

Neue Arbeits-Zeit

Der Job fürs Leben ist ein Mythos.

Das weiß inzwischen fast jeder.

Aber es zu begreifen und darauf vorbereitet zu sein ist eine andere Sache.

Text: Christiane Sommer, **Foto:** Michael Hudler, Matthias Klose

• Er ist der Traum und das Ziel der engagierten Personalers: der selbstbestimmte Mitarbeiter. Der um seinen Wert weiß und sich nicht als Verfügungsmasse begreift. Der sich fit hält für die Jobs, die in seinem Berufsleben noch kommen mögen. Der Lust hat, Neues zu lernen.

Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Deshalb gründeten Thomas Sattelberger, heute Personalvorstand bei Continental, Heinz Fischer, damals Bereichsvorstand Personal bei der Deutschen Bank, und der inzwischen verstorbene Werner Then, Vorsitzender des Bundes Katholischer Unternehmer, im Frühjahr 1999 die Selbst-GmbH als Netzwerk für die Personalarbeit von morgen.

Langsam verbreiten sich ihre Ideen auch in den Unternehmen. Aber bis sie im Firmenalltag umgesetzt sind, wird es noch dauern, wie auch die Geschäftsführerin des Forums Lisa Schmitt erzählt. Träume brauchen eben eine solide Basis im Hier und Jetzt. Daran arbeiten sie beispielsweise im Werk Stöcken von Continental, wo Belegschaft und Werksleitung gerade dabei sind, die Arbeitsplätze durch ein neues Schichtsystem abzusichern. Oder bei DaimlerChrysler in Gaggenau, wo sie damit beschäftigt sind, die Qualifikationen der Mitarbeiter durch Rotationsverfahren und Prozesslernen zu verbreitern. Bei der Deutschen Bank hingegen arbeitet man am Ernstfall: Dort werden Mitarbeiter, die vom Personalabbau betroffen sind oder sein könnten, durch eine eigens eingerichtete Abteilung betreut.

Eine Reise durch Deutschland und die Welt der Arbeit auf der Suche nach Lösungen, die dem Morgen standhalten.

I.

Das Werk
Stöcken,
Continental

Das Werk, um das es hier geht, ist das älteste des Continental-Konzerns. Es wurde 1938 gebaut, um Volkswagen in Wolfsburg mit Reifen zu versorgen. Heute ist das Werk Stöcken am Rande Hannovers ein Industriepark und so etwas wie der Querschnitt der Continental AG: Der Geschäftsbereich Automotive Systems hat seine Forschung und Entwicklung auf dem Areal, die ContiTech ist ebenfalls vertreten. Daneben werden in Stöcken Maschinen zum Bau von Reifen hergestellt. Dann ist da noch die riesige Halle, einst das Herzstück des Geländes, in dem das Produkt hergestellt wird, das bis heute die meisten mit der Continental verbinden: Reifen.

Die Produktion der Pneus ist es auch, die die Werks- und die Konzernleitung gerade wieder beschäftigt. Stöcken ist das letzte Werk am Hochkosten-Standort Deutschland, ja sogar in ganz Europa, in dem Reifen für Lastkraftfahrzeuge (hauptsächlich), aber auch für den Industriebedarf und Sportwagen hergestellt werden. Der Standort mit seinen insgesamt 4000 Mitarbeitern, von denen 1700 in der Reifensparte arbeiten, hat dabei ein besonderes Problem zu bewältigen: Von den Gesamtproduktionskosten eines Reifens entfallen rund 25 Prozent auf die Löhne.

Albert de Grave ist Personalleiter des Werks, und die Frage, auf die er und seine Kollegen in Stöcken eine Lösung finden müssen, ist leicht gestellt und schwer beantwortet: Wie kann es gelingen, die Reifenproduktion zu erhalten?

Längst produziert Continental seine Pneus auch im Ausland, in Tschechien oder in der Slowakei etwa. Im rumänischen Timisioara baut der Konzern gerade eine neue Produktionsstätte. Und er hat bewiesen, dass er sich konsequent von unrentablen Fertigungsstätten trennt. Das schwedische Werk Gislaved hat er dichtgemacht. Genauso wie das im österreichischen Traiskirchen. Oder 2002 das Lkw-Reifen-Werk in Herstal, Belgien. Kein Wunder also, dass die Werke auch untereinander um Aufträge konkurrieren.

Albert de Grave und seine Leute wissen all das. Und strengen sich umso mehr an. Das müssen sie auch: Gegen einen Stundenlohn samt Lohnnebenkosten von 2,91 Euro in der Slowakei oder 3,53 Euro in Tschechien können die Deutschen mit durchschnittlich 25,38 Euro nur schwer bestehen.

