

- Auszüge aus einer Mitarbeiterinitiative -



Siemens 2020:

Vom Kopf wieder auf die Füße stellen

- Eine Initiative der Mitarbeiter -



Montag, 3. Juni 2013

Vorwort:

Viel Luft um Effizienz zu steigern

Mitarbeiter-innen unseres Standortes äußern sich zunehmend besorgt über die wirtschaftliche Zukunft ihres Geschäfts. Sie wenden sich dazu an den Betriebsrat, weil sie - aus welchen Gründen auch immer - bei ihren Vorgesetzten wenig Gehör finden. In mehreren auf unserer Homepage veröffentlichten Artikeln ist es uns offensichtlich gelungen, diese Sorgen auf den Punkt zu bringen. Die ungewöhnlich hohe Resonanz darauf haben wir nach Themen sortiert und zusammengestellt. Herausgekommen sind über 120 kurze Analysen und 84 Verbesserungsvorschläge zu fast allen Themen des Arbeitsalltags:

Im Zentrum stehen Arbeitsabläufe und Prozesse, Projektarbeit, IT-Tools, Umorganisationen, Mitarbeiterkompetenz und Führung. Einige Punkte sind bereits seit Jahren bekannt und teilweise auch von Führungskräften propagiert worden. Wirklich geändert hat sich jedoch bislang wenig.

Bereits diese erste Sammlung zeigt deutlich mit welchem hohen Engagement, Kompetenz, Ernsthaftigkeit und Kreativität Mitarbeiter-innen unseres Standortes zu Werke gehen, um die Effizienz und die Zukunft Ihrer Arbeit zu sichern. Unterm Strich wird deutlich dass es an unserem Standort noch sehr viel Luft für Effizienzsteigerungen gibt.

Im Kern gibt es dafür vor allem vier Ansatzpunkte:

- 1. Arbeitsabläufe und Prozesse gehören in den Fokus des Managements.**
- 2. Experten und Erfahrungsträger sind in Entscheidungen des Unternehmens einzubinden - wesentlich intensiver als bislang üblich.**
- 3. Entscheidungen müssen über den eigenen Zaun hinaus abgestimmt werden - deutlich konsequenter und nachprüfbar als bislang üblich.**
- 4. Die Geschäftsfelder und Projekte brauchen stabile Rahmenbedingungen und deutlich mehr unternehmerische Entscheidungsspielräume.**

Umgekehrt formuliert wird deutlich, was alles nicht (mehr) geht:

1. Das Management mit der Erfüllung fremdgesteuerter Ergebnisziele, zentraler Vorgaben und Programmen sowie Umorganisationen und Karriereplanung auszulasten.
2. Die virtuelle Welt der Zahlen, Folien und Managementphilosophien zum alleinigen Maßstab für Entscheidungen zu machen.
3. Abteilungsegoismus und Teiloptimierungen billigend in Kauf zu nehmen.
4. Mit Fernsteuerung und Fremdbestimmung Komplexität und Vielfalt zu beherrschen.

Das Management hat offensichtlich wenig Zeit sich um das Geschäft und fast keine Zeit sich um effiziente Arbeitsabläufe und Prozesse zu kümmern. Konsequenterweise sind es die Mitarbeiter, die hier ihre ersten Anstöße für effizienteres Arbeiten geben.

Die Verfasser der Texte sind uns namentlich bekannt. Mehrere davon haben sich bereits im Voraus bereit erklärt an einer konstruktiven Lösung der von ihnen benannten Themen mitzuarbeiten.

