

Januar 2013

Nr. 44 / 18. Jahrgang

IG METALLER/INNEN IN DER IBM

■ Das global integrierte Unternehmen – ein IBM Konzept und seine Umsetzung

Von Dr. Thomas Schütt



Mitte 2006 klang es noch wie eine Zukunftsvision: Der Übergang der weltweiten IBM von einem Multi-nationalen Konzern hin zu einem global integrierten Unternehmen („Globally Integrated Enterprise“).

Am Anfang hatte das Konzept des global integrierten Unternehmens IBM eher den Charakter einer Vision, da es nicht direkt umgesetzt werden konnte:

- Gesetzliche und administrative Beschränkungen erforderten eine Datenhaltung und / oder -verarbeitung in Deutschland.
- Länderübergreifende Aufgabenbearbeitungen innerhalb der IBM wurden zwischen den beteiligten Gesellschaften jeweils im Einzelfall projekt- oder auftragsbezogen vereinbart und waren mit hohen Transaktions- und Kommunikationskosten verbunden.
- Es gab unterschiedliche IT- Plattformen, Datenbanken und Anwendungsprogramme für fast alle internen Prozesse in den IBM Landesgesellschaften.
- Es gab für prinzipiell ähnliche Aufgaben in den verschiedenen Landesgesellschaften sehr unterschiedliche Geschäftsprozesse.

Nachdem durch Änderungen der politischen/gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Aufsetzen fester Rahmenverträge für Leistungserbringung und Verrechnung innerhalb der IBM sowie die konzernweit vereinheitlichte interne IT unter der Verantwortung eines weltweit verantwortlichen CIO die oben genannten technischen Hemmnisse Schritt für Schritt beseitigt wurden, verblieb von der Ausgangsliste nur noch ein großes Problempaket:

Die weltweite Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse

Seit mehr als drei Jahren wurde auf oberster Konzernebene unter Verantwortung mehrerer Senior Vice Presidents sehr intensiv das so genannte „Enterprise Process Framework“ (<http://w3.ibm.com/bluepedia/display/en/Enterprise%20Process%20Framework>) erarbeitet, in dem für alle wesentlichen Geschäftsprozesse der IBM, sowohl aus den kundennahen als auch den rein IBM internen Bereichen, ein modularisiertes, weltweit einheitliches Vorgehen festgelegt wurde.

Die wesentlichen Aspekte für uns als IBM Beschäftigte: Nach dem Konzept gibt es für jede wesentliche geschäftliche Aktivität innerhalb des Unternehmens jeweils einen

formalen Prozess, der tayloristisch in kleine und kleinste Teilschritte zerlegt wurde. Jeder Teilschritt ist von der jeweils zuständigen Funktion nach vorgegebenen Regeln zu bearbeiten und der Vorgang danach über definierte Schnittstellen an den/die nächste/n Mitarbeiter/in weiterzugeben.

Begleitet wird diese konzeptionelle Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse auf der Ebene der internen IT durch neu eingeführte oder entsprechend weiterentwickelte Applikationen und Datenbanken. Diese werden in wenigen (2-3) weltweit zuständigen Rechenzentren betrieben und sind konsistent zu den geschäftlichen Prozessen strukturiert. „Blue Harmony“ steht für diese neue, strikt aufgabenorientierte Herangehensweise an die Geschäftsprozesse und die sie unterstützende interne IT.

