Nur wer mitgestaltet, bestimmt mit, wie die Zukunft aussieht

oder

Wie Betriebsräte dazu beitragen, Unternehmen resilienter zu machen

Frank Pern, Betriebsratsvorsitzender,
Miele Werk Lehrte, 17. November 2020

Meine Geschichte im Werk Lehrte

- 1976 Ausbildung bei Miele zum Maschinenschlosser
- Seit 1984 Mitglied des Betriebsrates
- Seit 1985 Betriebsratsvorsitzender
- Seit 2009 im Projekt Demografie bei Miele
- Noch 2,5 Jahre bis zur Rente

Was Sie heute aus Sicht eines Praktikers erfahren

- **Eine Blaupause für den erfolgreichen Turnaround eines Unternehmens in anscheinend gesättigten Märkten mit anscheinend alter Technologie.**
- **Denn was ist an einer Waschmaschine oder an einem Bügeleisen wirklich revolutionär?**
- **Eine Zeitreise über 55 Jahre in das Miele Werk Lehrte mit einem Ausblick in die digitale Zukunft.**

Mein Betrieb

- Seit 1965 Miele-Werk Lehrte
- Autarkes Werk mit allen Funktionen wie z.B. HR, PR, RD, AC, PU
- Ca. 360 Kollegen und Kolleginnen, Organisationsgrad 87 %
- Ca. 15 Kolleginnen und Kollegen von Verleihfirmen, Organisationsgrad ca. 20 %
- Bebaute Fläche ca. 44.000 m², Grundfläche 163.371 m²
- Hohe Fertigungstiefe mit über 60 % der Wertschöpfung innerhalb der Miele-Organisation

Was mich motiviert und antreibt

Der Wunsch, jede Kollegin und jeden Kollegen sicher in die Rente zu bringen.

Und das bei ständigen Reformen der Rente

- von der gesetzlich geförderten Frühverrentung
- über die Altersteilzeit
- bis hin zur Verlängerung des Renteneintrittsalters

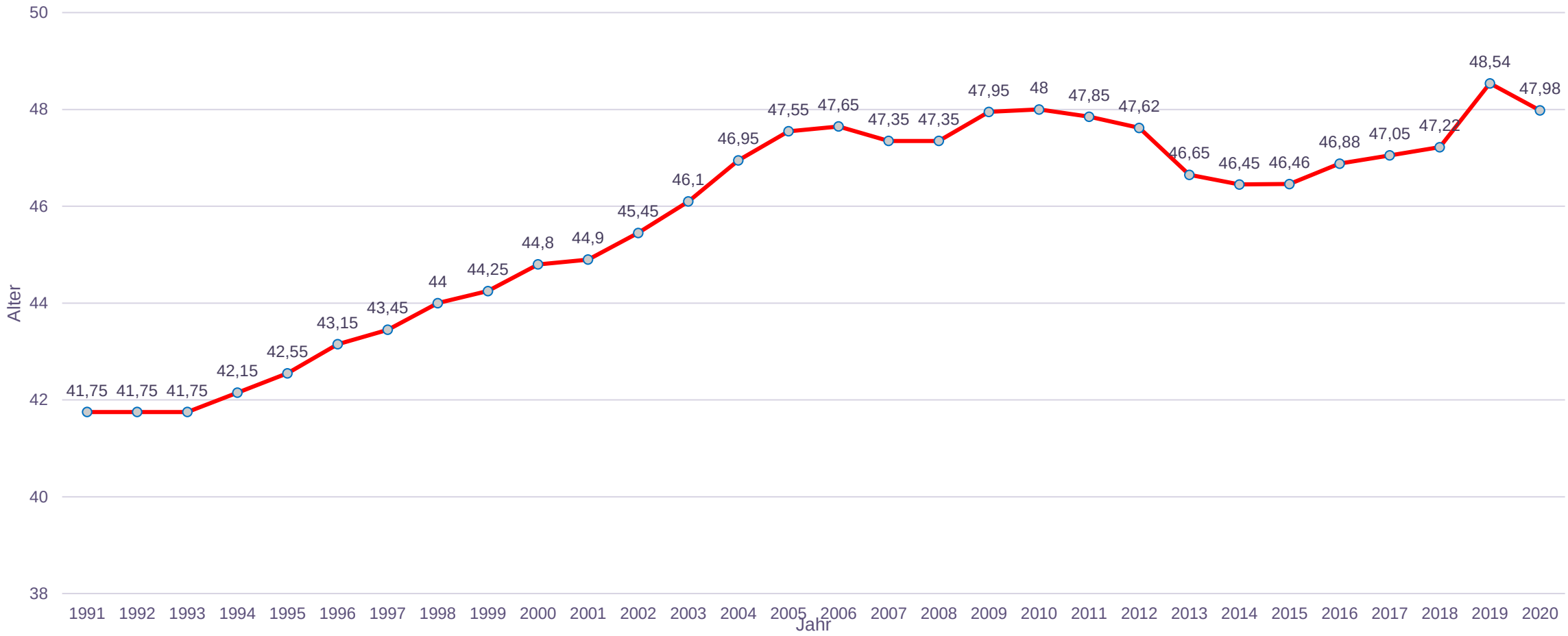
❖ **Ziel: Wie können meine Kolleginnen und Kollegen aufrecht und mit hohem Ansehen in die Rente kommen?**

