2026 | EXECUTIVE BRIEFING

Deininger

LEADERSHIP-BESETZUNGEN IN INDIEN

Warum sie selten am Talent scheitern – sondern an Governance

JOY EDWIN THANARAJAH



Talent allein reicht nicht: Was in Indien wirklich entscheidet



Joy Edwin Thanarajah
CEO Deininger
Executive Search,
Frankfurt am Main

Deutschland hat in Indien in den vergangenen zwei Jahrzehnten erheblich investiert. Die Infrastruktur ist gewachsen, die Netzwerke sind tiefer geworden, und der Zugang zu qualifiziertem Managementpersonal hat sich deutlich verbessert. Und doch wiederholt sich ein Muster mit bemerkenswerter Konsequenz: Erfahrene Führungskräfte werden berufen, zeigen vielversprechende Ansätze, und verlassen das Unternehmen nach 18 bis 24 Monaten. Die Stelle wird neu besetzt. Der Zyklus beginnt von vorn.

Die Ursache liegt selten im Talent. Sie liegt in der Architektur: in unklaren Entscheidungsbefugnissen, ungenügend definierten Berichtslinien und einer Governance- Struktur, die nicht auf die indische Betriebslogik ausgelegt ist. In diesem Paper beschreibe ich, wie dieser Strukturfehler entsteht, wo er sich manifestiert, und was Unternehmen konkret tun können, bevor der nächste Besetzungsprozess beginnt.

Joy Edwin Thanarajah

Kernaussagen auf einen Blick

- Indiens Führungskräftemarkt ist tief und wettbewerbsfähig. Wenn Besetzungen scheitern, liegt der Grund fast nie im Fehlen geeigneter Kandidaten.
- Die häufigste Ursache von Frühfluktuation ist fehlende Governance: unklare Entscheidungsrechte, parallele Berichtslinien und ein Headquarter, das operativ interveniert, ohne die lokale Logik zu kennen.
- Unternehmen, die Governance-Architektur erst nach der Personalentscheidung klären, zahlen dafür zweimal: durch den Verlust der Führungskraft und durch den Schaden an Marke und Teamstabilität.

Deshalb rät Deininger

> Entscheidungsrechte, Budgethoheit und Eskalationspfade müssen vor dem Besetzungsprozess definiert sein.

> Interkulturelle Führungsfähigkeit ist ein Pflichtkriterium im Anforderungsprofil, kein nachrangiges Merkmal.

> Indische Führungskräfte brauchen institutionelle Sichtbarkeit im globalen Unternehmen, nicht nur operative Verantwortung.



Executive Summary

Die richtige Person in einer unklaren Struktur: Ein vorsehbares Scheitern

Indien bietet deutschen Industrieunternehmen außergewöhnliche Möglichkeiten, an Talent, an Markt, an strategischer Tiefe.

Die entscheidende Variable für nachhaltigen Erfolg ist nicht, ob die richtige Person gefunden wird. Es ist, ob ihr die strukturellen Voraussetzungen gegeben werden, tatsächlich zu führen. Governance-Architektur und Personalentscheidung sind kein sequenzieller Prozess. Sie sind zwei Seiten derselben Aufgabe.

Wenn Erwartungen auf fehlende Strukturen treffen

In Gesprächen mit deutschen Unternehmen, die eine Indienbesetzung vorbereiten, fällt regelmäßig ein Satz: „Wenn wir erst den richtigen Country Head haben, werden sich viele Dinge von selbst klären.“ Diese Überzeugung ist verständlich, jedoch strukturell falsch.

Selbst ausgewiesene Führungspersonen scheitern in Systemen, die keine klare Entscheidungsarchitektur bieten. Die Symptome sind bekannt: Ein Country Head wird berufen, aber operative Entscheidungen laufen weiterhin über das Headquarter. Ein Plant Director trägt Ergebnisverantwortung, hat aber keine Budget-Autonomie. Eine CFO erhält den Auftrag zur Restrukturierung, doch parallele Berichtslinien an das europäische Controlling untergraben jede Initiative von Beginn an.

Nach 18 bis 24 Monaten folgt der Abgang. Er wird als persönliche Inkompatibilität kommuniziert. Tatsächlich war das Governance-Vakuum von Anfang an angelegt. Was fehlt, ist keine bessere Person. Was fehlt, ist eine belastbare Architektur aus Verantwortung, Befugnis und institutionellem Vertrauen.

Die Frage ist nicht, ob der richtige Kandidat gefunden wurde. Die Frage ist, ob die Struktur vorhanden ist, in der er tatsächlich führen kann.



Strukturelle Reibung: Drei Punkte, an denen deutsche und indische Logik kollidieren

Es handelt sich nicht um kulturelle Unverträglichkeit. Es handelt sich um spezifische Punkte, an denen zwei unterschiedliche Organisationslogiken aufeinandertreffen. Das Ergebnis ist vorhersehbar, wenn diese Reibungspunkte nicht vorab adressiert werden.

