

Wohin geht die Reise der Bergbausanierer? LMBV-Konkret fragte den Vorsitzenden Geschäftsführer der LMBV zur Zukunft des Unternehmens

19.12.2001

LMBVkonkret: Im Januar äußerten Sie sich für konkret zur weiteren Arbeit der LMBV und zur Kritik des Bundesrechnungshofes an der Liegenschaftsverwertung. Wie sehen Sie das nach knapp einem Jahr?

Dr. Kuyumcu: Ja, meine Erwartungen haben sich erfüllt. In konstruktiver Arbeit mit Bundesfinanzministerium (BMF) und Bundesrechnungshof gelang eine zukunftsorientierte Sachaufklärung. Der Rechnungsprüfungsausschuss gab grünes Licht für eine wirtschaftliche Liegenschaftsentwicklung. Damit wurde der zweijährige Stopp aufgehoben. Inzwischen ist das Neuerschließen von Espenhain genehmigt. Neu ist, dass sich auch die Kommunen finanziell beteiligen müssen. So wird das geringe Restrisiko, sofern vorhanden, auf die Schultern aller Beteiligten verteilt. Neben Espenhain bereiten wir die Neuerschließung der Bereiche Großkayna und Braunsbedra vor. Andere Standorte folgen. Ich danke allen Beteiligten, die diese für unser Unternehmen so wichtige Entscheidung getroffen und gestaltet haben: Rechnungsprüfungsausschuss, BMF und dem Bundesrechnungshof, den Bürgermeistern der betroffenen Kommunen, dem Aufsichtsrat, den Betriebsratsvorsitzenden der Länderbereiche Sachsen und Sachsen-Anhalt sowie den zuständigen Mitarbeitern.

LMBVkonkret: Wie weit sind die Verhandlungen zum 3. Verwaltungsabkommen gediehen?

Dr. Kuyumcu: Sehr weit, aber noch nicht abgeschlossen. Das Abkommen besteht aus drei Säulen. Die erste betrifft unsere bergrechtlichen Verpflichtungen. Für Arbeiten, die aus technischer und betriebswirtschaftlicher Sicht bis 2007 realisiert werden sollen, hatte die LMBV einen Finanzbedarf von 2,73 Milliarden DM angemeldet. Gegenüber früheren Planungen haben wir dabei 100 Millionen Mark durch Effizienzsteigerungen eingespart. Es gelang, unsere Finanziers davon zu überzeugen, dass es besser ist, das hohe Tempo in der Sanierung fortzusetzen und nicht Teile der Maßnahmen zu verschieben.

LMBVkonkret: Hohes Tempo hat personelle Folgen ...

Dr. Kuyumcu: Ja, aber letztendlich positive. Zwar nimmt die Belegschaftsstärke entsprechend dem Abarbeiten der Aufgaben ab, wird aber dann auf dem jeweils höchstmöglichen Niveau gehalten. Hierzu besteht Einvernehmen. Die zweite Säule betrifft die Finanzierung der so genannten 2b-Maßnahmen: Gefahrenabwehr bei Grundwasserwiederanstieg, im Altbergbau, bei der Altlastenbeseitigung in den Tagebauvorfeldern sowie zur Erhöhung des Folgenutzungsstandards. Hier erwarten die Braunkohleländer eine zumindest teilweise Beteiligung des Bundes. Die Parteien gehen davon aus, dass hierzu demnächst ein Kompromiss erzielt wird. Die dritte Säule besagt, dass Restaufgaben spätestens 2007 auf die Länder oder auf von diesen zu benennende Verantwortliche übertragen werden. Auch ein früheres sukzessives Übertragen soll möglich sein. Ich schätze, das Abkommen steht zu Beginn des Jahres 2002. Damit liegen wir im Zeitplan und verschaffen allen Beteiligten Planungssicherheit für die Arbeiten ab 2003.

LMBVkonkret: Seit Juni arbeitet Arthur Andersen an der Optimierung der Unternehmensstruktur. Wie sind die Ergebnisse?