Die Frage also ist, wie das Werk seine direkten Kosten, will sagen: die, auf die es Einfluss hat, senken kann. Aktuell läuft das Reifengeschäft für den Konzern in Europa zwar blendend. Aber es geht den Stöckenern darum, für Krisenzeiten gerüstet zu sein. Denn wenn es ernst wird, wird das Argument der besonderen Qualität made in Germany nicht helfen. „Reifen sind Sicherheitsbauteile, und Gummi ist ein schwieriges Produkt“, sagt de Grave. Aber auch er weiß, dass „andere Werke mittelfristig ähnliche Qualität liefern könnten“.

Um die höheren Kosten zu managen, hat der Konzern sich ohnehin auf eine clevere Aufteilung verlegt: Die Werke an den Standorten mit niedrigen Kosten werden voll ausgelastet, während Stöcken nur den Teil der Produktion übernimmt, den die anderen nicht mehr bewältigen können oder der zu kompliziert für sie ist.

Das bedeutet, dass das hannoversche Werk flexibler sein muss als alle anderen. Und daran arbeiten sie in Stöcken mit aller Kraft.

Reifen herzustellen ist ein harter Job, der eine hohe Motivation erfordert: Im Sommer beispielsweise wird es an den Arbeitsplätzen unerträglich heiß. Das schlägt auf die Konzentration, die aber nicht nachlassen darf. Defekte Lkw-Reifen könnten im wahrsten Sinne des Wortes tödlich sein.

Flexible Schichtmodelle, Leiharbeiter, geringerer Krankenstand. Im Werk Stöcken kämpfen sie mit allen Mitteln

Wie also schafft man es, dass all das zusammen geht: Qualität und Flexibilität, Motivation und geringere Kosten? Werksleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter gutes Stück näher gekommen.

Seit Januar 2003 gilt in Stöcken ein neues Arbeitszeitmodell, das aus dem Reifenhersteller eine atmende Fabrik machen soll. Das neue Modell soll die Reaktionsmöglichkeiten auf Auftragsschwankungen vergrößern und gleichzeitig Kurzarbeit und Entlassungen der fest angestellten, hoch qualifizierten Mitarbeiter vermeiden helfen.

So kommt es, dass die Reifenwerker in einem flexiblen Schichtsystem arbeiten. Zwischen zwölf und 21 Schichten in der Woche sind möglich. Dazu wurden so genannte kollektive Flex-Konten eingerichtet, auf denen ohne Jahresabgrenzung 25 Mehr- oder Minder-Schichten pro Mitarbeiter gebucht werden können. Kollektiv heißen sie, weil sie für eine Gruppe von Beschäftigten gelten. Die Berechnungsbasis ist eine 37,5-Stunden-Woche. Wird die Wochenarbeitszeit über- oder unterschritten, wird dies auf den kollektiven Arbeitszeitkonten verbucht, die über die Jahre wieder ausgeglichen werden können. Jeder einzelne Mitarbeiter hat zudem noch ein individuelles Zeitkonto, das mit bis zu 60 Stunden im Soll oder Haben geführt werden kann. Bei Bedarf kann die Firma den ganzen, mit den Tarifparteien vereinbarten Arbeitszeitkorridor von 35 bis 40 Stunden in der Woche ausnutzen.

All das, man kann es sich leicht vorstellen, ist starker Tobak gewesen für die Belegschaft und die Betriebsräte. Aber Michael Deister, Arbeitnehmervertreter im Conti-Aufsichtsrat, und Wilfried Hilverkus, der Betriebsratsvorsitzende des Werkes, betonen, die Regelung sei nach vielen harten Diskussionen schließlich von allen Seiten für gut befunden worden.

Wie aber lebt es sich mit dem neuen Modell in der Praxis? Gernot Kuse, seit 1986 bei Conti und dafür zuständig, dass die Formen, in denen die Reifen gebacken werden, immer tippopp sind, sagt: „Die Kollegen, die 21 Schichten fahren, sind ganz schön fertig. Manchmal wissen sie nicht, welcher Tag heute ist.“ Kein Wunder, bei 21 Schichten haben die Mitarbeiter beispielsweise am Montag und Dienstag Frühschichten, Mittwoch und Donnerstag Spätschicht und dann drei Tage lang Nachtschicht. In der darauf folgenden Woche haben sie Montag und Dienstag frei und beginnen am Mittwoch wieder mit der Frühschicht, um dann drei Tage lang in der Spätschicht zu arbeiten, auf die zwei Nachtschichten folgen. Und so fort. Aber was hätten sie machen sollen, außer zustimmen? Der Elektriker Harald Seyring sagt: „Ich bin seit 1980 dabei und 46 Jahre alt. Realistisch betrachtet, ist es für jemanden in meinem Alter schwierig, was Neues zu finden, wenn die Produktion hier eines Tages doch nicht mehr sein sollte.“ So ziehen in Stöcken in der Not alle an einem Strang. Der Vorstand hat sogar noch einmal kräftig investiert. Etliche Millionen Euro wurden für Maßnahmen bereitgestellt, die die Kosten um weitere 25 Prozent drücken sollen.

