



Die Unternehmen in Indien sollten einiges beachten, damit sich die Mitarbeiter nicht von der Firma abwenden und nach einem anderen Arbeitgeber Ausschau halten.

DANIEL RAJA

Langfristige Bindung

Erfolgsfaktor Personal – Erfahrungen in Indien

Die Bedeutung des Erfolgsfaktors Personal wird von ausländischen Unternehmen in Indien vielfach unterschätzt. In einem Land, wo unterschiedliche Religionen, Sprachen, Kulturen und Geschäftsgebaren zusammenwirken, trägt die interkulturelle Kompetenz, passende Mitarbeiter auszuwählen und an das Unternehmen dauerhaft zu binden, in erheblichem Maße zum Geschäftserfolg bei.

In der Weltbank-Rangliste »Ease of Doing Business« liegt Indien auf Platz 134, weit hinter den anderen BRICS-Staaten. Das bedeutet, das Geschäft in Indien ist wesentlich kom-

plizierter als in den meisten Ländern der Welt. Während große Konzerne häufig auf sündhaft teure Anwälte und Berater setzen, um die Komplexität des Indiengeschäftes zu bewältigen, sind die meisten mittelständischen Unternehmen auf ihre lokalen Führungsmitarbeiter angewiesen. Ein erfahrener Manager, der bereits das Geschäft für ausländische Unternehmen in Indien erfolgreich geführt hat, kann Risiken und Kostenaufwand dras-

tisch senken und zugleich den Geschäftsaufbau oder -ausbau erheblich beschleunigen.

Indien ist nicht gleich Indien. »Interkulturelle Kompetenz« umfasst nicht nur das erfolgreiche Agieren zwischen den Kulturen Europas und Indiens, sondern berücksichtigt vor allem auch die kulturellen Unterschiede innerhalb Indiens: Ein Expatriate, der jahrelang in einer indischen Metropole

Der Autor

Daniel Raja ist Managing Director der indischen Tochtergesellschaft der Asia-Pacific Management Consulting GmbH.

gearbeitet hat, wird sich nicht unbedingt in der Geschäftskultur in einer ländlichen Gegend rechtfertigen und ein indischer Mitarbeiter, der seine Karriere hauptsächlich im Norden bzw. Süden des Landes gemacht hat, wird aufgrund der regionalen kulturellen Unterschiede nicht zwangsläufig den gleichen beruflichen Erfolg im Süden bzw. Norden Indiens haben. Es ist daher wichtig zu verstehen, dass Indien nicht gleich Indien ist und die Heterogenität des Landes bei der Personalsuche und -auswahl berücksichtigt werden muss.

Bessere Vermarktung. Laut einer Studie der HayGroup geht man in Indien für das Jahr 2014 von einer Fluktuationsrate von 27,5 Prozent aus. Des Weiteren geht aus der Studie hervor, dass sich die vergleichsweise hohe Fluktuation in den nächsten Jahren fortsetzen wird. Es gibt zahlreiche Gründe, die diese Fluktuationsrate erklären: Neben hoher oder eintöniger Arbeitsbelastung, geringen Fortbildungsmöglichkeiten sowie familiären Gründen gehört vor allem eine unzureichende Gehaltsanpassung zu den Hauptgründen, den Arbeitgeber zu wechseln.

Um diese Problematik in Indien besser zu begreifen und entsprechend entgegenzuwirken, muss man folgende Gegebenheiten verstehen: Das Generationenverhältnis wird nach Prognosen verschiedener Institutionen bis zum Jahr 2026 in Indien einen Bevölkerungsanteil im arbeitsfähigen Alter (15-64 Jahre) von 70 Prozent hervorbringen. Jedes Jahr drängen über eine Million Hochschulabsolventen – mit steigender Tendenz – auf den indischen Arbeitsmarkt, wobei die indische Wirtschaft noch nicht einmal halb so viele Arbeitsplätze jährlich schafft. Der ambitionierten jungen Generation bleibt nichts anderes übrig, als eine Stelle anzutreten, für die sie eigentlich überqualifiziert ist oder kein Interesse hat, um dann durch einen schnellen Jobwechsel die Karriereleiter zu erklimmen.

»War for talents«. Auch wenn die demografische Entwicklung aus westlicher Sicht sehr beeindruckend ist, gilt es, die zukünftigen Arbeitnehmer differenziert nach deren Bildungsabschluss zu bewerten. Denn nur ein kleiner Teil der Universitäten in Indien erfüllt die hohen Bildungsstandards.

