

„Ich weiß, wie der Laden tickt“

Vom Betriebsrat zum Personalvorstand –
Interview mit Thomas Schlenz,
ThyssenKrupp Steel Europe

Gestern Kollege, heute Vorgesetzter – ein klassisches Karrierethema, über das schon Bücher geschrieben worden sind. Konflikte erscheinen unausweichlich. Eine besondere „Fallhöhe“ ergibt sich, wenn ein Betriebsrat Personalvorstand und Arbeitsdirektor wird. In Unternehmen, die der Montanmitbestimmung unterliegen, kommt das regelmäßig vor. Der Seitenwechsel verlangt allen Beteiligten Fingerspitzengefühl ab, erst recht in Zeiten des Jobabbaus. Christoph Stehr sprach mit Thomas Schlenz, seit anderthalb Jahren Personalvorstand und Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp Steel Europe.





Herr Schlenz, als Sie noch Vorsitzender des Konzernbetriebsrats von ThyssenKrupp waren, haben Sie in einem Interview für eine IG-Metall-Publikation gesagt: „Bei uns ist es nicht anders als in anderen börsennotierten Unternehmen. Die Zwänge und Vorgaben des Kapitalmarkts prägen das unternehmerische Handeln. Und diese Vorgaben sind simpel: bis auf den letzten Cent alles herausholen. Das hat mit einer langfristigen Unternehmensstrategie, wie ich mir sie wünsche, in der Tat oft wenig zu tun. Wie stehen Sie heute zur Unternehmensstrategie von ThyssenKrupp?“

THOMAS SCHLENZ Der Kapitalmarkt bestimmt zweifellos das Handeln eines börsennotierten Unternehmens, besonders eines



THOMAS SCHLENZ, 57, ist seit Oktober 2012 Vorstand für Personal und Soziales sowie Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp Steel Europe AG in Duisburg. Der Teilkonzern der ThyssenKrupp AG produziert mit rund 27 600 Mitarbeitern Flachstahl, unter anderem für die Autoindustrie. Schlenz hat bei der Meidericher Schiffswerft in Duisburg Maschinenschlosser gelernt und bis 1993 in diesem Beruf gearbeitet, zuletzt als Abteilungsleiter in der Baumaschinenvermietung einer ThyssenKrupp-Tochter. Dem Konzern und seinen Vorläufergesellschaften gehört er seit 1979 an. Schlenz war Betriebsrat, Betriebsratsvorsitzender und ab 2000 Mitglied des Europäischen Betriebsrats von ThyssenKrupp, 2001 wurde er zum Vorsitzenden

des Konzernbetriebsrats gewählt. Diesen Posten hatte er bis 2012 inne. Er saß als Arbeitnehmervertreter in verschiedenen Aufsichtsräten, zudem engagierte er sich im Bundespartei Vorstand der SPD und im Arbeitnehmerrat des Bistums Essen.

Dax-30-Unternehmens wie ThyssenKrupp, zu dem ThyssenKrupp Steel Europe gehört. Daran hat sich nichts geändert, und insofern stehe ich zu meiner Aussage von damals. Das Interview ist jedoch einige Jahre her, und ich habe seitdem eine andere Funktion. Es ist selbstverständlich, dass man aus seiner jeweiligen Funktion heraus Stellung bezieht. Deshalb ist es normal, dass sich ein Arbeitsdirektor anders äußert als ein Vorsitzender des Konzernbetriebsrats. Das gilt auch für mich als Personalvorstand und Manager. Da ist für Wunschenken leider kein Platz.

Wissen Sie noch, wann und wie der Gedanke an Sie herangetragen wurde, dass Sie der neue Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp Steel Europe sein könnten?

