

Die Angst vor dem Montag

VON MICHAELA BÖHM

Beim Autobauer Renault in Frankreich haben sich innerhalb von vier Monaten drei Mitarbeiter das Leben genommen. In seinem Abschiedsbrief nannte ein Ingenieur als Grund Überlastung durch die Arbeit. Die französischen Gewerkschaften sind davon überzeugt, dass endlose Arbeitstage und enormer Arbeitsdruck Auslöser für die Suizide waren. Renault hat sich das Ziel gesetzt, innerhalb von drei Jahren 26 neue Modelle auf den Markt zu bringen. Jetzt ermittelt die Staatsanwaltschaft und untersucht die Arbeitsbedingungen im Technologiezentrum.

Gewiss, das sind Einzelfälle. Aber es sind keine Einzelmeldungen mehr, wenn Beschäftigte über härtere Arbeitsbedingungen, über Zeit-, Verantwortungs- und Leistungsdruck klagen. Auffällig ist: Die Belastungen sind oft dann hoch, wenn gleichzeitig die Arbeitszeiten aus dem Ruder laufen.

»Seit Monaten kann ich in der Nacht zu Montag kaum schlafen. Pro Woche schlage ich mir meist ein bis zwei weitere Nächte um die Ohren. Am Wochenende bin ich so antriebslos, das kaum noch Kraft und Lust für private Unternehmungen bleibt. Mir wird bange, wenn ich daran denke, noch über 30 Jahre arbeiten zu müssen. Ich habe Angst um meine Seele.«

Es ist still im Saal. Zwei Sprecher lesen abwechselnd am Mikrofon vor, was die Beschäftigten der Bank an den Betriebsrat geschrieben haben. Anonym, versteht sich. Auch ohne Namen zu nennen, ist die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, gegenwärtig.

»Die Vertriebsserfolge gehen langsam aber stetig zurück. Könnte das an mir liegen? Diese Frage stelle ich mir nach jeder Montagsrunde, jedem Einzelgespräch und jedem Zielvereinbarungsgespräch, in dem mir mein Vorgesetzter sagt, dass ich mit knapp 100 Prozent Zielerfüllung am Jahresende "nach Hause" gehen kann. Ich versuche stets, den Grund für den Misserfolg bei mir zu suchen, aber mein Eindruck ist, dass die Ursache für schwindende Erträge und mangelnde Abschlüsse die Geschäftspolitik der Bank ist: Es geht nur noch um den schnellen Euro.«

Ein Beispiel nach dem anderen wird vorgelesen. Es ist still, weil keiner ein Wort verpassen will. Bedrückend still, weil niemand geahnt hat, wie hoch der Druck ist.

Was sich in den Filialen einer der fünf größten deutschen Privatbanken abspielt, hat zunächst auch der Betriebsrat nicht bemerkt. Allein die Kündigungen häuften sich. Selbst junge Bankkaufleute, die ihre Ausbildung erst kürzlich beendet hatten, wollten nicht mehr weiterarbeiten. »Seitdem ich gekündigt habe, geht es mir besser. Ich fürchte mich nicht mehr vor dem Montag«, erzählt einer dem Betriebsrat. Immer wieder tauchte in den Schilderungen die Angst vor dem Montag auf.

Die Bank möchte mehr Privatkunden gewinnen. Das geht nur, indem sie den Konkurrenten abspenstig gemacht werden. Woche für Woche ruft die Bank neue Aktionen aus, um Ärzte, Handwerker und Arbeitnehmer von den Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken weg zu locken. Die Zentrale in Frankfurt am Main hat ein Ziel gesetzt, das nun auf jedes Gebiet, jede Region und schließlich jede einzelne Filiale herunter gebrochen wird.