Und dabei dem Werk eine sichere Zukunft zu ermöglichen.

- **Planbarkeit der Austritte zur Sicherung**
  - des notwendigen Wissenstransfers
  - der Steigerung der Produktivität
  - des technologischen Fortschrittes

❖ **Ziel: Wie kann der Betrieb mit den Menschen dauerhaft im Wettbewerb an der Spitze stehen?**

Fakten – Entwicklung des Durchschnittsalters am Standort



Wenn Märkte wegbrechen – wohin mit dem Personal?

- Märkte verändern sich und manchmal brechen Sie weg!
- Unser Abschied aus der Produktion von Melkanlagen und Getrieben (u. a.).

- Unsere Konkurrenz schläft nicht und wir müssen stetig besser und produktiver werden!
- Unsere stetigen Optimierungen können stressen.

- Die Zukunft will genutzt werden. Doch wo liegen die Chancen zur Gestaltung der Zukunft?
- Die Probleme von heute lösen wir nicht mit den Methoden, die zu diesen Problemen erst geführt haben.

Digitale Transformation ist nicht aufzuhalten, aber gestaltbar

- **Neue Techniken werden eingeführt, ob man will oder nicht.**

- **Manchmal jedoch vergisst man den Menschen.**

- **Neue Konfliktebenen entstehen und die Transformation droht zu scheitern.**

Veränderung als permanenter Zustand

- **Die Halbwertzeit von „Neuerungen“ sinkt stetig. Man hat das Gefühl, dass man dauerhaft im Transformationsprozess ist!**
- **Kaum Chancen, sich vernünftig einzuarbeiten und Routinen auszubilden. Man fühlt sich permanent gefordert oder überfordert!**
- **Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich passiv und beteiligen sich nicht an der Transformation.**

Komfortzonen gehen verloren

- **Reformen betriebswirtschaftlich getrieben – es gilt stetig die Kosten zu reduzieren.**
- **Dabei gehen liebgewonnene „Dienste“ verloren – oder wer hat heute noch ein zentrales Schreibbüro?**
- **Nicht mehr benötigte Dienste, denn Technik schreitet voran.**
  - **Wir versenden mehr E-Mails als Briefe.**
  - **Wir sind immer online.**

Demografischen Wandel gestalten

- Das Wissen der Älteren wertschätzen!
- Die Leistungsfähigkeit langfristig sichern!
- Einen Beitrag leisten, dass alle aktiv am technologischen Wandel teilnehmen!
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Lernen zu ermöglichen!
- Als Arbeitgeber für Talente dauerhaft attraktiv sein!
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell in den Betrieb integrieren!
- Möglichst unerwünschte Fluktuation vermeiden!
- Ergo, den Spagat zwischen Alt und Jung, zwischen Tradition und Zukunft aktiv gestalten!

