

Connie Voigt  
Herausgeberin

# Interkulturell führen Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil

Verlag Neue Zürcher Zeitung



## Wer wen wann in Indien wie führt

von Waseem Hussain

Wer wen führt, ist eine Frage, mit welcher der fremde Ankömmling in Indien unversehens konfrontiert ist. Er steigt am Flughafen in ein Taxi, und bald fragt ihn der Fahrer: „Woher kommen Sie? Sind Sie zum ersten Mal in Indien? In welches Hotel soll ich Sie bringen?“ Und später in der unausweichlichen Konversation, die eigentlich ein Interview ist, will dieser noch wissen: „Wie viele Kinder haben Sie?“ Damit hat der indische Taxifahrer ein Profil des ausländischen Gastes beisammen und weiss die Antwort auf seine Kernfrage: führt der Gast den Chauffeur oder der Chauffeur den Gast?

Kommt der ausländische Gast aus einem bekannten, reichen westlichen Land? Ist er zum ersten Mal in Indien, hat er eine Zimmerreservation in einem Fünfsternehotel? Und ist er unverheiratet und hat keine Kinder? Dann ist er ein Kunde mit hohem Umsatzpotenzial. Denn in Indien, einem Land, das erst zaghaft anfängt, sich an festgeschriebene Preise zu gewöhnen, passt der geschäftstüchtige Bürger seine Preise an die Kaufkraft und Verhandlungsmacht seines Kunden an: Der ausländische, in Indien unbedarfte Fahrgast kann nicht beurteilen, welches der direkteste Weg zum Hotel ist. Er hat sicher genug Geld und – weil er unverheiratet, kinderlos und somit relativ lebensunerfahren ist – lässt sich vom ortskundigen Taxifahrer – ein lebens- und führungser-

fahrener Familienvater – wohl oder übel führen.

Gehört der Fahrgast dagegen zu jenen, die bereits mehrmals in Indien waren, während ihre Familie daheim in der Ferne auf sie wartet, weiss der Taxifahrer, dass er es mit einem Gast zu tun hat, den er nicht führen darf. Er fährt ihn auf direktem Weg zum Hotel und schaltet den Taxizähler an.

In einem Land, wo man ohne Scham oder Scheu abklärt, wie es um die Rangordnung steht, ist es kaum erstaunlich, dass führende Persönlichkeiten zum kulturellen Inventar gehören. Personen, die sich im Verlaufe der nationalen Geschichte durch Führung und Heldenhaftigkeit verdient gemacht haben und nun als leuchtende Vorbilder verehrt werden. Je nach Gelegenheit und Zweck werden sie zitiert, besungen und bemüht. Man findet ihre Statuen in den Strassen und Plätzen indischer Städte und Dörfer. Zahlreiche Spitäler, Schulen und Flughäfen sind nach ihnen benannt, während ihre Bilder in Restaurants, Tante Emma-Läden und Büros gleich neben den Darstellungen hinduistischer Gottheiten hängen.

In der Tat hat Indien viele Führer hervorgebracht, die heute noch bewundert werden. Zu diesen zählt zum Beispiel Chandragupta Maurya (gestorben etwa 297 v. Chr.). Er herrschte fast über den gesamten indischen Subkontinent, indem er viele kleine und grosse Königreiche und Fürstentümer zu einem zusammenhängenden, grossen Reich zusammenfasste. Sein engster Berater war Kautilya, von dem er das berühmte Werk Arthashastra verfassten liess. Dieses Lehrbuch beschreibt und rechtfertigt Macht und

Wohlstand. Weil den Inderinnen und Indern die Einheit ihrer Nation viel bedeutet, sehen sie sich von Maurya beerbt.