Erlangen im Juni 2013

Siemens 2020:

Vom Kopf wieder auf die Füße stellen

- Eine Initiative der Mitarbeiter -

INHALTSVERZEICHNIS:

Vorwort: Viel Luft um Effizienz zu erhöhen

Teil 1: Prozesse, die Effizienz behindern

Teil 2: Handlungsfelder

1. Projekte brauchen Handlungsspielräume

- 1.1 Projektarbeit aufwerten
- 1.2 Rahmenbedingungen verbessern
- 1.3 Strategie aktualisieren
- 1.4 Kompetenzzentrum für Projektarbeit

2. Vertrieb: Key Account mit eigenem Budget

3. Kompetenzen nutzen - statt fernsteuern

- 3.1 Abteilungsübergreifend arbeiten
- 3.2 Fachleute einbinden
- 3.3 3i-Vorschlagswesen von Bremsklötzen befreien

4. IT-Tools, die den Anforderungen entsprechen - durch Verbesserungen bei

- 4.1 IT-Kenntnissen im Management
- 4.2 Auswahl fachspezifischer IT-Tools
- 4.3 Schnittstellen der IT-Tools
- 4.4 Auswahl und Pflege fachübergreifender IT-Tools
- 4.5 IT-Tools für Verwaltungsaufgaben
 - Stundenschreibung - Reise- und Urlaubsmeldung - Aktienbestellung -
 - Personaleinstellungen und -wechsel - Email-Ablage - Moderne Kommunikationsmittel -
 - IT-Service - Telefonvermittlung

5. stabiler Rahmen - weniger Umorganisationen & Chefwechsel

6. Führung verbessern

- 6.1 Mitdenken fördern
- 6.2 Führung mit Bezug zur Basis
- 6.3 Führungsgrundsätze
- 6.4 Vorstand & Aufsichtsrat: Manager die sich auskennen

7. Was sonst noch besser wäre

Teil 3: Meinungsbilanz

Siemens 2014: Personalabbau vermindert Effizienz

Nicht mehr die geschätzte Firma

Nachwort: Die Liste lebt

Teil 1: Prozesse, die Effizienz behindern

Prozesse, die Entscheidungen in die Länge ziehen

Analyse: Die überbordenden Prozesse lähmen uns komplett. Keiner kann/darf etwas entscheiden und so ziehen sich Entscheidungsrunden hin, während unsere Konkurrenz die wertvolle Zeit nutzt, um an uns vorbeizuziehen. Es ist ja mittlerweile schwieriger und langwieriger einen Auftrag im Hause "an den Mann zu bringen" als ihn beim Kunden zu verhandeln. Interne Controlling- und andere Prozesse beschäftigen Heerscharen von Stabs-Mitarbeitern, die absolut unproduktiv sind. Die Folien, die dort entstehen, tragen keinen Cent zum Umsatz bei. Aber beim Sparen werden die produktiven Mitarbeiter gefordert anstatt diesen Wasserkopf abzubauen.

Unsere Prozesse fressen uns auf. Es ist durchaus nötig, Leitlinien, Richtlinien usw. zu haben. Aber was in den letzten Jahren hier passiert, geht schon auf keine Kuhhaut mehr.(3)

*

Analyse: Steering Committees für zahlreiche Programme und Taskforces arbeiten parallel zu den Abteilungen und Projekten und behindern schnelle Entscheidungen und das Durchhalten einer klaren Handlungslinie. (7)

Prozesse, die klare Vorgaben erschweren

Analyse: Mir fällt ein zunehmender Trend zu einer "Steering Committee Kultur" auf. Gerade in Zeiten oft wechselnder Linienorganisationen und Chefs von Einheiten berichten Projekte nicht an einen Chef sondern an Steering Committees. Dass dem so ist liegt vielleicht auch daran, dass neue Chefs oft von außen kommen, das Geschäft und die Einheit wenig kennen und damit auf Hilfe solcher Komitees beim "Entscheidung finden" angewiesen sind. Mit Steering Committees ist aber oft schwer zu klaren Beschlüssen und Vorgaben zu kommen.

Hier finde ich das CEO Prinzip mit dem Hr. Löscher damals antrat eigentlich sehr gut, aber leider wird es durch den Trend sehr verwässert.

