

„Kostensenkungsprogramme greifen zu kurz“

Die Stahlbranche boomt. Trotzdem hat ThyssenKrupp Stahl ein Restrukturierungspaket geschnürt und will bis 2007 unter anderem insgesamt 240 Millionen Euro einsparen – ein Drittel davon beim Personal. Fragen an Wilhelm Segerath, den Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats der ThyssenKrupp Stahl AG

■ **Die ThyssenKrupp AG als Mutter der ThyssenKrupp Stahl AG hat ihr Ergebnis im letzten Geschäftsjahr verdoppelt, und die Stahlbranche boomt. Trotzdem hat die Konzernleitung ein Kostensenkungsprogramm „Projekt 2006“ aufgelegt. Passt das zusammen?**

Die positiven Ergebnisse in der Stahlbranche, insbesondere bei der ThyssenKrupp Stahl AG, hängen natürlich mit der Entwicklung des Stahlpreises zusammen. Das unterscheidet uns von Karstadt-Quelle oder Opel, die finanziell und wirtschaftlich sehr schlecht dastehen. Insofern ist das „Projekt 2006“ kein dringend notwendiges Programm. Denn unsere Belegschaft hat schon immer ihren Beitrag zum guten Ergebnis geleistet. So sind wir im Rahmen unserer Mitbestimmung schon früh in Sachen Flexibilisierung der Arbeitszeit aktiv geworden, wir haben mit dem Arbeitgeber Konzepte zur Teamorganisation vereinbart, wir haben eine Übereinkunft bezüglich der Arbeitszeitkonten getroffen und sind eine Vereinbarung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Betrieben eingegangen. Denn es bringt nichts zu warten, bis die Zahlen tief rot sind.

Wie hat der Gesamtbetriebsrat reagiert, als er vom „Projekt 2006“ erfuhr?

Der Vorstand wollte gleich bei der ersten Vorstellung des Projekts wissen, ob wir prinzipiell bereit sind, diesen Weg zu begleiten. Uns war jedoch schnell klar, dass wir zunächst untereinander diskutieren müssen. Denn das „Projekt 2006“ ist überaus facettenreich, dies betrifft insbesondere den Personalbereich und da vor allem auch Arbeitszeitfragen. Da sind Tarifnormen berührt, die wir als Betriebsräte gar nicht unmittelbar mit dem Arbeitgeber verhandeln können. Auch deshalb haben wir frühzeitig die IG Metall einbezogen.

Ihr habt insistiert, weiteres externes Know-how hinzuziehen zu können. Warum?

Der Vorstand hat sich bei diesem Projekt von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group beraten lassen. Trotzdem konnte er uns damals nicht im Detail vorrechnen, wie sich dieses Vorhaben auf Konzern und Belegschaft auswirken wird. Nicht zuletzt deshalb haben wir Wert auf einen eigenen Berater gelegt. Man hat uns

dann volle Transparenz und Übernahme der Kosten für diese Beratung nach § 80.3 Betriebsverfassungsgesetz zugesagt. Wir wollten wissen: Bleibt es beim Einsparvolumen von 240 Millionen Euro? Wird am Einsparziel von einem Drittel der Personalkosten festgehalten? Werden frühere Beiträge der Belegschaft zur Effizienzsteigerung berücksichtigt? Zusammen mit der Bezirksleitung der IG Metall und euch, unseren Beratern von der PCG – PROJECT CONSULT haben wir das weitere Vorgehen abgestimmt: Vor den Verhandlungen im Detail war uns wichtig, mit der Konzernleitung eine Rahmenvereinbarung abzuschließen.

Was sollte diese Rahmenvereinbarung erreichen?

Statt der ursprünglichen Einsparsumme von 80 Millionen Euro im Personalbereich sind nunmehr 70 Millionen als Obergrenze festgelegt. Mit eurer Hilfe als Berater haben wir nämlich festgestellt, dass vorgesehen war, mögliche Kostensteigerungen im Unternehmen bis zum Zieljahr 2006/2007 durch weitere Kostensenkungsmaßnahmen insbesondere auch im Personalbereich zu kompensieren. Dieser Dynamisierung der Kostensenkung zulasten des Personals konnten wir durch die Deckelung einen Riegel vorschieben. Damit das Einsparvolumen von 70 Millionen Euro im Personalbereich tatsächlich nicht überschritten wird, benötigen wir jetzt ein Controlling, das auch die Maßnahmen, die wir bereits früher eingeleitet haben, berücksichtigt.

Mit welchen Instrumenten sollen die Personalkosten reduziert werden?

Uns wurde schnell klar, dass auch über Arbeitszeitverkürzung und Lohnausgleich gesprochen werden muss. Und das wird schnell kompliziert. Wollen wir die 35-Stunden-Woche bei täglich acht Stunden im Einschichtbereich mit entsprechenden Freischichten begleiten, um im Jahresdurchschnitt wieder auf 35 Stunden zu kommen? Oder wollen wir eine Sieben-Stunden-Schicht? Für den Laien ist das einfach: Montags bis freitags fünf mal sieben Stunden arbeiten, das ergibt eine 35-Stunden Woche. Aber so einfach ist das in der Stahlindustrie nicht. Die meisten Beschäftigten, etwa 9000, haben die „Kontiarbeit“. Das heißt, die Kollegen arbeiten rund um die →

Mit Wilhelm Segerath sprachen Kay Kürschner und Jörg Weingarten, Mitarbeiter der PCG – PROJECT CONSULT GmbH – Prof. Dr. Kost & Kollegen, Essen.