Digitale Zukunft gestalten – Chancen nutzen

- **Digitale Transformation als transparenten und zielführenden Prozess verstehen.**
- **Orientierung für alle im Betrieb geben.**
- **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen und Ängste nehmen.**
- **Gemeinsam die Zukunft gestalten.**
- **Die Chancen zur Sicherung der Arbeitsplätze und des Unternehmens gezielt nutzen.**

Sicherheit in der Veränderung finden…

- Überforderung und Überlastung weitgehend vermeiden.
- Veränderung als permanenten Zustand akzeptieren.
- Relevantes von Unrelevantem unterscheiden.
- Orientierung im Wandel bieten.
- Platz für Neugierde schaffen.
- Ängste nehmen.

Eine Frage der Betriebskultur

- **Wir brauchen eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung.**
- **Es braucht eine Kultur, die Stress anerkennt, sieht und vor allem vermeidet.**
- **Neugierde soll gefördert werden.**
- **Bei Fehlern erfolgt Hilfe und keine Strafe.**
- **Menschen als Investition in die Zukunft und nicht als Kosten auf zwei Beinen betrachten.**
- **Eine Kultur, auf die auch unsere Enkel und Enkelinnen noch stolz sein können.**

Wie wir bei Miele eine demografiestabile Zukunft gestalten

- **Personalabgänge managen.**
- **Personal sichern.**
- **Tätigkeiten systematisch erfassen.**
- **Überflüssige Tätigkeiten erkennen und eliminieren.**
- **Produktive Tätigkeiten sinnvoll verteilen oder die Nachfolge systematisch sichern.**

Wie wir bei Miele eine demografiestabile Zukunft gestalten

- **Alle Tätigkeiten werden erfasst inkl. der notwendigen Qualifikation.**
- **Vertreter und mögliche Nachfolger werden definiert.**
- **Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ist ein Prozessteam-Mitglied zugeordnet.**
- **Aufgabe des Prozessteam-Mitglieds (Betreuer):**
  - Überwachung des Übergabefortschritts
  - Unterstützung bei Optimierungen
- **Nachfolger und Nachfolgerin nehmen die Tätigkeiten auf.**

ispiel

Tätigkeitsnummer [1]: EKL_MD_Beispiel | Betreuer: Herr Muster | Stand: 30.11.2012

Status: ausgeschied

kurze Beschreibung	IT-Anwendung / besondere Kenntnisse	wand der Tätigkeit [1]	mögliche Nachfolge [1]	Nachfolge abgestimmt	Kapazität bei Nachfolger geprüft	notwendige Qualifikations-maßnahme	mögliche Vertreter	eingeleitete Maß
ent KD1 bis KD4 intern und extern bestellen	SAP MD06 / MD04	2,50		✔	JA			Detailbeschreibun vor
ent KD5 intern und extern bestellen	SAP MD06 / MD04	0,50		✔	JA			Detailbeschreibun vor
ndelte und kurzfristige ungen bearbeiten / evtl.	ZM12	5,00		✔	JA			Detailbeschreibun vor
ungen ans ZEL (Umlagerungen) hren.	ZM10 / LB11 / LB12	1,50		✔	JA			Detailbeschreibun vor
								EKL_MD_Steuerm uchung aus LB
Aufträge auslösen und verfolgen. gang und Umlagerung buchen.	ZM10 / MD06 MIGO / MB1B	5,00		✔	JA			Detailbeschreibun vor
	SAP CO01 / CO02	2,00		✔	JA			Detailbeschreibun vor
	SAP CO01 / CO02	4,00		✔	JA			Detailbeschreibun vor
ung Bereich KD-Muba aufgrund bedarfe	SAP MD06 / MD04			✔	JA			
plan für KD-Teile anlegen und en	SAP CA01 / CA02	0,25		✔	JA	Momentan in der Testphase		
ung von Ersatzteilen direkt im ZEL. setzung eine NET-Fach muss im gerichtet werden.		1,00		✔				
		1,00		✔	JA			Termin 14.06.2012
n Bedarf		2,00						