»Früher musste ich pro Jahr einen bestimmten Bruttoertrag erwirtschaften«, erinnert sich ein Kundenberater. Ob er das über Wertpapiere oder Kredite erreicht hat, war seine Sache. Die Ziele waren realistisch, sagt er. »Wenn ich die 100 Prozent geschafft hatte, wurde ich von meinem Vorgesetzten in Ruhe gelassen.«

Heute ist das anders. Heute müssen die Kundenberater nicht nur ihr Jahresziel im Auge haben, sondern auch Woche für Woche das von der Bankzentrale gesetzte Ziel erreichen. Die Ziele werden von Jahr zu Jahr erhöht. Im Wertpapiergeschäft ist die Vorgabe innerhalb von zwei Jahren um 40 Prozent gestiegen. Gleichzeitig wurde das Personal reduziert. Durch die Neuanwerbungen muss ein Berater fast doppelt so viele Kunden betreuen wie vorher.

Die Kontrolle erfolgt an jedem Montag um 8 Uhr, kurz vor Öffnung der Filiale. Offiziell heißen diese Runden **Vertriebsmanagementgespräche**, für die Beschäftigten sind es »Anschissgespräche«. Dort fragt der Filialleiter ab, wie viele Ratenkredite, Kreditkarten und Wertpapiere jeder Einzelne verkauft hat. Wer sein Soll nicht erreicht, muss in der Folgewoche das Doppelte heranschaffen und bekommt im Einzelgespräch zu hören: »Andere schaffen das doch auch. Warum Sie nicht?« So einer muss nach Dienstschluss weitere Kunden anrufen und Termine vereinbaren. Diese Liste hat er seinem Vorgesetzten vorzulegen.

»Unter vier Augen wurde ich verwarnt, dass ich mir meine nächste Krankmeldung gut überlegen soll, außerdem sollte ich etwas gegen mein Übergewicht unternehmen. Ständig wurde mein unaufgeräumter Schreibtisch kritisiert, aber ich habe keine Zeit, strukturiert



Bild: Der Fachbereich Finanzdienstleistungen von ver.di in NRW macht mit einer Postkartenaktion auf den zunehmenden Arbeits- und Leistungsdruck in der Branche aufmerksam.

Zum Weiterlesen

- Wagner, Hilde (Hrsg.): »Rentier' ich mich noch?«, Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, VSA, Hamburg 2005
- Glissmann, Wilfried; Peters, Klaus: „Mehr Druck durch mehr Freiheit?“, Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, VSA, Hamburg, 2001
- »Psychische Belastungen beurteilen – aber wie?«, Projekt „Gute Arbeit“, 1,80 Euro, www.igmetall.de/gutearbeit → Material
- »Arbeiten ohne Ende – Erfahrungen aus sieben Betrieben«, www.igmetall.de → Die IG Metall → Material/Bestellungen), kostenlos.
- »Arbeitszeit-TÜV – Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten?«, www.igmetall.de/gutearbeit → Material), 5,80 Euro
- Pickshaus, Klaus: »Der Zugriff auf den gesamten Menschen. Neue Kapitalstrategien und das Arbeiten ohne Ende«, www.labour-net.de/diskussion/arbeitsalltag/pickshaus.html

zu arbeiten. Das erledige ich oft abends oder am Wochenende.«

Die Beschäftigten erzählen, wie sich der Druck körperlich bemerkbar macht: Herzrhythmusstörungen, Bluthochdruck, Kopfschmerzen, Übelkeit, Tinnitus, Hörstürze. Die Freude an der Arbeit weicht einer Angst, die Ziele nicht zu schaffen und letztlich aussortiert zu werden.

»Noch vor zehn Jahren überwog das Gefühl: Wir sind die Bank. Wir zogen alle am gleichen Strang. Dies hat sich geändert. Nicht mehr wir sind die Bank. Wir werden gejagt, und die Vorgesetzten machen kritiklos mit. Wir werden nicht mehr als Mensch, sondern als Nummer angesehen: jederzeit austauschbar. Der Teamgeist verschwindet, jeder ist sich selbst der nächste.«

Sich als Einzelner dem Druck zu verweigern, gelingt keinem. Wer als Gruppe ein bestimmtes Ziel erreichen muss, schaut genau hin, ob wirklich alle effizient arbeiten oder ob nicht einer weniger heranschafft oder häufig krank ist. Dann verfehlt das gesamte Team sein Ziel und die Filiale wird womöglich bei der nächsten Restrukturierung dichtgemacht. Kontrolle und Aufsicht, früher Aufgabe von Vorgesetzten, übernehmen die Beschäftigten nun selbst. Ganz ohne dass sie vom Management dazu aufgefordert wurden.