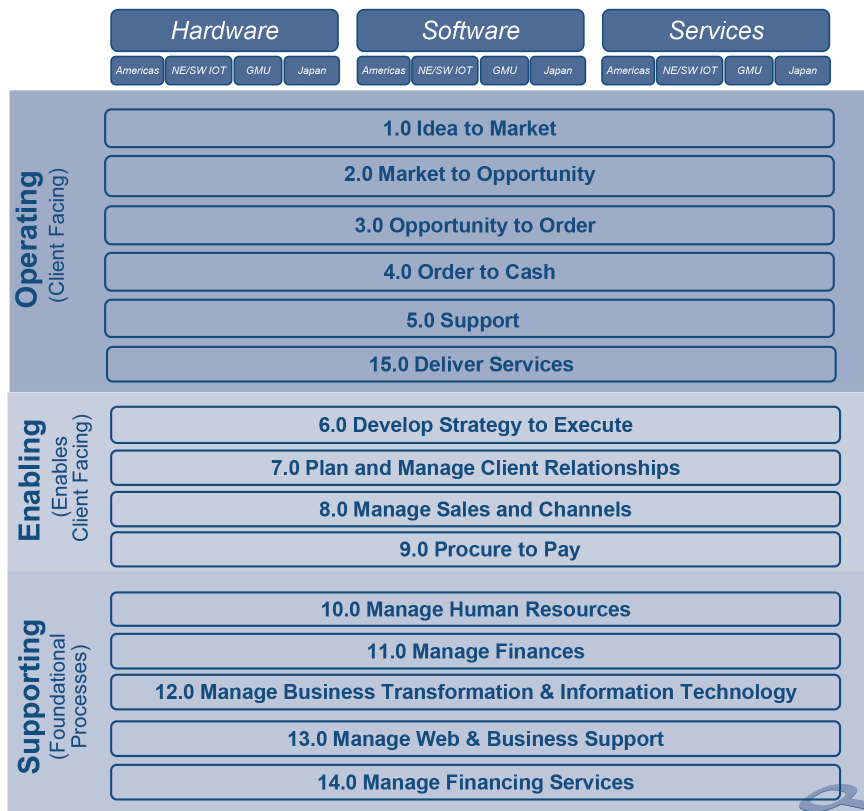
Sind Risiken und Nebenwirkungen zu erwarten?

Auf Grund der Erfahrungen, die die IBM KollegInnen in der Vergangenheit mit Transformationsprojekten bei Kunden und der IBM selber gemacht haben, ist zu erwarten, dass sich mittelfristig bei der IBM internen Umstellung auf weltweit einheitliche kleinteilige Prozessabläufe, die über eine große Zahl von Fachabteilungen und KollegInnen international verteilt werden, viele der bekannten Probleme wiederholen werden:

- Etliche notwendige Aufgaben werden in den globalen Supportprozessen nicht sofort erfasst und sind nachträglich nur schwer in die Prozessbeschreibungen und die zugehörigen IT Anwendungen einzubringen.
- Selbst banale Kleinstvorgänge werden in kosten- und zeitaufwändige Prozesse gezwängt.
- Wenige Wochen nach der Umstellung auf die kleinteiligen Prozesse fühlen sich die bisher eingesetzten MitarbeiterInnen auf Grund des kleinteiligen Jobzuschnitts und der detaillierten Arbeitsvorgaben intellektuell unterfordert und suchen sich anspruchsvollere Tätigkeiten. Was vom Konzern als Möglichkeit zur Kosteneinsparung begrüßt wird, wird von den ServicenehmerInnen als Initiatoren der neuen Prozessketten jedoch meist als nachlassende Servicequalität kritisiert.
- Mittelfristig ergeben sich durch einheitliche Prozesse und die medienbruchfreie, d.h. weitestgehend papierlose Vorgangsbearbeitung aus Unternehmenssicht neue Verlagerungs- und Einsparmöglichkeiten.

Das Enterprise Process Framework der IBM

Quelle: http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/leansixsigma/pdf/Enabling_a_GIE_with_BPM_S_Watson_March_2_2012_IQPC.pdf



© 2012 IBM Corporation

In zahlreichen extern verfügbaren Publikationen hat die IBM seit einigen Jahren das Konzept eines strikt funktional orientierten, modular aufgebauten Geschäftsbetriebes („Component Business Model“ - CBM) vorgestellt. Dabei wurde stets die notwendige Synchronität von innerbetrieblichen Funktionen und der diese technisch unterstützenden IT betont. Die führende Rolle haben dabei die Geschäftsprozesse, die zuerst möglichst klar strukturiert und effizient aufzusetzen sind, um dann im zweiten Schritt entsprechend den geschäftlichen Anforderungen auf eine für sie eingerichtete und optimierte IT abgebildet zu werden.

Für ihren eigenen Geschäftsbetrieb hat die IBM in zahlreichen Iterationen den oben dargestellten Rahmen für ihre fünfzehn Hauptgeschäftsprozesse identifiziert und in der als Quelle angegebenen externen Publikation auch für vergleichbare Kunden als Muster empfohlen.

Die genannten Hauptprozesse werden dann in den jeweiligen Prozessbeschreibungen in Teilprozesse aufgespalten, die ihrerseits wiederum durch weitere Unterprozesse realisiert werden. Zusätzlich zu einer detaillierten Beschreibung, was durch die Prozesse jeweils erledigt werden und wie dies geschehen soll, gibt es jeweils eine Beschreibung der Beziehungen und Abhängigkeiten der Prozesse untereinander.

