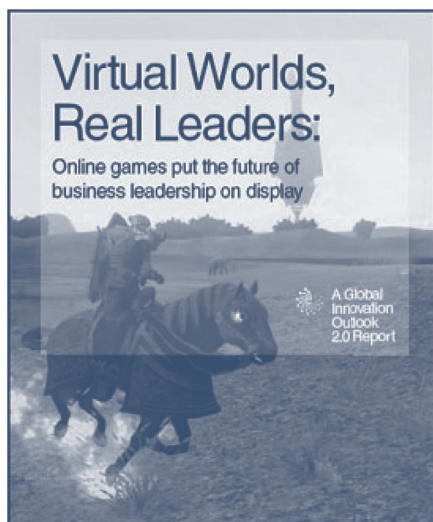




■ Online Spiele als Laborversuch

– eine IBM Studie

Wilfried Glibmann

Human Resource Experten der IBM beschäftigen sich seit Monaten mit „massiv parallelen Online Spielen“, so zum Beispiel mit „World of Warcraft“. In einer Studie wurde untersucht, wie sich in diesen Spielen „Leadership-Verhalten“ herausbildet. Die IBM will diese Erkenntnisse nutzen, um Leadership in der IBM von morgen entwickeln zu können.

Das fesselt die HR-Professionals: Bei diesen Online-Spielen interagieren tausende von Menschen unter sehr virtuellen Bedingungen. Im Spiel übernehmen sie wechselnde Rollen und Verantwortungen, sie schließen sich zusammen und verfolgen gemeinsame Ziele, obwohl sie sich noch nie gesehen haben und räumlich und kulturell getrennt sind.

Die Human-Resource-Leute fragen sich: Wie kommt diese Zusammenarbeit und diese Motivation zustande? Welche Rahmenbedingungen führen dazu, dass Menschen im Spiel selber die Führung übernehmen, eine Kampfgruppe zusammenstellen und diese wirksam zusammenhalten? Und: Wie kann das auf die Arbeitswelt übertragen werden?

Der IBMer Tony O'Driscoll erläutert in einem IBM Podcast das Vorgehen der Studie: In den Virtuellen Welten sei es technisch möglich, die Ereignisse in Bild und Ton mitzuschneiden (mit dem „Machinima Mechanismus“). Man habe zunächst Level-60-Spieler identifiziert, um deren Verhalten im Spiel dann wie ein Kriegerberichterstatte festzuhalten. So seien über 50 Stunden Videomaterial entstanden, das dann von Experten der IBM, vom MIT und der Stanford University wissenschaftlich ausgewertet wurde.

Die Designer der Spiele & die Designer künftiger Unternehmensformen

Die Autoren der Studie sind Professor Thomas Malone vom MIT und Professor Byron Reeves von der Stanford University.

Reeves ist zugleich Mitbegründer der Firma Seriousity, die Prinzipien der Online Spiele auf Unternehmen übertragen will und Malone ist Berater dieser Firma. Bemerkenswert ist überhaupt das Zusammenwirken der Designer der Online Spiele mit den Designern künftiger Unternehmensorganisationen:

- Die Designer der Spiele setzten Rahmenbedingungen. Die Spieler reagieren auf diese Bedingungen, und die Interaktion der Menschen nimmt ihren Lauf.
- Die Designer künftiger Unternehmensformen fragen sich: Was also sind das für Bedingungen, die aus bisherigen „Lemmings“ richtige „Leader“ machen? Welche Rahmenbedingungen führen dazu, dass die Menschen „tun, was zu tun ist“, und „wie von selbst“ die entsprechenden Rollen und Verantwortungen übernehmen?

Thomas Malone erläutert in einem weiteren IBM Podcast, wie das Verhalten der Beschäftigten auf indirekte Weise gesteuert werden könne: Im Unternehmen seien „Settings“ und Umgebungen zu designen, die Selbstorganisation unter den Beschäftigten in Gang setzen.

In einem anderen IBM Podcast, erläutert Professor Reeves, wie er Spiel-Prinzipien in die Unternehmen übertragen will. Wesentlich sei die Sichtbarkeit der Kompetenz, und damit die Bedeutung der erworbenen Reputation. Diese seien zugleich eine Art von „Währung“, die neben anderen „Währungen“ hohe Motivation schaffe. Entscheidend sei auch die Sichtbarkeit dessen, wie

gut die einen agieren und die andere eben nicht. Eine solche Sichtbarkeit sei auch in den Unternehmen zu schaffen.