Und das ist noch nicht alles, was man sich in Stöcken ausgedacht hat, um ein attraktiver Standort zu bleiben. Seit Anfang des Jahres werden neue Mitarbeiter nur noch über die Volkswagen-Tochter und Zeitarbeitsfirma Autovision angeheuert. Die können flexibler eingestellt – und bei Bedarf schneller wieder entlassen werden, ohne dass Conti dafür Geld ausgeben müsste.

Am Anfang, erinnert sich Personalchef de Grave, war das eine Idee, „über die sehr kontrovers diskutiert wurde“. Vor allem der Betriebsrat hatte Bedenken. „Wir wollten auf jeden Fall verhindern, dass es im Werk eine Zweiklassengesellschaft gibt“, sagt Michael Deister. Die Autovision hat deshalb einen eigenen Tarifvertrag für die Kollegen auf Zeit abgeschlossen. Sie bekommen zwar bis heute ein bisschen weniger bezahlt als die Festangestellten, aber Conti legt Geld drauf, um die Differenz zu verringern.

Trotz aller anfänglichen Widerstände: Das Zeitarbeiter-Projekt läuft gut. Die neuen Kollegen sind engagiert. Sogar Betriebsratschef Hilverkus ist voll des Lobes: „Früher sind von 30 Leuten, die wir eingestellt haben, sechs innerhalb der Probezeit wieder gegangen, aber die Kollegen von der Autovision bleiben.“

Nach so vielen Neuerungen und harten Verhandlungen hatten sich die Beteiligten eigentlich vorgestellt, dass erst mal Ruhe im Werk herrschen würde. Doch das, sagt de Grave, war ein Trugschluss: Die hohen Lohnnebenkosten machen dem Standort trotz aller Veränderungsbereitschaft das Überleben schwer. Sollten sie steigen, würden die mühsam erarbeiteten Kosteneinsparungen wieder aufgefressen, ohne dass die Werker etwas dagegen tun könnten. Also weiter

sparen, weiter denken.

Aktuell arbeitet man in Stöcken daran, den Krankenstand zu senken; das Conti-Werk in Korbach bei Kassel ist Benchmark: Dort liegt der Krankenstand unter fünf Prozent. In Stöcken waren es mal über sechs. „Das ist vor allem ein Managementproblem“, sagt Personalchef Albert de Grave. Die Meister mussten lernen, wie man Rückkehrgespräche nach Krankheiten führt und die Mitarbeiter mehr in die Prozesse einbindet.

Dabei scheint auch das neue Zeitkontenmodell zu helfen, denn es bedingt eine engere Kooperation zwischen Team und Chef. Tatsächlich ist der Krankenstand innerhalb kurzer Zeit auf 4,6 Prozent gesunken. De Grave ist sicher, dass das nicht nur mit der Angst um den Arbeitsplatz zusammenhängt. So oder so: Das Unternehmen spart, wie de Grave vorrechnet, bei jedem Prozentpunkt, um den der Krankenstand sinkt, einige Millionen Euro an Kosten.

Das alles ist viel und doch noch zu wenig. Im Moment diskutiert man im Werk Stöcken darüber, wie der Arbeitszeitkorridor noch besser genutzt werden kann. Nach dem Chemie-Tarifvertrag wäre das möglich. Auch am Lohn- und Gehaltssystem ließe sich vielleicht noch etwas machen, sagt de Grave. Etwa mit einem stärkeren Bezug zur Leistung des Einzelnen. Möglicherweise ließen sich die Mitarbeiter auch noch breiter einsetzen, um die Effizienz zu steigern. Und natürlich denkt de Grave darüber nach, wie eine bessere Qualifizierung seiner Leute möglich wäre: „Dazu müssen sie lernen, dass alles, was sie an Qualifizierung machen, für sie ganz persönlich gut ist, weil es ihre Flexibilität erhöht.“

Grundsätzlich, sagt Betriebsratschef Hilverkus, werde man sich mit jedem „vernünftigen Vorschlag auseinander setzen“. Allerdings, und das ist für ihn Grundbedingung, müsse das erklärte gemeinsame Ziel sein, das Werk krisenstabil zu machen – nicht nur den Aktienkurs des Unternehmens in die Höhe zu treiben.