Entscheidungsgeschwindigkeit als Kompetenzsignal
Deutsche Industrieunternehmen sind prozessgetrieben. Entscheidungen folgen einem dokumentierten Weg: Analyse, Abstimmung, Freigabe, das schafft Verlässlichkeit. In indischen Organisationskontexten gilt Entscheidungsgeschwindigkeit als eigenständiges Kompetenzsignal. Wer schnell entscheidet, signalisiert Handlungsfähigkeit und institutionelles Vertrauen in die eigene Position.

Ein Headquarter, das jede operative Entscheidung in aufwändige Genehmigungsprozesse einbettet, wird von lokalen Teams nicht als sorgfältig wahrgenommen, sondern als dysfunktional. Die Folge: Lokale Führungskräfte lernen, Entscheidungen auf informellem Wege zu treffen.

Sichtbarkeit als Voraussetzung für Bindung
In deutschen Unternehmen ist die Führungskraft eingebettet in ein System kollektiver Verantwortung. In indischen Organisationskontexten besitzt die Führungsperson eine stärkere institutionelle Signalfunktion: nach außen gegenüber Kunden und Behörden, nach innen gegenüber dem Team.

Wenn das Headquarter öffentliche Auftritte kontrolliert, strategische Narrative vorgibt oder Mitarbeiterentscheidungen regelmäßig überstimmt, verliert die lokale Führungskraft ihren Gestaltungsspielraum. Das beschleunigt die Fluktuation nicht erst beim Einzelnen, sondern destabilisiert das gesamte Team.



Compliance-Transfer ohne Kontextanpassung
Deutsche Unternehmen übertragen ihre Compliance-Strukturen häufig unverändert in den indischen Kontext. Das ist grundsätzlich legitim. Die Implementierung ignoriert jedoch oft, dass indische Regulierung eigene Logiken besitzt: andere Fristen, andere Behördenstrukturen, andere Verhandlungsräume.

Eine lokale Führungskraft, die zwischen globalen Standards und lokaler Realität vermitteln muss, ohne dafür ausdrücklich ermächtigt zu sein, befindet sich dauerhaft in einer organisationalen Zwickmühle. Diese Spannung ist kein persönliches Versagen. Sie ist ein Designfehler.

Wiederkehrende Muster: Was Besetzungen in der Praxis zum Scheitern bringt

Drei Beobachtungen aus einer Vielzahl von Mandaten in Indien lassen sich verallgemeinern, weil sie branchenunabhängig auftreten. Das Mandat muss explizit sein. Indische Führungskräfte sind es gewohnt, in Organisationen mit klarer persönlicher Autorität zu arbeiten. Wenn ein Unternehmen ein eigenverantwortliches Management anstrebt, gleichzeitig aber jede Entscheidung ab einer bestimmten Größenordnung nach Europa zur Freigabe schickt, ist die Botschaft eindeutig: Formale Zuständigkeit ohne tatsächliche Handlungsfreiheit. Dieser Widerspruch wird nicht als vorübergehend toleriert. Er definiert die Beziehung zwischen Headquarter und lokaler Führung.

Vertrauen ist ein Kapital, das aktiv investiert werden muss. Führungskräfte in Indien bauen Netzwerke auf, die über das unmittelbar Operative weit hinausgehen: Kunden, Behörden, Lieferanten, potenzielle Partner. Diese Beziehungen laufen über Personen, nicht über Marken. Unternehmen, die ihre lokale Führungskraft darin nicht aktiv unterstützen, untergraben eine der zentralen Funktionen der Rolle.

In einem kulturellen Kontext, in dem hierarchische Position eine starke Signalfunktion besitzt, wird es bemerkt, wenn ein Country Head gegenüber dem eigenen Team keine erkennbare Entscheidungsautonomie hat. Das beschleunigt den Verlust von Bindung im Team, noch bevor die Führungskraft selbst eine Entscheidung trifft.

Die Implikationen dieser Beobachtungen sind klar – und werden dennoch häufig unterschätzt.

In der Praxis entsteht genau an dieser Stelle das Risiko: wenn Mandat, Vertrauen und sichtbare Autorität nicht deckungsgleich sind. Das folgende Beispiel zeigt, wie schnell aus einer vielversprechenden Besetzung ein strukturell vorgezeichnetes Scheitern wird.





Beispiel aus der Praxis

Ein klassischer Fehlstart: Führung ohne Mandat

Ein mittelständisches deutsches Maschinenbauunternehmen besetzt die Rolle des India Country Head mit einem erfahrenen Manager, nachgewiesene Führungshistorie, starkes regionales Netzwerk, solide strategische Orientierung. Die ersten Monate verlaufen vielversprechend.

Die Governance bleibt jedoch ungeklärt: Wer entscheidet über Personalaufbau? Wer zeichnet Kundenverträge ab einer bestimmten Volumenschwelle? Auf welchem Weg eskalieren Konflikte?

Nach sechs Monaten beginnt das Headquarter, direkt mit indischen Kunden zu verhandeln, an der lokalen Führung vorbei. Eskalationen werden in Deutschland bearbeitet, ohne Einbindung des Country Head. Das Team bemerkt es. Kunden bemerken es.