Ein Papier des IBM Institute for Business Value zeigt das spezifische Interesse der IBM auf: Die Technik mache es heute möglich, die Arbeit über den ganzen Erdball hinweg zu verteilen. Wie aber kann unter diesen Bedingungen das Zusammenarbeiten koordiniert werden? Wie kann hier Motivation entstehen?

Das Umgehen mit dem Virtuellen

Tatsache ist: die Arbeit in der IBM wird immer virtueller. Insofern wird die Fähigkeit immer wichtiger, mit dem Virtuellen umgehen zu können. Gerade deshalb widersprechen wir dem Satz: „Was wäre, wenn die Menschen nach ihrer Arbeit ähnlich süchtig wären, wie sie nach Online-Spielen süchtig sind?“. Zum Umgang mit dem Virtuellen gehört insbesondere die Fähigkeit, sich nicht im Virtuellen zu verlieren.

Den Wortlaut der Studien haben wir dokumentiert auf: www.igmetall.de/ibm. ■

Unter **www.igmetall.de** finden Sie auf der rechten Seite die Rubrik „Online beitreten“.

Von dort geht's weiter zum Anmeldeformular.

Oktober 2007

Nr. 34 / 12. Jahrgang

IG METALLER/INNEN IN DER IBM



Bertold Baur

■ Nach der Tarifrunde. Ein Blick nach vorn.

Die Tarifrunde liegt hinter uns. Wir wollen den Blick nach vorne richten, daher geht der Blick nur kurz zurück, um die Ausgangsbasis zu bestimmen.

Die Tarifrunde hat deutlich gemacht, wer das Sagen hat. Der Arbeitgeber hat erklärt: Entweder wird das neue Vergütungsprogramm eingeführt oder es gibt gar keine Erhöhung. Landläufig nennt man das Erpressung. Die Arbeitnehmervertreter hatten die Alternative: Entweder die Belegschaften zu mobilisieren oder sich zähneknirschend auf das Szenario einzulassen. Wir wissen: Das zweite ist geschehen. Aber: Hätte es denn eine Chance zur Mobilisierung gegeben? Zur Mobilisierung der weit überwiegenden Mehrheit? Denn mit einer Minderheit zu protestieren, wäre ein Vabanquespiel, das den aktiven Kolleginnen und Kollegen nicht zugemutet werden darf, weiß man doch, wie Minderheiten aus dem Betrieb gemobbt werden. Also: Wäre die Mehrheit mitgegangen? Und wie wird das künftig sein? An dieser Frage wird es hängen, ob es Verhandlungen auf Augenhöhe gibt. Jeder und jede Einzelne möge sich die Frage ernsthaft stellen, ob er und sie bereit gewesen wären, sich vor das Tor zu stellen und ob Sie künftig bereit sein werden.

Lassen Sie mich kurz das Ergebnis beleuchten: Da man das einbehalten Urlaubsgeld gegenrechnen muss, bewegt sich das Volumen des Tarifgesamtabschlusses im Minusbereich. Äußerst negativ kommt hinzu, dass ganze Berufsgruppen von einer Erhöhung des Grundgehaltes ausgenommen werden. Hier ist insbesondere der Vertrieb zu nennen. Lassen Sie es mich offen sagen: Ausgerechnet den Vertrieb sauer zu fahren, ist eine Untat.

Welche Gefahren dies birgt, lässt sich anhand folgender Frage illustrieren: Wenn es dieses Mal der Vertrieb ist,

der nichts bekommt, welche Gruppe ist es das nächste Mal? Um es deutlich zu sagen: Es hilft Ihnen nichts zu denken: Ich bin ja bei der Mehrheit, die etwas bekommt. Wenn Sie diese Denkweise in sich selbst zulassen, kann ich Ihnen sagen, was passieren wird: Zunächst bekommt Beschäftigungsgruppe A nichts, B und C erhalten die Erhöhung. Dann bekommt B nichts, A und C bekommen die Erhöhung. A findet das gut, weil sie das letzte Mal leer ausgegangen sind. C findet das klasse, weil sie beide Male Geld bekommen haben, immer bei der Mehrheit sind und den Hinweis, das nächste Mal könne C dran sein, für ein nicht nachvollziehbares gewerkschaftliches Horrorszenario halten. Lassen Sie sich gedanklich nicht auf solche Entsolidarisierungsmodelle ein, denn sonst haben am Ende alle verloren.

