



## Die Guten haben die Wahl

*Die Guten – das sind jene indischen Mitarbeiter, die neben einer hervorragenden Ausbildung auch eine mehrjährige Projekterfahrung aufweisen können. Auch die Wirtschaftskrise hat ihrem Wert und damit ihren Gehältern keinen Dämpfer versetzen können.*

VON WASEEM HUSSAIN :::: Jahrelang haben indische Firmen, Medien und Behörden dieselbe Marketingbotschaft in die Welt hinaus gesandt: Hier gibt es kostengünstige Arbeitskräfte in Hülle und Fülle. Der Ruf wurde im Westen dankbar erhört. Getrieben vom Wunsch, Kosten und Margen noch besser zu optimieren, ließen sich immer mehr westliche Firmen von diesem verheißungsvollen Land anziehen. Sie lagerten Arbeit nach Indien aus oder siedelten sich dort gleich selber an. Der Boom ließ Boden- und Immobilienpreise in die Höhe schießen, und der Rohstoff namens „gut ausgebildeter, englisch sprechender Mitarbeiter“ wurde immer knapper und teurer.

Gleichzeitig wurden auch indische Unternehmer immer selbstbewusster und passten ihre Preise der Nachfrage an

– nach oben. Das mussten sie tun, denn auch indische Arbeitnehmer hatten erkannt, dass ihr Wert gestiegen war. Sie wussten, dass es von ihnen zu wenige gibt, um alle offenen Stellen zu besetzen.

### Erstmals weniger neue Stellen

Doch die Wirtschaftskrise hat auch die indischen „nouveaux riches“ ernüchert. Vor allem Ende 2008 kam es in zahlreichen indischen Firmen zu Entlassungen und Einstellungsstopps. Auf einmal mussten sich indische Arbeitnehmer mit weniger Stellen und daher weniger Gehalt zufriedengeben. Dem indischen Jobportal naukri.com zufolge wurden in den vergangenen zehn Jahren noch nie so wenige neue Stellen geschaffen wie zwischen Januar bis September 2009.

Ein näherer Blick auf die Statistiken von naukri.com offenbart einen allgemein zu beobachtenden, neuen Trend in Indien. Für Jene, die bis zu zehn Jahre Berufserfahrung mitbringen, wurden rund 4% weniger Arbeitsstellen geschaffen. Dasselbe trifft auch auf Kandidaten mit einer Berufserfahrung von mehr als 15 Jahren zu. All jene aber, die seit zehn bis 15 Jahren im Berufsleben stehen, sind unverändert gefragt.

### Zu jung, zu unerfahren

„Qualität vor Quantität“ heißt die Formel, die mittlerweile wie ein Mantra in indischen HR-Kreisen wiederholt wird. Die Hochschulen Indiens spülen zwar nach wie vor jedes Jahr Zigtausende neue Diplomanden auf den Arbeitsmarkt. Oft ist es jedoch so, dass gerade jüngere Mitarbeiter zwar einen ausgezeichneten Hochschulabschluss haben, ihnen jedoch eine mehrjährige praktische Projekterfahrung fehlt.

*Der qualifizierten Ingenieure wegen sind viele große Konzerne, wie auch SAP, nach Indien gegangen. Heute benennen die CEOs internationaler Unternehmen die explodierenden Gehälter als eines der Hauptprobleme.*

Nach wie vor haben Arbeitgeber in Indien Mühe, qualifizierte Mitarbeiter mit ausreichender Praxis zu rekrutieren und zu halten. Ein überdurchschnittliches Gehalt, so erscheint es insbesondere westlichen Managern, ist der einzige Weg, um die Spitzenkräfte zu bekommen. „Wir müssen unseren hoch qualifizierten indischen Ingenieuren sehr hohe Löhne bezahlen, doch selbst damit können wir sie kaum langfristig an uns binden“, bestätigt Valentin Vogt, CEO der in Winterthur ansässigen Burckhardt Compression AG. Bei den weniger gut qualifizierten Mitarbeitern sei die Loyalität dagegen sehr hoch.