Prozesse, die uns unflexibel machen

Analyse: Auch bei der Reparaturabwicklung machen wir solche Erfahrungen. Wo vorher das defekte Teil einfach an die mittlerweile persönlich bekannten Mitarbeiter der Rep.-Abt. geschickt wurde und oft kurzfristig geholfen wurde, müssen heute Prozesse eingehalten werden. Zuerst melden wir den Defekt über das System an eine Zentralstelle in Nürnberg und dürfen dann das defekte Teil auch dorthin schicken. Diese Stelle ermittelt dann die entsprechende Rep.-Abt. und veranlasst den Transport dorthin. Dort wird das Teil registriert, und, und, und bis es endlich von dort direkt wieder zu uns kommt. Ich wundere mich, dass man hier nicht auch den Weg über die Stelle in Nürnberg sucht. Ich bin sicher, das wird noch kommen.

Dies nur als kleines Beispiel. Es gibt viele solche neuen Prozesse, die uns unflexibel machen. (3)

Prozesse, die einfache Dinge kompliziert machen

Analyse: Zu den Prozessen zähle ich auch die Richtlinien die Dienstreisen betreffend. Auch hier wieder ein kleines Beispiel:

Move25 war mal gedacht, um Reisekosten zu sparen. Gute Idee! Die deutsche Gründlichkeit hat aber dazu geführt - auch durch die Verlagerung der Reisekostenabrechnung an eine zentrale Stelle - dass ich mir die Qual der Reiseorganisation und vor allem die nachfolgende Qual der Abrechnung nicht mehr antun will. Ich erwähne nur die Reisebeantragung über viele Tools mit Angabe von Gründen, Codierungen, Anlagenschlüsseln, Checks sowie die Abrechnung der Reise mit Deckblatt an die Scanabteilung, Diskussionen mit Bratislava, Verzicht auf Reisekosten, die entstanden sind aber nach irgendwelchen Richtlinien, und wenn nur versehentlich im falschen Feld eingetragen, nicht erstattet werden. (3)

*

Reisenkostenabrechnung ist zumindest lästig und kostet viel Zeit, die anderswo fehlt.

Prozesse, die sich nicht an den Erfordernissen orientieren

Analyse: In meinem Umfeld arbeiten die Kolleginnen und Kollegen mit großer Hingabe am Erfolg, aber viele sind enttäuscht von den Abläufen und Prozessen, die teils Betriebsfremde installiert haben, und die sich nicht an den Bedürfnissen der Sachbearbeiter orientieren.

Darüber hinaus binden nervenaufreibende LOA-Prozesse und Compliancevorschriften mit wenig Mehrwert für die Firma sehr viel wertvolle Arbeitskraft von engagierten Kollegen.

Termindruck, der Änderungsaufwände produziert

Analyse: Projekte werden mit einem zu optimistischen Zeitplan hereingenommen (klar ist der Konkurrenzdruck, so "lügt" jeder potentielle Hersteller beim Zusagen des von dem Kunden gewünschten/geforderten Zieltermins. Wenn alle ehrlich wären, würde das nicht passieren, aber das wird man in unserer heutigen Welt nicht mehr schaffen...Der ehrliche würde auf der Strecke bleiben -> es bleibt die Ellbogenmentalität).

Dadurch sinkt die Qualität, zu viele Prozesse/Arbeitsschritte müssen parallel laufen, damit steigen die Änderungsaufwände ins Unermessliche, der Frust steigt und oft werden dann schnell aus der Not heraus suboptimale Lösungen genommen. (8)

Kostendruck, der Fehlleistungskosten erzeugt

Analyse: Durch den Kostendruck werden oft suboptimale Lösungen genommen, bzw. versucht alles mit weniger Stunden abzuwickeln. Nur meist muss nachher aufwendig wieder viel Geld reingesteckt werden für Korrekturen und Rollkuren, weil vorher kein Geld da war. Also besser einmal gescheit machen als fünfmal nachbessern. (8)

Teil 2: Handlungsfelder

... nicht veröffentlicht: Seite 4 - 36 ...

