

# „Arbeitsplätze zu den Menschen bringen“

Mit Dr. Heinz Klinkhammer sprachen Cornelia Gimdt und Sabine Kall, Redakteurinnen der „Mitbestimmung“.

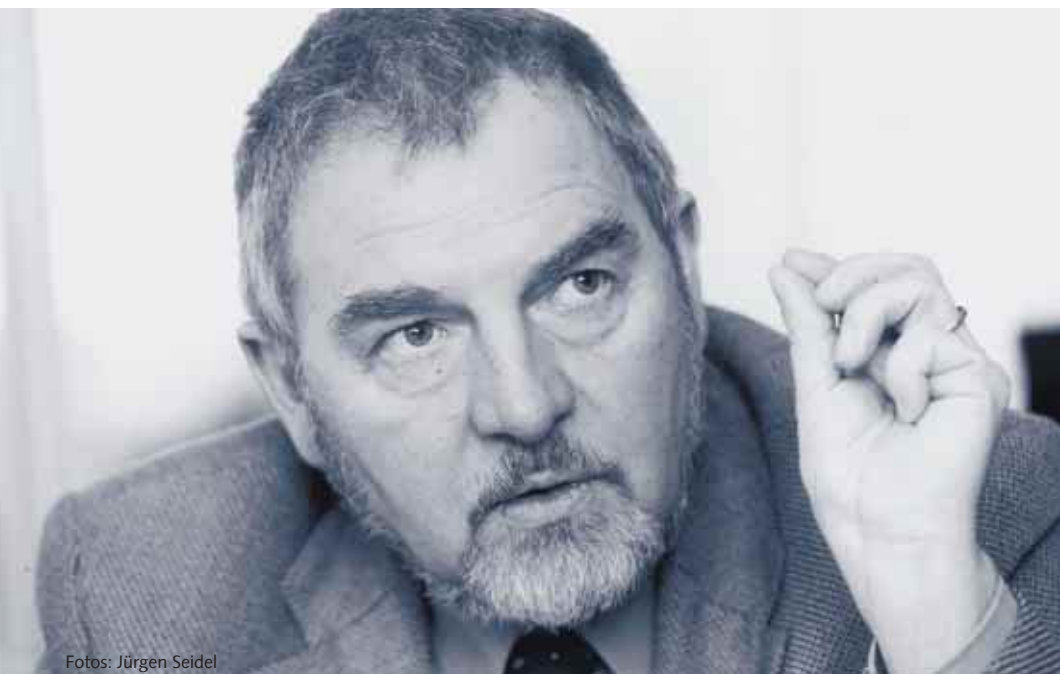
Eine ehemalige Ministerialbehörde entwickelt sich zum Global Player. Die T-Aktie erlebt derzeit einen Höhenflug, das Unternehmen Telekom segelt hart am Wind in einem heftigen Preiswettbewerb. Trotzdem lautet die Telekom-Philosophie: Personalausgleich und Qualifizierung gehen vor – vor Abbau in Überhangbereichen und vor Neueinstellungen in Bedarfsbereichen. Mit welcher Art Personalmanagement schafft Arbeitsdirektor Heinz Klinkhammer diesen Balanceakt zwischen sozialen Interessen der Stammbesellschaft und dem, was der Markt verlangt?

**Seit ihrer Privatisierung 1995 hat die Telekom ihr Personal von 230 000 Beschäftigten in Deutschland um rund 60 000 Arbeitsplätze reduziert – sozialverträglich und vor allem über Vorruhestandsregelungen und Abfindungen. Hat es nicht erhebliche Folgen für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, wenn man auf eine kostspieligere, mittelältere Belegschaft angewiesen ist und kaum noch jüngeres Know-how von außen her einholen kann?**

**Klinkhammer:** Was die Innovationsfähigkeit angeht, müssen wir uns nicht verstecken. Gerade in unseren boomenden Geschäftsfeldern Mobilfunk, Internet, Systemlösungen und ISDN haben wir dies unter Beweis gestellt. Beispielsweise arbeiten bei der im letzten Jahr gegründeten T-Nova inzwischen 4 000 Beschäftigte an der Entwicklung innovativer Produkte und Dienste. Die Annahme, dass nur junge Beschäftigte innovativ seien, ist jedenfalls bei der Telekom nicht richtig.