Wie wir bei Miele eine demografiestabile Zukunft gestalten

Vorlage : Beschreibung Tätigkeit

Miele

Prozess:	Anfragen in SAP		Übergabe	x	Datum:
Bearbeitung von Anfragen in SAP (SAP Ä-Anträge - Sondermaschinen)			Entlastung		11.11.2016
Tätigkeitsnummer:	RD_Systementwicklung_Alberts_1		Funktion:		LEP/RD
Mitarbeiter:			Betreuer:		
Potenzial für weitere Prozessverbesserun	Hoch	Mittel	Niedrig	(Ranking)	
Zugriffsberechtigung Mail / IT einrichten und testen					
Tätigkeitsbeschreibung					
- Abweichungen Serie ermitteln - Plus/Minus -Teile listen - Notwendigkeit Laborprüf. / Approbationen - Aufgabenumfang prüfen					
Anfrage zur Preisermittlung					
1. Basismaschine festlegen unter der Maßgabe, dass die notwendigen Änderungen möglichst wenig Umfang haben					
2. Prüfen, ob die gewünschten Änderungen möglich sind und notwendige Abweichungen definieren					
3. Konstruktiven Aufwand schätzen					
4. Aufwand für zusätzliches Material abschätzen/anfragen und Beschaffungszeiten klären					
5. Prüfen, ob Laborfreigaben notwendig sind					
6. Kosten und Zeiten in die SAP Änderungsbriefkasten eintragen und Stellungnahme freigeben					
7. Listung mit Plus- / Minusteilen zur Kalkulation an AC					

- **Kurze Entscheidungswege bei Versetzungen aufgrund eines geringen Zeitfensters und permanenter Einbeziehung von AG und BR.**
- **Jede Tätigkeit kann wichtig sein, sollte aber bei der Übergabe optimiert und nach Prüfung ggf. eliminiert werden.**
- **Themenspeicher für zukünftige Optimierungen.**

Wie wir bei Miele eine demografiestabile Zukunft gestalten

- **Beschreibung der Tätigkeiten.**
- **Anleitung „Schritt für Schritt“ für die Tätigkeit.**
- **Auch Aktivitäten hinsichtlich Kommunikation (Bericht an XY...).**
- **Übergabegespräche inkl. eines Übergabeprotokolls.**
- **Festhalten von KVP-Potenzialen.**
- **Kann um Ausdrucke von Dokumenten ergänzt werden.**
- **Planung der Übergaben erfolgt seit Oktober 2012.**
- **Zieltermine der Tätigkeitsübergaben meilensteinartig einplanen.**

Tätigkeitsnummer:				Funktion:	
Mitarbeiter:				Betreuer:	
Potenzial für weitere	Hoch	Mittel	Niedrig	(Ranking)	
griffsberechtigung Mail / IT einrichten und teste					
Tätigkeitsbeschreibung:					

Wie wir bei Miele den digitalen Wandel gestalten

Zentral entwickeln und lokal gestalten!

- Immer einen Schritt weiter denken.
- So wird beispielsweise aus „Lean Office“ aktuell das „Smart Office“.

- Key-User an den Standorten beteiligen.
- Key-User-Multiplikatoren für die Standorte befähigen.

- Besonderheiten der Standorte berücksichtigen.
- Key-User-Multiplikatoren wirken gemeinsam mit Mitarbeitenden aus den Abteilungen an der konkreten Umsetzung.
- Schulungskonzepte für alle entwickeln.

Veränderung und Betriebskultur – noch offene Baustellen

Worauf es ankommt

- **Transformation aus dem Blickwinkel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachten.**

- **Vertrauen als Währung für Engagement begreifen.**

- **Das Unternehmen enkelfähig aufstellen.**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Frank Pern

E-Mail: frank.pern@miele.com

Miele & Cie. GmbH & Co.
Werk Lehrte
Industriestr. 3
D-31275 Lehrte

Miele