

Wittenberg-Dialog in Unternehmen

## Ein Trumpf für bessere Lösungen

Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach



## SOZIALPARTNERSCHAFT ODER EINE NEUE ÖKONOMIE DER KOOPERATION

Was bringt Sozialpartnerschaft im Unternehmensalltag? Für Cyrille Beau, Direktor der Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach und Trier, ist die Antwort eindeutig: „Wer nachhaltig unternehmerischen Erfolg haben will, muss auch die Sozialpartnerschaft fördern.“ Das gilt für alle Arbeitnehmer, auch die ausländischen, betont Uwe Kumpa, Betriebsratsvorsitzender: „Die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Ausländern, aber auch zwischen unseren ausländischen Kollegen ist heute unabdingbar. Vielfalt der Kulturen ist eine Notwendigkeit, auch und gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.“

Die Ethik-Charta des Unternehmens deckt sich mit vielen Aspekten des Wittenberg-Prozesses: Achtung vor den Menschen, Kunden, der Umwelt, dem Aktionär und den Fakten. Sie fügen sich in die fünf Leitlinien des Wittenberg-Prozesses. Auf sie haben sich die Sozialpartner BAVC und IG BCE am 14. August 2008 festgelegt, und zwar in ihrer Vereinbarung „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“.

Der Wittenberg-Prozess ist eine Initiative der Sozialpartner IG BCE und des BAVC zur Erneuerung und Vertiefung der Sozialpartnerschaft. Grundlage ist der Ethik-Kodex „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“.

[www.cssa-wiesbaden.de](http://www.cssa-wiesbaden.de)



„Michelin hat sich dafür entschieden, auch in Westeuropa zu investieren. Dass Deutschland dazugehört, ist nicht ganz selbstverständlich. Ein Grund ist die gut funktionierende Sozialpartnerschaft: Meine Kollegen sehen sie als einen Trumpf, der zu besseren Lösungen im Hinblick auf Flexibilität und Produktivität führt. Man kann es auch so sagen: Sozialpartnerschaft ist durchaus ein Standortfaktor.“

**Cyrille Beau, Direktor der Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach und Trier**



## 1. „SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT BRAUCHT NACHHALTIGEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG.“

Die Wirtschaftskrise von 2008 bis 2010 stellt die Sozialpartnerschaft bei Michelin auf eine ernsthafte Probe. Der Reifenhersteller muss die Produktion runterfahren, aus der Michelin-Zentrale in Clermont-Ferrand kommen ständig neue Produktionszahlen – und die sinken in einem fort. In Bad Kreuznach sind „Krisengespräche“ sozusagen an der Tagesordnung. Einmal pro Woche treffen sich die Werksleitung, Personal- und Produktionsabteilungen sowie der Betriebsrat, um die Frage zu diskutieren: Wie reagieren wir auf den Produktionsrückgang? Und wie können wir gleichzeitig die Belegschaft zusammenhalten? Das ist das erklärte Ziel des „Krisengipfels“. Möglichkeiten gibt es genug. Zunächst werden die Arbeitszeitkonten abgebaut; bei Brückentagen wie zu Himmelfahrt oder Fronleichnam gibt es „kollektive Urlaubstage“, sagt Betriebsrat Uwe Kumpa.

Mit anderen Worten: Der ganze Betrieb hat frei. Am 4-Schicht-System halten beide Seiten fest, dafür werden zusätzlich Freiblöcke eingerichtet und mit einem Wochenende verbunden. Als im Jahr 2009 die Produktionsleistung noch weiter vermindert werden muss, vereinbaren die Beteiligten eine Absenkung der Wochenarbeitszeit. Das bedeutet zwar Lohneinbußen, die aber deutlich niedriger als bei Kurzarbeit sind. Außerdem gibt es Arbeitszeitkorridore, Teamtrainings, Qualifikationstage und WeGebAU-Maßnahmen (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer im Unternehmen). Auf dem Bildungsplan stehen Mittel zur Verbesserung der Sicherheit, Qualitätsmanagement, effiziente Produktionssteuerung durch Teams. Insgesamt 1.062 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen an WeGebAU-Maßnahmen teil.

Im Laufe des Jahres 2009 entspannt sich die Lage. Und jetzt zahlt sich die sozialpartnerschaftlich bewältigte Krise buchstäblich aus. Michelin kann umgehend zur Regelarbeitszeit zurückkehren und dank vollständiger Belegschaft die Produktion schnell wieder hochfahren – bei höherer Qualität und Effektivität. Die Weiterbildung WeGebAU trägt Früchte.