Die Zukunft? Der Wettlauf wird weitergehen. „Wir haben schon ein paar konkrete Vorstellungen, wie wir unsere Kosten noch mal um zehn Prozent senken könnten, aber ob sie umgesetzt werden, das weiß im Moment noch niemand so genau“, sagt Albert de Grave.

Die neue Verhandlungsrunde läuft bereits.

II.

Das Werk
Gaggenau,
DaimlerChrysler

Das idyllische Gaggenau im Schwarzwald wirkt nicht wirklich wie ein Ort der Experimente. Aber so kann man sich täuschen. „Veränderung und Neues lernen gehört bei uns zum Alltag“, sagt Klaus Beutel. Das klingt modern und oft gehört. Ihm ist es sehr ernst damit.

Beutel beschäftigt sich im Werk Gaggenau von DaimlerChrysler seit mehr als 20 Jahren mit der Qualifizierung der Mitarbeiter.

Es gibt wahrscheinlich nicht viele Werke, die sich über die Jahre so stark verändert haben wie Gaggenau. Viele Male schon wurde hier umgebaut, abgebaut, neu gebaut. Und vieles vom Neuen war und ist gut, aber ob es so kommen würde, wusste vorher niemand. Doch sie haben hier gelernt, auf das Gute im Neuen zu hoffen, auf den Wandel vorbereitet zu sein. Der Bildungsexperte Beutel ist sogar davon überzeugt, dass man „Veränderung am besten durch Veränderung lernen kann“. Und dass dadurch jeder einzelne der verbliebenen 6000 Werker immer besser wird. Weil er neue Aufgaben lernt, seiner Firma damit Wertvolles zu bieten hat und das auch weiß.

Dieses Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist so etwas „wie die Schlüsselqualifikation für die Mitarbeiter in Gaggenau“, sagt Betriebsratschef Michael Brecht.

Gesetzt den Fall, Brecht hat Recht, wie schaffen sie in Gaggenau, was anderswo vielfach Wunschdenken bleibt? Nicht dass der Wandel hier leicht wäre, sagt Klaus Beutel. Die hohe Bereitschaft zur Veränderung resultiere nicht nur aus ständiger Übung, sondern auch aus der bisweilen Zeit raubenden Offenheit, mit der im Betrieb über alles gesprochen und diskutiert werde. „Wir stehen in einem dauernden Dialog mit Belegschaft und Betriebsrat, den wir sorgfältig pflegen“, sagt Beutel. „Immer schon“, ergänzt Brecht. Und hier scheint eines der Geheimnisse des Gaggenauer Werkes zu liegen: Sie sind geübt im Miteinander-Reden – und haben damit eine solide Basis für den Wandel.

Wohl auch deshalb konnten sie eine der größten Herausforderungen bewältigen, die es in der Werksgeschichte gegeben hat: 2002 mussten sie die Produktion des Unimogs einstellen. Der Lastwagen war das letzte komplette Fahrzeug, das in Gaggenau produziert wurde, und lange der Stolz der Belegschaft. Nun stellen sie nur noch einzelne Aggregate her, vor allem Getriebe. Der Unimog wird jetzt im Werk Wörth gebaut. So hat es die Belegschaft mit der Werksleitung entschieden.

Wie bitte? „So war es“, sagt Betriebsratschef Michael Brecht. Der Arbeitnehmervertreter hatte, mit Unterstützung der Werksleitung, die Belegschaft zu einer Abstimmung über die Auslagerung und die Neuausrichtung des Standorts aufgefordert. Konkret lautete die Frage: Ob die Mitarbeiter damit einverstanden wären, den Unimog abzugeben, und ob 700 von ihnen mitgehen würden ins 40 Kilometer entfernte Wörth, um den Laster dort zu bauen. Im Gegenzug dafür sollten die verbleibenden 6000 Arbeitsplätze durch die Fertigung neuer Produkte abgesichert werden. Und wenn die Belegschaft mit Nein gestimmt hätte? „Dann hätte ich meinen Posten zur Verfügung gestellt“, sagt der Oberarbeitnehmervertreter.

Er hatte eine Wahl – aber hatte auch die Belegschaft eine echte Entscheidung zu treffen?

Die Abstimmung ist jedenfalls ein Beleg für die besondere Kultur der Gaggenauer. Dafür, dass die Werksleitung ihre Mitarbeiter ernst nimmt, ihre Meinung und Besorgnisse hören will. Was man auch daran sieht, dass sich das Management mit einer solchen Befragung einverstanden erklärt hat. Dass es bei fast 20 Veranstaltungen den Dialog mit der Belegschaft gesucht hat. Dass die Werksleitung alle Entscheidungsgrundlagen offen gelegt hat und dass sie ihren Leuten beispielsweise erklärt hat, wie es um die Wettbewerbssituation bestellt ist, intern im Konzern und auch im Vergleich mit der Konkurrenz.

