



DENKANSTOSSE

Februar 2005

Nr. 25 / 10. Jahrgang

IG METALLER/INNEN IN DER IBM

Zum Verkauf der PC Sparte an Lenovo

Von Dr. Thomas Schütt

Am 8. Dezember 2004 hat die IBM Corporation den weltweiten Verkauf der PC Sparte an Lenovo bekannt gegeben.

In Deutschland sollen etwa 130 Kolleg/inn/en zu Lenovo transferiert werden. Der Gesamtbetriebsrat der IBM Deutschland GmbH hat eine Arbeitsgruppe gebildet, die mit dem Arbeitgeber Regelungen für den Übergang der Kolleg/inn/en erarbeiten wird.

Wir wollen aus diesem aktuellen Anlass die wirtschaftliche Seite des Themas analysieren, denn für uns Mitarbeiter ist dies wahrscheinlich nicht die letzte strategische Entscheidung der Corporation, mit der wir konfrontiert werden.

Nach einer beispielhaften Erfolgsgeschichte hat es der IBM PC im Laufe eines viertel Jahrhunderts vom Exoten bis zum standardisierten Massenprodukt gebracht.

Als Konsequenz der weltweiten technischen Harmonisierung bei gleichzeitigem Abbau von internationalen Transport- und Handelsbeschränkungen wurde ein globaler Markt geschaffen, in dem sich die Endverbraucher entweder bei hartem Preiswettbewerb für ein standardisiertes Massenprodukt oder ein mit technischem (z. B. IBM Thinkpad) bzw. sozialem (Apple Mac) Mehrwert ausgestattetes Nischenprodukt entscheiden.

Auf der Anbieterseite wurden die Herstellungs- und Vertriebsprozesse in der Branche weltweit systematisch in 4 Teilprozesse strukturiert, die jeder für sich durchgehend optimiert wurden:

1. Entwicklung des Systems

2. Produktion (zweigeteilt in die kapitalintensive Chipfertigung und die PC Systemherstellung)

3. Vertrieb

4. Nachlaufende Maßnahmen (Technische Wartung, Zusatzteile und Verbrauchsmaterial).

Wer in diesem hocheffizienten Markt viel Geld verdienen möchte, kann dies entweder durch Kostenreduktionen bei den Schritten 1–3 oder bei auskömmlichen Marktpreisen im vierten Schritt zu realisieren versuchen.

Da die IBM Corporation – entsprechende Hinweise finden sich bereits in den Geschäftsberichten der letzten Jahre – bei gegebenem Marktanteil keine hinreichende Eigenkapital- und Umsatzrendite für sich erwartete und ihre Versuche den Marktanteil signifikant zu erhöhen ohne durchschlagenden Erfolg blieben, hat sie bereits vor einigen Jahren den Teilschritt 2 teilweise aufgegeben und an externe Auftragsfertiger vergeben.

Da auch die dadurch realisierten Kostenvorteile nicht automatisch zu der erhofften Marktanteilssteigerung geführt haben, wurde

jetzt als konsequenter nächster Schritt die eigene Entwicklungs- und Vertriebsaktivität aufgegeben und an den zwischenzeitlich umfirmierten ehemaligen Auftragsfertiger LENOVO verkauft.

Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, wurde kürzlich in Peking die Gründung eines neuen Gemeinschaftsunternehmens zwischen der IBM und der China Great Wall Computer Shenzhen Co. Ltd. bekannt gegeben, das unter dem Namen ISTC firmiert.

Aufgabe dieses Gemeinschaftsunternehmens ist die Produktion (Schritt 2 der obigen Prozesskette) der IBM X-Server sowie einiger Geräte der P-Serie für den regionalen Markt.

Auf der Pressekonferenz anlässlich der Unternehmensgründung erklärte der Chef des chinesischen Miteigentümers, dass sein Unternehmen sich nicht nur als Produktions-, sondern auch als Entwicklungsunternehmen versteht...

Inhalt

Zum Verkauf der PC Sparte an Lenovo

PBC 2004/2005:
Alles Anders – wenig Besser?

Die neue Berechnung der April-Zahlung 2005

Fehlurteil!
IG Metall geht zum BAG

PBC 2004/2005: Alles Anders – wenig Besser?