## 2. „NACHHALTIGKEIT BRAUCHT EINE VERNÜFTIGE BALANCE VON ÖKONOMIE, ÖKOLOGIE UND SOZIALEM.“

Michelin spart, wo es nur kann: am Wasser, an Abfällen, der Energie und beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Der „Michelin Environmental Footprint“ (MEF) misst nicht nur an allen Standorten den „Carbon Footprint“ und damit die Menge des Treibhausgases, die das Unternehmen verursacht. Michelin ermuntert seine Beschäftigten aktiv, Ideen zu entwickeln, wie der Energieverbrauch weiter gesenkt werden kann. Eine Idee: Druckluftleckagen so schnell wie möglich schließen, damit keine Luft entweicht und in der Folge mehr Energie verbraucht wird. Seit dem Jahr 2005 hat Michelin seine CO<sub>2</sub>-Emissionen in Bad Kreuznach um mehr als 18 Prozent gesenkt.

## 3. „GUTE ARBEIT BRAUCHT RESPEKT, FAIRNESS, VERTRAUEN UND VERANTWORTUNG.“

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein großes Thema bei Michelin. Michelin unterstützt seine Mitarbeiter auf vielfältige Weise, gesund zu bleiben und unbeschadet durchs Arbeitsleben zu kommen. Gesundheit geht alle an: In Seminaren ist daher die „Männergesundheit“ und „Das gesunde Büro“ ebenso ein Thema wie „Besser Schlafen und Entspannen“, was für Schichtarbeiter besonders wichtig ist. Michelin fördert eine ausgewogene Ernährung (Balance-Menüs), wirbt bei Gesundheitstagen für gesundheitsbewusstes Verhalten, hat für Auszubildende ein Programm zur Gesundheitsprävention aufgelegt. Bei allen Aktivitäten ist entscheidend: Bei Michelin ist Gesundheit „Chefsache“, mithin sind die Führungskräfte aktiv eingebunden.



„Hier in Bad Kreuznach arbeiten Menschen aus 27 Nationen. Die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Ausländern, aber auch zwischen unseren ausländischen Kollegen ist heute unabdingbar. Vielfalt der Kulturen ist eine Notwendigkeit, auch und gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.“

**Uwe Kumpa, Vorsitzender des Betriebsrats**

## 4. „GLOBALISIERUNG BRAUCHT FAIRNESS.“

„Die Weltwirtschaft nachhaltiger und gerechter gestalten“ – das ist das große Ziel der UN-Initiative Global Compact: Die Vereinten Nationen formulieren damit Standards für Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und den Kampf gegen Korruption. Michelin ist dieser Initiative beigetreten und ist damit eines von aktuell 5.300 Unternehmen in der Welt, die sich an der „wertorientierten Plattform“ beteiligen.

## 5. „NACHHALTIGER ERFOLG BRAUCHT QUALIFIKATION UND ENGAGEMENT.“

Jeder Standort von Michelin hat ein eigenes Bildungswesen. Im Mittel verbringt jeder Mitarbeiter in Bad Kreuznach 4 Prozent seiner Arbeitszeit in der Aus- und Weiterbildung. Michelin hat eine Ausbildungswerkstatt sowie ein umfangreiches Programm in Sachen „Training und Qualifikation“. Jedes Jahr stellt Michelin in Bad Kreuznach und Trier 15 neue Auszubildende ein. Der Bedarf an Facharbeitern ist hoch. Für jeden neuen Mitarbeiter gibt es einen Initialausbildungsplan (PIF, Plan initial de formation): Der macht eine Bestandsaufnahme der aktuellen Kompetenzen und listet die Kenntnisse und Fähigkeiten auf, die für die neue Arbeit oder Aufgabe erforderlich sind. Auf PIF folgt BIF (Besoin individuel de formation) oder individuelle Ausbildungsmaßnahmen.

## AUSBLICK

Michelin setzt den Wittenberg-Prozess fort. Das deutsche Modell der Sozialpartnerschaft erweist sich für den Reifenhersteller als Standortvorteil. Der „Michelin-Zukunftspakt“ sichert die deutschen Produktionsstätten und die Arbeitsplätze bis 2014. Bis dahin investiert der Reifenhersteller in seine deutschen Standorte rund 250 Millionen Euro.