Am Ende stimmten 95 Prozent der Gesamtbelegschaft für die Verlagerung des Unimogs. Was bedeutet, dass, rein statistisch gesehen, rund die Hälfte der Mitarbeiter, die von der Verlagerung betroffen waren, ebenfalls dafür gestimmt hat. Brecht ist heute noch begeistert über so viel Solidarität und Zuversicht.

Die Mitarbeiter entschieden sich für die Fertigung neuer Produkte, die 17 bis 18 Arbeitsschichten in der Woche von ihnen fordert. Die, die blieben, haben nun mehr Arbeit und neue Aufgaben.

Die, die gingen, haben das anscheinend nicht bereut. Manche haben sich ausdrücklich eine Rückkehrgarantie einräumen lassen. Aber die allerwenigsten denken darüber nach, sie zu nutzen, sagt Betriebsrat Brecht. Es läuft in Wörth, das Werk ist ausgelastet, die Mitarbeiter haben sich gut eingelebt.

Die Verantwortlichen sehen sich in ihrer Politik der Offenheit und des Sich-gegenseitig-ernst-Nehmens bestärkt. Zurück könnten sie wohl auch nicht mehr. Die Belegschaft fordert inzwischen Respekt und Informationen ein. Jüngst musste sich die Führungsmannschaft rüffeln lassen, weil sie ihre Strategien nicht verständlich genug erklärte.

Das ist die andere Seite der Medaille – wer Offenheit, Transparenz und Diskussion zur Grundlage seiner Unternehmenskultur macht, muss sich daran messen lassen. Und wer engagierte Mitarbeiter will, muss sich ehrlich auf sie einlassen. Sonst ist das Engagement schnell wieder dahin.

Ohne den guten Willen der Mannschaft liefe manches schlechter. Und langsamer. Zum Beispiel die Umstellung auf die Fertigung des neuen Leichtgetriebes für Transporter und Pkw, die den Standort sichern soll. Sie bedeutet: eine neue Halle, neue Maschinen, neue Aufgaben und neue Prozesse, erheblich höhere Stückzahlen, eine komplexe Logistik. Und: eine neue Arbeitsorganisation.

Die läuft nun über die Rotation der Mitarbeiter entlang einer Prozesskette, bei der ein Mitarbeiter nur zweimal im Monat die gleiche Aufgabe erledigt. Jede Menge Freiwillige haben sich gemeldet, die neuen Jobs zu machen.

Die Fertigung des neuen leichten Getriebes hat Signalcharakter. Im ganzen Werk soll die Flexibilität größer werden und die Mitarbeiter in die Gesamtprozesse stärker eingebunden werden. Das proben sie auch in dem Pilotprojekt Qualifizierungsoffensive. „Ziel ist, unsere Mitarbeiter in der Breite zu qualifizieren“, sagt Ralf Meyer, einer der Meister, der half, das Projekt aus der Taufe zu heben. Einige Führungskräfte hatten nämlich beklagt, dass ihre Leute nur an einem einzigen Arbeitsplatz einsetzbar waren. Also ersannen Beutel und Co. ein Konzept, bei dem die Mitarbeiter auch die vor- und nachgelagerten Stationen im Produktionsprozess kennen lernen. Wenn sie wollen.

Neue Produkte, neue Arbeitsorganisation, ein Bildungspass: Wer will, kann im Werk Gaggenau an seiner Karriere basteln

Wolfgang Vogt wollte. Sein fester Arbeitsplatz ist die Schleiferei in der Kleinserienfertigung für Getriebe. Aber eigentlich, erzählt er, hat er schon immer mal wissen wollen, wie die Arbeit in der vorgelagerten Dreherei funktioniert. Also hat er sich für das Projekt gemeldet und verbrachte ein Woche beim Drehen.

Davon habe er „keine Ahnung“ gehabt. Aber er hat die Arbeit der Kollegen schätzen gelernt. „Wie die aus einem Rohblock eine Welle machen, das fand ich schon beeindruckend“, sagt Vogt. Und er verstand plötzlich auch, warum es zwischen den Abteilungen immer mal wieder zu Problemen kam: Die Toleranzen etwa waren andere als die in seiner Abteilung. Das besprach er in der Dreherei und mit den eigenen Kollegen. Seitdem klappt die Zusammenarbeit viel besser. Und: Alle kennen nun die entsprechenden Ansprechpartner. Inzwischen war auch einer der Dreher zum Gucken in der Schleiferei.

Inzwischen haben 60 Mitarbeiter an dem Projekt teilgenommen. Und machen nun Werbung dafür.