Die Rekrutierung von Absolventen aus den Top-Universitäten hat unter den Unternehmen, vor allem den großen Konzernen, einen »war for talents« ausgelöst. Das heißt jedoch nicht, dass die geeigneten Kandidaten für das eigene Unternehmen ausschließlich unter den Absolventen der Top-Universitäten zu finden sind. Besonders Mittelständler müssen überlegen, ob sie vielleicht solche Kandidaten eher meiden sollten, weil Absolventen der Top-Unis erfahrungsgemäß nicht lange in einem mittelständischen Unternehmen bleiben. Wenn man den universitären und kulturellen Hintergrund richtig zu bewerten weiß, dann lassen sich auch unter anderen Absolventen großartige Talente finden.

Persönliche Vorbehalte. Auch wenn es ungern ausgesprochen wird: In Indien hat der soziokulturelle und familiäre Hintergrund einen wesentlich größeren Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen als etwa die hierarchischen Verhältnisse. Nicht selten kommt es in indischen Betrieben vor, dass einzelne Mitarbeiter das Unternehmen wegen persönlicher Vorbehalte gegenüber dem direkten Vorgesetzten verlassen. Diese Aspekte werden von deutschen Unternehmen in Indien oftmals außer Acht gelassen und können bei der langfristigen Planung zu bösen Überraschungen führen. Ein Beispiel: Die indische Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens ist ein Joint Venture mit einem heimischen Unternehmen eingegangen. In dem JV-Vertrag wurde festgelegt, dass die Geschäftsführung dem indischen Partner unterliegt. Bevor der Partner seine neue Position antreten konnte, hatte die Mehrheit der mittleren Führungsebene das Unternehmen jedoch bereits verlassen. In Nachgesprächen machten die ausgeschiedenen Mitarbeiter deutlich, dass sie aufgrund soziokultureller Vorurteile gegenüber dem neuen JV-Partner und der damit verbundenen ungewissen Zukunft des Unternehmens die Flucht angetreten hatten. Solche Vorkommnisse sind bei mittelständischen Unternehmen in Indien keine Seltenheit und werden vom Mutterhaus häufig im Vorfeld nicht bedacht bzw. nicht rechtzeitig abgefangen.

Mitarbeiter binden. In Anbetracht der indienspezifischen Personalaspekte

sollten deutsche Unternehmen, unabhängig von Größe und Geschäftsform, Mitarbeiterbindungsmaßnahmen entwickeln, um eine langfristige Planungssicherheit zu gewährleisten. Insbesondere für Unternehmen, die mit einem kleinen Team lokal arbeiten, gilt es, nicht nur den Kommunikationskanal zur indischen Tochtergesellschaft offen zu halten, sondern sich auch den kulturellen Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen.

Ungeachtet dessen ist im Hinblick auf die relativ hohe Inflationsrate eine regelmäßige, marktgerechte Gehaltsanpassung der Schlüsselfaktor, um indisches Personal langfristig zu binden. Weitere entscheidende Faktoren sind eine langfristige Arbeitsplatzsicherheit, die finanzielle Solidität des Arbeitgebers, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein angenehmes Betriebsklima.

Lokal agieren. Für deutsche Mittelständler, die als unbekannte Neulinge den indischen Markt betreten, ist es sehr schwierig, die Gewährleistung der genannten Faktoren an die Kandidaten zu vermitteln. Es ist daher gerade am Anfang der Geschäftsaktivitäten in Indien ratsam, mit einem ortskundigen und erfahrenen Berater zusammenzuarbeiten, der die Vermarktung des deutschen Unternehmens als künftiger Arbeitgeber gegenüber den Kandidaten entsprechend vermittelt. Dieser soll nicht nur geeignetes Personal auswählen, sondern auch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen für die indische Tochtergesellschaft des deutschen Unternehmens entwickeln, die sich an den lokalen Gegebenheiten orientieren.

Zudem lässt sich feststellen, dass viele Unternehmen vor und nach dem Markteintritt zu wenig mit den markttypischen Gegebenheiten vertraut sind. Mit einem geeigneten Berater können deutsche Unternehmen Schulungen koordinieren und in Indien personalbezogene Indikatoren schneller ermitteln sowie rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Jeder Standort in Indien bringt andere Herausforderungen mit sich. Je nach Industriesektor, Unternehmensphilosophie und vor allem Region des Firmenstandorts muss Personal unter Berücksichtigung der schulischen/universitären Ausbildung, Berufserfahrung sowie interkulturellen Kompetenz ausgewählt werden. ■

TRANSLATION FROM GERMAN

DANIEL RAJA

Long-term commitment

Success factor staff – Experiences in India

The significance of the success factor staff is often underestimated by foreign companies in India. In a country where different religions, languages, cultures and business practices interact, the intercultural competence to select employees and gain their permanent loyalty to the company will contribute considerably to the success of the business.

The author

Daniel Raja is Managing Director of the Indian subsidiary of Asia Pacific Management Consulting GmbH

In the World Bank ranking “Ease of Doing Business”, India ranks number 134 and still lags far behind the other BRIC-states. This means that business in India is considerably more complicated than in most countries in the world. While large corporations frequently capitalize on outrageously expensive lawyers and consultants to deal with the complexity of the India business, most of the medium-sized companies are dependent on their local management staff. An experienced manager who has already successfully conducted the business for foreign companies in India will be able to both reduce risks and costs drastically and at the same time speed up the establishment or the expansion of the business.