6.4 Vorstand/Aufsichtsrat - Manager die sich auskennen

Was fehlt: Eine langfristige Strategie

Analyse: Eine langfristige Strategie ist nicht zu erkennen und vermutlich auch gar nicht mehr möglich durchzusetzen; wenn man nicht will ... und man will nicht. Die Ausrichtung der Firma ist überwiegend auf die Shareholder ausgerichtet und muss immer kurzfristige Erfolge ausweisen. Das ist zum Teil auch den Richtlinien von Aktiengesellschaften geschuldet.

Fehlt: Alles was in der nächsten Quartalscheibe keine Rendite bringt

Analyse: Ich arbeite in der Forschung und Entwicklung und stelle fest, dass immer weniger von oben auf nachhaltige und ingenieurmäßig sinnvolle Arbeit geachtet wird. Was nicht in der nächsten Quartalscheibe Rendite bringt ist nur noch schwer durchzusetzen. Es wird nur noch auf den schnellen kurzfristigen Gewinn geschielt anstatt auf langfristige sinnvolle Investitionen.

Fehlleistungskosten des Vorstands

Analyse: Es sind nicht wie gelegentlich genannt "willkürliche Renditeziele" die gesetzt werden. Diese Ziele unterliegen vielmehr dem Zwang zusätzlich die Fehlleistungskosten des Vorstandes wieder einzuspielen. Der Glaube an die Vernunft der Konzernführung ist schon seit längerer Zeit verloren gegangen. Die Fehler die sich der Vorstand leistet, würden für mich die Kündigung bedeuten.

Fehlt: An der Realität orientieren

Analyse: Ziele setzen ist immer gut, 100 Mrd. Umsatz anzustreben ist auch okay, aber mit beiden Füßen am Boden bleiben und auch mal den Ball flach halten ist besser und die Erwartungen an der Realität zu orientieren ist noch besser:

Abschreibung Behring Data (-1600 Mio), Strafzahlung wegen vorzeitigen Ausstieg bei AREVA (-670 Mio), Anbindung Winparks (- 500 Mio), Ein-/Ausstieg Solel (Israel Solar) (- 800 Mio) und das in 3 Jahren. Die Liste ist noch lange nicht zu Ende.

Für das, was oben versemmt wird, müssen viele Tarifler lange arbeiten.

Fehlende Kompetenz überlässt Unternehmensführung externen (Finanz-)Beratern

Analyse: Der Vorstand ist getrieben von Aktionärsvertretern, Pensionfonds und institutionellen Anlegern; auf Grund mangelnder eigener Kompetenzen getrieben und vertrauend auf all diese klugscheißenden McKinsey's, Roland Berger's, Ernst&Young's,

Von Aktionärsvertretern getrieben

Analyse: Meiner Meinung nach ist der Vorstand den institutionellen Anlegern, denen ja die Firma Siemens mittlerweile mehrheitlich gehört, ziemlich ausgeliefert. Diese Leute sind nur auf den schnellen Gewinn aus. Die Firma Siemens ist ihnen völlig egal!! D.h tanzt der Vorstand nicht nach ihrer Pfeife, wird er abgesetzt. Insofern ist die Aussage in obigem Kommentar "Es ist noch nicht zu spät, aber das Ruder müsste sehr bald herumgerissen werden." vielleicht nicht mehr, oder nur bedingt wahr.

Lieber Siemensgewächse

Analyse: Es gibt für AR-Vorsitzenden und Siemenschef, genügend Bessere und zwar eigene Siemensgewächse!

Warum hat man eigentlich (...mit IG-Metall-Hilfe?) die Lex-Cromme bei Siemens geschaffen, so dass dieser Mann mit fast 70 Jahren für weitere 5 Jahre wiedergewählt werden konnte?