Was die Vorruhestandsregelungen und Abfindungen angeht: Vorruhestand oder Überbrückungsregelungen werden von den Älteren akzeptiert. Abfindungen werden hingegen typischerweise von den jungen Beschäftigten, den eigentlichen Hoffnungsträgern des Unternehmens, die wir dringend brauchen, favorisiert. Deshalb haben wir dieses Personalanpassungsinstrument praktisch ausgemustert. Aber wir haben in Deutschland mit einem weiteren Problem zu kämpfen: der starken regionalen Differenzierung. In Ostfriesland oder im Bayerischen Wald gibt es neben der Telekom praktisch keine Wettbewerber, dagegen findet in den Ballungszentren extremer Wettbewerb statt. Dort suchen wir Personal. Deshalb lautet die Maxime unseres Personalausgleichs: „Arbeit zu den Menschen bringen“. Und deshalb stellen wir 3 500 Ausbildungsplätze zur Verfügung.

**Sie stehen vor einem logistischen Kraftakt: Sie müssen die nachgefragten Qualifikationen heranbilden und dorthin bringen, wo sie benötigt werden. Es ist kein Geheimnis, dass die Telekom zu viele Fernmeldetechniker hat und zu wenig Dienstleister im Vertrieb. Wie packen Sie den personellen Umbau an?**



Fotos: Jürgen Seidel

Es geht vor allem um Mobilität und Qualifizierung, aber auch um intelligente Standortkonzepte. Besonders in den neuen Bundesländern haben wir viele Kolleginnen und Kollegen, die wir nicht hinreichend in ihrer jetzigen Tätigkeit und am gleichen Ort beschäftigen können. Dagegen existiert im Rhein-Main-Gebiet ein dramatischer Bedarf. Aber wir haben im letzten Jahr elf neue Standorte geschaffen, davon vier in den neuen Ländern. Damit waren wir die ersten, die es erfolgreich unternommen haben, nicht die Menschen zu den Arbeitsplätzen, sondern die Arbeitsplätze zu den Menschen zu bringen. Sprich: Wir haben in den Regionen mit Personalüberhang neue innovative Arbeitsplätze geschaffen, vor allem bei den expandierenden Töchtern T-Mobil und T-Online, im Systemgeschäft und in der Datenkommunikation.

#### **Aber können Sie denn flächendeckend Fernmeldetechniker zu Vertriebsprofis umschulen?**

Natürlich ist nicht jeder Mitarbeiter für Vertriebsaufgaben geeignet. Aber viele können Vertrieb lernen. Nach einem bewährten Screening-Programm schauen wir uns an, wer dafür in Frage kommt. Um den Entwicklungen beispielsweise im boomenden Telematikmarkt gerecht zu werden, wollten wir mit dem Spezialprogramm „1 000 Mitarbeiter für IT“ innerhalb eines Jahres 1 000 Leute aus der Telekom für den Bereich Informationstechnologie qualifizieren. Ende letzten Jahres waren es sogar 1 300, die dann zu unseren Töchtern T-Nova, DeTeCSM und DeTeSystem abgegangen sind. Unsere sehr anspruchsvolle Zielsetzung für die nächsten Jahre: Wir wollen 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Vertriebsaufgaben qualifizieren. Und das schaffen wir auch.

