

Jetzt in die Substanz für die Zeit nach der Krise investieren

Der Energiekonzern konnte vor allem mit seiner HR-Organisation und -Verwaltung sowie seinem Gesundheitsmanagement punkten. Um konstant die besten Mitarbeitenden im Einsatz zu haben, setzt Alstom vor allem auf systematisches Recruiting und gezielte Nachwuchsförderung.

Auf Anhieb den zweiten Platz beim Swiss HR-Award erreicht! Christiane Theiss, Leiterin Recruiting Coordination bei Alstom Schweiz, ist mit Recht ein bisschen stolz. «Damit haben wir nicht gerechnet, aber gehofft schon», sagt sie, die auch die treibende Kraft war, am Wettbewerb überhaupt teilzunehmen. «Es war zwar viel Arbeit, aber die hat sich gelohnt.» Beim weltweiten Provider im Energiebereich dreht sich alles um die Mitarbeiter. Aus dieser Philosophie leiten sich drei Grundwerte ab, die bei Alstom rund um den Globus verankert sind: Trust, Team und Action. «Wir sind ein Projekt-Business, gerade in diesem Bereich spielen Teams eine sehr wichtige Rolle», erklärt Peter Leutwiler, HR-Leiter Alstom Schweiz. Der Wettbewerb für den Swiss HR-Award sei eine inspirierende Rückschau gewesen auf das, was «wir Gutes erreicht haben», meint er.

Trust, Action und Team: Kernelemente der HR-Strategie

Global ist die HR-Leitung Mitglied der Konzernleitung. Die Schweizer HR-Leitung ist ebenfalls organisatorisch im Managementteam Schweiz eingebettet. Das operative HR ist jeweils den einzelnen Sektoren angegliedert. Die Leiter Schweiz der einzelnen Divisionen berichten fachlich an die HR-Leitung Schweiz und direkt der jeweiligen Division. Diese Konstellation gewährleistet eine enge Kopplung von HR und Business Needs.

Konsequent umgesetzt wird die Philosophie «It's all about people» im HR bereits mit dem Welcome Day, an dem einmal im Monat neue Mitarbeiter begrüsst und die drei Grundwerte erläutert werden. «Trust» ist von zentraler Bedeutung, da Alstom eine komplexe Organisation ist, die stark auf die Eigenverantwortung des Einzelnen setzt, gerade in der Projektbearbeitung. Genauso mitentscheidend für den Erfolg ist dabei der Teamgedanke, in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern. «Action» beinhaltet schnelles und flexibles Handeln, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Die drei Unternehmenswerte Trust, Team und Action bilden auch das Kernstück der HR-Strategie.

Die zentralen HR-Prozesse werden durch HR Schweiz betreut und wurden vor einigen Jahren in einer Shared Service Unit zusammengefasst. Etwa 90 HR-Mitarbeiter sind für die Alstom Schweiz zuständig. Führend war das HRM in der Umsetzung in der letzten Zeit unter anderem bei der Entwicklung und Einführung eines durchgängigen Gesundheits- und Case Managements. Im 2004 eingeführten, vorbildlichen System werden die Absenzen nicht nur erfasst, sondern auch nach Berufs-, Nichtberufsunfällen und Krankheit differenziert analysiert. Ist ein Mitarbeiter innerhalb eines halben Jahres drei Mal krank, erhält er ein Unterstützungsgespräch. Ein Case Management

wird ausgelöst, wenn ein Mitarbeiter zusammenhängend 21 Tage oder länger abwesend ist. Die Ausfallrate ist in den vergangenen Jahren stetig gesunken.

Social Services: Unterstützung bei vielfältigen Problemen

Mitarbeitende können sich an Social Services wenden, wenn sie Probleme am Arbeitsplatz haben, sich in finanziellen Schwierigkeiten befinden oder an einer schweren Krankheit leiden. Die Beratungsleistungen können aber auch Vorgesetzte von Betroffenen in Anspruch nehmen, zum Beispiel bei Suchtproblemen eines Mitarbeitenden. Im Rahmen der Früherkennung finden Führungsschulungen zum Thema Sucht statt. Auch bei Trennungen oder Scheidungen stehen die Social Services auf Wunsch mit Rat zur Seite. Langzeitkranke bleiben mit Social Services in engem Kontakt, bis sie wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können. Die Social Services betreuen derzeit 45 Cases.

«Die Aktivitäten der Social Services sind natürlich streng vertraulich», bekräftigt Leutwiler. Er selbst wisse nur um die Zahl der aktuellen Fälle, über den Inhalt der Gespräche oder die persönlichen Probleme sei er nicht informiert. Viele Mitarbeitende kommen von selbst auf die Berater zu, aber auch die Vorgesetzten werden sensibilisiert, sodass sie Probleme ihrer Mitarbeitenden erkennen und ihnen rechtzeitig raten können, sich an Social Services zu wenden. Neu ist, dass sich Social Services auch speziell um die älteren Mitarbeiter kümmern. Die Programme 50plus und 57plus sehen Seminare und Beratungsgespräche rund um den dritten Lebensabschnitt vor. Die Abteilung Social Services ist organisatorisch beim HRM angesiedelt und durch einen Unterstützungsfond in Form einer Stiftung finanziell abgestützt. Als Präventionsmassnahmen greifen im Rahmen des Gesundheitsmanagements betriebsärztliche Betreuungsangebote und die jährlichen Gesundheitskampagnen zu einzelnen Schwerpunktthemen wie Herz-Kreislauf-Beschwerden oder