Leute aus der Technik

Vorschlag 77: Bevorzugt werden Leute die aus der Technik kommen in höhere Positionen befördert. Zumindest aber sollte in jeder Organisationsseinheit ein Erfahrungsträger benannt sein, der sich mit der Technik und dem Geschäft am besten auskennt. Der müsste dann vor allen relevanten Entscheidungen der Geschäftsleitung gehört werden. Bei abweichender Meinung sollte er

diese der übergeordneten Führungskraft mitteilen.

Grenzen für Bonuszahlungen und Managementgehälter

Vorschlag 78 - 81:

- Eine Bonuszahlung darf maximal 25% des Jahresgehaltes betragen.
- Das maximale Gehalt in der Firma darf das minimale Gehalt nur um einen bestimmten Faktor übersteigen (z.B. x 10). Die Gehaltsstufen sind equidistant zu halten. Wenn also eine große Gehaltserhöhung im Management ansteht, profitiert jeder im Unternehmen in gleicher Weise.
- Ziele sind auf mindestens 10 oder 15 Jahre auszurichten. Damit soll vermieden werden, dass Entscheidungen für einen kurzfristigen Profit gefällt werden, die dem Unternehmen langfristig schaden.
- Bei einem Personalwechsel sollte man abwägen, ob ein teurer Manager nicht durch einen nachrückenden Techniker ersetzt werden kann. Kosteneinsparung ist wichtig.

Manager, die sich auskennen

Analyse: Manager ohne Bezug zum Geschäft orientieren sich an formalisierten Prozessroutinen, um dann aus den generierbaren Exposees trivialisierte Entscheidungen zu treffen. Solche Chefs richten unser Geschäft zu Grunde.

Teil 3: Meinungsbilanz

1. Siemens 2014: Personalabbau vermindert Effizienz

Erst Kernkompetenz, dann abgestossen

Analyse: Da werden Geschäftsfelder forciert, um sie nach kurzer Zeit wieder zurück zu fahren oder ganz abzustoßen. Es gibt viele Beispiele dafür, Sie kennen sie alle. Ob Medical, Industry oder Energy.

Was war mit der Airport Logistic. Eine tolle Präsentationsanlage in Fürth für unsere Kunden Und heute? Was ist mit Solar in unmittelbarer Vergangenheit? Was ist mit Water? Und, und und....

Ich weiß mittlerweile nicht mehr, in welche Richtung unser Dampfer steuern wird, was mich sehr verunsichert.

Erst Innovationspreis, dann verkauft

Analyse: Da ist im „NewsCenter“-Bereich ein Bericht zum Thema „Erfinder des Jahres 2012“ zu sehen. Es geht um das Thema „Großbriefe intelligent sortieren“.

Jetzt soll das aus „Siemens-Sicht“ nicht zukunftssträchtige Geschäft der Postautomatisierung und Flughafenlogistik verkauft oder dicht gemacht werden.

Verkäufe um Verluste auszugleichen

Analyse: Mit den Abenteuern SITECO (180 Mio €) was für Osram zugekauft wurde, SOLEL (418 Mio €) und Behring Data (5 Mrd €) allein wurden zusammen ca. 2 Mrd € Verluste eingefahren (Quellen: Die Welt, Handelsblatt, Wiki z.T.engl.). Da fallen doch Velaro & Co fast aus der Portokasse. Der scheinbar einfachere aber ideenlose Ansatz besteht eben darin, durch Einsparungen, verbunden mit Personalabbau einen Versuch zu starten entstandene Verluste auszugleichen.