So hängt der Prozess 15, „Service delivery“, zum Beispiel davon ab, dass als Ergebnis des vorgelagerten Prozesses 3,

„Opportunity to order“ ein Kundenauftrag bei der IBM eingegangen und in die entsprechenden Systeme eingebucht wurde, über den Prozess 9, „Procure to pay“ benötigte externe Dienstleistungen oder Sachmittel eingekauft und vom Prozess 10, „Manage human resources“ IBM KollegInnen für die Leistungserbringung bereitgestellt werden. Wenn dann kundenberechenbare Leistungen erbracht worden sind, so sind aus dem Prozess „Service Delivery“ heraus natürlich Folgeaktionen auszulösen, insbesondere der Prozess 4, „Order to cash“ zu starten, der wiederum weitere Aktionen des Supportprozesses 11, „Manage finances“ initiiert...

Einige Auffälligkeiten der in der Graphik dargestellten Prozessstruktur lassen die hohe strategische Bedeutung dieses offensichtlich langfristig angelegten Geschäftsmodells erkennen:

1. Sie umfasst alle Geschäftsbereiche („Lines of business“ – LoBs) der IBM.
2. Sie umfasst alle geografischen Managementbereiche (IOTs) der IBM.
3. Sie beinhaltet bereits einen eigenen Prozess (Nr. 12) für ihre eigene Weiterentwicklung.
4. Die definierten Prozesse können auch eine Leistungserbringung ohne IBM eigene Mitarbeiter für Software- und Hardwareentwicklung oder Service Delivery unterstützen.

Anstatt in der Rolle eines Reparaturbetriebes auf den Eintritt der allfälligen Probleme zu warten, erscheint es aus Mitbestimmungssicht überfällig, sich zukünftig bei den (Gesamt-)betriebsrätlichen Verhandlungen zu immer wieder neuen „Tools“ nicht mehr auf den Aspekt der „technischen Systeme, die zu einer Verhaltens- und Leistungskontrolle geeignet sind“ zu beschränken. Stattdessen sind die zugrunde liegenden **Prozesse** und ihre potentiellen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze der IBM in Deutschland in eine Gesamtbetrachtung mit einzubeziehen **bevor** vorhersehbare Probleme sich manifestieren können.

Wie wird es weitergehen?

Obwohl der Fokus der IBM öffentlichen Äußerungen aktuell bei den indirekten Unterstützungsfunktionen und den dort erhofften Kosteneinsparungen mittels „Blue Harmony“ liegt, sind weitere und langfristig für uns als Beschäftigte mindestens ebenso wichtige Entwicklungen hin zu höherer Formalisierung und kleinteiliger Spezifikation auch bei Kundenprojekten in den Service Bereichen der IBM bereits unterwegs.

Weiterentwicklung der Mitbestimmung

Um Schaden für den Erfolg der IBM beim Kunden und im zweiten Schritt dann zwangsläufig für die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit der IBMerInnen abzuwenden, gilt es, nicht nur zuzuschauen, wie sich „die IBM“ transformiert, sondern analog zum Vorgehen der IBM (und anderer globaler Unternehmen) auch die Mitbestimmungsmechanismen konsequent weiterzuentwickeln:

Wenn wir feststellen, dass durch gezielte Einwirkungen auf die **Politik** Randbedingungen zu Lasten eines fairen Wettbewerbs neu gesetzt wurden, so gilt es, ebenso effektiv auf diese einzuwirken, um entsprechende Korrekturen zu Gunsten einer stärkeren Absicherung bewährter Arbeits-, Gesundheits- und Sozialstandards innerhalb eines fairen Wettbewerbs herbeizuführen, statt sich verwundert in einer globalen Abwärts Spirale wiederzufinden.

Wenn wir feststellen, dass ständig wechselnde Projekteinsätze in immer wieder neu zusammengestellten Teams zur Vereinzelung der IBM Beschäftigten führen und eine Struktur zum Diskurs und zur Verständigung über gemeinsame Ziele und Interessen in der heutigen Arbeitswelt fehlt, so können die in Deutschland dafür vorgesehenen und von den rechtlichen Rahmenbedingungen gut aufgestellten **Gewerkschaften**

diesen Raum schaffen und zusätzliche Impulse geben, die über das tagespolitische Tarifgeschäft weit hinaus gehen.

