

# Besser nicht auslagern

Behalten statt fremd vergeben – ein von der IG Metall angeregter Beratungsprozess kam zu diesem Ergebnis.

Die Würfel waren gefallen, der Sozialplan schon unterzeichnet. „Wir waren nicht dafür, aber wir konnten es 2005 nicht verhindern“, sagt Gesamtbetriebsratsvorsitzender Heiner Sürken achselzuckend. Es, das war die Auslagerung einer Kleinserienfertigung im Werk Bielefeld, wobei „Kleinserie“ beim Gütersloher Haushaltsgeräteriesen Miele, der 1,6 Millionen Staubsauger jährlich herstellt, die Produktion von etwa 30 000 gewerblichen Reinigungsmaschinen für Kliniken und Gastronomie ist. Die Einkaufsabteilung war bereits dabei, die Fremdvergabe umzusetzen und weltweit Produzenten für diesen Fertigungsbereich zu suchen. Von den 1700 Miele-Mitarbeitern in Bielefeld waren rund 250 von der Verlagerung betroffen.

„2007 bot uns dann ein Outsourcing-Workshop der IG Metall in Dortmund die Gelegenheit, die Maßnahme noch einmal zu bewerten“, erzählt GBR-Vize Andreas Schantowski. Dort fiel ihm ein Wissenschaftler von der RWTH auf, weil der „die gleiche betriebswirtschaftliche Denke wie unsere Geschäftsleitung hatte“, dabei aber auf die Kostenrelevanz weicher Faktoren wie direkter Kommunikation und engem Kontakt zwischen Konstrukteuren und Mitarbeitern hinwies.

Die IG Metall lancierte die Idee, einen Beratungs- und Beteiligungsprozess (vom Land NRW finanziert) zu initiieren, was den Betriebsräten attraktiv schien. Auch der Werks- und der Produktionsleiter von Miele zeigten sich offen, die Fremdvergabe-Entscheidung noch einmal unabhängig checken zu lassen. Und so tagte im Laufe der nächsten Monate im Miele-Werk in Bielefeld die Projektgruppe achtmal: Zwei RWTH-Wissenschaftler rechneten entlang ihrer betriebswirtschaftlichen Modelle sechs Varianten durch. Miele-Ingenieure, Techniker und Meister aus dem Kleinserienbereich steuerten ihre Fach- und Standortexpertise bei. Arbeitsorientierte Berater von sustain consult moderierten den Prozess. Betriebsrat

Fotos: Dennis Neuschäfer-Ruber, Miele



**MIELE-GESAMT-  
BETRIEBSRATS-  
VORSITZENDER  
SÜRKEN (L.) UND  
STELLVERTRETER  
SCHANTOWSKI:**

„Unser Ansatz war, betroffene Ingenieure und Meister einzubeziehen.“

Andreas Schantowski, ein Maschinenbauingenieur aus diesem Bereich, war genau der Richtige, dieses Projekt der „Bewertung von Verlagerungsalternativen“ zu begleiten.

„Unser Ansatz war, Ingenieure und Meister, die die Fremdvergabe umsetzen würden, in den Entscheidungsprozess einzubinden“, berichtet Andreas Schantowski. Waren die nicht per se dagegen? „Nein“, sagt der Betriebsrat. „Alle suchten die optimale Lösung, es wurden wirklich alle Varianten genau geprüft.“

„Im Lauf der Workshops haben wir gemerkt, dass das Konzept der Fremdvergabe zu kurz gedacht gewesen war“, ergänzt GBR-Vorsitzender Sürken. Will sagen: Es wurde nicht der Komplexität einer sehr spezifischen Qualitätsproduktion gerecht, die viel Kommunikation erfordert. „Wir haben hier doch Mitarbeiter, die von der Sache wirklich Ahnung haben und außerdem tolle Maschinen“, sagt Schantowski.

Bei ihrer abschließenden Präsentation konnten die RWTH-Wissenschaftler das Miele-Management überzeugen, die Auslagerung abzublasen. Ein Jahr danach wurden auch wieder Investitionen frei gemacht. Für den Betriebsrat war das ein Erfolg aller, schließlich sei man ein lernendes Unternehmen. Froh sind die Bielefelder Arbeitnehmervertreter, dass die Fertigung der gewerblichen Reinigungsgeräte derzeit gut läuft und der Bereich „wieder ein festes Standbein im Miele-Konzern ist – mit neuem Selbstbewusstsein“.