

Personalmanagement der Alstom in Indien:

Im zeitlosen Raum

In Indien gehen die Uhren anders. Dennoch müssen Global Player das Rad für das Human Resources Management nicht neu erfinden. Der Technologiekonzern Alstom beispielsweise führt die 3500 Angestellten in diesem Land nach weltweit einheitlichen Prozessen. Lokale Gewohnheiten werden dabei aber berücksichtigt. / Von Christian Wilfling*

Die indische Gesellschaft funktioniert so ganz anders als die europäische. Dennoch findet man in Indien keine völlig andere Alstom-Welt vor. Es gelten dieselben Unternehmenswerte wie für alle 65 000 Mitarbeitenden in den 70 Ländern, in denen Alstom präsent ist. Aber natürlich lassen sich die Eigenheiten der indischen Kultur in der Arbeitswelt nicht ausklammern und werden entsprechend mitberücksichtigt.

Fachkräfte finden

Alstom ist schon seit vielen Jahren mit den Sektoren Power Systems, Power Service und Transport in Indien präsent. Neben China und Russland gehört das Land zu den am schnellsten wachsenden Märkten im Bereich der Energie- und Transportinfrastruktur. So hat Alstom in den letzten Jahren unter anderem drei schlüsselfertige Gaskombikraftwerke in Indien gebaut. Im Bereich Transport ist Alstom am Bau der Metro in Delhi beteiligt und lieferte der Staatsbahn Indian Railways klimatisierte Passagierwagen. Die acht Standorte sind über den gesamten Subkontinent verteilt: Delhi, Vadodara, Durgapur, Kolkata, Mumbai, Shahabad, Bangalore, Coimbatore.

Insgesamt arbeiten für Alstom India 3500 Mitarbeitende. Ihre Anzahl hat sich in den letzten drei Jahren verdoppelt. Ein indisches HR-Team ist mit der Rekrutierung vor Ort betraut. Es benützt dazu ähnliche Kanäle, wie sie auch in der Schweiz eingesetzt werden: Zeitungsinserate, Internetplattformen, Headhunters. Auch die grösste Herausforderung ist dieselbe wie für jede Alstom-Niederlassung: qualifiziertes Personal finden.

DVD-Player als Vermittlungsprämie

Eine grössere Bedeutung als hierzulande haben bei der Rekrutierung die Empfehlungen von Mitarbeitenden: Die Branche ist überschaubar, man kennt einander. Das HR-Team ist sehr kreativ bei der Erfindung von attraktiven Prämien. So kommt es vor, dass Mitarbeitende für die erfolgreiche Vermittlung von einer gewissen Anzahl neuer Angestellten eine Armbanduhr oder einen DVD-Player erhalten. Eine weitere Besonderheit in Asien ist eine Rekrutierungsmassnahme, die in der Schweiz nicht üblich ist: die sogenannten «Walk in»-Interviews: An einem arbeitsfreien Tag stehen die Türen des Unternehmens offen, interessierte

«Die Zeiten, in denen man billige Arbeitskräfte in Indien einkaufen konnte, sind vorbei.»



Kandidaten kommen vorbei für Interviews mit Managern und Bereichsleitern und bringen ihren Lebenslauf mit. Alstom rekrutiert auch direkt an den Hochschulen. Letztes Jahr hat der Konzern in Indien 35 Hochschulabsolventen angestellt, dieses Jahr sind es bisher 54. Wesentlich ist, dass sie systematisch in ihr Arbeitsgebiet eingeführt werden. Alstom hat klare Einführungsmodule und individuelle Entwicklungsprogramme konzipiert.

