

**Jobs** – Chancen und Risiken

Vernichtet das **Zusammenwachsen** der Märkte Arbeitsplätze in Deutschland? Oder werden neue geschaffen? Das Beispiel Dortmund zeigt: Die **Chancen** sind mindestens so groß wie die **Risiken**.

# Jobwunder tief im Westen

**D**er Turm will hier nicht hingehören. Trutzig, mit Zinnen versehen, eine Burg – mitten in Dortmund. Wer vor 50 Jahren emporstieg zur Spitze, hätte gehustet und wenig gesehen, der Rauch aus dem Hochofen der Hermannshütte direkt nebenan hätte ihm die Augen wund gerieben.

Damals war die Burg der Verwaltungssitz des Hörder Bergwerk- und Hüttenvereins. Eine kleine Tür erinnert an die Zeit, als Industriemagnaten ihre unternehmerische Verantwortung entdeckten: „Krankenkasse“ steht drüber.

Nur wer die Geschichte der Hörder Burg kennt, begreift die Ironie des Schildes, das heute neben dem wehrhaften Gebäude steht: „Freie Räume für Innovationen“.

Freie Räume gibt es reichlich in Dortmund. Über 1000 Hektar. Das sieht, wer heute von der Burg hinablickt. Einst war die Stadt Stahlzentrum des Ruhrgebiets und Heimat großer Brauereien. Heute ist sie geplagt von hoher Arbeitslosigkeit, die ehemaligen Stahlföfen stehen nicht

mehr, Brachflächen warten auf eine behaute Zukunft – und doch ist Dortmund ein Beispiel für die Veränderung Deutschlands und eine Art Omen für die Zukunft der Arbeit.

Werner Nass, Jahrgang 1940, hat ihn hautnah erlebt, den Wandel. Kennt die Stadt noch, als es andere Freiräume gab, geschaffen von den Bomben der Alliierten.

„Eine Lehre im Hüttenverein – das war unser Ziel in der Schule“, sagt er. Eine „Lebensstellung“ sei das, denkt damals jeder. Doch in den 50ern ist es noch schlimmer als 50 Jahre später: Lehrstellen sind knapp, ohne Beziehungen keine Chance. Immerhin: Nass macht eine Lehre als Schmelzschweißer, lieber wäre er Elektriker oder Dreher geworden.

1959 endlich eine Stelle. Bei Hoesch, in der Westfalenhütte, dem zweiten von drei Dortmunder Stahlwerken. Doch er wird nicht Schweißer, sondern Hilfsarbeiter: „Ich habe die schlimmste, dreckigste Arbeit gemacht.“ Seine kräftigen Hände zeugen von den Nächten, als er

Lieferwagen mit Sand per Schaufel leerte und zentnerschwere Säcke schleppte, bis die Schultern blau waren: „Ich kam nach Hause und fiel ins Bett. Meine Mutter machte sich manchmal Sorgen, weil ich gar nicht mehr wach wurde.“

Sein Antrieb ist die Hoffnung auf einen besseren Posten, einen Job als Schweißer in der Hoffungsbranche Stahl. Eine Lebensstellung eben. Nass hat Glück: Es dauert nur sechs Wochen – dann wird er Schweißer beim Hoesch Walzwerk ein paar Kilometer entfernt.

Dort spürt er zum ersten Mal den Hauch der Veränderung: Die drei Dortmunder Hütten schließen sich 1966 unter dem Dach von Hoesch zusammen. Eine Hochzeit aus der Not: Die privaten Stahlkonzerne aus Deutschland können nicht mehr konkurrieren mit den Rivalen aus Frankreich oder Italien – die meisten Staatsbetriebe, viele von ihnen am idealen Transportweg Wasser gelegen. Nass, schon früh als Gewerkschaftsfunktionär engagiert, beobachtet, wie sich die Gespräche seiner Kollegen



Unternehmerin Kreutner:  
„Ein Frau-Full-Service-  
Agentur“ bietet sie ihr  
Konzept. Verliert ein  
Kunde, was sie nicht selbst  
kann, „besorge ich mir das  
aus meinem Netzwerk“

Foto: Aron Wenzel/Photo

**Jobs – Chancen und Risiken**

**Unsichere Zukunft:** Eine Studie der internationalen Unternehmensberatung AT Kearney sieht bis zu **150 000 Arbeitsplätze** in der deutschen Industrie in den nächsten fünf Jahren dahinschmelzen.