Ashoka (304–232 v. Chr.), Mauryas Enkelsohn, vergrösserte zunächst das Grossreich durch weitere Eroberungen und ging dabei äusserst brutal und rücksichtslos vor. Doch das Leid und Elend, das er durch seine Eroberungen verursachte, warf Ashoka in eine Sinnkrise. Er konvertiert zum Buddhismus und verzichtete auf weitere Eroberungen. Stattdessen widmete sich Kaiser Ashoka nun der Friedensförderung und der sozialen Wohlfahrt. Er verbot die Kriegführung und verlangte von seinen Untertanen, auf jede Gewaltanwendung zu verzichten und empfahl ihnen, sich vegetarisch zu ernähren. Viele Inder sehen in Ashoka ein Beispiel dafür, dass der Weg der Gewaltfreiheit keineswegs Verzicht oder Erfolglosigkeit bedeutet, sondern im Gegenteil dem Menschen zu Achtung und Ruhm verhelfen kann.

Ein weiterer, angesehener Herrscher war Mogulkaiser Akbar der Grosse (1555–1606). Er hatte verstanden, dass über Indien nur herrschen kann, wer die Vielfalt und Komplexität seiner Einwohner achtet. Er schaffte politische und wirtschaftliche Privilegien ab, die auf Religionszugehörigkeit beruhten und ermutigte seine Untertanen, über kommunale Grenzen hinweg zu heiraten. Er tat dies selber, indem er sich mit einer Hindu-Frau vermählen liess. Daher gilt Akbar als pragmatischer Herrscher.

Mohandas Karamchand Gandhi (1869–1948), um ein weiteres Beispiel zu nennen, war nicht nur Anführer der politischen Unab-

hängigkeit Indiens, sondern vor allem der mentalen Befreiung des Menschen. Gandhi propagierte die zutiefst spirituelle Erkenntnis, dass der Mensch seine materiellen Schwächen in spirituelle mentale Stärke umwandeln muss, um frei und unabhängig zu sein. Er entwarf Gandhi Satyagraha, eine Strategie der Gewaltlosigkeit. Der Mensch sollte lernen, Schmerz und Leid auf sich zu nehmen, um so aus einem Gegner einen Verbündeten zu machen. Gandhi war überzeugt, dass Gewalt immer noch mehr Gewalt nach sich zieht. Daher empfahl er, statt einem Gegner zu drohen, an dessen Herz und Gewissen zu appellieren. Gandhi gilt in Indien auch heute noch als Staatsheiliger, weil er Indien (gemeinsam mit anderen Persönlichkeiten) in die Freiheit von den europäischen Kolonialmächten führte. Sein Geburtstag wird als Nationalfeiertag begangen.

Was diese vier beispielhaften indischen Führungspersönlichkeiten verbindet ist, dass sie gewisse Kernelemente des indischen Glaubenssystems in sich vereinen. Dem indischen Menschen gelten sie daher nicht nur durch ihre Taten als heldenhaft, sondern vor allem dank den spirituellen Werten, die sie verkörpern: Maurya schuf Einheit und Harmonie, was als die höchste Tugend in der indischen Philosophie bezeichnet werden kann. Ashoka steht für den Weg der Gewaltlosigkeit. Auch Akbar schuf Harmonie, indem er kommunale Grenzen überwand. Gandhi steht für Grundwerte wie Wahrheit, Gewaltfreiheit, Erleuchtung und Befreiung.

Auch im modernen Indien sind diese und ähnliche Werte aus der Philosophie und der spirituellen Lehre lebendig. Sie sind

Teil der zeitgenössischen Kultur Indiens, wo mehr als eine Milliarde Menschen auf eine Kultur- und Mentalitätsgeschichte zurückblickt, die über fünf Tausend Jahre alt ist. Ihr spirituelles Erbe wurde durch keine historischen Umwälzungen grundlegend verändert oder durch Schocks nachhaltig aufgewühlt. Es hat keine Revolution stattgefunden. Das kollektive Gedächtnis Europas dagegen erinnert sich an die Errungenschaften von Reformation, Aufklärung und französische Revolution. Die beiden Weltkriege bedrohten den europäischen Menschen zwar mit einem Rückfall in barbarische Zeiten, doch auch daraus hat er seine Lehren gezogen. Der Begriff der Führung ist seither mit Generalverdacht belegt, vor allem in der deutschen Sprache. Wie dankbar ist man für den englischen Begriff „Leadership“! Die Kultivierung der Volksrechte, die in der Schweiz durch die direkte Demokratie verstärkt wurden, haben vor allem aus dem deutschsprachigen Europäer einen Menschen gemacht, der hinter vorgehaltener Hand führt: unauffällig und unaufdringlich. Er drängt weder sich noch seine Meinung, noch seinen Willen anderen auf. Er versucht, mit gekonnten Worten zu überzeugen und zu motivieren. Wann immer jemand offensiver führt, weist er dies als ungebührliches Machtstreben zurück und prangert es nötigenfalls an. Wenn dann auch noch Gott ins Feld geführt wird, reagiert er misstrauisch, wenn nicht sogar wütend. Zu sehr ist er enttäuscht von den religiösen Institutionen.