«Gefährliche Jäger»

Noch entscheidender als gezielte Rekrutierung ist es, die Fachkräfte langfristig ans Unternehmen zu binden. Denn auch in Indien sind Spezialisten rar, weil alle globalen Unternehmen im Land präsent sind. Sie versuchen, einander mit Headhuntern die

High Potentials abzuwerben. Alstom hat festgestellt, dass sie die meisten Mitarbeitenden in den ersten zwei, drei Anstellungsjahren verliert. Gemäss Unternehmensberater Waseem Hussain, der auf schweizerisch-indische Beziehungen spezialisiert ist, beträgt die Fluktuationsrate in Indien bei jungen, unverheirateten Arbeitskräften 30 und bei verheirateten 15 Prozent. «Das hängt mit der indischen Betrachtungsweise des Lebens zusammen», erklärt Hussain. «Im ersten Lebensabschnitt sieht sich der Inder als Schüler und trachtet danach, Erfahrungen zu sammeln. Er ist kein Verantwortungsträger, möchte keine Entscheidungen fällen und sein Loyalitätsgefühl ist noch schwach. Sobald er aber verheiratet ist und Kinder hat, entwickelt er Verantwortungsgefühle. Er wird

seinen Arbeitgeber nicht mehr so schnell wechseln. Deswegen rate ich Firmen in Indien, darauf zu achten, dass mindestens ein Drittel ihrer Angestellten Familie hat.» Alstom begegnet dem Job Hopping mit auf Langfristigkeit ausgerichteten Anreizen: Angestellte erhalten bereits nach drei, dann nach fünf, zehn, zwanzig Dienstjahren Treueprämien.

Der Prozess zur Mitarbeiterbeurteilung ist bei Alstom weltweit einheitlich: Jährlich finden Gespräche zur Vereinbarung der Ziele statt. Die individuellen Entwicklungsschritte über die organisatorischen Grenzen hinweg werden systematisch geplant. Die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden werden mit den wechselnden Businessanforderungen der Gruppe verbunden. Die Karriereziele und Mobilitätswünsche



Foto: Arkodada/Reuters

Obwohl die indische Gesellschaft ganz anders funktioniert als die europäische, findet man in Indien keine andere Alstom-Welt vor.

«Bei der Rekrutierung haben die Empfehlungen von Mitarbeitenden in Indien eine grössere Bedeutung als hierzulande.»

jedes Mitarbeitenden werden in einem persönlichen Entwicklungsplan festgehalten. Sie finden eine breite Palette von On- und Off-the-Job-Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Zum Beispiel in sektorenübergreifenden Projektarbeiten oder an der Alstom Universität, die auch eine Zweigniederlassung in Delhi hat. «Es ist ganz wichtig, dass die Firma dem indischen Mitarbeiter die berufliche Laufbahn aufzeigt. Das gibt ihm Sicherheit bezüglich seiner Lebensaufgabe», meint Hussain.

Weltweit gleiches Entlohnungssystem

Der Lohn ist in Indien eine wichtige Mitarbeiter-Bindungskomponente. Wettbewerbsfähige Gehälter sind unabdingbar. «Die Zeiten, in denen man sich billige Arbeitskräfte in Indien einkaufen konnte, sind vorbei: Der Markt ist schneller gewachsen als der Pool an geeigneten Arbeitskräften», so Hussain. Alstom-Mitarbeitende werden gruppenweit nach demselben System entlohnt. Das Salär setzt sich zusammen aus einem Basislohn und variablen Lohnbestandteilen. Die Salärbänder werden länder-, funktions- und branchenspezifisch ausgerichtet. Jährlich überprüft Alstom seine Lohnstruktur.

Waseem Hussain rät ausserdem zu Lohnleistungen: «Das Gehalt wird unwichtig, wenn der Mitarbeiter spürt, dass er zu einer Gemeinschaft gehört. Mögliche Angebote sind Firmenausflüge, Mitarbeiteranlässe, an denen die ganze Familie teilnehmen kann, eine firmeneigene Bibliothek. Wichtig ist auch, dass Mitarbeitende sich bei Problemen an einen Mentor in der Firma wenden können.»