Der Gesamtbetriebsrat der Bank hat mit Unterstützung von ver.di den Arbeitsdruck zum Thema gemacht und zunächst einen Selbst-

check mit 24 Aussagen zum Ankreuzen verschickt. Fast 1500 Beschäftigte haben mitgemacht, die Hälfte hat darüber hinaus ihre Situation ausführlich geschildert. Ein Auszug ist auf der Betriebsversammlung von den Sprechern am Mikrofon vorgelesen worden. Ganz oft kam der Hinweis: Danke, dass sich der Betriebsrat darum kümmert.

Was sich in dieser Bank abspielt, gibt es auch in anderen Kreditinstituten, bestätigt Herbert Bludau-Hoffmann von ver.di Essen. In einer Großbank in Nordrhein-Westfalen wird jeder Vertriebsmitarbeiter aufgefordert, alle Maßnahmen aufzulisten, die geplant sind, um die persönlichen Rückstände bei der eigenen Zielvereinbarung aufzuholen. In einem kleineren Kreditinstitut sollen sich die Beschäftigten zu bestimmten Vertriebsaktivitäten verpflichten. »Unbegründetes Nichterreichen«, steht darin, »führt im nächsten Schritt zu personalrechtlichen Maßnahmen.«

Die Finanzdienstleistungsbranche beeindrückt zurzeit vor allem durch mächtige Zahlen: Seit dem Jahr 2000 wurden nach Angaben von ver.di bei Banken und Versicherungen mehr als 100 000 Arbeitsplätze vernichtet. Demgegenüber stehen Höchstgewinne. Allianz: sieben Milliarden Euro, Deutsche Bank: sechs Milliarden, Commerzbank: 1,6 Milliarden, Deutsche Postbank 696 Millionen.

Einerseits hohe Gewinne und hohe Managergehälter, andererseits Personalabbau und Arbeitsdruck: Wer wissen will, warum psy-

Der Aussteiger

Daniel S., 46, Ingenieur und Führungskraft in einem weltweiten Unternehmen der chemischen Industrie, gehörte lange Zeit zu den Hochleistungskräften. Als er schließlich kündigt, ist er in einem Zustand völliger Erschöpfung. In dieser Verfassung kann er sich nirgendwo bewerben. Weiterarbeiten ist nicht möglich, deshalb meldet er sich zunächst arbeitslos. Jetzt hat er sich im gastronomischen

Bereich selbstständig gemacht.

»Ich war zuständig für die Entwicklung neuer Produkte, sollte neue Kunden anwerben, gleichzeitig den Vertrieb aufbauen und die Kommunikation mit den USA koordinieren. Hinzu kam das übliche Alltagsgeschäft, wie Zielgespräche mit meinen Mitarbeitern, Feedbackgespräche mit meinem Vorgesetzten, Dienstreisen und immer wieder Präsentationen beim Kunden. Darüber hinaus musste unsere Abteilung ein Produkt entwi-

ckeln, das in wenigen Wochen auf der Messe vorgestellt werden sollte. Allerdings wurden mir dafür keine zusätzlichen Leute zur Verfügung gestellt. Immer wenn ich nachgehakt habe, was nun Priorität hat, bekam ich zur Antwort: Alles.

Also habe ich länger und intensiver gearbeitet, fast rund um die Uhr. Oft bin ich erst nach Mitternacht aus der Firma gekommen. Zu Hause hatte ich nur noch das Bedürfnis, nichts zu tun, damit dieser Druck endlich von mir abfällt. Ich hatte zu

nichts mehr Lust, was mir früher einmal Freude gemacht hat, wie Musik zu hören oder zu lesen, geschweige denn ein Konzert zu besuchen. Ich fühlte mich leer und stumpf. Nachts bin ich wach geworden, völlig durchgeschwitzt, und dachte an all die Aufgaben, die noch uner-



