

„Verantwortungsvoll, exzellent und innovativ“

Personalabbau widerspricht eigenen Werten

Auch Herr Löscher muss sein Handeln an den von ihm propagierten Werten messen lassen: Die Frage, ob der jetzt durch den Blätterwald rauschende Personalabbau „verantwortungsvoll, exzellent und innovativ“ ist, darf zu Recht gestellt werden. Vielleicht sollte jedoch besser, die Frage zu stellen, wie ernst überhaupt die propagierten Werte unseres Unternehmens gemeint sind.

Letzten Endes läuft es doch immer wieder auf das Gleiche raus: Seit fast einem Jahr wird an einer neuen Struktur der Siemens AG gearbeitet. Die dabei geforderten Kosteneinsparungen konnten damit bislang nicht erreicht werden. Jetzt soll wieder einmal der Personalabbau helfen, die hohen, kurzfristig gesetzten Einsparziele zu erreichen. Von einem innovativen Unternehmen werden zu Recht andere Lösungen erwartet.

Vorgaben zum Personalabbau verhindern innovative Lösungen

Höchstleistungen sind nur zu 20 % von den individuellen Leistungen Einzelner beeinflussbar. 80 % sind durch die Rahmenbedingungen bestimmt, unter denen diese Leistungen erbracht werden. Der Abbau von Personal hilft da wenig.

Mit Rasenmähermethoden werden wir unser Unternehmen nicht voranbringen. Dazu ist ein „integrierter Technologiekonzern“ viel zu komplex und vielschichtig und die Länge der Wege zu Höchstleistungen viel zu unterschiedlich.

Realistische Zielvorgaben über erwartete Ergebnisverbesserungen werden akzeptiert. Die Vorgabe jedoch wie viel Personal dabei eingespart werden muss, verhindert die Entwicklung alternativer, innovativerer Lösungen. Wir erwarten eine aus einer detaillierten Analyse der Situation gewonnene Entscheidung und keine Pauschalvorgaben. Das ist doch nicht zu viel verlangt!

Mobility:

Immer die gleichen Fehler von immer neuen Leuten

Zum einen gibt es bei mobility eine Reihe von Erkenntnissen aus früheren Programmen und Diskussionen, die bis zum heutigen Tag nicht bzw. nicht wirklich konsequent umgesetzt wurden. Dies umzusetzen, wäre der erste Schritt.

Zum anderen dürfte es nicht unbekannt sein, dass

- Mitarbeiter in fast jedem Projekt eine neue Aufgabe erhalten - mit neuen Ansprechpartnern und
- während eines Projektes häufig wieder abgezogen werden, um kurzfristig anderswo Lücken zu füllen
- (Teil-)Projektleiter viel zu häufig während eines Projektes teilweise mehrfach ausgewechselt werden
- Führungskräfte häufig über keine Erfahrungen im langfristig angelegten Anlagengeschäft verfügen oder viel zu häufig wechseln – teilweise im Jahresrhythmus.

Vor allem fällt auf, dass diese Mängel seit Jahren dort am größten sind, wo die meisten Krisenprojekte und die schlechtesten Ergebnisse zu finden sind – und umgekehrt! Das gilt sowohl für den Vergleich verschiedener Business Units innerhalb von mobility, als auch beim Vergleich mit anderen Anlagenbereichen im Sektor industry oder energy.

Die Krisenprojekte sind nicht vom Himmel gefallen

Unter solchen Rahmenbedingungen können vorhandene Erfahrungen viel zu wenig genutzt und die gleichen Fehler immer wieder gemacht werden. Der Versuch diesen Mängel durch allgemeine Richtlinien, (Unterschriften-)Regeln, Quality-Gates und Meilensteine auszugleichen, funktioniert nur begrenzt. An manchen Stellen wird dadurch mehr Bürokratie und interne Berichterstattung und Folienproduktion erzeugt, als notwendig.

Fachkompetenz und Erfahrung bleiben ungenutzt

Gerade das Anlagengeschäft lebt von der Erfahrung der dort beschäftigten Personen. Hier gibt es viel Verbesserungspotential – seit Jahren. Der Abbau von Mitarbeitern löst diese Probleme nicht, im Gegenteil er schafft nur zusätzliche.

Wir brauchen Führungskräfte, die sich im Anlagengeschäft auskennen, langfristige Verantwortung übernehmen und bekannte Mängel konsequent abstellen. Ihre Hautfarbe, ihr Geschlecht oder Alter interessiert uns wenig. Sie müssen jedoch bereit sein, ihre Entscheidungen mit den vorhandene Fachleuten und Erfahrungsträger abzustimmen und diese entsprechend zu fördern. Denn eins ist von vielen Seiten immer wieder bestätigt worden: die für eine erfolgreiche Führung des Geschäftes notwendige Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mobility ist mehr als genug vorhanden – offensichtlich wird sie nur nicht richtig genutzt.

- **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** von mobility wissen, dass es insbesondere im Umfeld der Krisenprojekte vieles zu verbessern gibt.
- Sie wissen was dazu zu tun ist.
- Und sie sind bereit ihren Beitrag dazu zu leisten.
- **Die Siemens AG** hat im internationalen Vergleich die besten Voraussetzungen, effektive Lösungen für integrierte Mobilität weltweit zu generieren.
- Es ist ihre Verpflichtung und gesellschaftliche Verantwortung diese für die Zukunft der Menschen so wichtige Aufgabe erfolgreich zu lösen.
- Und es ist möglich, dies auch geschäftlich erfolgreich zu tun.

Wer es über Jahre hinweg versäumt hat, die längst bekannten Probleme bei mobility zu lösen, hat das Recht verloren, Arbeitsplätze abzubauen und die Verantwortung für die Versäumnisse des Managements auf die Mitarbeiter und ihre Familien zu verschieben.

Was die Mitarbeiter wollen

Auf Antrag der **miteINANDER**-Betriebsräte hat der Betriebsrat im Herbst 2007 eine Mitarbeiterbefragung und im Mai 2008 ein Projekt zur Nutzung der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mobility beschlossen. Die Ergebnisse – auch der zahlreichen in diesem Zusammenhang geführten Gespräche – zeigen deutlich, was die Mitarbeiter wollen:

- Wir wollen effektive Lösungen zur integrierten Mobilität weltweit
- Wir sind für eine schrittweise Verbesserung der Ergebnissituation
 - auf der Basis eines realistischen Zeitplans
- Wir wollen dazu alle Möglichkeiten und Wege nutzen können
 - ohne Vorgaben zum Personalabbau

Dazu wollen wir

- vorhandene Kompetenzen und Erfahrungen gezielt nutzen und ausbauen
 - dazu brauchen wir Kontinuität auf allen Ebenen und
 - die Bereitschaft der Führungskräfte die Experten und Erfahrungsträger in ihre Entscheidungsfindung stärker einzubinden
- gemeinsam aus Fehlern lernen
 - dazu müssen die Lernergebnisse (lessons learned) offen gelegt werden
- aus den Stärken anderer Bereiche und erfolgreicher Projekte lernen sowie
- alle Vorschläge sachgerecht prüfen, die helfen effektiv und zielgerichtet zu arbeiten.

In themenspezifischen Gesprächsrunden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von mobility arbeiten wir derzeit gemeinsam mit weiteren Mitgliedern des Betriebsrates an der Konkretisierung dieser Punkte arbeiten. In der 2. Julihälfte werden wir die Ergebnisse dann der Firma vorstellen und über ein gemeinsames weiteres Vorgehen beraten.

mitEINANDER - Betriebsrat Siemens Erlangen G

Klaus Hannemann, Rainer Dankers