



P. LANGROCK / ZENIT

Peter Dussmann

hat sich 1963 mit 2000 Mark Kredit und einer kleinen Putzkolonnen in München selbständig gemacht. Mittlerweile regiert der gelernte Buchhändler, 59, von Berlin aus das größte Serviceunternehmen Deutschlands. Zu Dussmanns Dienstleistungsangebot gehören Putzkolonnen, Wachdienste, Werksfeuerwehren und Catering. Auch komplette Altersheime und Kliniken werden von seinen Mitarbeitern gemanagt. Die Pedus-Gruppe setzte im vergangenen Jahr mit 37 000 Beschäftigten in 20 Ländern 1,7 Milliarden Mark um, eine halbe Milliarde davon allein in Ostdeutschland. Spätestens 1999 will der gebürtige Schwabe die 2-Milliarden-Grenze erreichen. Dussmanns Branche profitiert derzeit vor allem vom Outsourcing, der Ausgliederung ganzer Betriebsteile, in den großen Konzernen.

ARBEITSPLÄTZE

„Asoziale Denke“

Interview mit Peter Dussmann, dem Chef des größten deutschen Servicekonzerns, über Putzfrauen, Butler und die Zukunft der Dienstleistungsgesellschaft

SPIEGEL: Herr Dussmann, Ihre Mitarbeiter sichern Bahnhöfe, betreiben Kantinen, reinigen Büroetagen – und das zu niedrigen Löhnen. Ist das Wort Dienstleistung für Sie nicht nur die neudeutsche Übersetzung für Leichtlohngruppe?

Dussmann: Wir zahlen Tariflohn, was anderes können wir uns als Großunternehmen gar nicht leisten. Außerdem haben wir in unserem Unternehmen heute über 250 verschiedene Berufe, das reicht vom Gärtner bis zum Chefarzt. Da kann man nun wirklich nicht nur von Leichtlohngruppen sprechen. Ein Wachmann verdient natürlich weniger als der Manager eines Krankenhauses.

SPIEGEL: Was verdient denn eine Putzfrau bei Ihnen?

Dussmann: Im Schnitt sind es 15 Mark brutto die Stunde, im Saarland etwas weniger, in Bayern etwas mehr. Ich finde das sehr ordentlich. Ein Bauarbeiter bekommt heutzutage nicht viel mehr, und der muß richtig hart ran.

SPIEGEL: Der Pförtner, der outgesourct wird, wie das heute im Managerdeutsch heißt, verrichtet bei Ihnen genau dieselbe Arbeit wie zuvor in seinem alten Unternehmen. Was können Sie, was andere nicht können?

Dussmann: Wir zahlen der Putzfrau oder dem Pförtner natürlich nach Möglichkeit nicht die teuren Industrietarife, sondern

beispielsweise die Löhne der Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten. Auch bei den übertariflichen Leistungen sind wir sparsamer. Wichtig aber ist: Wir arbeiten viel rationeller, als das ein normaler Industriebetrieb kann. Wir haben zum Beispiel eine spezielle Abteilung Gebäudereinigung, die nichts anderes macht, als zu gucken, was es an neuen Geräten, an neuer Chemie auf dem Markt gibt, um die Ar-



K. BOSSEMEYER / BILDBERG

Schuhputzer in Miami

„Interessanter als zu Hause rumzusitzen“

beit noch schneller, noch effektiver zu machen. Das gilt genauso fürs Catering. Da arbeiten wir heute mit vorgekochten Gerichten, so daß man die Küchen verkleinern und als Folge im Preis runtergehen kann.

SPIEGEL: Niedrigere Löhne bedeuten unterm Strich mehr Arbeitsplätze, behauptet BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel. Doch wo soll der Beschäftigungsschub im Dienstleistungsbereich herkommen? Man hat nicht den Eindruck, daß Deutschlands Angestellte mittags hungern müßten, weil es an Kantinenpersonal fehlt, und die Büros werden auch überall ordentlich geputzt.

Dussmann: Wenn wir echte Niedriglohngruppen hätten, gäbe es Dienstleistungen und damit Arbeitsplätze, die man bei uns heute gar nicht mehr kennt. In jedem amerikanischen Supermarkt gibt es junge Leute, die beim Einpacken helfen und Ihnen die Tüten zum Auto tragen. Vor jedem Restaurant und jedem Hotel steht dort jemand, der Ihren Wagen zum Parkplatz fährt. Oder nehmen Sie die vielen Hilfskräfte in Brasilien, die Ihnen den Kaffee kochen und dann am Arbeitsplatz servieren. Auf so einen Service müssen wir heute alle verzichten.

SPIEGEL: Ist das Ihre Vision von der Dienstleistungsgesellschaft: eine Dienstboten- und Schuhputzergesellschaft, die statt qualifizierter Arbeit unzählige Handlangerdienste bietet, die niemand gern macht?