Von Martin Berghof und Herbert Rehm

Warum werden Leistungsbewertung und leistungsorientierte Bezahlung in der IBM immer häufiger verändert? Worauf zielen diese Veränderungen ab? – Mit den Änderungen des Regelwerks mitten im Laufe des Jahres 2004 (PBC Verfahren und Systematik der Sonderzahlung April) werden Zielrichtung und Bedeutung dieser „Systemwechsel“ etwas deutlicher. Damit Sie die Folgen besser einschätzen können, beleuchten wir die uns wesentlich erscheinenden Punkte:

1. Eine neue Skala und eine neue Bedeutung der Bewertungsstufen: die Begriffe der Zielerfüllung (übererfüllt / erfüllt / teilweise / nicht erfüllt) sind durch einen vagen, an der Gesamtheit relativierten Ergebnissbegriff ersetzt („Unter denjenigen, die einen – herausragenden / überdurchschnittlichen / positiven / geringen – Beitrag zu den Ergebnissen geleistet haben“).
2. Die unklare vergleichenden Bewertung wurde als expliziter Bestandteil des Bewertungsverfahrens erlaubt.
3. Die Auswirkungen in finanzieller Hinsicht (v.a. beim variablen Gehaltsanteil und in der Gehaltsmatrix) hat die Geschäftsführung noch weitgehend offen gelassen. Sollte der Unterschied zwischen der alten und der neuen LB2 nicht so schnell offenkundig werden?

Die alte Beurteilungswelt wird – in kleinen Schritten, aber erkennbar mit System – folgenreich verändert: Konnte man sich bisher sagen: „Ich selbst habe folgende individuelle Ziele – und die erfülle ich, danach werde ich bewertet“, wird die Bewertung jetzt immer mehr zu einem undurchschaubaren Akt:

- es geht mehr und mehr weg von festen Maßstäben und objektivierbaren Kriterien
- die Bewertung wird immer weniger nachvollziehbar und überprüfbar
- die eigene Leistung tritt immer mehr in den Hintergrund gegenüber dem „Beitrag“ zu

- einem von der IBM definierten „Ergebnis“
- die Details des Regelwerkes wechseln immer häufiger
- die finanziellen Auswirkungen werden erst nach und nach klar.

Unsere Schlußfolgerung:

Leistungsbewertung und Bezahlung befinden sich in einem Übergangszustand. Was ist der Sinn und Zweck der Trennung der Mitarbeiter in zwei Gruppen (Ergebnisbringer / Nicht-Ergebnisbringer)? – Wir bleiben an diesem Thema dran!

Zielbewertung sind in Kapitel 22 und 23 des PHB festgelegt. Der Manager muß dem MA seine Bewertung in einem ausführlichen persönlichen Gespräch erläutern. Es ist zudem verpflichtet, seine Bewertungsgründe nachweisen zu können.

Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Zielerfüllungskontrolle sind also grundsätzlich vorhanden.

2. Bei der zusätzlichen, subjektiven ‘Vergleichenden Bewertung’

(jetzt offiziell Teil des Verfahrens):

Hier liegen mögliche Probleme im äußerst kurzen, lapidaren Regelungstext: „Darüber hinaus, wird die individuelle Leistung des Mitarbeiters der Leistung anderer in vergleichbarer Tätigkeit gegenübergestellt wird.“ Dies hört sich passabel an – aber die Handhabung bleibt unklar:

1. Die Vergleichsgruppe ist nicht näher definiert – und muss den Mitarbeitern gegenüber auch nicht genannt werden. Wer weiss schon, welche der eigenen Kollegen „vergleichbare Tätigkeiten“ ausüben? Wer kennt schon den eigenen Tätigkeitsschlüssel, die genaue Funktionsbeschreibung und auch die der KollegInnen?

2. Welche Kriterien werden hier an „Leistung“ gelegt? Wovon macht der Manager die Güte oder Mängel der Leistung im Vergleich fest? Wer definiert Projekt-Leistung: welche Projekte/P.-Teilnehmer waren „erfolgreich“ – nach welchen Kriterien (IBM Profit? Kundenzufriedenheit? Utilization?)

