



© VOLKSWAGEN INDIA

Holger Nestler bekam über seine Personalabteilung keine geeigneten Mitarbeiter. Also setzte er selbst einen praxisnahen Rekrutierungsprozess auf.

Personalarbeit auf indisch

PORTRÄT. Holger Nestler ist als Produktionsleiter von Volkswagen India auch für das Recruiting zuständig und schuf damit ein Projekt mit Modellcharakter.

Von **Andrea Röder**

Als Maschinenbauer kam Holger Nestler zum Recruitment wie die Jungfrau zum Kinde. Anfang 2008 trat der gebürtige Sachse seine Stelle als Produktionsleiter im neuen VW-Werk im westindischen Pune an und ging davon aus, dass ihm rein technische Bereiche wie Karosseriebau, Lackiererei, Montage und Instandhaltung unterstellt seien. Die Arbeitskräfte, so Nestlers Erwartung, würden – wie in allen VW-Werken üblich – zentral ausgewählt und ihm lediglich zugewiesen. Auch in Pune gab es eine

eigens aufgestellte Personalabteilung. Doch die indischen Kollegen vermochten nicht ausreichend geeignete Bewerber zu finden. „HR konnte zwar viele Leute heranschaffen, aber die erfüllten noch längst nicht unsere qualitativen Ansprüche“, erklärt Nestler sein Dilemma.

Novum in der Konzerngeschichte

Da niemand die Erfordernisse der Produktion besser kannte als er, hieß es kurzerhand von ganz oben: „Nestler, such dir deine Mannschaft selbst zusammen.“ Mit einem Schmunzeln erinnert er sich an jenen Moment, der später ein Novum in der Geschichte des Volkswagen-Kon-

zerns markieren sollte. Während Mitarbeiterauswahl, Grundqualifizierung und Weiterbildung in VW-Werken traditionell durch Personalabteilungen gesteuert werden, sind in Indien alle drei Bereiche erstmals der Produktion angegliedert. „Genau darin liegt der große Vorteil“, sagt Nestler heute, nach anderthalbjähriger Praxisphase. „Wir sind tagtäglich in den Werkshallen, kennen die zu besetzenden Positionen, die damit verbundenen Anforderungen und Arbeitsschritte genau und können dadurch in den Entscheidungsprozessen viel gezielter und praxisbezogener vorgehen als die Kollegen im Personalbüro.“

Das Konzept für die Rekrutierung hat Nestler selbst entworfen und sich dabei weniger auf theoretische Erkenntnisse als vielmehr auf eigene Erfahrungen und sein Bauchgefühl verlassen. Als größtes Problem entpuppt sich immer wieder das indische Bildungssystem. Während in Deutschland gezielt Kraftfahrzeugmechaniker, Lackierer, Mechatroniker oder Automobilkaufleute ausgebildet werden, ist das Konzept der betrieblichen Lehre in Indien völlig unbekannt. Zwar gibt es so genannte Industrial Training Institutes (ITI), doch nur ein kleiner Teil der Schulabgänger entscheidet sich für diese technisch orientierten Schulen. Hinzu komme, so Nestler, dass den jungen Leuten in der ein- bis zweijährigen ITI-Ausbildung nur sehr grundlegendes Technikkwissen beigebracht würde und nicht jedes Institut das vollständige Curriculum vermittelt. „Wir finden selten Bewerber, die sofort einsetzbar sind“, beklagt er. Meist müssten die ITI-Absolventen nachgeschult werden, um die notwendigen VW-Standards zu erfüllen.

Viele Schritte bis zur Einstellung

Der weitaus größere Teil der Mitarbeiter wird auf anderem Weg rekrutiert. Zunächst suchen externe Personalagenturen mittels Stellenanzeigen Bewerber und laden diese zur Eignungsprüfung ein. Nach Schreib- und Redetests sowie einem Vorinterview „bleiben von 1.000 Kandidaten meist nicht mehr als 300 übrig“, so Nestlers Erfahrung. Im

Holger Nestler

Als gelernter Maschinenbauer begann er seine Laufbahn nach der Wiedervereinigung bei Volkswagen in Wolfsburg, holte berufsbegleitend sein Abitur nach und ließ sich zum Industriemeister Metall ausbilden. In den vergangenen zehn Jahren absolvierte er verschiedene Auslandseinsätze in Spanien, Portugal und der Slowakei, bevor er 2008 als Produktionsleiter nach Indien ging.