Dussmann: Woher wollen Sie wissen, daß die niemand machen will? Bei so einem Kaffee-Job kommt der Mensch doch mit vielen anderen zusammen. Das ist allemal interessanter, als zu Hause rumzusitzen. Aber schon so was nur auszusprechen verbietet uns in Deutschland die Political correctness. Das geht mittlerweile so weit, daß man dem, der Schuhe putzen könnte, keinen Job gibt, weil es als anstößig gilt, daß sich jemand vor einem hinkniet. Man beutet andere Menschen nicht aus, man hält sich keine Sklaven, und deshalb darf es keine Butler geben und keine Schuhputzer. Das ist für mich eine asoziale Denke.

SPIEGEL: Und Sie gefallen sich in der Rolle des Antreibers, des Sklavenhalters?

Dussmann: So hat mich schon der Gewerkschaftsboß Heinz Kluncker genannt: Sklavenhalter mit Telefon. Das ist natürlich Unsinn.

SPIEGEL: Der Schriftsteller Günter Grass bezeichnete Unternehmensführer wie Sie als die „neuen Asozialen“, weil sie den gesellschaftlichen Konsens aufkündigten, der auf einem Ausgleich großer sozialer Unterschiede beruht.

Dussmann: Günter Grass redet viel Blödsinn, bei dem kommt manches zu sehr aus dem Bauch. Es wird oft ignoriert, daß ein Schuhputzer, ein einfacher Mensch also, vielleicht ganz froh ist, daß er seine Arbeitszeit frei einteilen kann. Warum wollen Leute wie Grass ihn bevormunden, in dem sie ein Klima schaffen, in dem ein Schuhputzer nicht existieren kann.

SPIEGEL: Selbst in Amerika reichen diese Mc-Jobs nur selten aus, den Lebensunterhalt zu sichern.

Dussmann: Was ist denn Schlimmes dabei, wenn ein Arbeitnehmer mehrere Jobs übernimmt? Ich kenne in Malibu, wo wir ein Haus besitzen, eine Familie, die aus Mexiko stammt. Die Frau kann kein Wort Englisch, macht aber als Putzfrau eine ordentliche Arbeit. Ihr Mann versorgt den Garten. Die zwei arbeiten mittlerweile in der ganzen Kolonie: montags bei uns, dienstags beim Nachbarn ...

SPIEGEL: ... das heißt bei der Familie von „Wetten, daß ...?“-Entertainer Thomas Gottschalk?

Dussmann: So ist es. Wissen Sie, das sieht man alles in Amerika nicht so verbissen, dieses Land gibt jedem eine Chance. Natürlich bleibt eine Mexikanerin, die kein Wort Englisch kann, ihr Leben lang Putzfrau. Aber sie hat ihren Kindern zum Studium an der University of California

verholfen. Der Sohn ist heute Rechtsanwalt.

SPIEGEL: Sie empfehlen diese Mc-Jobs auch den Deutschen als Alternative zur Arbeitslosigkeit?

Dussmann: Der Glaube, daß alle Menschen gleich sind, gehört für mich zu den üblen Relikten des Sozialismus. Es sind halt nicht alle gleich, das müssen wir einfach akzeptieren. Wohin das führt, wenn alle Unterschiede nivelliert werden und damit jede Motivation zur Leistung entfällt, haben wir ja im Osten gesehen. In den USA, einer echten Leistungsgesellschaft, können wir die Erfolge des anderen Modells besichtigen: Die Arbeitslosenquote ist nur rund halb so hoch wie unsere in Deutschland.

SPIEGEL: Wollen Sie der deutschen Gesellschaft wirklich die Übernahme des ameri-

Dussmann: So weit würde ich aus Fairneßgründen nicht gehen. Man muß einen Arbeitnehmer ordentlich behandeln. Auch in Amerika muß man erst Briefe schreiben, um dem Mitarbeiter die Chance zu geben, sich zu korrigieren. Ich bin nicht für hire and fire. Aber ich bin für Fair play, und das haben wir heute in Deutschland als Arbeitgeber nicht.

SPIEGEL: Das werden zumindest die zigtausend Arbeitssuchenden, die ihre Stelle im Zuge von Lean Management verloren haben, etwas anders sehen.

Dussmann: Mit mehr Flexibilität bei der Gesetzgebung, in der Politik und bei der Jobsuche könnte es weniger Arbeitslose geben. Meine Firma hat in einigen Regionen noch immer freie Arbeitsstellen. Warum sind die nicht besetzt? Die Menschen



Fensterputzer am Frankfurter Messeturm: „Die Menschen müssen flexibler werden“

kanischen Modells im Maßstab eins zu eins empfehlen?

Dussmann: Eins zu eins wird wohl nicht gehen, das läßt unsere Mentalität nicht zu. Aber 70 bis 80 Prozent würden uns guttun. Wir brauchen eine Entlüftung unserer Arbeitsgesetze und eine flexiblere Handhabung der Kündigungsschutzgesetze.