Weiterbildungschef Klaus Beutel und Betriebsrat Michael Brecht sind ganz zufrieden mit dem Erfolg, beweist er doch, dass Qualifikation weder kompliziert zu organisieren noch übermäßig teuer sein muss. Damit liegen sie auf der Linie der Gesamtbetriebsvereinbarung Qualifizierung, die der Konzern mit dem Betriebsrat vereinbart hat – und gehen bereits darüber hinaus. „Früher hieß es immer, jemand, der jahrelang das Gleiche gemacht hat, ist gar nicht mehr qualifizierungsfähig. Wir beweisen das Gegenteil“, sagt Brecht. Dieser Ehrgeiz, zum Wohl der Belegschaft die Dinge zu ändern, treibt sowohl Betriebsrat Brecht als auch den Qualifizierungsexperten Beutel an.

Ihr neuestes Projekt ist der Bildungspass. „Instrument zur beruflichen Standortbestimmung“, steht darauf. Das klingt etwas sperrig. Die Idee dahinter nicht.

Was Brecht und Beutel mit dem Pass erreichen wollen, ist, dass sich jeder Mitarbeiter über das in der Betriebsvereinbarung vorgeschriebene jährliche Qualifikationsgespräch hinaus Gedanken über das macht, was er kann.

Dabei geht es nicht nur um rein fachliche Qualifikationen, sondern auch um die, die sich die Mitarbeiter außerhalb des Werks angeeignet haben. Etwa beim vorherigen Job, in der Ausbildung oder auf Seminaren, beim Organisieren im Sportverein oder am Computer daheim. Auch persönliche Stärken sollen in den Bildungspass eingetragen werden – ein besonderes Talent beim Lösen von Konflikten, besondere handwerkliche Begabungen und und und. Alles

Qualifikationen, sagt Beutel, über die sich die meisten gar nicht im Klaren sind, die aber im Beruf durchaus helfen können. Den Kollegen, den Chefs und eben den Leuten selbst.

Im Idealfall ist der Bildungspass so etwas wie ein persönliches Qualifikationsprofil, das weit über das sonst im Betrieb übliche hinausgeht. Und er ist Grundlage für die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, aus der sie eine Menge Selbstbewusstsein schöpfen können. Damit trauen sie sich auch im Werk Dinge zu, die sie sonst erst gar nicht versucht hätten. Ob er den Bildungspass haben möchte und was er damit macht, entscheidet jeder Mitarbeiter selbst.

Der Pass sei eine gute Sache, findet Werker Wolfgang Vogt. Aber ob er damit und mit seiner Bereitschaft, Neues auszuprobieren, zum Unternehmer in eigener Sache wird? Er überlegt. Und sagt dann: „Ich bin Arbeiter. Als Unternehmer habe ich mich bislang noch nicht gesehen. Aber irgendwie ist da schon was dran. Wenn’s was Neues zu lernen gibt, bin ich jedenfalls dabei.“ Gerade hat er sich mit einem Mechaniker beim Hersteller die neuen Maschinen für seinen neuen Arbeitsplatz angesehen.

III.

Abteilung Beschäftigungsmodelle,
Deutsche Bank

Eltern, die besorgt um die Zukunft ihrer Kinder waren, gaben ihnen vor noch nicht allzu langer Zeit einen gut gemeinten Rat mit auf den Weg ins Berufsleben: „Mach was Sicheres, Solides, geh zur Bank.“ Es war wahrscheinlich nicht das erste Mal, dass sie irrtten.

Solide – mag sein. Aber sicher? Im Bankengewerbe sind allein in den vergangenen zehn Jahren zigtausende von Arbeitsplätzen weggefallen. Zuerst traf es die Mitarbeiter in Zweigstellen und Filialen, dann die im Zahlungsverkehr und in allen Bereichen, die sich leicht automatisieren lassen. Mittlerweile ist man auch in der Zentrale nicht mehr sicher. Selbst die einstigen Könige des Gewerbes, die Kreditleute, müssen damit rechnen, ihren Job zu verlieren – ebenso übrigens die Investmentbanker.

Alles steht auf dem Prüfstand. Auch bei der Deutschen Bank. Das größte Bankhaus der Republik entließ allein in den vergangenen zwei Jahren mehr als 15000 Leute. Nicht auf einen Schlag, aber kontinuierlich. Personaldirektor Tessen von Heydebreck sagte zwar zu Beginn des vergangenen Jahres, dass das Größte hinter den Beschäftigten liege – 2003 würden nur noch, wie angekündigt, 1950 Vollzeitstellen im Geschäft mit den Privatkunden und in der Vermögensverwaltung sowie 1205 Stellen im Firmenkundenbereich und Investment Banking wegfallen. Aber so ganz mag niemand in der Restbelegschaft seinen Worten trauen.