SCHLENZ Eines vorweg: ThyssenKrupp Steel Europe ist ein montanmitbestimmtes Unternehmen. Das heißt, dass der Arbeitsdirektor nur mit der Mehrheit der Stimmen der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bestellt werden kann. Daher verständigen sich traditionell die Kapitalseite und die Arbeitnehmerseite im Vorfeld auf eine Person. In der Regel sind das Gewerkschafter oder Betriebsräte. Auch mein Vorgänger Dieter Hennig kam aus der IG Metall, mein Vorgänger Dieter Kroll war Betriebsrat, und ich komme ebenfalls aus der Betriebsratsschiene. Nun konkret zu Ihrer Frage: 2006 wurde erstmals überlegt, ob sich für

mich nach meiner langen Zeit als Konzernbetriebsratsvorsitzender nicht eine Stelle als Arbeitsdirektor anbieten würde. ThyssenKrupp vereint viele Gesellschaften, folglich gibt es immer wieder Vakanzen. Ich wurde also gefragt, ob ich mal darüber nachgedacht hätte, die Funktion des Arbeitsdirektors einer ThyssenKrupp-Gesellschaft zu übernehmen. Das habe ich damals verneint. Ich sagte, wir bräuchten stabile Zustände auf der Arbeitnehmerseite im Konzern, und das sei meine Verantwortung.

JEDER VERKAUF EIN KRAFTAKT

Stabile Verhältnisse braucht man immer – wenn es allein darum ginge, wäre nie jemand abkömmlich.

SCHLENZ Ich will damit sagen, dass ThyssenKrupp sich in einer schwierigen Situation befand – praktisch seit der Fusion von Krupp-Hoesch mit Thyssen im Jahr 1999. Der Konzern wurde neu strukturiert, es fanden zahlreiche Verkäufe von Unternehmensteilen statt. Das war jedes Mal ein Kraftakt. Das liegt auch daran, weil ThyssenKrupp dabei bis heute das Prinzip des Best-Owner-Verkaufs anwendet, um auch die Interessen der Beschäftigten umfassend zu wahren, bis hin zur Einrichtung einer arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig besetzten Begleitkommission. Diese Prozesse waren 2006 noch nicht abgeschlossen, und das forderte mich sehr stark damals. Aufgrund meiner großen Akzeptanz sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite konnte ich viel bewegen – das wollte ich zum damaligen Zeitpunkt nicht für einen Posten als Arbeitsdirektor aufgeben.

2012 haben Sie sich dann doch zu diesem Schritt entschlossen, obwohl auch damals die Lage von ThyssenKrupp alles andere als rosig war. Und so ist es bis heute: Die Konzernmutter schreibt Milliardenverluste, Affären und Kartellverfahren kratzen am Image. Der Geschäftsbereich Steel Europe muss einen erheblichen Teil des Sparprogramms „Best-in-Class



Seit über 120 Jahren produziert das Unternehmen am Standort Duisburg Stahl.

Reloaded“ schultern und 2 000 von 27 600 Stellen abbauen. In einer solchen Situation den Posten des Arbeitsdirektors anzutreten, ist zweifellos mutig. Sie werden sich das reiflich überlegt haben. Wie lief der Entscheidungsprozess ab?

SCHLENZ 2012 hatte ich mehrere Perspektiven. Eine war, die Stelle hier im Stahlbereich anzutreten. Es gab das Angebot und ermutigende Signale der Arbeitnehmerseite. Das war für mich eine Herzensfrage: Ich komme aus der Mitbestimmung, aus einem entsprechenden Umfeld und aus der Stadt Duisburg. Ein paar Hundert Meter von hier bin ich geboren, mein Vater hat bis zu seinem 65. Lebensjahr im Stahl gearbeitet. Natürlich kannte ich aber auch die schwierige Situation im Stahlbereich, die uns nach wie vor Probleme bereitet. Deshalb haben wir auch unser Optimierungsprogramm „Best-in-Class Reloaded“ auf den Weg gebracht. Dabei möchte ich betonen, dass dies nicht ausschließlich ein Personalsparprogramm ist. Es nutzt verschiedenste Möglichkeiten, zu Kostenreduzierungen zu kommen. Die Personaleinsparungen machen nicht mal ein Drittel der Gesamteinsparungen aus, die über 600 Millionen Euro pro Jahr liegen sollen.