HR Award – die Bewertung der Jury:

Als mustergültig befand die Jury bei der Alstom (Schweiz) AG unter anderem das betriebliche Gesundheitsmanagement inklusive Gesundheitszentren und -kampagnen sowie das weltweite People Management. Die Auswertung im Einzelnen:

Dimension	Ist	Best in class	Max
Strategische Orientierung & Controlling	63	112	127
HRM-Organisation und -Verwaltung	81	81	87
Relations Management	198	208	216
Performance Management	142	159	236
Competence Management	189	240	279

Ist: Wert des Unternehmens in der Dimension; Best in class: höchster Wert eines Unternehmens; Max: maximal erreichbare Punktzahl

Raucherentwöhnung. Alstom ist auch einer der neun Pilotbetriebe des Projektes «Swing» der Gesundheitsförderung Schweiz und des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Gezielte Abklärungen und Massnahmen sollen Stressursachen und deren negative Folgen aufdecken und bekämpfen.

Eines der grossen Themen, die das HRM bei Alstom aktuell besonders beschäftigt, ist das neue e-Recruiting-System. Ende März ging es in der Schweiz an den Start. Die Umstellung habe Auswirkungen auf zahlreiche Prozesse, die daraufhin neu ausgerichtet und weltweit vereinheitlicht werden. Die Schweiz ist neben Frankreich und den USA eines der drei Pilotländer, in denen das neue e-Recruiting-System eingeführt wird. Ziel ist ein global einheitliches System für den klassischen Rekrutierungsprozess. Von der Stellenanforderung und -genehmigung über Sourcing und Kandidatenvorselektion bis hin zum Interview und zur Einstellung werden die Abläufe über das neue Tool abgebildet. Früher begann die Rekrutierung beim externen Sourcing. «Heute schauen wir uns erst intern um», erläutert Theiss die neue, einheitliche Vorgehensweise.

Transparente Community

Ein weiteres Projekt, das das HR-Team jetzt und sicherlich noch einige Jahre

beschäftigen wird, heisst «Alps» und ist eine People-Software-Applikation. «Bisher hat man, mehr oder weniger, nur das Management gemanagt», so Leutwiler. In der neuen Datenbank sollen alle 80 000 Mitarbeiter in 70 Ländern erfasst werden. «Die Themen, die wir weltweit angehen, sind Salärreview, Bonusreview und People Review», erklärt Leutwiler. «Für die Zentrale in Paris waren die Länder bisher eher eine Black Box. Mit Alps wird die Alstom Community jedoch sehr transparent.» Für den HR-Leiter ein spannender Prozess und ein Schritt in die richtige Richtung. «Aus Systemsicht ist der People Review sicherlich jetzt besser als früher auf Papier.»

Auch in puncto Nachwuchsförderung, ist Alstom gut aufgestellt. Das Unternehmen unterhält intensive Kontakte zu Hochschulen und fördert die innerbetriebliche Weiterbildung. «Am Training wurde bei uns noch nie gespart», betont Leutwiler, «auch in Restrukturierungszeiten nicht.» Die Alstom University besteht seit vier Jahren und bietet Entwicklungsmöglichkeiten in den Bereichen Führung, Sozialkompetenz, Technik, Sprachen, Finanzen und Recht sowie IT/EDV. Um die Vernetzung auch im Segment der gezielten Mitarbeiterförderung weiter voranzutreiben, bestehen weltweit fünf Campus in Nordamerika, Lateinamerika, China, Indien und der Schweiz.

Das Unternehmen

Alstom ist ein weltweit tätiges Unternehmen in den Bereichen Kraftwerke und Schienentransport. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 80 000 Mitarbeiter. Mit rund 5800 Mitarbeitern ist Alstom (Schweiz) AG eines der grössten Industrieunternehmen der Schweiz und der grösste private Arbeitgeber im Kanton Aargau. Die Schweiz ist der weltweit wichtigste Research-&-Development-Standort von Alstom im Kraftwerksbereich. Im HR-Bereich arbeiten 163 Mitarbeiter.

Die derzeitige wirtschaftliche Lage hat auch Auswirkungen auf das HR. «Der Peopelmarkt ist zusammengebrochen», so Leutwiler. Das Unternehmen bekäme sehr viel mehr Initiativbewerbungen, berichtet Theiss. Während sie auf Bewerberseite keine deutlichen Veränderungen bemerkt hat, hat sich der Rekrutierungsprozess bei Alstom, unabhängig vom neuen System, verändert. «Wir rekrutieren sorgfältiger und achten noch mehr als früher darauf, sehr gute Mitarbeitende einzustellen», so Theiss. Für Alstom sei wichtig, nun an der Zukunft zu bauen, um für die Zeit nach der Krise bereit zu sein.

Sabine Schmitt



Foto: Markus Forte

Von links:
Bernadette Bayard, Head of Payroll;
Monika Berchtold, Head of Regulations Systems & Tools;
Peter Ruffli, Chief Engineer Gas Turbines Alstom Power Senior Expert;
Inés Constantin, Head of University Relations;
Richard Restle, Director HR TGN Worldwide and TMG Switzerland;
Nick Marolf, EHS Manager;
Christoph Hasler, Head of Social Services;
Walter Hiltbrunner, Head of HR Plant Business Switzerland;
Jürgen Fischer, Head of Compensation & Benefit Switzerland;
Peter Leutwiler, Vice President Human Resources