→ Uhr. Die Frühschichten der so genannten „Erhalter“ müssen diesem „Kontibereich“ zuarbeiten. Ihre Arbeitszeit ist also auf den Konti-Schichtbetrieb abgestimmt. Deshalb müssen wir wohl bei der Acht-Stunden-Schicht bleiben. Außerdem steht die Frage der Fremdvergabe im Raum. Wir müssen nicht nur dafür sorgen, dass Arbeiten, die fremd vergeben werden, auch hinsichtlich Qualität und Ausführung geprüft werden. Wir müssen auch klären, ob wir diese Arbeiten nicht doch mit unserer Stammebelegschaft unter den Bedingungen des Stahltarifs ausführen und damit Beschäftigung im Unternehmen sichern können.

Die Ausgliederung von Unternehmensteilen gilt oftmals als vergleichsweise sozialverträgliche Restrukturierungsmaßnahme. Ist das so?

Betriebsbedingte Kündigungen haben wir ausgeschlossen. Umso überraschter waren wir allerdings, als plötz-

lich seitens des Managements beispielsweise Maßnahmen zur Ausgliederung von Stammebelegschaftsmitgliedern definiert wurden. So sollte der Tor- und Wiegedienst ausgegliedert werden – und dann der Tarifvertrag für Sicherheitsdienste zum Zuge kommen. Wenn man dort diese Stundenlöhne sieht, bekommt man Tränen in die Augen. Das hätte rund 600 Leute getroffen. Wir konnten dies verhindern. Teile des Rechnungswesens und der Datenverarbeitung sollen als so genannte Shared Service Center ausgegliedert werden, aber eventuell als Töchter unter dem Dach der ThyssenKrupp Stahl AG bleiben – wenn auch wahrscheinlich zu schlechteren tariflichen Bedingungen. Man könne solche Abrechnungen auch in Indien machen, heißt es lapidar. Durch die Rahmenvereinbarung konnten wir auch das bislang verhindern – zumindest für die Laufzeit dieser Vereinbarung, bis September 2007.

Unternehmen begründen ihre Kostensenkungspläne gemeinhin damit, Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit sichern zu wollen. Ist dies ein zukunftsweisender Weg?

Dies sind kurzfristige Konzepte, die eine nachhaltige Politik verhindern. Sie orientieren sich allein an den Gesetzen des Kapitalmarktes und der Börsen. In Zukunft ist es aber wichtig, langfristige und nachhaltige Konzepte zu entwickeln. Da muss man auch Durststrecken überstehen können. Wir können im Stahlbereich auch am Standort Bundesrepublik konkurrenzfähig bleiben. Wir müssen aber großen Wert darauf legen, dass die Qualität der Produkte stimmt. Die kann aber nur dann stimmen, wenn die Arbeitnehmer eine qualifizierte Ausbildung und Weiterbildung haben. Wenn also der Mensch wieder in den Mittelpunkt des Geschehens gerückt wird.

Kann Mitbestimmung mehr?

Unser Ziel ist, alles unter dem Dach der ThyssenKrupp Stahl AG zu belassen und beispielsweise die Dienstleistungen, anstatt sie auszulagern, für den gesamten Konzern als auch nach außen anzubieten. In Arbeitsgruppen werden wir jetzt alternative Vorschläge erarbeiten: zur Arbeitszeitverkürzung, zur innovativen Arbeitszeitgestaltung und besonders zu unserem „Programm Zukunft 2015“, das wir angeregt haben. Dort sollen Fragen zum demografischen Wandel der Belegschaft behandelt werden. Wir haben eine kollektive Überalterung in der Belegschaft. Deswegen müssen wir uns verstärkt um eine gute Ausbildung für die jungen Menschen kümmern. Wir werden unsere Chance nutzen. ■

Das Projekt 2006

Mit diesem Projekt möchte der Vorstand der ThyssenKrupp Stahl AG bis zum Geschäftsjahr 2006/7 die jährlichen Kosten im Unternehmen um 240 Millionen Euro senken. Die Kosteneinsparungen sind aus Sicht des Managements zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Der Gesamtbetriebsrat ist dagegen davon überzeugt, dass reine Kostensenkungsprogramme die Zukunft des Unternehmens und der Arbeitsplätze auf Dauer alleine nicht sichern können. Gemeinsam mit der IG Metall und externen Beratern entwickelte das Gremium Alternativen. Diese Ansätze sind wichtige Bestandteile einer Rahmenvereinbarung, die der Vorstand sowie der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall zum weiteren Umgang mit dem Projekt 2006 getroffen haben. Sie beinhaltet:

- Verhinderung von betriebsbedingten Kündigungen
- Begrenzung der Personalkostensenkung auf maximal 70 Millionen Euro
- Stopp der Auslagerung des Tor- und Wiegedienstes
- Bildung von Arbeitsgruppen aus Management, Gesamtbetriebsrat und IG Metall zu den Themen Arbeitszeitverkürzung, innovative Arbeitszeitgestaltung, Eigen-Fremd-Projekte, interner Arbeitsmarkt sowie zum „Zukunftsprogramm 2015“. Letztere Arbeitsgruppe behandelt wichtige Zukunftsthemen wie optimierte Einsatzplanung, Gesundheit, quantitative und qualitative Personalplanung sowie Kompetenzentwicklung (Aus- und Weiterbildung).