Die Gehaltserwartungen werden immer höher, doch die Situation auf dem Arbeitsmarkt verschärft sich noch mehr. Weiterhin liegt die Fluktuationsrate im Hightech-Sektor und in Branchen mit hoher Wertschöpfung zwischen 20% und 30%. Dies spiegelt auch die jährliche Umfrage der britischen Zeitschrift „Economist“ unter internationalen Unternehmen wider. Auf die Frage, mit welchen Probleme sie in Indien am meisten zu kämpfen haben, nannten die 600 befragten CEOs die explodierenden Gehälter an dritter und die Knappheit qualifizierter Mitarbeiter an vierter Stelle. Auf den Plätzen eins und zwei stehen Mängel bei Infrastruktur und die überbordende Bürokratie.

### Perspektive ist wichtiger als Gehalt

Dabei ist man sich zunehmend einig: Das Gehalt kann und sollte nicht das wichtigste Instrument sein, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Das sehen auch die vom „Economist“ befragten CEOs so: Lohnerhöhungen stehen ihrer Ansicht nach erst an vierter Stelle der wirksamen Maßnahmen.

Viel wichtiger ist indischen Mitarbeitern ihr persönliches und berufliches Weiterkommen.

Bei der indischen Niederlassung der Burckhardt Compression AG achtet man daher darauf, den Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive aufzuzeigen und das Teamgefühl zu stärken. Zudem erhalten Mitarbeiter nach zwei Dienstjahren erstmals einen Treuebonus. Das hat unter anderem historische und kulturelle Gründe. Indiens Wirtschaft wird erst seit 1991 in kleinen, behutsamen Schritten geöffnet. Bis dahin war der indische Markt von der Regierung weitgehend abgeschottet und vor ausländischen Einflüssen geschützt, damit Inder ihr koloniales Erbe hinter sich lassen konnten. Dies führte aber auch dazu, dass indische Arbeitnehmer weder ihre Arbeit noch ihre Verdienstmöglichkeiten international vergleichen konnten. Jetzt aber, da die Wirtschaft floriert, Arbeitsplätze entstehen und der Austausch mit dem Ausland rege ist, entwickelt sich der Wunsch, Karriere zu machen.

Obwohl das indische Alltagsleben in den großen Städten zunehmend westliche Züge trägt, halten Inder an traditionellen Werten und Gewohnheiten fest. Auch ihr Menschen- und Weltbild verändert sich wenn überhaupt nur sehr langsam. Zum Beispiel ist das Leben eines einzelnen Menschen nach indischer Vorstellung in vier Abschnitte unterteilt: Im ersten Lebensabschnitt – oder Ashrama – lebt man im so genannten Schülerbewusstsein; der Mensch lernt noch und braucht konsequenterweise einen Lehrer, Mentor oder Chef, der ihn durch die wichtigen Dinge im Leben führt. Es folgt ein Lebensabschnitt im Bewusstsein einer verheirateten Person, die nun also Verantwortung trägt und jüngere Menschen (zum Beispiel die eigenen Kinder) ins Leben einführt, sich so Führungseigenschaften aneignet und sich für eine entsprechende Arbeit im Beruf qualifiziert. Später entwickelt sich ein Bewusstsein des Rückzugs vom Materiellen und schließlich gar das Bewusstsein des Abschieds von allem Weltlichen.

### Beförderung zur Elternschaft

Demzufolge sucht der junge, unverheiratete und wenig lebenserfahrene Inder in seinem Chef den strengen und wohlwollenden Patron, der ihm den Weg durch Leben und Karriere weist. Er möchte auch, dass der Chef ihm rät, worin er sich weiterbilden soll und diese Weiterbildung nachverfolgt. Der Angestellte dankt es ihm mit Treue. Der verheiratete indische Mitarbeiter dagegen möchte gerne Verantwortung übernehmen und, mit jedem Mal wenn er Vater oder sie Mutter wird, befördert werden.

Dass indische Mitarbeitende das Gefühl mögen, zu einer großen Familie zu gehören und geschätzt zu werden, ist auch Burckhardt Compression AG bewusst: „Unsere Strategie und Vision ist all unseren Angestellten bekannt“, sagt CEO Valentin Vogt. „Sie können sich mit unserer Firma identifizieren und wissen, dass Indien für uns nicht einfach eine billige, verlängerte Werkbank ist.“ ::

Waseem Hussain ist Geschäftsführer von MARWAS AG. Die Zürcher Unternehmensberatung arbeitet für KMU und Großunternehmen, die den indischen Markt erschließen oder noch erfolgreicher bearbeiten wollen. Kontakt: [www.marwas.ch](http://www.marwas.ch)