India is not the same as India. “Intercultural competence” does not only encompass successfully operating between the cultures of Europe and India but also considers, in particular, the cultural differences within India: expats who have worked in an Indian metropolis for years will not necessarily find their way in the business culture of a rural area and Indian employees who have mainly pursued a career in the north or south of the country, will not necessarily have the same professional success in the south or north of India due to the regional cultural differences. It is therefore important to understand that India is not the same as India and that the heterogeneity of the country must be taken into account when searching and selecting personnel.

Improved marketing According to a study of the HayGroup, a labour turnover rate of 27.5 per cent is assumed for India in 2014. It is furthermore stated in the study that this comparatively high fluctuation will continue during the years to come. There are numerous reasons explaining this fluctuation rate: in addition to an increased or monotonous work load, few training opportunities and family reasons, insufficient salary adjustments are, above all, one of the main reasons for changing the employer.

To gain a better understanding of these problems in India and to take corresponding countermeasures one has to understand the following circumstances: according to forecasts published by various institutions, the cross-generational relationship will generate in India, up to the year 2026, a working-age population (ages 15-64) of 70 per cent. Every year more than a million university graduates – with an increasing tendency - are entering the Indian labour market whereby the Indian economy does not even create half as many jobs annually. The ambitious young

generation has no choice but start a job for which they are actually over-qualified or which does not interest them, in order to subsequently climb the career ladder via a fast job change.

“War for talents”. Even if the demographic development may be very impressive from a western point of view, it is necessary to assess the potential employees in a differentiated manner with regard to their educational achievement since only a small percentage of the universities in India meet the high educational standards. Recruitment of graduates from the top universities has triggered a „war for talents“ amongst the companies, and predominantly amongst the large groups. However, that does not mean that the suitable candidates for one’s own company will exclusively be found from among the graduates of the top universities. Especially medium-sized companies must consider if they should perhaps avoid choosing such candidates since graduates from top universities normally do not tend to stay long in a medium-sized company. If one knows how to correctly assess the university and cultural background then it will be also possible to find great talents among other graduates.

Personal reservations. Even if it is only reluctantly uttered: in India the sociocultural and family background has a far greater impact on interpersonal relationships than, for instance, the hierarchical circumstances. In Indian companies it is not unusual for individual employees to leave the company due to personal reservations against the direct superior. These aspects are often disregarded by German companies operating in India and may lead to unpleasant surprises during long-term planning. An example: the Indian subsidiary of a German company has entered into a joint venture with a domestic company. In the joint venture contract it has been stipulated that the Indian partner is responsible for the management. However, before the partner could assume his new position, the majority of the middle management had already left the company. In subsequent discussions the former employees made it clear that they had departed due to sociocultural prejudices vis-à-vis the new joint venture partner and the company’s uncertain future resulting from this. Such occurrences are not uncommon in medium-sized companies in India and are often not considered in advance or not intercepted in time by the parent company.

Retain staff. In view of the India-specific personnel aspects, German companies, independent of size and business form, should develop employee retention programmes to ensure long-term planning security. In particular for companies operating locally with a small team it is necessary not only to keep the communication channels to the Indian subsidiary open but also to adapt to the cultural needs of the employees.

Nevertheless, in view of the relatively high inflation rate, a periodic salary adjustment, in line with market requirements, is the key factor to retain Indian personnel on a long-term basis. Further important factors are a long-term job security, the employer’s financial solidity, a work-life balance and a pleasant working atmosphere.

Act locally. It is very difficult for German medium-sized companies entering the Indian market as unknown novices to convey the message to the candidates that all factors mentioned will be guaranteed. It is therefore advisable, especially at the beginning of the business activities in India, to work together with consultants who are both familiar with the area and experienced, and, who will convey the marketing of the German company as a future employer towards the candidates accordingly. They shall not just select suitable personnel but also develop employee retention programmes for the Indian subsidiary of the German company which are oriented according to the local circumstances.

Moreover, it can be seen that many companies are often too unacquainted with the market-typical circumstances before and after the market entry. With a suitable consultant German companies are able to coordinate training and identify more quickly employee related indicators in India as well as take timely actions. Each site in India involves other challenges. Depending on the industrial sector, company philosophy and, above all, region of the company location, personnel must be selected by taking into consideration school/university education, professional experience and intercultural competence.

Photo:

Companies in India should consider a number of factors so that employees will not turn their back on the company and start looking for another employer.

Published in: IndienContact, 4/2014

German title: "Langfristige Bindung: Erfolgsfaktor Personal – Erfahrungen in Indien"