3. Welches Arbeitsklima entsteht durch ein Bewertungssystem, bei dem man permanent mit den

anderen Kollegen nach unbekannten Kriterien „verglichen“ wird und das Ergebnis wesentlichen Einfluss auf die individuelle Gehalts- und Karriereentwicklung hat?

Was kann man als Mitarbeiter ggf. tun?

1. Arbeiten Sie während des kommenden

PBC Tool und PBC Einspruch

Persönliche Sicherung Ihrer Eingaben: Das PBC Tool kann keine History speichern. Wir raten daher zur persönlichen Dokumentation der history: mittels hardcopy oder „copy & paste“ in workfile. Wenn z.B. submit-Buttons gedrückt sind, gibt es keine Möglichkeiten zur Änderung mehr.

Empfehlung zum Bearbeitungsmodus: Arbeiten Sie am besten „Offline“ – d.h. mit der Option „über E-Mail arbeiten“, nicht 'online'. Bevor Sie z.B. Einem Kommentar zu Ihrer Bewertung verschicken, sollten Sie ihn ausdrucken.

Selbsteinschätzung: Der Mitarbeiter kann (muß aber nicht – keine Verpflichtung!) eine Selbsteinschätzung zur eigenen Zielerfüllung abgeben.

PBC Bekanntgabe: Im Januar über die Einsichtnahme im PBC Tool oder durch Mitteilung des Managers. Sie bestätigen nur die Kenntnisnahme der PBC Note, nicht, dass Sie damit einverstanden sind. Drucken Sie sich diese Seite vor dem Submit aus! Gehen Sie mit Kommentaren vorsichtig um!

PBC Einspruch: Innerhalb von 2 Monaten nach Bekanntgabe der Bewertung muß die FK Ihnen die Bewertung in einem persönlichen Gespräch erläutern. Fordern Sie die FK dazu auf! Erst nach diesem Erläuterungsgespräch läuft die 4-Wochen-Frist, einen Einspruch einzulegen.

Was heißt das für den neuen PBC-Prozeß 2004?

1. Bei der objektivierten Zielerfüllungskontrolle

(einziges bisheriges Modell):

Es wird bewertet, ob die einzelnen PBC-Ziele als 'Gesamtleistung' erfüllt wurden. Einzelheiten der Zielfestlegung und Erfüllungskriterien der

Impressum

Redaktion: Wilfried Glißmann (BR Düsseldorf); Gisels Michels (BR Düsseldorf); Rudi Hettinger (BR Mainz); Hartmut Korban (BR Braunschweig); Martin Berghof (BR Hamburg); Thomas Raue (BR Hannover); Herbert Rehm (BR HV Stuttgart); Dr. Uli Scharffenberger (IBM Mannheim); Dr. Thomas Schütt, (IBM Walldorf). Gerd Nickel (IG Metall Vorstandsverwaltung, e-mail: gerd.nickel@igmetall.de, Tel. 069-6693-2615), Adresse: Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt, BR = Mitglied des Betriebsrats.

Die Denkanstöße und weitere Informationen finden Sie unter: www.igmetall.de - > Neues aus den Betrieben -> IBM. Wenn Sie die Denkanstöße elektronisch abonnieren wollen, schicken Sie bitte eine e-mail an: gerd.nickel@igmetall.de

Druck: Druckerei Fritz Classen, Düsseldorf.

Bewertungszeitraum 2005 bewusst an der Erfüllung ihrer PBC-Ziele. Führen Sie 'review-Gespräche' mit Ihrer FK darüber, welche Ziele ggf. noch nicht erfüllt sind, und wie sie zu erfüllen sind.

2. Falsche Bewertungen sollen nicht hingenommen werden – das meint auch die Geschäftsführung: der Prozess 'Einspruch gegen die PBC-Bewertung' bietet dafür ein geregeltes und somit akzeptiertes internes Vorgehensmodell. Laut Aussage der Arbeitsdirektorin gilt für IBM: wer gegen eine unzutreffende PBC-Bewertung keinen Einspruch einlegt, ist mit seiner Bewertung einverstanden.

Die Geschäftsführung hat auf Drängen der Mitbestimmung in einer **Sonderregelung für 2004** zugestanden, dass alle Einsprüche gegen eine durch vergleichender Bewertung begrün-

dete Gesamtbewertung 2004 „wohlwollend geprüft“ werden.