zweiten Schritt werden diese zu einem praktischen Arbeitsversuch an mobile Werkbänke gebeten. Mit kleinen Aufgaben soll die motorische und kognitive Grundbegabung der Bewerber getestet werden. „Anhand dessen können wir uns ein erstes Bild von deren Fähigkeiten machen“, erklärt Nestler, „und dann entscheiden, wer zu einem Vor-Ort-Training nach Pune eingeladen wird.“

„Die Kollegen aus dem Personalbüro konnten zwar viele Leute heranschaffen, aber diese erfüllten längst nicht unsere qualitativen Ansprüche.“

Ausgestattet mit befristeten Verträgen werden die Jobanwärter im VW-Werk in theoretischen Themen wie Konzerngeschichte, Qualitätsstandards, Umwelt- oder Arbeitsschutz sowie in technischen Grundlagen geschult. Nach drei Wochen erfolgt eine umfassende Evaluierung der Kandidaten und ihre Verteilung auf bestimmte Produktionsbereiche. Dort sammeln sie in den folgenden Monaten praktische Erfahrungen direkt am Arbeitsplatz und durchlaufen Spezialisierungsmaßnahmen. Ist das individuelle Training erfolgreich abgeschlossen, gehen die Arbeiter in normale Beschäftigungsverhältnisse über.

„Es ist viel Nacharbeit nötig“, weiß Nestler um den hohen Aufwand des Rekrutierungsprozesses, der sich selbst bei der Besetzung von Leitungspositionen als langwierig erweist. Auf 30 freie Manager- und Officer-Positionen hatten sich rund 250 Inder beworben. „Genommen haben wir letztlich nur acht“, berichtet er. Fast zum Wahnsinn habe es ihn getrieben, dass sich viele in scheinbar stereotyper Weise auf Vorstellungstermine vorbereiten. „Nach zehn bis fünfzehn Gesprächen fiel mir auf, dass alle die gleichen oberflächlichen Antworten gaben“, erinnert sich Nestler an die erste Runde. Auf die technische Kompetenz der Kandidaten konnte er so nur schwer schließen.

Seine Lösung ist ein Interviewkatalog, mit dem er den üblichen Fragenkanon aufbrechen und das tatsächliche Fachwissen überprüfen kann.

Bislang sind 850 Mitarbeiter in Pune beschäftigt, mehr als die Hälfte davon unter Nestlers Fittichen. Seit Mai läuft die Fertigung des Skoda Fabia, demnächst wird der indische VW Polo folgen. Bis Ende 2010 soll die Vollproduktion

erreicht und die Belegschaft auf 2.500 Mitarbeiter aufgestockt sein. Noch viel Arbeit für Holger Nestler, der nicht nur mit beruflichen Herausforderungen zu kämpfen hat. Zwar habe er schon mehrere Auslandseinsätze absolviert, doch „Indien ist anders als alles, was wir kannten“. Ohne die Unterstützung seiner Frau Kathrin und der beiden Söhne wäre er nicht nach Indien gegangen – und hätte eine einmalige Chance verpasst.

Ein Projekt mit Modellcharakter

Heute ist er stolz auf sein aus der Not heraus entstandenes Pilotprojekt. Ob sich der gelernte Maschinenbauer mittlerweile im HR-Bereich wohler fühlt als in der Werkstatt? „Mir macht Recruitment schon großen Spaß“, gesteht er unumwunden, aber die Nähe zur Basis, zur Produktion, zu den Arbeitern möchte er nicht missen. „Die Mischung macht's eben.“ Und das scheint sich herumzusprechen: Mittlerweile kommen Kollegen aus anderen VW-Werken nach Pune, um Nestler über die Schulter zu schauen. Personalsuche von der Werkbank statt vom Schreibtisch aus – ein Zukunftsmodell für andere VW-Werke? „Unbedingt“, ist Holger Nestler überzeugt. ■

Andrea Röder ist Journalistin und Inhaberin der Agentur German Press Mumbai in Indien.