NEULAND BETRETEN

Was bedeutet das für die Beschäftigten?

SCHLENZ Wir organisieren hier Veränderungen für 3 800 Menschen. Es werden 2 000 Stellen abgebaut, hinzu kommen 1 800 Stellen im Bereich kornorientiertes Elektroband. Hier werden gerade verschiedene Optionen geprüft. Es geht um drei Werke in Gelsenkirchen, Indien und Frankreich mit jeweils 600 Beschäftigten. Natürlich helfen mir meine Erfahrungen aus der Vergangenheit, sodass wir diesen Prozess vernünftig im Sinne der Menschen und im Sinne des Unternehmens gestalten können. Dabei betreten wir Neuland im Stahlbereich in Deutschland: Wir bauen ja keine 2 000 Köpfe ab, sondern wir bauen 2 000 Mitarbeiterkapazitäten ab. Das geschieht über eine Arbeitszeitverkürzung um drei Stunden.



ThyssenKrupp Steel Europe liefert Werkstoffe und Anarbeitungen, aber auch Dienstleistungen rund um das Produkt Stahl.



Eine Stunde Arbeitszeitverkürzung bedeutet bei uns 340 Köpfe. Das heißt, über 1 000 der 2 000 Mitarbeiter bleiben an Bord und arbeiten kürzer mit Lohnverzicht. Die Arbeitszeitverkürzung wird dann wieder schrittweise zurückgefahren. Die Verhandlungen waren schwierig, aber die Arbeitnehmervertreter und die Beschäftigten selbst haben die schwierige Situation unseres Unternehmens erkannt.

Wo liegen die Vorteile für das Unternehmen?

SCHLENZ Gut ist, dass wir weiterhin Zugänge aus dem Kreis unserer Auszubildenden haben werden. Anderenfalls wären wir im Jahr 2021/22 bei einem Altersdurchschnitt von über 53 Jahren angelangt. Jetzt liegt der Altersdurchschnitt bei 46,2 Jahren. Gut ist auch, dass wir durch den Verbleib der über 1 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Arbeitszeitverkürzung notwendiges Wissen im Unternehmen halten. Wir haben die Erfahrung in den letzten zwei, drei Jahrzehnten gemacht, dass über Alterssozialpläne wertvolles Know-how das Unternehmen verlässt. Das haben wir stark gespürt, etwa bei der Handhabung unserer sehr komplizierten und anspruchsvollen Anlagen. Nun bewahren wir das Wissen, und wir bewahren Arbeitsplätze, eine Win-win Situation, die, wie ich schon sagte, in der Stahlindustrie einzigartig ist.

Ein solcher Transformationsprozess ist für alle Beteiligten aufreibend, besonders für den Arbeitsdirektor. Ließ Sie das nicht vor dieser Aufgabe zurückschrecken – vor allem da klar war, dass ThyssenKrupp keine Schönwetterperiode zu erwarten hatte?

SCHLENZ Ich wäre bestimmt fehl am Platze, wenn ich mich irgendeiner Aufgabe, auch einer so schwierigen, nicht gestellt hätte. Der Zeitpunkt des Wechsels spielt dabei keine Rolle. Natürlich hätte ich auch lieber Leute eingestellt, da können Sie sicher sein. Aber die Situation war eben eine andere. Ich wusste, in welchem schwierigen Fahrwasser wir uns bewegen. Das betraf und betrifft