Personalabbau vermindert Qualität und fördert Burn-out

Analyse: Nach jetzigem Sachstand werden Mitarbeiter, die in Altersteilzeit gehen, nicht ersetzt; das bedeutet erhebliche Mehrarbeit für uns alle; Arbeitsüberlastungen bei Einzelnen werden deutlich zunehmen. Hierunter wird auch die Qualität der Arbeit leiden. Gerade bei uns gibt es immer wieder Burn-out-Fälle. (3)

Erst Hamsterrad dann Neuaufbau

Analyse: Es gibt bei uns immer mehr "Hamster", die sich in ihrem Hamsterrad drehen und sich auspowern. Spätestens 2014 nach dem herbeigeredeten, nicht wirklich vorhandenen, Konjunkturabschwung steht die Siemens AG dann wieder einmal vor der Situation neues Personal aufbauen zu müssen, was bis zum Reifegrad derselben für neue Kosten sorgt.

Auch die zwangsläufige Mehrbelastung der verbliebenen MA während dieser Zeit führt nicht zu der erwünschten Effizienz. Die Mitbewerber freuen sich schon. (3)

2. Nicht mehr die geschätzte Firma

Analyse: Wir sind eine ganz normale Firma geworden. "Proud to be Siemens" ist etwas, wofür es früher keine Kampagne gebraucht hätte. Ich finde es nicht schlecht bei dieser Firma zu arbeiten, aber es ist nichts besonderes mehr. Jederzeit kann man den Job verlieren oder ausgegliedert werden um dann unsicherer und schlechter bezahlt beschäftigt zu werden.

Ich bin weiß Gott kein Sozial-Romantiker, der die Meinung vertritt „früher war alles besser“, und auch kein Anti-Amerikaner, und ich weiß auch, ein Arbeitsplatz, ein Mitarbeiter bleibt auf Dauer nur dann erhalten, wenn er, ganz vereinfacht, mehr für die Firma einbringt, als er kostet; insofern sind auch Anpassungen immer notwendig. Dennoch es ist nicht mehr die geschätzte Firma, in die ich vor 26 Jahren eingetreten bin.

Ich war einmal stolz bei Siemens zu arbeiten. Mittlerweile würde ich zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, wenn sich eine Möglichkeit ergeben würde.

Motivation gegen Null

Analyse: Motivation gegen Null und die Einstellung: lieber heute als morgen das sinkende Schiff verlassen. Wenn da nicht **die Sache mit dem Lebensunterhalt** wäre. Aber die paar Jährchen schaffen wir doch auch noch. Es ist erschreckend, leider. Das ist mir auch bewusst. Aber irgendwann läuft das Fass über.

Uns geht's so schlecht wie nie zuvor

Analyse: Mein Resümee ist daher nicht "Wir stehen besser da als je zuvor" sondern leider eher "Uns geht's so schlecht wie nie zuvor". Ich befürchte ganz ernsthaft, dass wir vor gewaltigen Problemen stehen, die selbst einen Großkonzern wie Siemens in die Knie zwingen können. Es ist noch nicht zu spät, aber das Ruder müsste sehr bald herumgerissen werden. Demotivierte Mitarbeiter haben noch nie zum Erfolg geführt!

*

Analyse: Man fragt sich unwillkürlich, warum ein globales Unternehmen mit unserem Potenzial und unserer Geschichte nicht wesentlich mehr leisten kann.

Nachwort:

Die Liste lebt

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiter-innen unseres Standortes über die hier vorgelegten Analysen und Vorschläge hinaus noch viele weitere Ideen und Verbesserungsvorschläge haben. Wir betrachten diese Sammlung deshalb als einen ersten Schritt, dem hoffentlich noch viele weitere folgen. Wir bitten sie also, uns weitere Vorschläge oder Ergänzungen mitzuteilen. Dabei sind wir ausdrücklich auch an konstruktiver Kritik und unterschiedlichen Meinungen interessiert.

Wir werden dazu auch als Betriebsrat dazu neue Wege gehen müssen. Wir werden die Mitarbeiter-innen stärker und direkt daran beteiligen müssen. Wir werden unsere Wege auf die aufbauen, die bereit sind neue Wege zu gehen. Unser Ziel ist und bleibt:

Siemens vom Kopf wieder auf die Füße zu stellen,
um nachhaltig effizient und erfolgreich zu arbeiten.