Der indische Alltag jedoch ist bevölkert mit heiligen Kühen, Bettelmönchen, Tempeln, Moscheen und Kirchen, Seite an Seite mit Shoppingcentern, modernsten Flughäfen, gläsernen Geschäftshäusern und sterilen Mikrochipfabriken. Indien lebt mü-

helos mit einer schier unüberschaubaren Welt von Göttinnen und Göttern, Geld und Luxus, Armut und Wohlstand. Der indische Mensch pflegt einen direkten Draht zu seinen Lieblingsgottheiten und sucht bei ihnen Zuflucht, Trost und Führung.

Die Art und Weise, wie Chef und Mitarbeiter zusammenarbeiten und kommunizieren, leitet sich von spirituellen Kernelementen der indischen Kultur ab. In der antiken indischen Tradition stellte man sich vor, dass ein irdisches Leben in vier Lebensabschnitte mit jeweils eigenen Zielen und Aufgaben unterteilt sei. Man ging davon aus, dass man etwa 84 Jahre alt wird, so dass jeder Lebensabschnitt rund 21 Jahre dauerte. Mit dieser Unterteilung versuchte der Mensch, seinem Alter und seiner Lebenserfahrung entsprechend sein Selbst zu verwirklichen. Das Selbst war in seiner Seele. Der Körper diente der Seele, damit diese sich im Weltlichen spirituell so weit entwickelt, dass sie erleuchtet wird. Selbstverwirklichung bedeutet für den indischen Menschen, dass er durch Yoga, Meditation und allgemein durch ein Leben auf dem „rechten Weg“ seine Seele vom Kreislauf der Wiedergeburt befreit, so dass sie ins Nirwana übertreten kann.

Im ersten Lebensabschnitt, dem Schülerbewusstsein, sieht man sich als lernender Mensch. Man ist emotional, geistig und körperlich keusch und unerfahren. Eltern, Grossfamilie, Freunde der Familie, Lehrerinnen und Lehrer sowie Priester lehren diesen jungen Menschen Übung und Disziplin und zeigen ihm auf, wie spirituelles, gesellschaftliches und familiäres Leben harmonisch zusammenwirken. Dieser junge Mensch erfährt von seinen Be-

gleitern, dass ihm sowohl Wissen als auch Erfahrung fehlen, um eigenständige Entscheidungen fällen zu können. Daraus lernt er, dass Autorität etwas ist, das er bei Menschen suchen muss, die nicht mehr im Bewusstsein des Schülers leben, sondern fortgeschritten sind. Er versucht sich an ihnen zu orientieren, hört auf sie und lässt sich von ihnen führen. Von diesen Führungspersonen will der Schüler auf den „rechten Weg“ zur Verwirklichung seines Selbst gebracht werden.

Dass man jungen Menschen bewusst macht, wie wichtig es ist zu beobachten, zu lernen, sich Wissen anzueignen und zu üben ist nichts, wodurch Indien sich vom Rest der Welt unterscheidet. Der Unterschied liegt in einem gesellschaftlichen Vertrag: ‚Du bist noch ein Schüler. Wenn du jetzt geduldig, bescheiden und demütig annimmst, dass es immer jemanden gibt, der dir sagt, was du im Leben zu tun hast und wie, glückt dir der Übertritt in dein nächstes Bewusstsein‘.