Wir empfehlen deshalb dringend:

Lassen Sie sich im Falle einer un gerechtfertigten PBC-Bewertung noch vor dem Erläuterungsgespräch mit Ihrer Führungskraft von einem Betriebsratsmitglied Ihres Vertrauens beraten! Nach dem Erläuterungsgespräch können Sie innerhalb von vier Wochen gegebenenfalls bei Ihrem Manager, am besten gleich beim Betriebsrat, einen „Einspruch gegen die Leistungsbewertung 2004“ einlegen.

Auswirkungen auf's Gehalt:

Beachten Sie auch, dass die neue PBC Systematik erhebliche Auswirkungen auf folgende

Gehaltsfindungsinstrumente hat:

■ Auf die Sonderzahlung April (siehe folgenden Artikel): zwischen PBC 2 und PBC 2+ wird in der möglichen Bezahlungshöhe nicht unterschieden – wie's praktisch gehandhabt wird, bleibt abzuwarten. PBC 3 bekommt im April 2005 keine Sonderzahlung mehr.

■ Auf die jährliche Gehaltserhöhung: Diese wird voraussichtlich im Sommer verhandelt – derzeit ist nicht absehbar, wie diese konkret aussehen wird.

■ Auf die Punktetabelle zur Promotion in die Leistungsstufe: Dies wird ebenfalls voraussichtlich diesen Sommer im Rahmen der Tarifverhandlungen an die neue PBC Bewertungssystematik angepasst werden – in welcher Form ist bislang nicht absehbar.

Die neue Berechnung der April-Zahlung 2005

Von Wilfried Glißmann

Die Sonderzahlung „Variable Pay“ gilt für Festgehaltsempfänger, die keine Bonuszahlung erhalten. Es wurde verwirrender Weise der Name der Sonderzahlung geändert (statt „Variable Pay“ künftig „Performance Bonus“) und es ändert sich die Berechnung:

- LB-Note und Geldbetrag werden entkoppelt: die Führungskraft kann innerhalb großer Bandbreiten einen Prozentsatz wählen.
- Das Grundgehalt eines Mitarbeiters wird zu einer entscheidenden Größe bei der Berechnung des Variable Pay.
- Die tarifliche Absicherung der Sonderzahlung wird an Bedeutung gewinnen, insbesondere wenn das Grundgehalt nur wenig über dem Tarifgehalt liegt.

So war die alte Berechnung des Variable Pay:

Die Höhe der Sonderzahlung Variable Pay im April 2004 hing ab vom Unternehmenserfolg der Business Unit in 2003 (z.B. hatte der Bereich „Sales & Distribution“ eine Zielerfüllung von 94%) und für die Unit wurden die Beträge in einer Tabelle mitgeteilt. Für einen Mitarbeiter der Tarifgruppe 61 gab es in dieser Unit vier mögliche Auszahlungsbeträge:

4.670 € (PBC 1) **3.120 €** (PBC 2)
1.870 € (PBC 3) **0 €** (PBC 4)

Je Tarifgruppe und PBC-Note gab es somit einen fixen Betrag, die Beträge waren somit unabhängig vom

Grundgehalt des Mitarbeiters. Das ändert sich nun grundlegend.

So erfolgt die neue Berechnung der April-Zahlung 2005:

Diese Sonderzahlung für Festgehaltsempfänger errechnet sich über eine Multiplikation mit den folgenden Faktoren:

Der Faktor „Unternehmenserfolg der Business Unit“. Bei 94% Zielerfüllung beträgt der Faktor 0,94.

Der Faktor „PBC Rating“.

Zu den fünf neuen PBC-Noten (1, 2+, 2, 3, 4) kann die Führungskraft dem Mitarbeiter folgende Prozentsätze zuordnen:

- beim PBC-Rating 1 ein Prozentsatz zwischen 9% und 12%,
- beim PBC-Rating 2+ und 2 ein Prozentsatz zwischen 2% und 8%;
- bei den PBC-Ratings 3 und 4 müssen 0% zugeordnet werden.