nicht nur ThyssenKrupp Steel Europe. Auch für andere Stahlunternehmen, besonders in Deutschland, haben sich die Bedingungen drastisch verschlechtert. Vom Jahr 2000 bis dato hat sich der Preis unseres Kernrohstoffes, nämlich Eisenerz, versechsfacht. Fast Gleiches gilt für Kokskohle. Im selben Zeitraum hat sich der Preis für unser Produkt Warmband nur etwa verdoppelt. Im Jahr 2000 konnten wir ungefähr 70 Prozent unserer Kosten selbst beeinflussen, 30 Prozent waren nicht beeinflussbar. Das Verhältnis hat sich mittlerweile gedreht. Heute können wir nur noch 30 Prozent beeinflussen, davon entfallen ungefähr neun Prozentpunkte auf Personalkosten. Neun Prozent hören sich harmlos an, aber das sind pro Jahr ungefähr 1,3 Milliarden Euro. Auch an diesen Kosten müssen wir im Rahmen von „Best-in-Class Reloaded“ drehen, um wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich zu werden. Und das ist unter anderem meine Aufgabe, zu der ich Ja gesagt habe. Hätte ich Angst davor gehabt, wäre ich nicht der Richtige für diese Funktion.

STOLZ AUF DEN SOHN

Wie hat Ihr Umfeld auf Ihre Entscheidung reagiert, Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp Steel Europe zu werden? Familie, Freunde, enge Mitarbeiter aus Ihrer Betriebsratszeit?

SCHLENZ Ich fange mal bei meiner Familie an. Ich komme aus einer Großfamilie, meine Eltern hatten acht Kinder, vier Jungen, vier Mädchen. Meine Familie hat schon meine Funktion als Konzernbetriebsratsvorsitzender mit einem gewissen Stolz gesehen. Gleiches gilt für meine jetzige Funktion. Der Konzernbetriebsratsvorsitzende spielt in der Montanmitbestimmung eine besondere Rolle, und der Arbeitsdirektor tut das auch. Nun zu meinem Kollegenkreis: Ich hatte immer eine hohe Akzeptanz bei meinen Kolleginnen und Kollegen, sowohl in den Betriebsräten als auch in der IG Metall. Deshalb wurde ich überhaupt als Kandidat genannt. Nach einem Jahr

und drei Monaten glaube ich sagen zu können, dass ich sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Arbeitnehmerseite nicht enttäuscht habe, weil ich immer wieder den Ausgleich zwischen den Interessen geschaffen habe. Das erforderte schwierige Gespräche und Verhandlungen, denen ich mich in meiner Funktion aber gerne stelle.

Was hat sich für Sie persönlich verändert? Ist Ihr Arbeitsstil ein anderer geworden? Haben Sie sich an den Vorstandskomfort gewöhnt?

SCHLENZ Ich bin immer schon gerne zur Arbeit gegangen, daran hat sich nichts geändert. Meine Arbeitstage waren immer schon lang und sind noch länger geworden, ich gehe morgens im Dunkeln und kehre abends im Dunkeln zurück, bin kaum mal vor 22 Uhr zu Hause. Das ist unserer schwierigen Situation bei ThyssenKrupp Steel Europe geschuldet. Das kann aus meiner Sicht aber kein normaler Zustand bleiben, weil das niemand dauerhaft durchhält. Aber ich sage noch mal: Ich gehe gerne zur Arbeit, weil sie mir trotz aller Probleme Spaß macht und weil ich eine hohe Akzeptanz spüre. Wenn ich die Zeit dafür habe – heute Mittag hat das mal wieder geklappt – esse ich in der Werkskantine, da kriege ich am meisten mit von der Stimmung in der Belegschaft. Ich bin ein „basisgeprägter“ und kommunikativer Mensch, ich setze mich an den vollen Tisch und nehme mir eine halbe Stunde Zeit für Gespräche über Gott und die Welt. Mit der hoffentlich temporären Überbelastung komme ich ganz gut zurecht. Ich freue mich, dass ich morgen die letzte Schicht vor Weihnachten habe, dann mache ich zum ersten Mal in diesem Jahr Urlaub, sodass ich nach Silvester mit vollem Akku wiederkomme.

BALANCE DER VERANTWORTUNG

Welche Erfahrungen aus Ihrer Zeit als Betriebsrat kommen Ihnen heute zugute?