Ich komme zu einem weiteren heiklen Punkt. Die Verhandler auf Arbeitgeberseite haben einen Auftrag. Sie verhandeln lediglich innerhalb eines vorgegeben ledigen engen Rahmens. Und dieser Rahmen ist durch folgende Parameter definiert: Steigerung des bereits zweistelligen Gewinns pro Aktie („earnings per share“) durch Einsparungen bei den Personalkosten. Im Grunde sind die Verhandler nur Durchsteller einer Linie, die aus den Staaten vorgegeben wird.

Das heißt für Sie: Sie müssen nicht nur mit dem Vertrieb solidarisch sein, sondern es wird darum gehen, europaweit, ja weltweit eine gemeinsame Arbeitnehmerstrategie zu entwickeln. Wir haben bereits Ansatzpunkte, den Europäischen Betriebsrat und IWIS, das weltweite Treffen der IBM – Arbeitnehmervertreter, das im Juni in Paris stattgefunden hat.

Diese Ansatzpunkte müssen systematisch zu einem Koordinierungsnetzwerk ausgebaut werden, darin liegen die Chancen für Sie.

Hinzutreten muß ein weiteres Element, dessen Verwirklichung allein in Ihrer Hand liegt. Wenn Sie wollen, dass es künftig Tarifverhandlungen auf Augenhöhe gibt, können Sie das erreichen, wenn Sie einer der beiden Gewerkschaften beitreten und damit dokumentieren: Ja, ich will, dass sich das Kräfteverhältnis in der IBM zugunsten der Arbeitnehmerseite verändern soll. Nur mit diesem Einsatz Ihrerseits geht es. Dann könnten die Gewerkschaften z.B. sagen: „Arbeitgeber, Deine Herangehensweise ist unwürdig: Du beginnst Tarifverhandlungen, wenn der alte Tarifvertrag längst ausgelaufen ist. Du machst die Höhe Deines Angebots abhängig von Quartalsergebnissen und negierst den Anspruch: gerechter Lohn für gute Arbeit. Es scheint notwendig zu sein, unseren Vorstellungen Nachdruck zu verleihen. Die Beschäftigten sind dazu bereit.“

Kolleginnen und Kollegen, was von Ihnen kommen muss, habe ich klar benannt. Ich will bekennen, dass auch auf Gewerkschaftsseite einiges geschehen muss, damit Sie mehr Vertrauen zu verdi und IG Metall gewinnen. Wenn für die IBM Beschäftigten mehr erreicht werden soll, müssen die beiden Gewerkschaften inhaltlich, strategisch und im Vorgehen zusammenarbeiten Bitte geben Sie mir und den Kolleginnen und Kollegen vor Ort ein Signal, wenn Sie diesen Ansatzpunkt richtig finden und uns auf diesem Weg unterstützen. Schon die Tarifrunde 2008 soll den Neuanfang bringen! ■



Wilfried Glißmann

■ Das neue Prinzip bei der Bezahlung

Ist „Markt-Anpassung“ wirklich das neue Prinzip des IBM Bezahlungsmodells? Der Name „Market based Adjustment“ (MBA) erweckt zwar diesen Eindruck, wenn aber pauschal ganze Länder (wie z.B. Griechenland) und ganze Job-Families deklariert werden als „nicht eligibel“ für MBA-Zahlungen, dann ist Marktanpassung offensichtlich nicht das oberste Prinzip.

Der **pauschale Ausschluss ganzer Mitarbeitergruppen** von der Gehaltserhöhung ist ein wesentliches Merkmal des neuen globalen Bezahlungsmodells der IBM. **Mit welcher Begründung** werden diese Mitarbeitergruppen eigentlich ausgeschlossen? In den Questions & Answers für Manager in UK wird der Ausschluss der SIP- und Bonus-Mitarbeiter von der Erhöhung des Grundgehalts wie folgt begründet:

Die IBM habe in den letzten Jahren ein „**Investment**“ in Incentive-Zahlungen vorgenommen, aber wenn die IBM nun die Umsatzentwicklung betrachte, dann stehe diesem „Investment“ kein entsprechender „**Return on Investment**“ gegenüber.