#### **Sie wollen das schaffen mit einer Telekom-Belegschaft, von der die Hälfte Beamte sind. Kann ein Global Player unter den Bedingungen des Beamtenrechts reüssieren?**

Nicht zuletzt auf Grund meiner Initiative beschäftigt sich eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Bun-

desinnenministeriums mit den Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Beamtenrechts. Jedoch sind Beamte im betrieblichen Alltag nicht von Arbeitern oder Angestellten zu unterscheiden. Das hängt auch damit zusammen, dass die Deutsche Postgewerkschaft es immer schon darauf angelegt hatte, ein ähnliches Maß an Arbeitsplatzsicherheit für alle Gruppen zu schaffen. Aber ich sage sogar: So dramatische Personalanpassungsprozesse, wie wir sie hinter uns und teilweise auch noch vor uns haben, sind überhaupt nur machbar, wenn wir die Menschen auf dieser Wegstrecke nicht verlieren. Dafür sind Arbeitsplatzsicherheit und Entgeltsicherheit wichtige Voraussetzungen, und deshalb haben wir den Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen tarifvertraglich bis Ende 2004 vereinbart.

Und wir werden, obwohl wir aus dramatischen wettbewerblichen Gründen ein neues Entgeltsystem einführen müssen, unseren Mitarbeitern aktuell nicht in die Tasche greifen. Auf der anderen Seite muss ich dann aber auch sehr viel von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen können – was Mobilität und Flexibilität anbelangt. Und wir müssen dafür sorgen, dass Veränderungen im Unternehmen nicht als Belastung, sondern als Chance empfunden werden.

#### **Sie fordern unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Das sind ermunternde Worte – fürwahr. Aber diese Mitarbeiter müssen sich heute an Marktpreisen und -entgelten messen lassen. Dann sieht die Praxis doch meist nüchterner aus?**

Marktpreise und -entgelte sind entscheidende Kriterien im hart umkämpften Wettbewerb. Hieran führt kein Weg vorbei. Ein Beispiel aus der Praxis: Wir werden als Deutsche Telekom künftig so gut wie keine Mitarbeiter mehr in der Auskunft beschäftigen. Heute arbeiten dort etwa 5 000 Beschäftigte. Das Problem ist: Die Tarifverträge der DPG beginnen in der untersten Lohngruppe mit zirka 17 Mark, und diese ist praktisch nicht besetzt. Telekom-Mitarbeiter, die heute in der Auskunft beschäftigt sind, verdienen rund 30 Mark. Am

Markt kostet aber eine Call-Center-Tätigkeit zwischen 14 und 17 Mark. Es wäre eine unerhörte Zerreißprobe für das Unternehmen, Mitarbeiter dieser Art hier zu beschäftigen. Und es wäre auch wahrscheinlich der DPG kaum zumutbar, in ihrer Tarifierung unter ihre jetzige Eingangsstufe zu gehen. Wir werden dieses Geschäft bei uns behalten, aber die Auskunftstätigkeit wird größtenteils durch Dritte erbracht.

#### **Weil sich die Gewerkschaft weigert, Niedriglöhner zu integrieren? Und was passiert mit denen, die heute für 30 Mark Stundenlohn Auskunft geben?**

Diese 5 000 Menschen werden auf einem mit der DPG und den Betriebsräten vereinbarten Qualifikationspfad in höherwertige Tätigkeiten gebracht. Zum großen Teil können sie in die Call-Center der T-Mobil oder der T-Online wechseln. Dort verdienen sie angemessen, weil sie in der Tat in höheren Wertschöpfungsstufen tätig sind als in einer „einfachen“ Auskunft. Wir eröffnen unsere Call-Center dort, wo wir heute unsere großen Auskunftsstellen haben, wie in Hannover. Das ist ein intelligenter Weg, weil wir den Mitarbeitern sagen können: „Ihr habt eine Riesenchance, wir qualifizieren euch, ihr macht mit, wir sichern euch das Gehalt und den Dauerarbeitsplatz.“ Das ist eine klassische Win-Win-Situation.

#### **Eines Ihrer Großprojekte heißt Reform der Entgeltstrukturen. Sie streben ein neues Bewertungs- und Bezahlungssystem an, und Sie müssen mehr und mehr zu einer marktorien-**

### **Dr. Heinz Klinkhammer**

war Arbeitsrichter in Krefeld und Oberhausen, bevor er von 1979 bis 1990 in verschiedenen leitenden Funktionen im nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium tätig war. 1991 wurde er zum Arbeitsdirektor der Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH bestellt, 1992 war er Vorstandsmitglied der Mannesmannröhren-Werke AG. Im Februar 1996 berief der Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG Heinz Klinkhammer zum Vorstand Personal und Recht.

