



Meeting vom 15. August 2011

Die Abteilung VD bei ArcelorMittal in Bremen

Bericht

Am letzten Meeting im Juni in Baden (vgl. den Bericht dazu) wurde mit wachsendem Interesse die Möglichkeit einer produktiven, vom Geruch nach Sozialplan entfernten Abteilung im Unternehmen/ in der Verwaltung als „Jungbrunnen“ für Personen mit Produktivitätsproblemen durchdacht, diskutiert und beschlossen, den verantwortlichen Chef einer solchen – gut funktionierenden – Modellstruktur einzuladen, um mehr über konkrete Erfahrungen zu vernehmen und Antworten auf kritische Fragen zu erhalten.

Es geht um Strukturlösungen (nicht individuelle, deren Bedeutung nicht in Frage zu stellen ist) für Leute, die vorübergehend keinen Zugriff auf Ihr Potential haben. Und um die Kombination dieser Problematik mit komplementären unternehmerischen Fragestellungen.

Herr Olaf Gayk, Leiter VD bei ArcelorMittal in Bremen (Betriebswirt und Wirtschaftspädagoge, der vom Controlling und nicht aus dem HR-Bereich kommt) hat die Einladung von Silberfuchs angenommen und gibt Einblick in sein erfolgreiches Wirken (seine Präsentation steht im Anhang zur Verfügung). Auch wissenschaftliche Experten (Prof. Thomas Gächter mit dem juristischen, Prof. Hansjörg Siegenthaler mit dem ökonomischen Sachverstand) tragen zur Diskussion bei und unterstützen beim Transfer in schweizerische Verhältnisse.

Entstehung und quantitative Verhältnisse:

Das Projekt VD wurde ursprünglich durch eine Krisensituation (massive Reduktion der Mitarbeitendenzahl) initiiert und funktioniert in der jetzigen Form seit Januar 2007. Aktuell sind 3600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ArcelorMittal in Bremen tätig, ca. 400 Personen momentan im Bereich VD. V steht für Vorstand (wo es angesiedelt ist), D für Dienstleistungspool. Ein Drittel der jetzigen Belegschaft des Konzerns war Zeitweilig in VD beschäftigt.

Struktur und Führung:

VD ist bewusst nicht im Personalbereich angesiedelt, weil es um produktive Tätigkeit und Resultate geht, nicht um Sozialarbeit. Im Zentrum stehen das Organisieren und Vermitteln von Arbeit. Die jetzigen Führungskräfte (Disponenten) bei VD kommen selber aus diesem Personen-Pool. Sie brauchen ein gutes Gespür für Menschen, akquirieren Aufgaben und Aufträge und sind für die Ergebnisse inhaltlich, nicht nur rechnerisch verantwortlich.

Auffallende Merkmale dieser Disponenten sind ihre Vielseitigkeit und breite Interessen; sie lassen sich auf verschiedene Dinge ein, auch in ihrer Freizeit.

Funktionieren und Personalprozess:

Grunderfahrung ist, dass Menschen sinnvoll leisten wollen.

In der Abteilung VD herrscht ein ständiges Kommen und Gehen, doch es gibt auch längerfristig verweilende Arbeitskräfte. Ihr Einsatz erfolgt gemäss jeweils aktueller Belastbarkeit. Auch die jungen Facharbeiter direkt nach Abschluss der Berufslehre kommen in die Abteilung VD, zwecks besserer Orientierung im Unternehmen und um die Bildung gemischter Teams zu fördern. Dass Belastung und Arbeitsklima stimmen, zeigt sich in den Absenzenstatistik: Während sich in den letzten zwei Jahren im Betrieb die Krankheitstage verdoppelten, haben sie sich bei VD auf die Hälfte reduziert.

Den Entscheid, wer in die Abteilung VD übertritt, treffen drei Instanzen gemeinsam: Personalbereich, Betriebsleitung und Betriebsrat. (Das schweizerische Arbeitsrecht würde schlankere Prozeduren zulassen.) Teilweise geschieht dies zu spät, in anderen Fällen zu früh. Erwünscht wäre, dass Mitarbeitende auf eigenen Wunsch übertreten könnten. Die Leute arbeiten praktisch im Vollpensum.

Zu Beginn erhält der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, ein leeres Blatt, auf dem sie ihre Wünsche punkto Tätigkeit, Arbeitsplatz und Entwicklung notieren. Man klärt ab, ob weitere Qualifizierung sinnvoll ist. Im Dialog wird erarbeitet, was möglich ist. Oft geht es auch schlicht um austesten und ausprobieren in verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Positionen.

Beweglichkeit und schlanke Strukturen:

Die Abteilung wird im Unternehmen als wichtige Flexibilitätsressource wahrgenommen, weil der Einsatz der Mitarbeitenden punkto Ort, Zeit und Qualifikation nachfragegerecht erfolgen kann. Jede Personalplanung impliziert eine Reservequote. Unternehmerisch gesehen ist es von grossem Vorteil, wenn diese zentral organisiert und nicht dezentral vorgehalten wird.

Das Modell ist quantitativ nicht limitiert und funktioniert auch mit einem Dutzend Personen, doch je grösser die Diversifikation, desto besser. Monokulturen – wie beispielsweise Verkehrsbetriebe – müssten sich in grössere Zusammenhänge einbetten.

Finanzen und Löhne:

Mitarbeiter, die zu VD kommen, erhalten weiterhin ihren aktuellen Lohn. Es gibt praktisch keine Situation, in der ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht produktiv zu beschäftigen ist. Einsätze werden intern oder extern verrechnet. VD erwirtschaftet seine Kosten und darüber hinaus Deckungsbeiträge.