Im zweiten Lebensabschnitt dreht sich alles um das Verheiratetsein. Man ist mit den weltlichen und materiellen Dingen beschäftigt, zeugt und gebärt Kinder, ernährt sie, zieht sie auf und macht sie lebensstüchtig. Das Bewusstsein des verheirateten Menschen bedeutet, dass man Verantwortung übernimmt und junge Menschen in ein Leben auf dem „rechten Weg“ führt. Man teilt mit ihnen sein Wissen, Wohlergehen und seinen Wohlstand. Man sammelt Führungserfahrung. Und auch hier gibt es einen Vertrag: ‚Jetzt bist du wissend und hast etwas zu sagen. Dein Geist und dein Körper sind nicht mehr keusch. Du hast erfahren, wie Leben

entsteht. Zeige den jungen, unverheirateten, unerfahrenen Menschen um dich herum, dass auch ihr Warten sich lohnt. Sei dir aber bewusst, dass auch du ja sagen musst zu deinen neuen Aufgaben. Sieh dir deine Elterngeneration an. Sieh, wie zufrieden sie mit sich selbst sein können. Einst waren sie junge, unverheiratete, unerfahrene Schüler. Dann waren sie wie du und erwachten zu einem neuen Bewusstsein. Lass also auch du dich führen und sei demütig. Deine Führer erwarten dich bereits‘.

Im Bewusstsein der verheiratet Person besteht keine Kluft zwischen den eigenen weltlichen Neigungen und den Pflichten, die man zu erfüllen hat. Zum Beispiel lebt man einerseits seine Sexualität aus, weil dies für eine gesunde, harmonische Entwicklung von Seele und Körper notwendig ist. Andererseits dient man seinem Ehepartner im gemeinsamen Liebesleben, damit dieser dasselbe für seine eigene Seele tun kann. Das Kamasutra dient unter anderem dazu, dass diese Kombination von Notwendigkeit und Liebesdienst lustvoll sein darf.

Der dritte Lebensabschnitt ist jener, wo der Mensch seine weltlichen und materiellen Pflichten erfüllt hat und sich vermehrt den spirituellen Seiten des Daseins zuwendet. Er tritt ins Bewusstsein des Rückzugs vom Materiellen ein. Die eigenen Kinder sind durch eigene Heirat ausgeflogen. Nun meditiert der Mensch mehr, betet und verfolgt aufmerksam, was in seinem Innenleben vorgeht. Er tritt bewusst mit seiner Seele in Verbindung. In diesem Abschnitt koppelt er sich aber keineswegs von den materiellen Dingen ab. Vielmehr genießt er weniger Dinge, diese jedoch mit mehr Musse

und Wertschätzung. Gleichzeitig überprüft er, ob seine Gefühle, Gedanken und Handlungen in Einklang mit dem Göttlichen stehen.

Die früheren beiden gesellschaftlichen Verträge werden hier durch einen neuen abgelöst: ‚Nun hast du vieles erreicht. Du hast das Leben weitergegeben, hast die unendlich vielen materiellen Möglichkeiten genutzt, die dir geboten wurden, damit du das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden kannst. Diene jetzt den Jüngeren, damit auch sie ohne Hast und Eile ihr materielles Selbst verwirklichen können. Sieh aber auch nach vorn. Sieh jene, die alt und weise werden. Erkenne das Ansehen, das sie bei Allen geniessen, wie sehr sie verehrt und geachtet werden! Auch du wirst einmal so sein. Jetzt aber sei bescheiden und grosszügig‘.

Am Übergang zum vierten Lebensabschnitt wird dem Menschen klar, dass das irdische Dasein seines Körpers endlich ist. Vielleicht wird er krank und gebrechlich, oder einfach altersmüde. Nun lebt er im Bewusstsein, wo er das weltliche Leben widerruft. Er zieht sich zurück, wird langsamer und ruhiger und übt sich mehr und mehr in spiritueller Tätigkeit. In Gesellschaft jüngerer Personen tritt er als weiser, lebenserfahrener Mensch auf. Jene, die in den drei vorangehenden Abschnitten leben, achten ihn.