➔ **tierten Bezahlung kommen. Was sind die Schritte?**

Neue Entgeltstrukturen haben wir bereits in fünf großen Töchtern. Dort haben wir uns davon verabschiedet, dass der Familienstand, das Alter und die abstrakte, aber im Unternehmen vielleicht gar nicht nachgefragte Qualifikation die Treiber für Entgelt darstellen. Es kann zum Beispiel nicht sein, dass in der Auskunft eine 48-jährige verheiratete Kollegin mit zwei



Kindern doppelt so viel verdient wie die einen Stuhl weiter sitzende und die exakt gleiche Tätigkeit ausführende 23-jährige Kollegin, die ledig ist und kein Kind hat. Das ist weder zeitgemäß noch leistungsgerecht. Konkret stellen wir uns vor, im Arbeitnehmerbereich ein Festentgelt einzuführen, das marktorientiert ist und eine nennenswerte variable Komponente beinhaltet. Diese variable Komponente wird über eine Leistungsbeurteilung oder einen Zielvereinbarungsprozess gesteuert.

**Sie als Arbeitsdirektor wollen markt-orientierte Entgelte bezahlen, aber niemand soll weniger verdienen. Wie kann das gehen? Zumal klar ist, dass ein Manager bei der Telekom weniger, aber ein Fernmeldetechniker mehr verdient als bei den Wettbewerbern.**

Klar ist zunächst, dass wir aktuell niemandem in die Tasche greifen werden. Ein realer Entgeltverlust ist nicht angestrebt und mit der DPG auch nicht verhandelbar. Angesichts der angespannten Finanzlage des Konzerns verbietet sich auch eine reine „On-Top-Lösung“. Wir streben daher gemeinsam mit der DPG einen sukzessiven Aufbau dieses variablen Entgeltbestandteils im Rahmen der nächsten Tarifrunden an. Darüber hinaus werden wir einen angemessenen Ausgleich zwischen den Gewinnern und Verlierern finden müssen. Es wird natürlich Mitarbeiter geben, die werden mehr verdienen müssen, und andere, die eigentlich weniger verdienen müssten. Allerdings geht es dabei nicht nur um „zwei-Mark-fünfzig“. Ein Fernmeldetechniker, verheiratet, zwei Kinder, 33 Jahre alt, verdient 3 000 Mark netto. Wenn ich ihn heute in die Auskunft versetzen würde, müsste ich ihm eigentlich 1 000 Mark netto nehmen – er bekäme dann nur noch 2 000 Mark. Das könnte er nicht verkraften. Also ist dieser Weg für mich entweder sozialpolitisch versperrt, oder das Unternehmen muss diese Entgelt Differenz mindestens für eine vorübergehende Zeit tragen. Die weitaus intelligentere Lösung aber ist eine Qualifizierung dieses Mitarbeiters in eine andere Tätigkeit, die dann eben wieder 3 000 Mark wert ist.

**Tatsache ist, dass viele der derzeitigen Entgelte sich erst durch eine höhere Wertschöpfung rechtfertigen. Anders gesagt: dass die Mitarbeiter das Geld, das sie verdienen, sich erst noch verdienen müssen.**

Das ist im Prinzip richtig. Das Thema schwelt aber überall. Warum wird in der Stahlindustrie die Spülkraft in der Kantine nach Stahlarbeiterlohn bezahlt? Wenn wir einen bestimmten Lohnlevel garantieren wollen, dann müssen wir dahinter eine Wertschöpfung aufbauen, die nur mit einer anforderungsgerechten Qualifikation erreichbar ist. Ein ganz wesentliches Element unserer Konzernpersonalstrategie zielt darauf ab, zusammen mit den Konzerneinheiten nach künftigen Qualifikationsanforderungen zu fahnden. Aus der Geschäftsstrategie der Konzerneinheiten werden Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und initiiert. Diese Entwicklungsmaßnahmen ermöglichen es dann, zum richtigen Zeitpunkt Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen für Schlüsselpositionen des Unternehmens bereitzustellen.