Ebenfalls ein wichtiges Personalbindungsinstrument für Alstom India ist das Mobilitätsangebot: Leistungsträger haben die Möglichkeit, für Alstom rund um den Globus tätig zu sein. Nicht zu unterschätzen für die Personalbindung ist auch der Faktor, dass Alstom jeweils grosse Projekt- oder Teilprojektpakete schnürt, die eigenständig in Indien abgewickelt werden. Das lässt den Mitarbeitenden grösseren Handlungsspielraum und macht die Arbeit für sie interessanter.

Unternehmenswerte mit indischer Würze

Überall auf der Welt setzt Alstom auf dieselben drei Werte: Vertrauen, Teamgeist und Handeln. Je nach Land werden sie leicht unterschiedlich interpretiert. Dem Wert Handeln ordnet Alstom Pünktlichkeit



*Christian Wilfling ist seit 2005 Vice President Human Resources von Alstom Power Systems, Plant Business. Das Plant Business umfasst

mehr als 4000 Mitarbeitern in 25 Ländern, davon 550 in Indien. Christian Wilfling begann seine Laufbahn 1998 bei Alstom (damals ABB) in Deutschland als lokaler HR-Manager in Mannheim und wurde vor der Übernahme seiner heutigen Aufgabe im Jahr 2002 zum HR-Direktor für das globale Fabriknetzwerk für die Fertigung der Turbinen und Generatoren ernannt.

christian.wilfling@power.alstom.com

zu. Während man in Europa grossen Wert auf Pünktlichkeit legt, ist Zeit in Indien nicht so wichtig. Bei Verspätung in Projekten kann man auch über die Fälligkeit von Konventionalstrafen diskutieren. Inder lassen sich nicht aus der Ruhe bringen, sind pragmatisch und flexibel. Das ist ein Punkt, den Europäer von ihnen lernen können.

«In der antiken Zeit durften nur die Angehörigen der obersten Kaste, der Brahmanen, überhaupt lesen und schreiben. Dies wirkt bis in die heutige Zeit, denn nur 25 Millionen Inder, also knapp 2,3 Prozent der ganzen Bevölkerung, sind fähig, eine englischsprachige Zeitung zu lesen und zu verstehen», so Hussain. «Es ist sehr wahrscheinlich, dass 90 Prozent des Personals, das Alstom in Indien rekrutiert, der Brahmanenkaste angehört.» Das Kastensystem gebe den Indern Sicherheit bezüglich ihrer Lebensaufgabe. Ein Inder könne sein Gegenüber zudem schnell einer Kaste und Unterkaste zuordnen: «Körperhaltung, sprachliche Ausdrucksform, Verhalten und Tonfall dienen ihm als Indikatoren», so Hussain. «Entsprechend wird er sein Gegenüber behandeln. Ein Mitglied der untersten Brahmanenkaste wird zu einem Höherkastigen aufschauen. Es wird aber selten geschehen, dass ein Höherkastiger einen Niedrigerkastigen offen schikaniert. Dies geschieht sehr subtil.» Für Nichtinder sind diese unterschweligen Mechanismen sehr schwer durchschaubar.

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Inde: Alstom en tête grâce à un effort mondial d'homogénéisation

3500 employés travaillent dans les huit filiales d'Alstom réparties dans tout le subcontinent. Ces trois dernières années, leur nombre a doublé. Le défi majeur, c'est de trouver du personnel qualifié. Une équipe des RH locale recrute par des canaux tels les annonces de journaux, les plates-formes internet, les chasseurs de têtes. Lors du recrutement, les primes et les recommandations jouent un rôle important. Le taux de fluctuation est de 30 % chez les jeunes célibataires, et de 15 % chez les collaborateurs mariés. Alstom encourage la stabilité au moyen de primes de fidélité. À cela s'ajoutent les plans de carrière, les offres de mobilité, qui, en Inde, jouent un rôle important dans la fidélisation du personnel. Les collaborateurs d'Alstom sont rétribués et évalués selon un même système, quelle que soit l'unité d'entreprise où ils travaillent.