Nach 19 Monaten verlässt die Führungskraft das Unternehmen. Der Abgang wird als strategische Neuausrichtung kommuniziert. Die Stelle wird neu besetzt, mit denselben offenen Strukturfragen.

Ein solcher Verlauf ist kein Einzelfall. Aber er verdeutlicht: Exzellente Führungskräfte lösen keine strukturellen Defizite. Sie machen sie sichtbar.

Was vor dem nächsten Besetzungsprozess geklärt sein muss

Governance-Architektur vor dem Kandidaten-profil

Die organisationale Architektur sollte stehen, bevor das Anforderungsprofil formuliert wird. Das bedeutet: Welche Entscheidungen trifft die lokale Führungskraft eigenständig? Welche Budgetschwellen gelten? Wie ist der Eskalationspfad definiert, wenn operative Konflikte entstehen? Diese Fragen klingen selbstverständlich. In der Praxis sind sie bei weitem nicht immer beantwortet, bevor ein Suchprozess beginnt. Der Unterschied zwischen einer belastbaren und einer fragilen Besetzung entscheidet sich oft genau hier.

Interkulturelle Führungsfähigkeit als Pflicht-kompetenz im Auswahlprozess

Die Fähigkeit, in Matrixstrukturen zu agieren und gleichzeitig glaubwürdig in einem kulturell anderen Kontext zu führen, ist keine ergänzende Qualität, sondern eine Kernanforderung. Im Auswahlprozess bedeutet das: Hat der Kandidat in Umgebungen gearbeitet, in denen er zwischen lokaler Realität und internationalem Headquarter übersetzen musste? Besitzt er die politische Sensibilität, institutionelle Widerstände zu navigieren, ohne sich zwischen den Systemen aufzureiben? Diese Einschätzung erfordert Tiefengespräche und strukturierte Referenzarbeit, die über die formale Biografie hinausgehen.

Institutionelle Einbindung indischer Führungs-kräfte in globale Strukturen

Einheiten in Indien, die stabil arbeiten und Talente halten, haben ein erkennbares Merkmal gemeinsam: Die lokale Führungskraft ist im globalen Unternehmen sichtbar, nicht nur als Berichtspunkt, sondern als Stimme in strategischen Gesprächen. Das setzt abgestimmte KPIs voraus, die lokale Realität abbilden, ohne globale Steuerbarkeit zu untergraben. Es setzt eine Kommunikationsarchitektur voraus, die Eskalationen kanalisiert, ohne operative Arbeit zu verlangsamen. Und es setzt voraus, dass das Headquarter seine indische Führungskraft in relevante globale Foren einbindet. Nicht als Geste, sondern als Ausdruck institutionellen Vertrauens.



Über den Autor

Joy Edwin Thanarajah ist Geschäftsführer und Gesellschafter von Deininger und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Executive Search und in der Führungsberatung. Er ist spezialisiert auf den Mittelstand sowie die Branchen Industrial & Automotive, Financial Services und angrenzende Bereiche. Inspiriert von der Vielfalt und den Menschen in seinem Umfeld hat er seine Leidenschaft für die Talentsuche entdeckt und setzt auf Führungskräfte mit ausgeprägter emotionaler Intelligenz.

Deininger

Deininger mit Hauptsitz in Frankfurt am Main, ist eine der führenden Executive Search Beratungen in Deutschland und agiert mit einem globalen Netzwerk von Partnern. Seit Gründung 1981 hat sich Deininger auf die Identifizierung und Gewinnung von Spitzenführungskräften für Unternehmen verschiedenster Branchen spezialisiert. Mit Wirtschafts- und Branchenexpertise unterstützt Deininger Klienten bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in einem dynamischen Marktumfeld und einer sich verändernden Arbeitswelt. Durch langjährige Erfahrung und Fokus auf Qualität und Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit hat sich Deininger als vertrauensvoller Partner für nationale und internationale Unternehmen, vom Startup über größere mittelständische Unternehmen und Konzerne, etabliert. Deininger – Frankfurt, Berlin, Düsseldorf, Hamburg, China, Dubai, Großbritannien, Indien, Polen und USA.

Bildnachweise

Die in diesem Paper verwendeten Bilder stammen aus der Adobe Express Premium Bilddatenbank und wurden mithilfe von KI (Firefly Image 4) erweitert und teils neu generiert.

© 2026 Deininger Unternehmensberatung GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Whitepaper ist Eigentum von Deininger Unternehmensberatung GmbH und durch internationale Urheberrechtsgesetze geschützt. Die unbefugte Vervielfältigung, Verbreitung oder Weitergabe von Teilen dieser Veröffentlichung ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Deininger Unternehmensberatung GmbH untersagt.

Die hierin enthaltenen Informationen dienen ausschließlich zu Informationszwecken und sind nicht als professionelle Beratung zu verstehen. Deininger Unternehmensberatung GmbH übernimmt keine Verantwortung oder Haftung für Fehler, Auslassungen oder Darstellungen im Inhalt.

Für Genehmigungen und Nutzungsanfragen kontaktieren Sie uns bitte unter service@deininger.de