Dr. Kuyumcu: Die Firma empfiehlt eine Organisationsanpassung. Konkret: Im Kerngeschäft Sanierung sollen sich Planung, Umsetzung und Kontrolle unserer Arbeit bei gleichbleibend hoher Qualität stärker als bisher an den Projektträgerkosten orientieren und bewerten lassen. Deshalb schlagen sie vor, der Koordinierung, Kontrolle und Abnahme der Sanierungsleistungen in den Länderbereichen besondere Aufmerksamkeit zu widmen und diese von den ingenieurtechnischen, kaufmännischen und personellen Dienstleistungsaufgaben sowie von der Liegenschaftsverwertung auch unternehmensintern zu entflechten. Die letzteren sollen zentral geleitet werden. Damit werden Doppelstrukturen vermieden, Hierarchieebenen verringert und das Realisieren einheitlicher Grundsätze verbessert. Es ist an der Zeit, nach erfolgreicher Beendigung des Auslaufbergbaus das ingenieurtechnische Wissen bei laufend kleiner werdendem Sanierungsumfang zu bündeln, auch wegen der Funktionsfähigkeit solcher Struktureinheiten. Es liegt ferner auf der Hand, dass insbesondere der Einkauf einheitlich gestaltet werden muss. Regionales Handeln und überregionales Agieren bestimmen immer mehr den Liegenschaftsbereich, besonders im Zusammenhang mit den überregional wichtigen Liegenschaften um die neuen Gewässer.

LMBVkonkret: ... soll heißen: Betroffene nach Berlin?

Dr. Kuyumcu:Das bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter nach Berlin gehen. Schon jetzt arbeiten mehr als 95 Prozent der im zentralen Bereich Technik Beschäftigten vor Ort. Das wird auch künftig so sein.

LMBVkonkret:Wie wird dann die Arbeit in den Länderbereichen wahrgenommen?

Dr. Kuyumcu:Die Länderbereichsstrukturen können und sollen, auch das ist ein Ergebnis der Untersuchung von Arthur Andersen, bis auf weiteres als selbstständige Einheiten erhalten werden. Ihnen obliegt die Verantwortung für die Sanierungsprojekte direkt unter der Ebene der Geschäftsführung. Intensivere Auseinandersetzung mit der Planung, Umsetzung und Kontrolle der einzelnen Sanierungsprojekte sowie die wichtige Aufgabe des Koordinierens der Arbeiten, insbesondere in den Sanierungsbeiräten, stehen im Mittelpunkt ihrer Arbeit. Diese Einheiten bestimmen auch projektkonkret den Umfang aller für sie erforderlichen Dienstleistungen und rufen diese nach Bedarf ab. Damit kommt ihnen eine betriebswirtschaftlich steuernde Rolle im Unternehmen zu. Künftig bezeichnen wir diese neuen Strukturen ihren Aufgaben entsprechend als Sanierungsbereiche. Dieser Name ist sachlich zutreffend, für Außenstehende fassbar. In der täglichen Praxis haben die dienstleistenden Struktureinheiten dem Sanierungsleiter alle für die Projektrealisierung erforderliche Zuarbeit zu leisten und Informationen zur Verfügung zu stellen. Das wird ja heute schon vom Bereich Technik so gehandhabt. Bei der neuen Struktur wird dann der Kreis der dienstleistenden Struktureinheiten am Beratungstisch des Sanierungsleiters eben größer ausfallen. Sicherlich kommt dabei dem Teamgeist im Gesamtunternehmen eine noch größere Bedeutung zu.

LMBVkonkret:Bedeutet diese neue Struktur auch betriebsbedingte Kündigung?

Dr. Kuyumcu:Die Rahmenbedingungen für die Personalganglinie waren mit der auch von uns akzeptierten Höhe der zu-künftigen Projekträgerkosten gegeben. Diese hatte im vergangenen Jahr im Auftrag des BMF der Leitungsausschuss ausgearbeitet. Darüber hinaus hat Arthur Andersen für die Aufgaben im Liegenschaftsbereich Firmenvergleiche durchgeführt. Die Personalanpassungen resultieren nicht direkt aus der Strukturanpassung. Vielmehr erlaubt diese die bereits von uns akzeptierten Einschnitte. Fazit: Auch ohne Strukturanpassung müssten wir betriebsbedingte Kündigungen vornehmen, weil sich unsere Aufgaben sichtbar reduzieren. Das war in der Vergangenheit schon so. Der Umfang unserer Sanierungsleistungen bewegt sich 2001 / 2002 bei 830 Millionen DM pro Jahr. Schon im darauf folgenden reduziert er sich auf 730 Millionen – mit rückläufiger Tendenz bis 2007. Dann haben wir noch ein Volumen von 330 Millionen Mark. Diesem Prozess ist auch die

Belegschaftsgröße anzupassen.

LMBVkonkret: Können Sie die Ängste vieler Mitarbeiter verstehen angesichts der kritischen Arbeitsmarktlage?