„Investment“ und „Return on Investment“.

Das ist also das neue Begründungsmuster! Randy MacDonald, der weltweite IBM Personalchef, zeigte schon bei seiner

Webcast von März 2007, wie universell er mit diesem Prinzip den Ausschluss von Mitarbeitergruppen begründen kann:

- Warum solle die IBM in ein Land investieren, das es dem Unternehmen schwer macht, das Geschäft zu betreiben?
- Warum sollte die IBM in einen Skill investieren, dessen Bedeutung abnimmt?
- Warum sollte die IBM in eine Person investieren, wenn nicht klar ist, was diese Person der Corporation bringt?

Jeder von uns hat genügend Fantasie, um für irgendeine Mitarbeitergruppe eine ähnliche Begründung zu erfinden, warum diese Gruppe keine Erhöhung bekommen sollte.

Noch wichtiger ist folgendes: Das Verhältnis von **Arbeitgeber** und **Arbeitnehmer** wird von MacDonald uminterpretiert in das äußerliche Verhältnis eines **Investors**

gegenüber irgendeinem möglichen **Investitionsobjekt**. Das ist allerdings eine völlige Verkehrung der Verhältnisse:

- Wir Kolleginnen und Kollegen in der IBM sind doch nicht irgendwer (Insbesondere sind wir keine Sache und kein Objekt)!
- Wer ist denn „die IBM“, wenn nicht wir Mitarbeiter mit unserem Wissen, unserem Können und unserer Arbeit?
- Wer bitteschön hat denn die Werte in der IBM geschaffen, über deren Verteilung wir gerade reden?

Der Arbeitgeber IBM setzt ein Bezahlungsmodell in die Welt, das den Ausschluss ganzer Mitarbeitergruppen ermöglicht. Damit spart er nicht nur massiv Kosten und praktiziert zugleich ein „Teile und Herrsche“ gegenüber den Beschäftigten, er setzt auch noch ein Argumentationsmuster in die Welt, mit der eine Beschäftigtengruppe der anderen die Gehaltssteigerung absprechen soll. **II**

Betriebsrat IBM Düsseldorf 7. September 2007 **IBM**

Arbeitgeber will **Aufspaltung in MA-Gruppen:**

	JF_01	JF_02	JF_03	JF_N8	JF_N9
Land_001:	☐	☐	☐	☐	☐
Land_002:	☐	☐	☐	☐	☐
Deutschland	☐	☐	☐	☐	☐
...					
Land_169:	☐	☐	☐	☐	☐
Land_170:	☐	☐	☐	☐	☐

Job Family E SP 07 AD:

IT Specialist
Band 07
Application Development

© 2006 IBM Corporation

Die globale Dimension des neuen Bezahlungssystems.

Die Aufspaltung der Mitarbeiter in „Job-Families“ geschieht im weltweiten Maßstab und nach einheitlicher Systematik (siehe Abbildung!).

Die IBM kann nun jede Job-Familie – in unserem Beispiel die IT-Spezialisten der Band 7 – als „**globalen Skill Pool**“ betrachten und darauf das bekannte Motto anwenden: „Die richtige Aufgabe, an den richtigen Ort zu den richtigen Kosten“. Deshalb wird die Ebene unserer Landesgesellschaft und damit die Ebene der deutschen Gesetze und Mitbestimmung immer wichtiger.



Dr. Thomas Schütt

■ Kulturelle Vielfalt und globale Integration

Die IBM Corporation will auch in Deutschland das neue weltweite Bezahlungsmodell einführen. Es handelt sich dabei nicht nur um einen Systemwechsel in der Bezahlung.