Nicht alle, die zu VD wechseln, finden den Takeoff zu neuen Höhenflügen; ein gewisser Prozentsatz verlässt das Unternehmen Richtung Job ausserhalb oder Rente.

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für dieses Modell in der Schweiz?

Prof. Gächter: Ohne Lohnreduktion, ergeben sich sowohl aus öffentlichrechtlicher wie auch aus privatrechtlicher Sicht kaum Probleme. Auch die Sozialversicherungsleistungen bleiben gleich. In der Schweiz kann in der Privatwirtschaft viel einfacher entschieden werden, wer wann den Arbeitsplatz wechseln muss, weil der Kündigungsschutz schwächer ausgeprägt ist. Das erhöht generell die Anpassungsdynamik. In der CH gibt es auch viel mehr Teilzeitarbeitende als in Deutschland, was Flexibilität erleichtert.

Wichtig ist ein offener und vielfältiger organisationsinterner Arbeitsmarkt, was in manchen spezialisierten Organisationen (z.B. Polizei) keine Selbstverständlichkeit ist.

Ergänzend zu bedenken sind Barrieren, die in den letzten Jahrzehnten durch Professionalisierung, Titel, Zugangsregeln zu vielen Tätigkeiten mittels Prüfungen und Ausbildungen usw. errichtet wurden.

Für Prof. Siegenthaler bietet dieser Ansatz Lösungen für drei wichtige Probleme, nämlich lebenslanges Lernen als Mittel gegen Dequalifizierung, Um- und Neuorientierung in einer sich – aufgrund des demografischen Wandels - verlängernden Berufslaufbahn und innerbetriebliche Flexibilität trotz „lean production“ mit knapp kalkulierten Personalbeständen.

Das Funktionieren dieses Modells wirkt auf ihn wie eine Erlösung von der Pathologie des 20. Jahrhunderts, die um das Axiom kreist, dass gute Mitarbeitendenleistung auf richtiger Selektion und Druck basiere. Bei ArcelorMittal in Bremen wird das Konstrukt „Arbeitskraft“ revolutioniert. Knackpunkt dürfte die Diskrepanz zwischen der Zukunftsträchtigkeit des Modells und der Zurückhaltung bei Unternehmensleitern sein.

Die Diskussion spiegelt, wie stark wir von der Vorstellung beherrscht sind, dass das individuelle Arbeitsvermögen unabhängig vom Kontext fest steht und statisch ist. Das zeigt sich beispielsweise in der Feststellung, dass psychisch Beeinträchtigte gerade nicht flexibel und belastbar seien, was Herr Gayk widerlegt.

Ansätze zu solchen Jungbrunnen- Strukturen gibt und gab es bei der Zürcher Kantonalbank oder bei Worklink, einer Tochter der Swisscom, als es galt, Entlassungen aufzufangen.

Umsetzungsfragen:

Mit welchen Argumenten kann für die Einrichtung solcher Strukturen geworben werden? Die im Folgenden aufgelisteten Punkte für Private und Staat sind austauschbar:

Öffentlichrechtliche Unternehmen:

- Schaffen einer Flexibilitätsreserve (kein Wort von Auffanglager!)
- Jungen Arbeitskräften helfen, ihre Stärken und einen stimmigen Job zu finden (Trainees, Lehrabgängerinnen)
- Führungskräften anstelle von Seminaren einen internen Seitenwechsel anbieten
- Spitzenbelastungen kostengünstig auffangen:
 - Schnelle Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit Unternehmenskenntnissen
 - Stundenabrechnung = Kostenkontrolle
 - Geringe Krankheitsquote
- extern vergebene Aufgaben (kostengünstiger) mit eigenem Personal erledigen
- von konkreten Tätigkeiten (einer Grundlast an Aufgaben für die Abteilung) und z.B. Projekten reden
- Vernetzungen und Verbünde skizzieren, um eine kritische Grösse und einen diversifizierten Pool aufzubauen. Zum Beispiel für Gesundheitsberufe.

Privatwirtschaftliche Unternehmen:

- Flexiblen Personalpool für wechselnde Arbeitslasten oder zum Ausgleich von Lücken (Mutterschaftsurlaub, Krankheiten, Weiterbildungsabsenzen usw.) einrichten
- eine Entwicklungsplattform für rare Fachkräfte schaffen, die auch Um- und Neuorientierung ermöglicht; Orientierungsplattform für Rückkehrer, Wiedereinsteigerinnen usw.
- Jungbrunnen für Demotivierte, „Gefährdete“ und Schwierige – als attraktive Chance, nicht erzwungen
- lebenslang potentialorientierte Personalförderung, kein Hire and Fire

- Outsourcing in Drittfirmen und vice versa
- Imagepflege

Im Idealfall starten Pilotprojekte einer 2 in 1-Struktur unter der Führung reputierter, experimentierfreudiger Führungskräfte, die ihre Pensionierung schon im Blick haben und nochmals eine respektable Leistung zeigen möchten. Die Misserfolgswahrscheinlichkeit ist gemäss Olaf Gayk sehr gering!

Um das Modell zu verbreiten, sind wohl Verbände, Austausch und Unterstützung nötig. Silberfuchs bietet eine entsprechende Plattform an. Das erste Meeting Interessierter findet am 25. Oktober in Zürich statt.

13.09.2011/cr-ema