Dr. Kuyumcu: Natürlich. Wir wollen deshalb unsere Mitarbeiter mit neuen Instrumenten stärker als früher unterstützend begleiten, ihnen Orientierungshilfe geben.

LMBVkonkret: Wie soll das konkret aussehen?

Dr. Kuyumcu: Wir organisieren Orientierungsseminare. Dafür schalten wir professionelle Unternehmen ein, die Bewerbungstrainings durchführen und Stellen akquirieren. Dort, wo eine Qualifizierung notwendig und möglich ist, werden wir sie anbieten. Die Geschäftsführung ist gern bereit, Einzelheiten zusammen mit den Betriebsräten in einem Rahmensozialplan auszugestalten. Derzeit läuft schon das Pilotprojekt m.o.v.e. mit der ISH Bildungs- und Beratungs-Gesellschaft Hamburg.

LMBVkonkret: Motivation ist wichtig für erfolgreiche Arbeit. Welche Zuversichten geben Sie den Mitarbeitern, damit sie den schwierigen Weg aktiv mitgestalten?

Dr. Kuyumcu: Mit der neuen Organisationsstruktur schaffen wir auch eine klare Personalentwicklung bis 2007. Die Geschäftsführung hat vor, eine längerfristige Personalplanung zu verabschieden – weg von der halbjährlichen und hin zu mehrjährigen Planungen. Das beseitigt Ängste vor neuer Anpassung, schafft Klarheit und sorgt für Ruhe. Darüber hinaus wollen wir im AT-Bereich Zielvereinbarungen mit Bonussystem einführen, um unsere Mitarbeiter zu motivieren, auch weiterhin effizient die Aufgaben zu erfüllen. Auch das gehört zum neuen personalpolitischen Rahmenkonzept, das wir im Laufe des nächsten Jahres für die Zeit ab 2003 realisieren möchten.

LMBVkonkret: Inzwischen wird auch von Privatisierung gesprochen. Wie und in welchem Zeitraum kann das gehen?

Dr. Kuyumcu: Ja, es gibt solche Überlegungen. Wir haben auch eine erste Interessenbekundung. Und wir meinen, dass gute Potenziale für eine längerfristige Beschäftigungsperspektive da sind. Das sind vornehmlich das ingenieurtechnische Know-how im Sanierungsbergbau, das Projektmanagement allgemein, besonders bei Umweltschutz und Altlastenbeseitigung, sowie die Liegenschaftsentwicklung. Diese Potentiale können jedoch nur über die Privatisierung mobilisiert werden. Die LMBV hat ja von Anbeginn privatwirtschaftlich tragfähige Betriebseinheiten privatisiert. So sind mehrere tausend Arbeitsplätze gesichert worden. Inzwischen haben wir jedoch einen Unternehmenszuschnitt, wo Teilprivatisierungen sowohl schwieriger als auch hinsichtlich der Beschäftigungsperspektiven weniger erfolgversprechend sind als eine Gesamtprivatisierung. Wie vorhin besprochen haben sich Bund und Länder geeinigt, die Restaufgaben spätestens Ende 2007 auf andere Strukturen zu übertragen. Deshalb wollen wir bereits jetzt die vorhandenen Möglichkeiten überprüfen, wie möglichst vielen Mitarbeitern über diesen Zeitpunkt hinaus eine Beschäftigungsperspektive entwickelt werden kann.

LMBVkonkret: Das klingt optimistisch. Was kann die Geschäftsführung dafür tun?

Dr. Kuyumcu: Wir haben die Geschäftsfelder mit teilweise einzigartigem Know-how sortiert und abgeklopft. Nun soll uns eine Marktanalyse dabei helfen, sowohl die Nachfrage nach unserem Know-how als auch seine künftigen Chancen auf ihre Belastbarkeit hin zu überprüfen. Wir hoffen, dass wir im nächsten Jahr klare Aussagen zum weiteren Vorgehen treffen können. Gewiss müssen auch die Rahmenbedingungen der Privatisierung bei unseren Finanziers – bei Bund und Braunkohleländern – noch geklärt werden. Wir können aber sagen, dass wir nach erfolgreicher Arbeit in den zurückliegenden Jahren einen sehr guten Überblick haben über den künftigen Inhalt und den Umfang der Verpflichtungen der LMBV. Das ist eine gute Voraussetzung für das Konkretisieren der Verpflichtungen und der Risiken.