Beim Übergang der IBM von einem losen Verbund unabhängig operierender Landesgesellschaften hin zu einem Multinationalen Konzern lautete die Maxime „be a good citizen in each country“. Es gab damit in den einzelnen Ländern für die meisten KollegInnen keinen Anlass, sich mit den weltweiten kulturellen Unterschieden vertraut zu machen oder sich mit der Frage der eigenen kulturellen Besonderheiten intensiver auseinander zu setzen. Man war in einer deutschen Firma angestellt und hatte, ohne dass es einem als kulturelle Eigenart bewusst war, im Firmenalltag zahlreiche „deutsche“ Besonderheiten: Das Arbeitgeberdarlehen für den Eigenheimerwerb, 6 Wochen bezahlten Urlaub, Extrazahlungen für den Sommerurlaub und das Weihnachtsfest, eine hohe Wertschätzung für berufliche Erfahrungen, und eben auch ein Vergütungssystem, dass für alle Aufgaben vergleichbarer Komplexität und vergleichbaren Beitrags zum Unternehmenserfolg auch die gleiche Gehaltsentwicklung vorsah.

Nach dem Entfall technischer und rechtlicher Beschränkungen (Internet und WTO forciert freier Verkehr für Kapital, Waren und Dienstleistungen) sowie den massiven Investitionen der Schwellenländer in ihr Ausbildungssystem in den vergangenen 20 Jahren stiegen insbesondere einige asiatische Staaten ins globale IT Wirtschaftsleben ein. Um diese neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten für sich zu nutzen und gleichzeitig dem massiv verschärften internationalen Konkurrenzdruck entgegen zu treten, hat sich die IBM entschieden, sich als global integriertes Unternehmen („Globally integrated enterprise“) zu organisieren. Anfangs betraf diese Entwicklung nur die Organisation der Geschäftsabläufe (einheitliche Prozesse und Tools). Bald folgte die global optimierende Standortplanung für dadurch neu verlagerbare Teilaufgaben. Später kam der Versuch hinzu, einen weltweit einheitlichen Wertekanon für die Mitarbeiter zu etablieren (Stichwort IBM value jams). Jetzt der nächste Schritt: Ein weltweit einheitliches „neues Bezahlungsmodell“, dass für uns zumindest drei prinzipielle Neuerungen enthält:

1. Es wird zentral vorgegeben und soll ohne besondere Anpassung an bisherige regionale Besonderheiten weltweit einheitlich gelten.
2. Es wird vom Unternehmen einseitig vorgegeben. Selbst wenn es in einigen europäischen Ländern demo-

kratisch legitimierte Mitarbeitervertretungen gibt (heißen sie nun Gewerkschaften, Betriebsräte oder „Arbeitskammer“), so ist deren Spielraum für Verhandlungen mit den jeweiligen nationalen Unternehmensleitungen minimal.

3. Es sieht vor, dass auf Grund einer nicht begründungspflichtigen Entscheidung der Unternehmensführung ganze Gruppen von KollegInnen (seien es nun die Werksärzte, die Sekretärinnen oder die meisten Vertriebsmitarbeiter) aus den turnusmäßigen jährlichen Gehaltserhöhungsrunden ausgenommen werden können.

Hier gilt es, im normalen Alltagslauf einmal innezuhalten und über zwei Fragen grundsätzlicher Natur nachzudenken:

Was macht meine eigene kulturelle Identität aus – zum Beispiel bezüglich der Themen Demokratie in der Wirtschaft oder Solidarität?

– und was ergibt sich daraus für meine Einstellung zur IBM, dem Neuen Bezahlungsmodell und den mit ihm erkennbar geförderten Verhaltensmustern, wie zum Beispiel dem beim so genannten „Top Contributor Reward“ systemimmanenten abteilungsinternen teamfeindlichen Konkurrenzdruck? II

Impressum

Redaktion: Wilfried Glißmann (BR Düsseldorf); Gisela Michels (BR Düsseldorf); Rudi Hettinger (BR Mainz); Martin Berghof (BR Hamburg); Thomas Raue (BR Hannover); Herbert Rehm (BR HV Stuttgart); Dr. Uli Scharffenberger (IBM Mannheim; Dr. Thomas Schütt, (BR Walldorf); Uwe Gärtner (BR Berlin). Jörg Winter (BR IBM Entwicklung GmbH), BR = Mitglied des Betriebsrats.

Adresse: Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt; Bertold Baur (IG Metall Vorstandsverwaltung, e-mail: bertold.baur@igmetall.de, Tel. 069-6693-2706

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: bertold.baur@igmetall.de

Druck: Druckerei Fritz Classen, Düsseldorf, Tel. 02 11/78 9887.