chische Belastungen in »beängstigender Weise« zunehmen, so Professor Dr. Dieter Sauer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München, muss sich anschauen, wie Unternehmen heute agieren. Kennzeichnend dafür ist »Shareholder value« (Aktionärsvermögen), ein ursprünglich aus den USA stammendes Unternehmenskonzept, dessen Prinzip darin besteht, alle unternehmerischen Entscheidungen daran zu messen, ob sie eine möglichst hohe Rendite abwerfen, messbar an steigenden Aktienkursen an der Börse. Bisher einheitliche Unternehmen werden in kleine wirtschaftliche Einheiten aufgespalten, etwa Profit-Center und Business-Units. Sie operieren eigenständig am Markt. Wenn die Kollegen aus der Konstruktion kein günstiges Angebot machen können, dann kauft man die Arbeit eben von einem freien Ingenieurbüro ein.

Neue Kapitalstrategien brauchen neue Managementmethoden. Das alte System des Command and Control hat ausgedient. Das kann dazu führen, dass Stechuhren abgeschafft oder nie welche eingeführt werden wie bei SAP. Stattdessen gilt die so genannte Vertrauensarbeitszeit. Beschäftigten wird signalisiert, dass sie arbeiten können, wann sie wollen. Hauptsache, Ergebnis und Leistung stimmen.

Jetzt geht es nicht mehr darum, dass Beschäftigte tun, was ihre Chefs anordnen, sondern dass sie selbstständig – ohne Anweisungen – agieren. Das gelingt dadurch, dass sie direkt

mit dem Markt und dem Kunden konfrontiert sind. Indirekte Steuerung nennt Klaus Peters vom Cogito-Institut für Autonomieforschung diesen Mechanismus. Wenn der Kunde Änderungen wünscht oder eine erneute Präsentation ansetzt, landet das nicht mehr beim Vorgesetzten, sondern direkt beim Beschäftigten. Und der setzt die Änderungen um und bereitet die Präsentation vor, selbstverständlich zum vom Kunden festgesetzten Termin. Der Beschäftigte agiert zwar selbstständig, aber genau so, wie die Unternehmensführung das will. Das Management beschränkt sich darauf, den Rahmen vorzugeben, etwa Größe der Belegschaft, technische Ausstattung sowie Kosten und Termine. Wie die einzelnen Einheiten das bearbeiten, ist ihre Sache.

Jetzt beginnt, was Klaus Pickshaus von der IG Metall einen »geradezu teuflischen Mechanismus« nennt: Das Unternehmen legt Umsatz- und Renditeziele fest. Zielvorgaben gibt es für jedes Profit Center und jede Business Unit oder – wie im Fall der Bank – für jede Filiale. Beschäftigte tun – mit Blick auf den Kunden – nun alles, um diese Ziele zu erreichen, was ein Arbeiten ohne Ende nach sich zieht. Sie arbeiten länger, sind auch im Urlaub erreichbar, loggen sich noch abends in den Firmenrechner ein, opfern ihre Wochenenden. Sie sind rund um die Uhr ansprechbar und deshalb rund um die Uhr im Kopf bei der Arbeit. Um den Druck zu erhöhen, zieht das Management Beschäftigte aus einem Team ab und setzt sie woanders ein, erhöht die Zielvorgaben für die Projekte, verkürzt Zeit-

Projekte

■ www.igmetall.de/gute-arbeit, im Projekt „Gute Arbeit“ der IG Metall ist die Entgrenzung der Arbeit ein zentrales Thema.

■ http://fidi.nrw.verdi.de/faire_arbeit, Homepage des Fachbereichs Finanzdienstleistungen bei ver.di NRW

■ www.faire-arbeit.de/, eine ver.di-Initiative in einem Hamburger Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors

■ www.cogito-institut.de, Institut für Autonomieforschung (IfA) Berlin. Wissenschaftler und Betriebspraktiker beschäftigen sich intensiv mit den neuen Managementformen in Unternehmen und beraten Betriebsräte.

■ www.pargema.de, ein Verbund aus sechs Instituten erforscht, entwickelt und erprobt neue Ansätze für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

ledigt waren. Einschlafen konnte ich nicht mehr. Den nächsten Tag habe ich schon übermüdet und erschöpft begonnen.