immer häufiger um eine große Frage drehen: „Unsere Sorge war immer: ‚Haben wir eine Überlebenschance?‘“

Die Hoeschianer sind „eine politische Belegschaft“, sagt Nass, mit einer „sehr starken Streit- und Streikkultur“. Als beim Zusammenschluss der drei Hütten ein gemeinsamer Zeitlohn an Stelle des Leistungslohns eingeführt werden soll, ruht die Arbeit drei Tage: „Alle Räder stehen still, wenn der Arbeiter es will“, trotz eines der Flughäcker.

Der Druck gilt nicht nur dem Management: Damals kann es sich die Politik noch leisten, großzügig Gemüter zu kühlen. Kommt es zu Stellenabbau, werden die Kosten der Sozialpläne oft auf die öffentliche Hand umgewälzt. „Es gab keine Alternative, um einen Aufschrei zu verhindern“, sagt Nass und zitiert ein altes Gewerkschafterwort für den Fall, dass eines der großen Unternehmen dichtmachen sollte: „So viel Wasser gibst du in der Ruhr nicht, um das Feuer zu löschen, das dann losbräche.“

Doch es ist kein Höllenfeuer, das Dortmund erfasst – es ist ein Schmelzbrand. 1972 schließt Hoesch sich mit der niederländischen Hoogovens zum grenzübergreifenden Konzern Estel zusammen. 1982 zerbricht die wackelige Gemeinschaft. Bald ist klar: Dortmund ist eine Stadt auf dem Weg nach unten. Die Brauereien machen dicht, 1987 schließt die letzte Zeche. Der Überlebenskampf beginnt – auch für Hoesch.

Zu dieser Zeit ist Werner Nass Betriebsratschef des Konzerns. Dass es schwer werden würde, mit der internationalen Konkurrenz mithalten, hat er schon früher gemerkt. Auf einer Asienreise hat er die durchautomatisierten Stahlwerke in Korea und Japan gesehen, mit ihrer direkten Hafenanbindung und ihren emsigen Arbeitern.

1989 übernimmt Krupp den Hoesch-Konzern. Es ist die erste innerdeutsche feindliche Übernahme der Nachkriegsgeschichte – samt erbitterten Protesten beider Belegschaften. Die Macht der Arbeitnehmervertreter weicht der Realität einer globalisierten Wirtschaftswelt. 1997 greift dann Thyssen zu – der Name Hoesch verschwindet. 2001 stirbt der Stahlstandort Dortmund endgültig.

Auf seiner Grabplatte sollen bald Einhandsegler in der Sonne kreisen, während am Ufer Kinder spielen, deren Väter ein paar Kilometer weiter im Technologiezentrum den Beweis liefern, dass aus einer Montanstadt keine Einöde werden muss. Auf der einen Hälfte des alten Stahlstandorts Hörde soll ein See mit be-

vorzugtem Wohngebiet entstehen, auf der anderen sollen sich Unternehmen ansiedeln, bevorzugt aus der Mikrosystemtechnik und Softwareentwicklung.

Mit hartem westfälischem Akzent breitet Udo Mager diese Vision aus. Der oberste Wirtschaftsförderer der Stadt ist der Typ Manager, mit dem man sich vorstellen kann, Geschäfte zu machen: verbindlich, aber nicht trocken; dynamisch, aber nicht überdreht; bodenständig, aber nicht provinziell.

Er hat sie selbst mitgemacht, die düsteren Tage vor dem Jahrtausendwechsel, als klar war, dass vom ehemaligen Hoesch-Reich nicht viel bleiben würde. Die Platinenfertigung, die für ein wenig Entlastung auf dem Arbeitsmarkt sorgen sollte, ging nach Wolfsburg – weil der Hauptauftraggeber des Werks VW gewesen ist. Und der Autobauer wollte die Jobs lieber für seine Heimatstadt. „Wir haben uns gefragt: Warum verhält sich VW so?“ erzählt Mager. Die Recherche ergibt: In Niedersachsen haben Stadt und Konzern zusammen mit McKinsey ein Standortprojekt initiiert.