SPIEGEL: Was meinen Sie damit konkret?

Dussmann: Ich bin der Meinung, daß die Kündigungsfristen deutlich verkürzt werden müssen und das ganze Ablöse-Unwesen abgeschafft gehört. Die Arbeitsgerichte billigen dem Arbeitnehmer heutzutage mehrere Jahresgehälter als Abfindung zu. Wenn ich das bei meinem Unternehmen mit 20000 deutschen Mitarbeitern hochrechne, sind das Milliardenbeträge.

SPIEGEL: Sie würden auch auf Vorwarnstufen wie die Abmahnung verzichten wollen?

müssen flexibler werden, das gilt erst recht in der Dienstleistungsgesellschaft.

SPIEGEL: Wieviel Flexibilität erwarten Sie? Ist der rund um die Uhr einsetzbare Arbeitnehmer Ihr Idealbild?

Dussmann: Der kranke Mensch ist 24 Stunden am Tag krank, der alte Mensch ist 24 Stunden am Tag alt. Wir können ihn nicht plötzlich am Sonntagabend hungrig lassen. Entsprechend verlange ich von unseren Mitarbeitern, daß sie präsent sind und ihre freien Tage dem Schichtdienst entsprechend am Montag oder Dienstag nehmen.

SPIEGEL: Sie selber haben einmal gesagt, daß Sie Unternehmer geworden sind, weil Sie nicht dienen wollten. Ist Befehlen nicht doch schöner als Dienen?

Dussmann: Damit habe ich gemeint, daß ich keinen Chef mehr über mir dulden wollte. Ich habe eben einen enormen Frei-

heitswillen. Aber selbstverständlich diene ich meinen Kunden. Mir macht es auch nichts aus, einmal selbst zur Bürste zu greifen, wenn die Toiletten bei einer Hausbesichtigung nicht sauber sind.

SPIEGEL: Von Ihren Mitarbeitern verlangen Sie jedenfalls eine arge Beschränkung des Freiheitswillens. Sie verordnen stark standardisierte Arbeitsabläufe. Einer leert den ganzen Tag die Mülleimer, ein anderer ist nur fürs Staubsaugen zuständig. Wie soll sich da Zufriedenheit einstellen?

Dussmann: Ich war gerade in Moskau, wo wir als Kunden einige Bahnhöfe haben. Die reinigen fröhliche russische Babuschkas in unserer Firmenkleidung. Sie verdienen nicht viel, sie fahren jeden Tag zwei Stunden zur Arbeit und zwei Stunden zurück und absolvieren einen Neun-Stunden-Tag. Diese Menschen sind froh, daß sie einen Job haben, daß sie etwas gestalten können, in diesem Fall einen sauberen Bahnhof. Es macht Freude mit einer modernen Maschine, mit moderner Chemie das Gebäude viel schöner zu machen. Jetzt kommen Leute aus anderen Städten, um zu gucken, wie das funktioniert. Das motiviert meine Mitarbeiter.

SPIEGEL: Zeichnen Sie nach US-Vorbild den freundlichsten Mitarbeiter des Monats aus?

Dussmann: Das können wir nicht machen, weil es vor allem im Osten doch zu sehr an die sozialistischen Wettbewerbe von früher erinnern würde. Wir haben aber für unsere Führungskräfte ein Ergebnisbeteiligungssystem, das auch die Kundenzufriedenheit honoriert.

SPIEGEL: Und an dem System ist auch die Küchenhilfe beteiligt?

Dussmann: Leider nein, das würde einfach zu weit führen. Dazu bräuchte man eine eigene Bürokratie.

SPIEGEL: Sie haben in diesem Jahr einem Umsatz von 1,7 Milliarden Mark erwirtschaftet. Wo sehen Sie für Ihr Geschäft noch Wachstumschancen?

Dussmann: Wir wachsen derzeit am schnellsten in den ehemaligen Ostblockstaaten, und das wird wohl noch einige Zeit anhalten. In Deutschland sehe ich vor allem bei Krankenhäusern und Altenheimen noch einen großen Bedarf für unsere Angebote. Alles, was der Staat an wirtschaftlichen Leistungen erbringt, ist schlecht gemanagt und kostenmäßig miserabel kontrolliert. Das ist unser Vorteil.

SPIEGEL: Wie steht es mit dem Sicherheitsgewerbe, einem Ihrer stärksten Geschäftszweige?

Dussmann: Auch das ist natürlich weiter ein Wachstumsfeld, gerade hier in Berlin. So sehr ich die Graffiti-Maler hasse, so sehr bringen sie uns gute Geschäfte.

SPIEGEL: Genau besehen profitieren Sie also von den Krisensymptomen der Gesellschaft: knappe Kassen, beschmierte Wände, mehr Verbrechen?

Dussmann: Wenn es anderen schlechtgeht, geht es uns gut. Das ist meine Devise. ◆