Darüber hinaus verhandeln wir derzeit mit dem Konzernbetriebsrat über eine Skill-Datenbank, in der die Qualifikationsprofile unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinterlegt sein werden. Darin soll sowohl der gesamte berufliche Werdegang dokumentiert werden als auch das, was sich die Beschäftigten ansonsten zutrauen, was sie aus ihrer „Nach-17-Uhr-Kompetenz“ mitbringen, welche Veränderungswünsche sie haben, welche Sprachen sie sprechen – Fähigkeiten, die sich aus der Personalakte nicht unbedingt ergeben. Ich stelle mir vor, dass wir künftig auf Knopfdruck unser Potenzial abfragen können.

**Das hört sich nicht schlecht an, aber die Realität ist einfach sperriger. Menschen verändern sich doch nicht auf Knopfdruck.**

Klar. Aber ein Unternehmen muss wissen, welche von den 170 000 Beschäftigten in Deutschland sich für welche Tätigkeit eignen. Dann kann ich sagen: „Ich habe für euch hier



einen Dauerarbeitsplatz; wenn ihr bereit seid, dahin zu gehen, werde ich in euch investieren und euch entsprechend qualifizieren.“

Nun werden wir eine Reihe von Menschen haben, die wir noch nicht überzeugen konnten. Jede Veränderung löst bei einem Menschen Ängste aus – ”was kommt da auf mich zu, ich bin alleinerziehend, ich brauche bestimmte Arbeitszeiten, mein Kind muss in den Kindergarten“ und vieles mehr. Deshalb haben wir die ”Mitarbeiter- oder Mobilitätsinitiative Telekom“ geschaffen.

**Man hat den Eindruck, dass Sie nicht allein ein Arbeits-, sondern auch ein Arbeitsamtsdirektor sind.**

Das ist ein schönes Wortspiel, aber es geht doch im Kern darum, Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen miteinander in Einklang zu bringen. Deshalb haben wir regional sechs Beschäftigungsbüros eingerichtet, die die Vermittlung zwischen Beschäftigten und freien Arbeitsplätzen im Konzern herstellen und Beratungsgespräche führen. Wir haben mit der DPG den „berühmten“ Tarifvertrag 33 abgeschlossen: Auf der einen Seite sieht er Gehaltssicherungen vor, auf der anderen Seite sieht er aber auch vor, dass Mitarbeiter, denen zumutbare Arbeitsplätze angeboten wurden und die sich auch nach dem zweiten Vorschlag nicht bewegen, ihren Kündigungsschutz verlieren können. Wir haben es zwar so bisher nicht anwenden müssen, aber wenn es denn wirklich zum Schwur käme, müssten wir es durchziehen.

**Hat es bisher funktioniert?**

Ja, und es funktioniert sogar immer besser. Wir haben – gerade am Anfang – sicherlich auch Fehler gemacht. So hat ein Betrieb, der um zehn Prozent abschmelzen sollte, eher die Schwächeren herausgenommen, sozusagen die Mühseligen und Beladenen. Man hätte aber jene Mitarbeiter herausnehmen müssen, die im Konzern vermittlungsfähig sind, denn sonst verbleibt eine bestimmte Zahl an „Langzeitarbeitslosen“, wie am Arbeitsmarkt auch. Deshalb haben wir uns jetzt mit der DPG und den

Betriebsräten zusammengesetzt, um festzustellen, wie wir das künftig vermeiden können. Wir haben eine spezielle Clearing-Stelle eingerichtet, damit diejenigen ausgewählt werden, die auch vermittelbar sind.