Kein Wunder, denn wie fast überall im Gewerbe dauern die Diskussionen darüber an, wie sich Kosten sparen lassen. Und in einem Dienstleistungskonzern geht es natürlich immer ums Personal.

Nicht erstaunlich also, dass es mit der Stimmung in Deutschlands Großbank Nummer eins nicht zum Besten bestellt ist. Das liegt vor allem an der Salami-Taktik, die der Vorstand verfolgt: Seit Jahrzehnten, sagt Leo Wunderlich, Gesamtbetriebsratschef der Deutschen Bank, werde die Bank mit immer neuen Programmen umgemodelt. Das Unternehmen lebe seit Mitte der neunziger Jahre mit einer Art „Dauersozialplan“.

Was nach zu wenig Konsequenz und Angst vor dem harten Schnitt aussieht, mag seine Begründung auch darin haben, dass die Bank in den vergangenen Jahren immer wieder ihre Strategie verändert hat. Die daraus folgende Verunsicherung in der Belegschaft macht das Geschäft nicht leichter. Schon 1997 begann deshalb der für Personal zuständige damalige Bereichsvorstand mit einem Gegenprogramm: Heinz Fischer entwarf das Deutsche Bank Personalmosaik – ein Potpourri aus unterschiedlichen Maßnahmen.

Das Ziel schon damals: Aus Angestellten Unternehmer in eigener Sache zu machen, die ihre berufliche Zukunft aktiv gestalten. Das war ziemlich weit in die Zukunft gedacht und ist es vermutlich bis heute. Damals zumindest verstanden wohl nur wenige, was Fischer damit meinte. Obwohl es bereits die ersten Entlassungswellen gab, fühlten sich die meisten Mitarbeiter noch sicher.

Heute weiß jeder in der Bank, dass er nicht auf „lebenslänglich“ hoffen kann. Konsequenterweise wurde das Mosaik um etliche Bausteine ergänzt.

Ralf Brümmer ist einer von denen, die sich nach dem Weggang seines Chefs Heinz Fischer um die Erweiterung des Modells Gedanken gemacht haben: Wenn schon nicht den Job auf Lebenszeit, so sollen den Mitarbeitern doch für die Verweildauer bei der Bank Perspektiven aufgezeigt werden. Und er will sie fit machen für den Fall der Fälle.

Was er da erklärt, heißt Neudeutsch Employability: Die Mitarbeiter sollen erkennen, was in ihnen steckt. Nicht nur, um für die Bank attraktiv zu sein, sondern, im Ernstfall, auch für einen anderen Arbeitgeber.

Wie wichtig den Verantwortlichen das Thema ist, beweist schon das Organigramm. Brümmer und seine Kollegen sind mit ihrer Abteilung „Beschäftigungsmodelle“ nah beim Personalvorstand angesiedelt und unabhängig von der operativ tätigen Personalabteilung.

Sein Team hat in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern ein Programm zusammengestellt, das der Realität in der Bank ziemlich genau entspricht. Die neuen Bausteine sind im Wesentlichen: das Job Coaching – also eine dreiteilige Workshop-Reihe, in der Mitarbeiter, die nicht mehr auf ihrer angestammten Stelle bleiben können, in der Gruppe auf einen Neustart entweder in der Bank oder außerhalb vorbereitet werden sollen. Und das Deutsche Bank Job Center, das den einzelnen Mitarbeitern per Telefon oder eMail mit Rat und Tat zur Seite steht, wenn sie sich entweder von sich aus verändern wollen oder, wie bislang in den meisten Fällen, von einer

Restrukturierungsmaßnahme betroffen sind.

Beide Bausteine beruhen auf der absoluten Vertraulichkeit der Informationen und sollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich über ihre Fähigkeiten klar zu werden. Sie sollen außerdem helfen, den Schock über eine anstehende Veränderung zu überwinden.

Der Prozess, auf den man sich geeinigt hat, besteht aus acht Schritten, die je nach Situation des Einzelnen mehr oder weniger intensiv bearbeitet werden. Am Anfang, sagt Ralf Brümmer, steht immer die Situationsanalyse (Was ist passiert?). Es folgen: Standortanalyse (Was kann ich?), die berufliche Zielfindung (Was will ich?), die Arbeitsmarktanalyse (Welche Möglichkeiten gibt es?), mögliche Weiterbildung (Wo habe ich Bedarf?), die Formulierung der Bewerbungsunterlagen (Wie verkaufe ich mich am besten?), die Arbeitsmarkterschließung (Wie gehe ich am besten vor?) und schließlich die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch (Wie kann ich mein Gegenüber von mir überzeugen?).