Ich habe in dieser Zeit oft gegrübelt, ob ich dem Job überhaupt gewachsen bin, ob ich den Anforderungen genüge. Zumal mir oft genug vermittelt wurde, dass meine Ergebnisse besser sein müssten. Was passieren konnte, wusste ich von mehreren Kollegen: Erst wird die Leistung kritisiert, dann

mit Versetzung gedroht und schließlich ein Aufhebungsvertrag gemacht. Zu diesem Zeitpunkt bin ich nicht auf die Idee gekommen, die Zielvorgaben zu hinterfragen: Die waren einfach nicht zu schaffen.

Wir waren letztlich erfolgreich auf der Messe. Allerdings hat mir mein Vorgesetzter danach im Feedbackgespräch Führungsschwäche und fehlende Durchsetzungskraft vorgeworfen. Ich hätte Prioritäten nicht richtig gesetzt und die falschen Leute angeheuert. Ich empfand

das als Herabwürdigung. Damals habe ich das erste Mal an Suizid gedacht. Ich war ausgebrannt und mein Chef setzte sogleich das nächste Ziel: ein Auftrag mit noch kürzerer Terminvorgabe als der vorherige. Meine Lebensgefährtin hat mich in der Zeit unterstützt, ich habe mir auch Hilfe von Profis gesucht.

Zunächst habe ich alles aufgeschrieben, was ich bislang geleistet habe und war selbst vom Ergebnis überrascht. Ich hatte Höchstleistungen vollbracht,

die allerdings nicht anerkannt wurden. Ob die Unternehmen realisieren, was sie anrichten? Das ist ein systematischer Verschleiß an Menschen. Ich habe gekündigt, weil ich einfach nicht mehr konnte.

Ich weiß, dass es nicht nur in diesem Unternehmen so zugeht, deshalb will ich nicht mehr in die Industrie zurückkehren, ich habe mich selbstständig gemacht. Mir geht es jetzt so viel besser, ich habe wieder Lust, etwas anzupacken und bin auch optimistisch, dass es klappt.“

vorgaben und droht, dass in diese Einheit nicht mehr investiert wird, wenn sie nicht erfolgreich ist. Was wiederum dazu führt, dass Beschäftigte »ihr Letztes« geben, ohne dass Vorgesetzte sie dazu zwingen müssen. »Sie selbst missachten alle eigenen Grenzen, um unternehmerisch erfolgreich zu sein«, erklärt Angela Schmidt vom Cogito-Institut. Extreme Gefühle der Angst, des schlechten Gewissens, aber auch der Euphorie könnten damit einhergehen.

Überbordende Leistungsanforderungen und unrealistische Ziele, die zum Verzweifeln bringen, sind keine Probleme von Einzelnen. Alle leiden darunter. Schweigen aber. Weil jeder glaubt, was ihm das Unternehmen stets vermittelt: Es liegt an mir, dass ich die Ziele nicht erreiche.

Deshalb geht es Betriebsräten und Gewerkschaften in erster Linie darum, das Tabu zu

brechen. Den Anfang hat vor mehreren Jahren der Betriebsrat der Düsseldorfer IBM gemacht. Einer der Aktionsmonate stand unter dem Motto: »IBM = Ich besinne mich!«. Ziel war, die Beschäftigten zum Innehalten und Nachdenken über das »Arbeiten ohne Ende« zu bewegen. Der Betriebsrat stellte anonymisierte Fallschilderungen ins Intranet. Die Resonanz war ebenso groß wie bei der Bank in Frankfurt. Das Thema ist brisant: »ver.di erhält viel Resonanz, wenn das Thema auf Betriebsversammlungen angesprochen wurde,« sagt Bludau-Hoffmann. Weil viele Betriebsräte nach Möglichkeiten suchen, wie sie mit den Beschäftigten ins Gespräch kommen können, damit letztlich Gegenwehr entsteht, haben Gewerkschaften eigene Kampagnen entwickelt, die zum Ziel haben, »der Arbeit wieder ein gesundes Maß zu geben«. Damit die Suizide bei Renault tatsächlich Einzelfälle bleiben. ◀