Im vierten Lebensabschnitt tritt ein neuer Vertrag in Kraft: ‚Diene allen jüngeren Menschen als leuchtendes Beispiel dafür, wie ein irdisches Leben gelingen kann. Biete deine Führung an, aber dränge dich nicht auf. Nutze die Gelegenheit, mit dir, deinem

Dasein, deiner Berufung und deiner wichtigen Winzigkeit im Universum ins Reine zu kommen. Wenn dein Körper stirbt und Gott mit dir zufrieden ist, wird deine Seele erleuchtet und muss nicht mehr wiedergeboren werden. Sie tritt ins Nirwana über. Wenn du in jüngeren Jahren aber wichtige Lehren übersehen oder ausgelassen hast, kommt deine Seele wieder und durchläuft erneut die vier Lebensabschnitte‘.

Dieses traditionelle Menschenbild wirkt auch in der Gegenwart. Es zeigt sich zum Beispiel dort, wo Inder und Westeuropäer zusammenarbeiten: Ein westeuropäischer Projektleiter fragt sein indisches Teammitglied: „Kannst du diese Arbeit bitte bis nächsten Dienstag Abend fertig stellen?“. Worauf der indische Kollege – ein smarterer, junger Ingenieur mit hervorragendem Hochschulabschluss – antwortet: „No problem.“ Der Projektleiter ist zufrieden. Denn sein westeuropäisches Ohr übersetzt die indische Antwort wörtlich und geht davon aus, dass der indische Kollege ebenso gut schlicht und einfach ‚ja‘ hätte sagen können. Am Donnerstag, also bereits zwei Tage nach dem vermeintlich vereinbarten Termin, wundert sich der Projektleiter, dass sein indischer Kollege weder die fertige Arbeit noch eine Verspätungsmeldung geschickt hat. Er fragt freundlich nach. Auch diesmal erhält er dieselbe Antwort, aber der Tonfall des indischen Kollegen deutet darauf hin, dass der Satz noch nicht fertig ist: „No, there is no problem,...“. „Aber?“, will er es nun genauer wissen und hört am anderen Ende der Telefonleitung: „Es ist nur so, dass mein Chef auf Geschäftsreise ist.“ Der Projektleiter ist verduzt und verärgert, verkneift sich eine Schelte und sagt noch, bevor er aufhängt: „OK, kein Problem.“

Natürlich ist der westeuropäische Projektleiter frustriert. Er hat einmal gelernt, Teammitglieder so zu führen, wie wenn es ihn selber gar nicht bräuchte, ausser um unangenehme Entscheidungen zu fällen und das Team vor dem Management abzuschirmen. Jedes Teammitglied führt sich selbst, handelt eigenverantwortlich und bringt das für die Arbeit nötige Wissen mit. Wenn man sich nicht gerade für die alle zehn Tage stattfindende Projektsitzung trifft, ist der Projektleiter ein Teammitglied wie jedes andere auch. Daher geht der Projektleiter davon aus, dass auch sein indisches Teammitglied sich sofort und ohne nachzufragen melden würde, gäbe es irgendwo ein Problem.

Doch der indische Kollege – jung, unverheiratet und im Schülerbewusstsein – empfindet den partizipativen Stil seines Projektleiters als Führungsschwäche: ein angeblicher Chef, der sogar seine tiefste Entschlossenheit oder seinen Ärger immer nur mit einem freundlichen Gesicht zeigt, kann nichts anderes sein als ein einfaches Teammitglied: jung, unerfahren und ohne Autorität. Deswegen wartet das indisches Teammitglied darauf, dass sein zwar strenger, aber wohlwollender Chef – eine verheiratete Person und Vater oder Mutter von zwei Kindern – von seiner Reise zurückkehrt und ihm den Weg durch Leben, Arbeit und Karriere weist. Oder ihm ganz einfach sagt: „Du kannst die betreffende Arbeit erledigen. Aber frag deinen Projektleiter in der Schweiz, wie du sie erledigen sollst. Und halte den Termin ein!“

Schüler, verheiratete Person, Rückzug vom Materiellen, Widerruf des Weltlichen: In der indischen Vorstellung erhält der