Schlussfolgerung: Wenn so etwas in Dortmund möglich ist, dann auch in Wolfsburg möglich ist, dann auch in Dortmund. Heraus kommt eine Studie von McKinsey, die Thyssen als Abschiedsgeschenk finanziert. Kernthese: Dortmund solle sich um Unternehmen aus Informationstechnologie, Nanotechnologie und Logistik bemühen und ihnen ein warmes Bett bereiten.

Die Erfolge sind beachtlich: Die Arbeitslosenquote von zwischenzeitlich 19 Prozent pendelt jetzt zwischen 15 und 16 Prozent, die Stadt hat einen Ruf als veritabler IT-Standort. Gerade erst kürte das Stadtnetzwerk Eurocities Dortmund zur innovativsten Stadt Europas.

Auch in Sachen Logistik hat sich einiges getan: Fast jeden siebten Dortmunder Arbeitnehmer beschäftigt die Branche, 640 Logistikunternehmen gibt es, auf einer ehemaligen Kohlehalde eröffnet Ikea in diesem Frühjahr ein Distributionszentrum: 750 Meter lang, 180 Meter breit, 200 neue Jobs. Dortmund hat sich gegen Rotterdam und Piacenza durchgesetzt – ein kleines Jobwunder tief im Westen.

Dafür mussten sich auch die Beamten der globalisierten Welt anpassen. Die Wirtschaftsförderung behandelt Unternehmen „wie eine Bank ihre Geschäftskunden“, erklärt Mager. Es gibt nur noch eine Anlaufstelle für alle Sorgen und Wünsche. Das soll für Schnelligkeit sorgen. Fordern die Logistiker zum Beispiel wissenschaftlichen Nachwuchs,

wird die Gründung eines entsprechenden Lehrstuhls geprüft.

Was die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft leisten kann, zeigt das Beispiel Boehringer Ingelheim: Der Pharmakonzern wird einen in Dortmund entwickelten Zerstäuber in einem neuen Werk in der Stadt produzieren lassen. 70 Millionen Euro kostet die Fertigung und bringt 400 Arbeitsplätze.

Doch bei all den erfreulichen Meldungen kennt Wirtschaftsförderer Mager auch die dunkle Seite: „Neue Jobs für langfristig Arbeitslose entstehen nicht in nennenswerter Größenordnung.“ Rund die Hälfte der Langzeitarbeitslosen in Dortmund entstammt der Montanindustrie. Ihre Umschulung ist schwierig, unter „jung und dynamisch“ fallen sie nicht mehr.

Die neu entstehenden Jobs werden besetzt von jungen Leuten mit exotisch klingenden Ausbildungsberufen, Mechatroniker zum Beispiel. Oder von Pendlern aus dem gewaltigen Ballungsraum Ruhrgebiet. Wenn die dann genug haben von überfüllten Zügen und Staus auf dem Ruhrschnellweg, dann ziehen sie in die Nähe ihres Arbeitsplatzes: Dortmund ist die einzige Ruhrgebietsstadt, deren Einwohnerzahl wächst.

Andere Regionen haben den Wandel, den Dortmund erlebt hat, erst noch vor sich. Eine Studie von AT Kearney sieht in Schlüsselbranchen hier zu Lande bis zu 150 000 meist industrielle Jobs in den nächsten fünf Jahren dahinschmelzen.

Viele der Betroffenen werden sich auf ein neues Leben einrichten müssen. „Millionen neuer Arbeitsplätze“ sieht zwar das Institut zur Zukunft der Arbeit aus Bonn – nur eben in schlecht bezahlten Bereichen. Gebäudereiniger und Kellner kann kein ferner Inder ersetzen, egal wie globalisiert die Wirtschaft sein mag. Ihre Arbeit wird nicht ausgehen – vermutlich aber regelmäßig das Geld. Fast schon die Hälfte aller Neueingestellten muss sich mit befristeten Verträgen begnügen, die Zeitarbeitsbranche hält eine halbe Million Arbeitskräfte zur flexiblen Verfügung vor.

Mehrere Jobs nebeneinander, glauben Arbeitsmarktforscher, werden zur Normalität. Beim IAB, dem Forschungsinstitut der Agentur für Arbeit, heißt das: „Wir müssen Patchworkbiografien als neue Normalität sehen.“

Das trifft auch Akademiker. „Am Leben vorbei – warum so viele das Falsche studieren“ titelte der „Spiegel“ im Herbst 2006. Längst gehören die Absolventen zur „Generation Praktikum“, die

Chancen und Risiken – Jobs



alles tut für die Aussicht, einen dauerhaften Arbeitsvertrag zu bekommen.