Wenn wir bei Beratungen in einem Gesamt- oder **Konzernbetriebsrat** zum Beispiel erkennen, dass die in einer Filtermaske technisch hinterlegten Auswahlkriterien für die Personalzuordnung beim Projektstart in Großprojekten zu einer Quote von 70% beim Einsatz nicht europäischer IBM KollegInnen führen, so kann nicht mehr allein das technische „Tool“ eines PMP (Professional Market Place) Verhandlungsgegenstand sein, sondern der Prozess der Personalzuordnung mitsamt den direkt, oder indirekt über finanzielle Steuerungsgrößen, vorgesehenen Zielvorgaben. Entsprechendes gilt bei Einführung eines neuen „Tools“ RTC (Rational Team Concert) zur Koordination kleinstellig spezifizierter Teilaufgaben, wo es über die zukünftigen Zuschnitte der Arbeitsaufgaben, die Qualität der Arbeit und die Ordnung des Betriebes nachzudenken und zu verhandeln gilt.

Es liegt nun an uns deutschen IBMerInnen, unsere Vertreter in den genannten Organisationen und Gremien tatkräftig und nachhaltig zu unterstützen, damit sie unsere Interessen mindestens genauso wirksam vertreten können, wie die IBM in den letzten Jahren die Interessen ihrer Aktionäre vertreten hat.

Wir werden in dieser und den folgenden Ausgaben einige weitere konkrete **Denkanstöße** geben.



Roadmap 2015 – Agenda 2015

Wir haben einen klaren Plan und wissen wohin die IBM bis zum Jahr 2015 kommen wird. So kann man die Formel zusammenfassen, die erst Sam Palmisano, nun im direkten Anschluss Ginri Rometty auf dem Banner der IBM Corporation befestigt. Um ein ökonomisches Ziel in Form von mehr als \$20,- operational earnings per share zu erreichen!

Wir stecken in einer gravierenden Umstrukturierung, aber wird das Unternehmen trotz ‚Better Change for IBM‘ und ‚Radical Simplification‘ transformational geführt?

In der Vergangenheit wurde in der IBM der Führungskraftausbildung ein hoher Wert beigemessen. Da postulierte Ziele vor Ort umgesetzt werden müssen, ist eben die Kompetenz der Führungsmannschaft gefragt, um über den Weg eines positiven Organisationsklimas die Geschäftsentwicklung erfolgreich zu gestalten.

In persönlichen Gesprächen wird mir gegenüber die Frage aufgeworfen, ob die Motivation der Mitarbeiter tatsächlich noch einen Stellenwert für das Unternehmen IBM besitzt. Die Bindung und das Leistungsversprechen an das Unternehmen scheinen, so wird dann gesagt, inzwischen schon als Ballast empfunden. Möchte die IBM diese Bindung gerne weniger eng?

Die Fluktuation ist dem einen oder anderen Vertriebsbereich vielleicht schon zu hoch – in der MBS erhält man diesen Eindruck, sollten sich noch mehr Personen freiwillig und selbst ausserhalb der IBM neu orientieren.

Was die Kunden davon halten, dass wir ein bestimmtes Rentabilitätsthema zur Nummer 1 unserer Geschäftsordnung bestimmen steht auf einem anderen Blatt. Auf einem zweiten Blatt steht, was für eine Rolle dem Kostenfaktor Mensch hierbei zukommt.

Es wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Angebote zur Aufhebung ihrer Arbeitsverhältnisse unterbreitet. Sie mögen sich entscheiden, freiwillig aus der IBM auszuscheiden. Ob hierbei in allen Schwester-gesellschaften in Europa, oder auch nur in allen Betrieben in Deutschland dieselbe Messlatte verwendet wurde, ist nicht bekannt. Für die Stimmung und damit auch die Resultate lässt sich feststellen, dass die Einordnung der Frage, warum und dass jemand oder eine Gruppe von Personen ein Angebot erhielt, dieses das lokale Klima direkt änderte. Und es hob die Stimmung nicht, wenn man einzig ableiten konnte, mit dem Ausstieg einen Beitrag zur Erreichung der Roadmap 2015 getätigt zu haben.

Was passiert mit denjenigen, die in der

Standort Reflexion !

Von Frank Methling

IBM verbleiben? Zunächst bestehen die Verträge weiter und damit auch die Verpflichtungen, die sich daraus ergeben. Es gibt Personen, bei denen die Tätigkeit bereits nicht mehr im Land ist und die somit als Arbeitssuchende in der Firma IBM von Projekt zu Projekt reisen. Diese Menschen suchen in GOM, in Deliveryprojekten und in direkten Gesprächen im Arbeitsnetzwerk nach Beschäftigung.