Mensch Lernaufgaben, Erfahrungen und Erkenntnisse, die der Reifung seines Selbst im gegenwärtigen Leben zu dienen. Es erscheint nicht nur unnötig, sondern auch nicht zielführend, einen Menschen mit Dingen zu konfrontieren, für welche die Zeit noch gar nicht gekommen ist. Dies mag einerseits die Freiheit des Einzelnen einschränken, selbstbestimmt zu arbeiten und zu leben. Andererseits erspart es ihm den Druck, in Themen und Tätigkeiten kompetent und verantwortlich zu sein, über die er noch nicht genügend Bescheid weiss. Die traditionelle Art und Weise, indische Mitarbeiter zu führen, zielt zwar darauf ab, Arbeit zu delegieren. Das Weitergeben und Einfordern von Verantwortung und Rechenschaft dagegen sind Dinge, für die man sich deutlich länger Zeit lässt als in Westeuropa.

In Indien ist Zeit ohnehin in schier unerschöpflichem Masse vorhanden. Der indische Mensch lernt von Kindesbeinen an, dass das schlussendliche Ziel seiner Seele es ist, einen Bewusstseinszustand wie Brahman zu erlangen. Brahman entspricht in der hinduistischen Philosophie der höchsten Gottesvorstellung. Sie ist die kosmische Weltenseele, form- und zeitlos, ohne Anfang und Ende, der Urgrund allen Seins. Sie ist absolute Harmonie. Dem indischen Kind wird mit auf den Lebensweg gegeben, dass es in allem, was es fühlt, denkt und tut, nach Harmonie streben soll. Seine Seele ist aus spiritueller Sicht eigentlich identisch mit Brahman, muss dies aber durch viele irdische Leben erleben. Dafür stehen ihr theoretisch rund 311 Billionen Jahre zur Verfügung. Ein Zeitbudget, welche kulturübergreifendes Projektmanagement zu einer echten Herausforderung machen kann! Projekte müssen oft

in kleinere Arbeitspakete und in kürzere Zeitabschnitte unterteilt werden, damit das Projekt nicht wie ein abstraktes, in seiner Grösse unendliches und daher unerreichbares Ziel erscheint.

Ausserdem lernt das indische Kind, dass jedes seiner Gefühle, jeder Gedanke und jede Handlung unweigerlich etwas bewirkt, und zwar im gegenwärtigen oder in einem späteren Leben. Zum Beispiel stellt man sich vor, dass negative Gefühle für eine andere Person sich negativ für denjenigen auswirken werden, der diese Gefühle jetzt gerade hat. Dasselbe gilt für Gedanken und Handlungen, wobei Gefühle die stärkste Wirkung haben, Gedanken die zweitstärkste und Handlungen die am wenigsten starken. Das heisst, dass der indische Mensch versucht, möglichst nur positive Energie und positiv besetzte Begegnungen und Beziehungen zu schaffen. Er strebt nach Harmonie im Hier und Jetzt, damit seiner Seele in späteren Wiedergeburten Harmonie zuteil wird.

Die Kunst indische Mitarbeiter zu führen besteht daher oft darin, ihnen mit Suggestionen es zu ermöglichen, mit einem Ja zu antworten. Nicht: „Wo liegt das Problem?“, denn hier verlangt man vom indischen Mitarbeiter, dass er auf etwas Unharmonisches hinweist. Als Ausweg würde er versuchen, vom Problem abzulenken („no problem“). Aber: „Nicht wahr, hier stossen wir auf ein Problem, welches wir gemeinsam lösen sollten.“ Hier kann gerade der junge, unverheiratete indische Mitarbeiter antworten: „Ja, Sie haben recht“, und damit Harmonie zwischen sich und dem Vorgesetzten schaffen. Denn es ist ihm gelungen, auf etwas Gemeinsames, etwas Verbindendes hinzuweisen.