Lebensstellung? Ein Begriff wie aus dem frühen 20. Jahrhundert.

Und mit dem Arbeitgeber identifizieren – das ist für viele sowieso nicht mehr vorstellbar. Der Arbeiter in einer globalisierten Welt ist ein Teil des Markts. Und das bedeutet, er muss vor allem auf sein eigenes Wohl bedacht sein – nicht auf das des Arbeitgebers.

Mit wem sollen sich etwa die Angestellten des Logistikdienstleisters UPS identifizieren, die vor allem für dessen Kunden Toshiba arbeiten? Geht ein Toshiba-Laptop in den USA kaputt, wird es von UPS-Boten abgeholt, zur UPS-Zentrale geflogen, von UPS-Mitarbeitern repariert. Sollen die Computerbastler ihr Herz an UPS oder Toshiba hängen?

Eine Gallup-Umfrage unter 1800 Angestellten in Deutschland ergab: Nur jeder Zehnte ist motiviert im Büro, fast die Hälfte hat sich schon in die innere Emigration verabschiedet.

Vielleicht würde Regina Kreutner auch irgendwann dazugehören – wenn sie sich nicht so vehement wehren

würde. In einem Café in der Dortmunder City pustet die Endzwanzigerin einen Latte Macchiato kühler. Das wäre eigentlich nicht nötig. Der Kaffee muss warten, wenn sie erst einmal vom Umbau in ihrem Leben erzählt, mit Power und einem Lächeln.

Als Grafikerin machte sie sich selbstständig. Nicht aus der Not, wie ein Drittel aller deutschen Gründer. „Ich wollte nie etwas anderes“. Sechs Jahre arbeitete sie für Agenturen, mal machte ihr Arbeitgeber Pleite, mal ging sie freiwillig, „aber immer habe ich weniger verdient als vorher“. Und immer lieferte sie ihre Ideen beim Chef ab, der diese dann vorstellte. „Dabei hatte ich das Gefühl: Ich kann es selbst besser.“

Und deshalb hat sie jetzt ihr eigenes Geschäft. „Ein-Frau-Full-Service-Agentur“ nennt sie das. Verlangt ein Kunde etwas, was sie nicht selbst kann, „besorge ich mir das aus meinem Netzwerk“. Vor allem für Einzelhändler, Mittelständler und Partyveranstalter will sie Werbematerialien und Internetseiten erstellen.

Kreutner ist ein Musterbeispiel für die neue „digitale Bohème“. So um-

schreiben Sascha Lobo und Holm Friebe in ihrem Buch „Wir nennen es Arbeit“ die neue Generation, die mittels Internet „so arbeitet, wie sie leben will“.

Dortmunder wie die junge Grafikerin Kreutner sind ein Symbol des Wandels, glaubt man den Anhängern der Gentrifizierung. Stille liegende Industriestandorte, sagen sie, würden zunächst von kleinen Galerien, Discos und Künstlern übernommen. Die zögen dann Werber an und Architekten. Und denen folgten Kopierläden, Geschäfte und schließlich auch Hotels und Touristen. Alles Jobs, die nicht so einfach in Billiglohnländer verschoben werden können.

Ob das stimmt? Regina Kreutner kann sich zumindest in einem sicher sein: Es wird ihr nicht so gehen wie einst Werner Nass. Das Walzwerk, in dem er früher schuftete, steht nicht mehr. Es wurde zerlegt, verpackt – und nach China verkauft. Heute dampft es nahe Shanghai.

Thomas Knüwer

**Stahlstadt Dortmund: Als die Hütten in den 60er-Jahren verkauft werden sollten, eilte Willy Brandt persönlich ins Ruhrgebiet, um die Arbeiter zu beruhigen. Doch die Zeiten für die Stahlkocher wurden nicht besser. Schließlich kamen chinesische Investoren und verfrachteten ein ganzes Werk in ihre Heimat.**

Informationen zur Wirtschaftsländerung in Dortmund finden Sie unter: [www.dortmund.de](http://www.dortmund.de)