Hierzu ein Beispiel eines Mitarbeiters:

- Ein Mgr., nicht mein eigener, rief mich an und verkündete mir, dass ich gemeldet wurde als verfügbare Resource für externe Kundenaufträge. Nach meinem Einwand, dass meines Erachtens solche Schritte im Vorfeld mit dem Mitarbeiter besprochen werden sollten, kam die Antwort, dass ich das ganze einfach mal setzen lassen sollte.

- Ich sagte meinem Manager klar, dass ich von dieser Liste wieder gestrichen werden wolle. Ich wurde darauf nur gebeten meine Aufgaben darzustellen um hierfür Argumente zu liefern. Daraufhin passierte nichts mehr.

- Neben zwei, aus meiner Sicht, extrem schlechten Abfindungsangeboten und zwei aus meiner Sicht nicht auf meinem Entwicklungsweg liegenden Projektangeboten wurde ich immer wieder zum Gespräch unter vier Augen gebeten. Bei denen ich mich Fragen und Statements gegenüber sah wie „warum haben Sie das Angebot denn nicht angenommen... „Wenn Sie nicht etwas Passendes suchen, werden wir etwas für Sie suchen“!

- Parallel zu diesen Ereignissen wurde mir immer wieder bekannt, dass Leute für Interne Aufträge fehlen würden und dass auch welche gesucht würden.

- Ich habe meinem Management mehrfach deutlich gemacht, dass ich eine Arbeit mit kontinuierlich externen Einsätzen für mich nicht für zumutbar hielte und ich die Vorgehensweise, wie oben beschrieben, nicht für akzeptabel hielte. Diese Einwände wurden stetig ignoriert.

In der Vergangenheit haben wir in der IBM die Stimmungslage durch verschiedene Umfragen erfasst. Die Ergebnisse mögen durch den laufenden Wandel nicht angenehm sein! Aber sie nicht einzufordern, verändert die Stimmungslage nicht und ermöglicht auch nicht, konstruktiv mitzuwirken. Vor dem Hintergrund ist ausdrücklich zu begrüßen, dass durch die BR Initiative in der MBS ein Stimmungsbild zur Gehaltsverhandlung in 2012 erfasst wurde.

Besuchen Sie den neuen
IT-Auftritt der IG Metall:

<http://www.itk-igmetall.de/>

Unter www.igmetall.de
finden Sie rechts oben
den Reiter „Beitreten“.

Von dort geht's weiter zum
Anmeldeformular.

Die IBM ist als Dienstleistungs- und Technologieunternehmen vor allem von seinen Mitarbeiter-n/-innen abhängig. Wir verkaufen und liefern keine selbsterklärenden Produkte, sondern komplexe Lösungen in einer der höchstentwickelten Industrieregionen. Unsere Kunden setzen ökonomisch, technologisch oder organisatorisch weltweit Maßstäbe. Und an vielen dieser Entwicklungen haben wir als Berater, Softwareentwickler oder Dienstleister einen entscheidenden Anteil und erwarten eine faire materielle, immaterielle und persönliche Wertschätzung.

Die IBM als Unternehmen arbeitet auch in Deutschland erfolgreich. Der Umsatz stieg von 2009 bis 2011 von 3,87 MRD € auf 4,05 MRD € (Quelle IBM Bilanzen laut elektronischem Bundesanzeiger). Gleichzeitig wird von immer weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein immer höheres Leistungsniveau verlangt. Allein in Deutschland wurde im gleichen Zeitraum die Zahl der Beschäftigten von 19.052 auf 17.270 verringert. Das entspricht einer Steigerung der Umsatzproduktivität (Umsatzerlös pro Mitarbeiter) von 203.171€ auf 234.696 €, also mehr als 15% !

Gerade in den letzten Wochen und Monaten wurde immer wieder betont, dass die positive Bilanz der IBM in Deutschland 2012 von dem zu geringen Wachstum bei den Signings überschattet sei, wir also wesentlich aus dem Auftragsbestand lebten. Die Frage stellt sich allerdings, wie wir im Auftragseingang wachsen sollen, wenn gleichzeitig die Zahl der Vertriebsmitarbeiter kontinuierlich abgebaut wird. In der IBM Deutschland GmbH wurde die Zahl der Vertriebsmitarbeiter (Quelle IBM D Veröffentlichung im elektronischen Bundesanzeiger) zwischen 2009 und 2011 von 2710 auf 2534 reduziert. Dies entspricht einer Verringerung von ca 6,5% in 2 Jahren mit zu erwartender fortgesetzter Tendenz für 2012. Nur mit der vielfach betonten stärkeren Fokussierung auf die sogenannten Big Deals ist das wohl nicht möglich und so ist es kein Wunder, dass die Zahl der Überstunden sich beispielsweise in Düsseldorf bei ca. 16 Stunden pro Beschäftigte-n/r und Monat bewegt. Vergleichen wir diese Entwicklungen mit den Gegenleistungen des Unternehmens. Bezogen auf den jedem von uns tatsächlich mehr zur Verfügung stehendem Einkommen kann die folgende Tabelle als Vergleichsmaßstab dienen