Seit seiner Einführung im Februar 2002 haben 150 Gruppen mit ungefähr 1500 Teilnehmern am Coaching teilgenommen. Offenbar mit recht gutem Erfolg, wie Brümmer und Kollegen mit allerdings anonymisierten Statements belegen. Namen mag niemand nennen – das würde am Grundsatz der Vertraulichkeit rütteln, sagt Kirsten Groth, Brümmers Kollegin und Leiterin der Abteilung Job Center. Denn den Arbeitsplatz zu verlieren sei auch in Zeiten von Massenentlassungen eine sehr persönliche Sache, die jeder gern vor allem mit sich selbst ausmache. Aber das Vertrauen in das Job Center ist da: Mehr als 500 Mitarbeiter aus allen Teilen der Bank haben sich bislang an Groth und ihre Mitarbeiter gewandt, um sich beraten und helfen zu lassen.

Workshops, telefonische Beratung, Hilfestellung bei der Jobsuche: Die Bank verlässt den einfachen Weg

Betriebsratschef Leo Wunderlich jedenfalls begrüßt die neuen Aktivitäten der Bank. Denn bisher, so hat er beobachtet, hätten viele Vorgesetzte den einfachsten Weg genommen: Statt mit ihren Mitarbeitern erst mal zu reden und sich mit ihnen gemeinsam um einen anderen geeigneten Arbeitsplatz in der Bank zu kümmern, hätten viele lieber gleich versucht, ihre Leute in Altersteilzeit und den Vorruhestand abzuschieben und/oder eine Abfindung zu zahlen. „Das ersparte eine Menge unangenehmer Diskussionen“, sagt Wunderlich. Aber es wirkte sich nicht eben förderlich auf die Motivation der verbliebenen Mitarbeiter aus.

Brümmers Bereich zeigt, dass es auch anders geht und dass sich die Bank ihren Leuten verpflichtet fühlt. Nicht nur im Ernstfall: Die Mitarbeiter können sich auch an die Abteilung wenden, wenn sie sich aus freien Stücken verändern wollen. „Im Coaching und im Jobcenter erfahren viele, dass sie viel mehr können, als sie glauben. Das hebt das Selbstbewusstsein und die Chance auf einen neuen Arbeitsplatz“, sagt Wunderlich. Und: Es hole die Leute raus aus der Wartehaltung und der Erwartung, dass es ausschließlich die Bank ist, die sich um ihr Schicksal kümmern müsse.

Wobei sich die Mitarbeiter der Abteilung Beschäftigungsmodelle durchaus darum bemühen, Kontakte zu knüpfen und Türen für Mitarbeiter zu öffnen. Dazu gehört zum einen die Suche innerhalb der Bank oder ihrer Töchter nach vakanten Stellen. Zum anderen sprechen Brümmer und Kollegen auch mit Externen. Mit anderen Banken etwa, aber auch mit Unternehmen aus der Industrie. 400 offene Stellen habe man so bereits gefunden. Und, was Brümmer besonders freut: Die Deutsche Bank und ihre Mitarbeiter genießen einen guten Ruf. Viele haben bereits den Absprung in einen neues Arbeitsverhältnis geschafft.

Den Weg dorthin kann die Bank durch die Weitergabe anonymisierter Profile ebnen und durch Telefon-Coaching. Kirsten Groth erzählt, dass viele das erste Mal darüber nachdenken, was sie neben dem Banking noch so alles können. Durch einfache Fragen geleitet, verdichte sich schließlich ein Profil aus scheinbar selbstverständlichen Fähigkeiten. Das neue Bild gebe den Kollegen einen neuen Antrieb und helfe, mit der Wut, dem Frust und der Angst fertig zu werden.

Manche Mitarbeiter wollen nach dem Coaching gar nicht mehr in ein Angestelltenverhältnis zurück. Sie wollen künftig „ihr eigenes Ding“ machen, wie Groth sagt. Dann prüfen die Berater im Center die Geschäftsideen und Unterlagen auf Plausibilität. Wenn die gegeben ist, hilft die Bank bei der Finanzierung.

In manchen Fällen hilft auch die „Bankforce“ weiter, die hausinterne Zeitarbeitsvermittlung. Die Einsätze in zumeist fremden Arbeitsumfeldern, die zu den gleichen Konditionen wie im Vorjob abgerechnet werden, setzen allerdings in den meisten Fällen Mobilität voraus. „Die nicht immer gegeben ist“, wie Brümmer es diplomatisch formuliert.

„Was wir mit unserem Mosaik bieten, ist Hilfe zur Selbsthilfe, zu mehr Eigenständigkeit und Selbstbestimmtheit. Keiner soll sich mehr als Opfer fühlen müssen“, sagt Ralf Brümmer. „Das ist das Beste und Wichtigste, was wir hier leisten können.“ –