**Können Sie denn – bei aller Qualifizierungseuphorie – mit dem jetzigen Personal die neuen Bereiche und Bedarfe abdecken?**

Sehr gut, wenn auch natürlich nicht zu 100 Prozent. Deshalb stellen wir jährlich vom Arbeitsmarkt 2 000 bis 3 000 Beschäftigte für den Konzern ein, und seit zwei Jahren übernehmen wir wieder alle unsere Auszubildenden. Das ist für die Telekom ungeheuer wichtig, weil wir damit nicht nur frisches Know-how gewinnen, sondern auch die Altersstruktur der Telekom deutlich verbessern.

**Ein Indikator für die Verunsicherung vieler Mitarbeiter ist der Krankenstand. Mit über sechs Prozent ist der bei der Telekom sehr hoch.**

Der Krankenstand ist nicht erfreulich. Wir sind ein Unternehmen, das sich in einem extremen Umbruch befindet, und viele Menschen finden sich in diesem Umbruch nicht mehr so richtig zurecht. Auch der steigende Druck durch die erforderliche Produktivitätssteigerung ist sicher eine Teilursache für den Krankenstand. Bei der Bewertung des Krankenstandes muss allerdings auch berücksichtigt werden, dass wir relativ viele Langzeitkranke mit Fehlzeiten von mehr als 90 Tagen haben, die in den Statistiken anderer Unternehmen gar nicht auftauchen, weil für diese Beschäftigten keine Bezüge mehr gezahlt werden. Dies sind im Übrigen oft Beamte, die – aufgrund langer Krankheit – wegen Dienstunfähigkeit aus dem Unternehmen ausscheiden.

**Was Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, ist doch einiges: dass sie mehr leisten, sich um ihre Weiterbildung kümmern, mobiler werden – für das gleiche Geld! Als Gegenleistung bietet das Unternehmen einen sicheren Arbeitsplatz. Ist das ein Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit im Konzern?**

## Deutsche Telekom

Mit knapp 170 000 Beschäftigten ist der Konzern Deutsche Telekom einer der größten Arbeitgeber Deutschlands und mit rund 70 Milliarden Mark der umsatzstärkste europäische Telefonnetzbetreiber. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Deutschen Postgewerkschaft liegt bei rund 75 Prozent.

Die wichtigsten Tochtergesellschaften sind:

- DeTelImmobilien (Grundstück und Gebäude) mit 9 800 Mitarbeitern;
- T-Mobil (Mobilkommunikation) mit 6 580 Mitarbeitern;
- DeTeCSM (Informationsverarbeitung) mit 4 700 Mitarbeitern;
- T-Nova (Forschung und Entwicklung) mit 4 010 Mitarbeitern;
- DeTeSystem (Lösungen für Systemkunden) mit 1 730 Mitarbeitern.

Wer sich weiterqualifiziert und Mobilität zeigt, sichert sich nicht nur seinen Arbeitsplatz, sondern auch berufliche Perspektiven. Und wer mehr leistet, wird mit der Einführung variabler Entgeltbestandteile ein leistungsgerechtes Bezahlungssystem vorfinden. Dass das von den Beschäftigten auch so gewünscht wird, bestätigt unsere Mitarbeiterbefragung.

Das Unternehmen nimmt das Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit sehr ernst und sich selbst in die Pflicht. Wir haben in der Kürze der Zeit unheimlich viel geschafft. Wir stellen in diesem Jahr 1 000 Ausbildungsplätze mehr zur Verfügung als ursprünglich geplant. Ja, wir erhöhen sogar noch auf 3 500 Auszubildende, und zwar in den IT- und in den vertriebsnahen Berufen, da, wo wir auf lange Sicht dringend Menschen brauchen. Und das, worüber man beim Kanzler derzeit streitet, ist bei uns geregelt: Wir haben nicht nur das Thema „Altersteilzeit“ und „Vorruhestand“, wir praktizieren auch den tariflich geregelten Rentenausgleich. Wer bei uns in die Altersteilzeit geht, der geht auf einem gesicherten, relativ hohen Niveau. Das Unternehmen übernimmt die Hälfte der Rentenabschläge ab 60. Insofern haben wir das, was andere noch vor sich haben, im Prinzip bereits geschafft.

**Herr Klinkhammer, wir danken für das Gespräch. ■**