Um Harmonie durch gesellschaftliche und spirituelle Ordnung geht es theoretisch (und theologisch) auch im Kastensystem. Es ist zweifelsohne eines der am häufigsten diskutierten Themen über die indische Gesellschaft und Kultur. Obwohl die vier Hauptkasten (Brahmanen, Kshatriyas, Vaishyas, Shudras) ursprünglich die Entwicklung und das Reifen einer Seele beschreiben, hat der Mensch ihre Lehre zu einem Instrument gemacht, mit welchem er einer selbst ernannten Elite eine Machtfülle verleiht, mit welcher er jene, die in den tieferen Kasten sind, dominiert. Wie bei den vier Lebensabschnitten gilt auch hier: jedem Segment die ihr entsprechenden Aufgaben, Rollen und Pflichten; alles zu seiner Zeit; nichts überstürzen, die universelle Vorsehung nicht herausfordern, die gesellschaftliche Ordnung nicht durcheinander zu bringen, sonst könnte einen das Glück verwehrt werden.

Das Kastensystem wird zwar allgemein dem hinduistischen Glauben zugeordnet. Doch es ist grösser, denn es ist Teil der indischen Kultur, die alle Glaubensgemeinschaften umfasst. So ist es möglich, dass auch indische Muslime und Christen davon überzeugt sind, dass manche Menschengruppen in ihrer Glaubensgemeinschaft zu einer höheren Kaste gehören, die anderen zu tieferen Kasten.

Die Vorstellung der vier Lebensabschnitte und der vier Kasten unterstreicht den hierarchischen Führungsstil, den man in den meisten indischen Firmen heute noch antrifft. In einer Gesellschaft, die sich hierarchisch organisiert und sich nach diesen Strukturen verhält, folgen Vorgesetzte und Untergebene densel-

ben Grundsätzen. Führen und folgen, sich über- und unterordnen ist normal, notwendig und zweckdienlich. Der Mitarbeiter meidet es, dem Chef zu widersprechen, sonst könnte der Chef sein Gesicht verlieren. Das hätte zur Folge, dass der Mitarbeiter das Wohlwollen seines Chefs verliert, der aber seine wichtigste Orientierungsfigur im Beruf ist.

Indische Mitarbeiter neigen oft dazu, sich diesem hierarchischen System nicht nur anzupassen, sondern sich sogar überanzupassen. Dies wird von westeuropäischen Geschäftsleuten zuweilen als “yes culture” beschrieben. Es wird zwar zu allem ja gesagt, doch die darauf folgenden Handlungen stehen dazu nicht in Einklang.

Wenn eine Anweisung oder gar ein Befehl von oben weiter unten mit einem willfährigen Ja erwidert wird, entwickelt sich leicht eine gegenseitige Abhängigkeit. Der Mitarbeiter macht sich, sein Weiterkommen, sein Ansehen und seinen Selbstwert vom Wohlwollen des Chefs abhängig, der Chef seinen Status, seine Autorität und mithin seine Macht vom Mitmachen seiner Mitarbeiter.

Oft hört man, dass die vielen Arbeitsplätze, die in den wissensbasierten Branchen in Indien geschaffen werden, den indischen Führungsstil. Indien sei längst nicht mehr so hierarchisch wie vor wenigen Jahren noch und gleiche sich bezüglich Führung und Management mehr und mehr dem Westen an. Wenn jedoch die Anzahl Menschen, die laut indischer Regierung in diesen Branchen arbeitet, tatsächlich nur 5% oder 23,5 Millionen der insgesamt 470 Millionen Erwerbstätigen ausmacht, kann von einem grundlegen-



den Wandel keine Rede sein.

Und dennoch: Indiens selbsterklärtes Ziel ist es, eine der führenden Nationen der Welt zu werden. Ein Ziel, welches genau so in den vedischen Schriften – der Grundlage der indischen Philosophie und des Glaubenssystems – verankert ist wie die spirituellen Kernelemente. Wird Indien in seinem Versuch im Aussen Führung zu übernehmen, im Innern seine Prinzipien ändern? Wird dort in Zukunft weniger hierarchisch geführt und gefolgt werden? – Darauf kann man zwar nur spekulativ antworten. Wer wen führt, bleibt aber die entscheidende Frage.