■ Leistung und Gegenleistung

Von Harald Schoenell

Jahr	Steigerung Brutto-monatsverdienst in D zum Vergleich *	Inflationsrate (**)
2009	1,2%	0,4%
2010	2,7%	1,1%
2011	2,6%	2,3%

**Quelle Entwicklung der Bruttomonatsverdienste in D ohne Sonderzahlungen, Statistisches Bundesamt eigene Umrechnung in %*

***Quelle Verbraucherpreisindex, Statistisches Bundesamt)*

Zum Thema Gehaltserhöhung 2012, das bekanntlich das erfolgreichste IBM Jahr im betrachteten Zeitraum ist, muss hier nichts mehr erwähnt werden.

Hinsichtlich der Sonderzahlungen ist festzustellen, dass die IBM im Unterschied zu vielen anderen Firmen seit Jahren kein Urlaubsgeld und kein Weihnachtsgeld zahlt. Die Aprilzahlung

in der IBM („Growth driven Profitsharing“ – GDP) gibt es nur für Festgehaltsempfänger. Ein Beispiel für eine Beteiligung am Unternehmenserfolg sehen Sie in der folgenden Tabelle. In diesen Unternehmen der Autoindustrie wurden an alle Beschäftigten Sonderzahlungen gezahlt (ganz abgesehen von Themen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld):

Jahr/Marke	Daimler	BMW	Audi	VW	Porsche
2011	3.150	5.840	ca. 5.000	4.000	1.700
2012	ca. 4.100	7.600	<= 10.000	7.500	7.600

Quellen: auto motor und sport 26.02.2012, Focus Money online 26.02.2012, FTD 24.05.2011

Fazit. Das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung hat sich in der IBM klar zu Ungunsten der Beschäftigten verschoben.

Für eine selbstbewusste und konsequente arbeitende Mitbestimmung kann daraus nur die Forderung abgeleitet werden, in Zukunft die Zustimmung zu Ansinnen und Anliegen des Arbeitgebers vom Nutzen für uns Beschäftigte abhängig zu machen. Es gibt keinen Grund mehr der IBM Zugeständnisse zu machen, ohne eine Gegenleistung zu erhalten, z.B.:

- Als Arbeitnehmer keine Überstunde ohne Bezahlung bzw. nur mit realisierbarem Zeitausgleich;
- Als Gewerkschaft kein Tarifvertrag, der nicht die Höhe von Gehaltserhöhungen und Sonderzahlungen für alle regelt.

Impressum

Redaktion: Wilfried Glöfmann (Düsseldorf, Betriebsrat, Aufsichtsrat); Martin Berghof (Hamburg, Betriebsrat); Ralph Hartmann (Mainz, Betriebsrat); Gisela Michels (Düsseldorf, Betriebsrat); Thomas Raue (Hannover, Betriebsrat); Herbert Rehm (Herrenberg, Betriebsrat, Aufsichtsrat); Dr. Uli Scharffenberger (Mannheim); Dr. Thomas Schütt, (Walldorf, Betriebsrat, Aufsichtsrat); Frank Methling, (Ehningen, Aufsichtsrat); Horst Schulz (Ehningen, Betriebsrat); Jörg Winter (Böblingen, Betriebsrat), Angelika Zacher (Düsseldorf, Betriebsrat).

Adresse: Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt, V.i.S.d.P. Walter Vogt (IG Metall Vorstandsverwaltung), e-mail: walter.vogt@igmetall.de, Tel. 069 - 6693-2289
Die Denkanstöße und weitere Informationen finden Sie unter: www.igmetall.de/ibm
Wenn Sie die Denkanstöße elektronisch abonnieren wollen, schicken Sie bitte eine e-mail an: ibm@igmetall.de

Druck: Druckerei Fritz Classen, Düsseldorf, Tel.0211 - 789887