# VERANTWORTLICHES HANDELN

Werte	Firmenleitlinien	Umsetzung: Aktionen (Beispiele)
<b>1. Soziale Marktwirtschaft braucht nachhaltigen unternehmerischen Erfolg</b>		
<b>Nachhaltigkeit</b>	Michelin-Charta <i>Leistung und Verantwortung</i> , Werte: <i>Achtung vor dem Kunden</i> <i>Achtung vor dem Aktionär</i>	Zukunftspakt Standortsicherung, Aufnahme in den Nachhaltigkeitsindex durch SAM (Sustainability Asset Management)
<b>Integrität</b>	Michelin-Charta, Wert: <i>Achtung vor den Fakten</i>	Selbstverpflichtung zu Effizienz und Effektivität
<b>Teilhabe</b>	Michelin-Charta, Wert: <i>Achtung vor dem Kunden</i> , Kultur der Sozialpartnerschaft	Zusammenwirken von Management und Betriebsrat, um in der Krise Entlassungen zu vermeiden
<b>2. Nachhaltigkeit braucht eine vernünftige Balance von Ökonomie, Ökologie und Sozialem</b>		
<b>Umwelt</b>	Michelin-Charta, Wert: <i>Achtung vor der Umwelt</i>	Michelin Environmental Footprint Forum für alternative individuelle Mobilität: <i>Michelin Challenge Bibendum</i>
<b>Sicherheit</b>	Michelin-Charta, Wert: <i>Achtung vor dem Kunden</i> , Sicherheitskultur bei Michelin	Selbstverpflichtung der Direktion, Sensibilisierung der Mitarbeiter (Sicherheitsrätsel...), Teamrolle Sicherheit in jedem Fertigungsteam (zusätzlich zu den Sicherheitsbeauftragten), Sicherheitsunterweisung für Fremdfirmen
<b>Gesundheit</b>	Diversity-Management: Gestaltung des demografischen Wandels, Betriebsvereinbarung	Umsetzung des Tarifvertrages <i>Lebensarbeitszeit und Demografie</i> , Aspekte: Demografiefonds, Förderung altersgemäßer Arbeit

Werte	Firmenleitlinien	Umsetzung: Aktionen (Beispiele)
<b>3. Gute Arbeit braucht Respekt, Fairness, Vertrauen und Verantwortung</b>		
<b>Respekt</b>	Gesundheitsmanagement  Vielfalt der Kulturen	Seminare (u. a. <i>Das gesunde Büro, Besser Schlafen und Entspannen</i> ), Gesundheitsprävention für Azubis, Integration unterschiedlicher Nationalitäten in Teams
<b>Fairness</b>	Diversity-Management: Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<i>Bib Kids, Bib Cares</i> , Betreuung in der Elternzeit
<b>Vertrauen</b>	Betriebsvereinbarungen zur flexiblen Arbeitszeit	
<b>4. Globalisierung braucht Fairness</b>		
<b>Zukunfts- fähigkeit</b>	Beitritt zu Global Compact	Verpflichtung der Lieferanten/Subun- ternehmer Michelin-Einkaufskodex einzuhalten
<b>5. Nachhaltiger Erfolg braucht Qualifikation und Engagement</b>		
<b>Potenzial- förderung</b>	Eigenes Bildungswesen	Plan <i>Training und Qualifikation</i> , Umsetzung des Tarifvertrages <i>Lebensarbeitszeit und Demografie</i> , Aspekt Weiterbildung
<b>Erziehung &amp; Bildung</b>	Initialausbildungsplan	PIF (Plan initial de formation)
<b>Sozial- kompetenz</b>	Individuelle Ausbildungsmaßnahmen	BIF (Besoin individuel de formation), Coaching am Arbeitsplatz

## FAKTEN ZU MICHELIN

- Beschäftigte (weltweit): 109.000 in fünf Kontinenten
- Produktion (2010): rund 176 Millionen Reifen
- Fertigungsstätten: 72 Fabriken in 19 Ländern
- Umsatz (2010): 17,9 Milliarden Euro
- Marktanteil (2010): 15,5 Prozent  
(hinter Bridgestone 16,2 und vor Goodyear 12,4 Prozent)
- Mitarbeiter in Deutschland: 7.850 (5 Fertigungsstandorte,  
Vertrieb, Verwaltung, Euromaster, Laurent Reifen GmbH)
- 2 Werke in Rheinland-Pfalz: Bad Kreuznach (1.500 Beschäftigte), Trier (100)

## FAKTEN ZUR BELEGSCHAFT IN BAD KREUZNACH

- Durchschnittsalter: 47 Jahre
- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 23,36 Jahre
- 102 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen feierten im Jahr 2010 eine Betriebszugehörigkeit bei Michelin von 25 bzw. 40 Jahren (47 sind seit 40 Jahren dabei, 55 seit 25 Jahren).

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie  
Kreuzberger Ring 70  
65205 Wiesbaden  
Tel.: 0611-970098-0  
Fax: 0611-970098-16  
service@cssa-wiesbaden.de  
www.cssa-wiesbaden.de