SCHLENZ Alle. Womit ich nicht allein die Erfahrungen als Betriebsrat meine. Denen schließen sich Erfahrungen als Betriebs-

ratsvorsitzender, als Gesamtbetriebsrats- oder Konzernbetriebsratsvorsitzender an. Ich war zudem Mitglied im Aufsichtsrat, Mitglied im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats, Mitglied im Präsidium des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG und anderer Aufsichtsräte im ThyssenKrupp-Konzern. Diese Qualifizierung, bestehend aus Learning by Doing und Weiterbildung, kommt mir heute sehr zugute. Ebenso meine Erfahrung im Umgang mit Menschen, mit Gewerkschaftern, Betriebsräten jeder Ebene, Vertrauensleuten der Gewerkschaften, Beschäftigten. Ich weiß, wie der Laden tickt. Mir gefällt, was der ehemalige IG-Metall-Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen und jetzige Konzernarbeitsdirektor von ThyssenKrupp, Oliver Burkhard, einmal gesagt hat: „Früher hatte ich die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vertreten, und habe dabei das Unternehmen nie vergessen. Heute bin ich in erster Linie, auch per Aktiengesetz, als Vorstandsmitglied für das Unternehmen zuständig und vergesse die Mitarbeiter nicht.“ Das ist, denke ich, eine gute Beschreibung dieser Balance. Stellen Sie sich vor, ich würde jetzt als Arbeitsdirektor sagen, dass mich die Anliegen der Leute mit den Helmen auf dem Kopf nicht mehr interessieren. Da würde ich für das Unternehmen nichts Vernünftiges geregelt kriegen, weil meine Arbeit vor allem von Vertrauen und Vertrauensvorschuss lebt.

BEDEUTUNG VON HR-THEMEN

Vor der Bundestagswahl entstand der Eindruck, dass plötzlich HR-Themen die große Politik bewegen. Ich denke an Leiharbeit, Werkverträge, Frauenquote, Managervergütung, Mindestlohn. Glauben Sie, dass das Personalmanagement mehr gesellschaftspolitisches Gewicht erlangt hat?

SCHLENZ Ich denke schon. Es liegt aber auch an den Personalmanagern selber, welche Aufgaben sie für sich definieren. Da haben sie den Mut bewiesen, heiße Eisen anzupacken – siehe Arbeitnehmerüberlas-

sungsgesetz und Werkverträge. Bei ThyssenKrupp hat sich HR schon lange mit dem Thema befasst, bevor die große Welle in den Medien anrollte. Klare Aussage: Wir wollen keine prekäre Arbeit. Wir haben es nicht nötig, Leute zu beschäftigen, die von ihrem Einkommen nicht leben können. Wir haben gleiche Arbeit für gleiches Geld vereinbart, übrigens über den Tarifvertrag. Insofern ist für uns das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz kein Instrument, um Lohnkosten einzusparen, sondern es unterstützt uns bei volatiler Beschäftigung. Dafür sprechen die nackten Zahlen: Im Geschäftsbereich Steel Europe haben wir über 27 000 Beschäftigte und nur rund 600 Leiharbeiter, mit sinkender Tendenz, weil wir Leiharbeitsverhältnisse im Rahmen von „Best-in-Class Reloaded“ sukzessive auflösen. Was Werkverträge betrifft, beachten wir nicht nur die gesetzlichen Spielregeln, sondern schauen auch auf Kennzahlen aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Seit 2012, seit meinem Antritt, analysieren wir, wie Fremdfirmen mit dem Thema Arbeitssicherheit umgehen. Da läuft nicht alles optimal, haben wir festgestellt. Unser Ziel ist, nur noch Unternehmen zu beauftragen, die unsere Standards auch bei der Sicherheitskultur erfüllen. Wir haben dazu eine Initiative gegründet, die wir „Nachunternehmer-Management“ nennen. HR muss den Führungskräften und den Menschen in der Produktion als Dienstleister entgegentreten und ihnen Probleme abnehmen. Also proaktiv wirken, statt nur Verwalter und Beschleuniger zu sein.

Herr Schlenz, vielen Dank für das Gespräch! ●



Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden, im Dezember 2013 in Duisburg.