

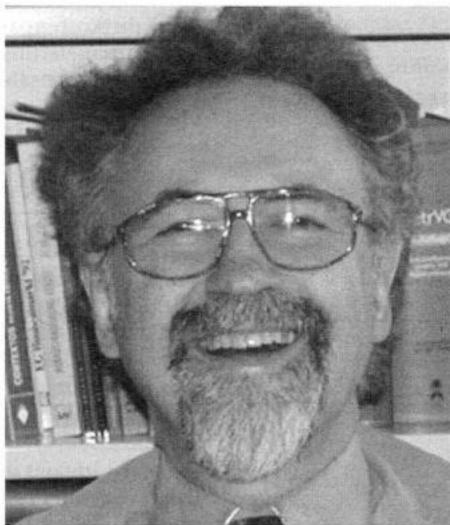
Professor Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

## Das süße Gift der Abfindung

„Die Beschäftigten sind unser wichtigstes Kapital“ – so kann man es auf vielen Betriebsversammlungen hören. Insbesondere bei Banken und Versicherungen. Dies schafft bei den Arbeitnehmern ein Gefühl der Anerkennung und sorgt für eine gute Atmosphäre. Kritik an Missständen im Betrieb würde eher störend wirken.

Plötzlich scheint dieses Kapital nicht mehr viel wert zu sein. Der FAZ vom 12. 2. 2004 konnte man entnehmen, dass die Dresdner Bank alle ihre Angestellten aufgefordert hat, sich um einen Aufhebungsvertrag samt Abfindung zu bemühen. Über deren Höhe wird nichts berichtet, doch hatte die DZ-Bank vor einiger Zeit einen „Turbo-Exit“ praktiziert, bei dem es pauschal fünf Monatsgehälter für Abwanderungswillige gab. 4700 Stellen sollen bei der Dresdner abgebaut werden, nachdem man sich in den vergangenen Jahren schon von 11 000 Mitarbeitern getrennt hat.

Wie wirkt es auf den Einzelnen, wenn ihm erklärt wird, im Prinzip sei er entbehrlich? Die Identifizierung mit der Bank wird leiden, die Motivation für die Arbeit zurückgehen. Außerdem wird der Betroffene ins Grübeln kommen. Meldet er sich bei der Personalabteilung und wird man handelseinig, so hat er (vielleicht) eine schöne Summe auf dem Konto, aber sein Arbeitsplatz ist weg. Er muss zum Outplacement-Berater, später vielleicht zum Arbeitsamt, pardon: zur Agentur für Arbeit. Ausgang des Ganzen ungewiss. Es kann aber auch sein, dass ihn die Personalabteilung halten will und deshalb mit banküblicher Höflichkeit, aber nachdrücklich „nein“ sagt. Die damit dokumentierte Unentbehrlichkeit wäre erfreulich, aber in Zukunft könnte man als einer gelten, der eigentlich weg wollte. Dies wäre wahrscheinlich nicht gut, wenn man mehr Verantwortung übernehmen und eine höher dotierte Stelle erhalten soll. Also besser gar nicht hingehen, um beide gleichermaßen unangenehmen Varianten zu vermeiden? Doch dann kann es sein, dass man bei der nächsten Runde „dran“ ist. Diese kann schlechtere Bedingungen, beispielsweise nur noch drei statt fünf Monatsgehälter bieten; genauso hat es die DZ-Bank vor kurzem vorgemacht. Vielleicht kommt es gar zu betriebsbedingten Kündigungen. Wen immer man um Rat fragt, eine klare Antwort wird



### Outplacement durch Abfindungen untergräbt die Kreativität aller Mitarbeiter

man nicht bekommen. Die Situation ist wenig attraktiv – um es diplomatisch auszudrücken.

Wie wird die Arbeit von Menschen aussehen, die nicht nur vierzehn Tage oder drei Wochen einer solchen Situation ausgesetzt sind? Werden sie sich bessere Formen im Umgang mit den Kunden einfallen lassen? Oder einen Vorschlag für kürzere Entscheidungswege machen? Oder an einem Konzept für die Umsetzung von Basel II feilen? Die Fragen stellen heißt, sie verneinen. Wer Sorgen dieser Art hat, wird weiter seine Arbeit tun. Er wird im Grundsatz auch loyal bleiben, weil offen geäußertes Unmut oder Protest aus seiner Sicht die Dinge noch schlimmer machen würde. Aber von Kreativität wird nichts mehr zu spüren sein. Wer will schon etwa Neues entwickeln, wenn er morgen oder übermorgen vor der Tür sitzt? Viele wären dazu auch mental gar nicht in der Lage, weil sie durch ihre eigenen Probleme absorbiert sind. Das menschliche Gehirn ist kein Roboter, sondern ein höchst empfindliches Organ.

Im traditionellen Produktionsbetrieb spielt die Motivation der Beschäftigten kaum eine

Rolle. Die Spielräume sind gering, das Fließband gibt das Arbeitstempo vor. Ob der Einzelne mit Begeisterung oder mit Widerwillen Schrauben dreht und Kleider verpackt – wen kümmert's? Dort, wo der Arbeiter die Leistung selbst beeinflussen kann, könnte es anders sein, doch da hilft der Akkord. Der Aufseher wird überflüssig, er ist gewissermaßen in den Kopf des Arbeiters verpflanzt – so hat es bildhaft ein bekannter Ökonom und Philosoph aus Trier im 19. Jahrhundert umschrieben. Wer wird auf einen guten Tagesverdienst verzichten, nur weil er eigentlich auf den Betrieb und die Arbeit „sauer“ ist?

Die heutige Arbeit sieht anders aus. Dienstleistungen setzen motivierte Menschen voraus. Hängt der Hausseggen schief, wird vieles nicht klappen. Die Qualität der Kundenbetreuung geht zurück. Wer seiner persönlichen Situation wegen nur noch mäßig an der Arbeit interessiert ist, wird auch seinen Gesprächspartner nicht motivieren oder gar begeistern können. Die Prämie für den Verkauf von Windparkbeteiligungen oder für die Akquisition eines neuen Depotkunden wird kaum zu verdienen sein. Die zahlreichen Anreize, die es – einem modernisierten Akkord vergleichbar – auch in diesem Lebensbereich gibt, werden versagen. Zum Schaden der Betroffenen, aber auch zum Schaden der Bank.

„Leistung muss sich wieder lohnen“ sagte ein früherer Kanzler, und der aktuelle führt permanent das Wort „Innovation“ im Mund. Aber wie sehen die Bedingungen aus, wenn man damit ernst machen will? Parolen lassen sich leicht formulieren, und ihr Erfinder kann hoffen, häufig in den Medien präsent zu sein. Doch wo sind seine Ghostwriter und Innovationsmanager, die die nötigen Umsetzungskonzepte formulieren? Solange man nicht konkret wird, bleibt das ganze Gerede Schall und Rauch. Viele Menschen haben dieses elementare Defizit erkannt und versagen den falschen Propheten immer häufiger die Gefolgschaft. Doch wird ein Nachfolger wirklich mehr als nur die Semantik ändern?

Leistung und Innovation sind in unserer Wirtschaft lebenswichtig; nur so können wir im internationalen Wettbewerb bestehen. Beides hat seinen Preis. Menschen unter Druck zu setzen und sie in Ungewissheit zu lassen, ist nicht nur ihnen gegenüber unfair, sondern auch kontraproduktiv. Bei den Banken nicht weniger als bei anderen Unternehmen.