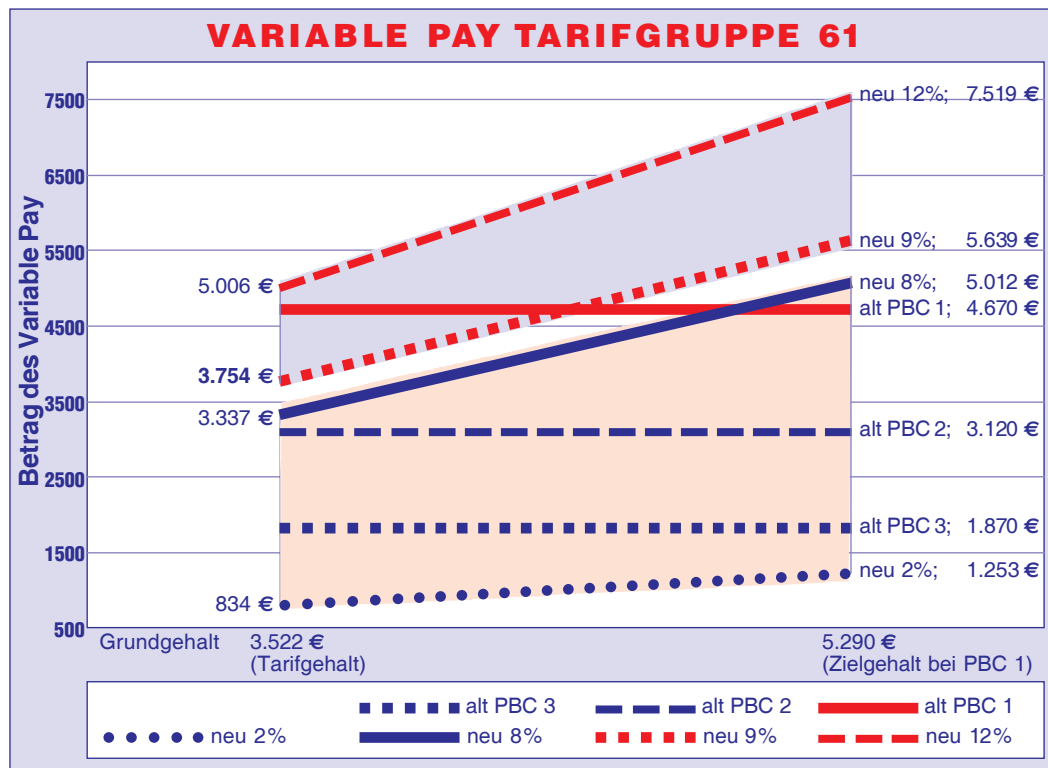
Der Faktor der „individuellen Berechnungsbasis“.

Dieser Betrag ergibt sich aus der Summe von Jahresgrundgehalt und zusätzlicher Urlaubsvergütung (ZUV) des Mitarbeiters. Bei der neuen Berechnung des Variable Pay wird somit die Höhe Ihres Grundgehaltes zu einem entscheidenden Faktor! Bei der Tarifgruppe 61 liegt das Grundgehalt zwischen 3.522 € (Tarifgehalt) und 5.290 € (Zielgehalt bei PBC-Note 1). Die folgende Tabelle zeigt das Variable Pay für ausgewählte Grundgehälter:

Monatliches Grundgehalt	3.522 €	4.360 €	5.290 €
Bemessungsbasis = (Jahres-GG + ZUV)*0,94 (bei einem IBM Bereichserfolg von 94%)	41.715 €	51.640 €	62.655 €
PBC Note 1: Maximum = 12% v. Bem.Basis	5.006 €	6.197 €	7.519 €
PBC Note 1: Minimum = 9% v. Bem.Basis	3.754 €	4.648 €	5.639 €
PBC Note 2+oder 2: Maximum = 8% v.Bem.Basis	3.337 €	4.131 €	5.012 €
PBC Note 2+oder 2: Minimum = 2% v.Bem.Basis	834 €	1.033 €	1.253 €
PBC Note 3 oder 4: 0% v.Bem.Basis	0 €	0 €	0 €

Der Vergleich: Alte Berechnung versus neue Berechnung. Die folgende Grafik zeigt sowohl für das neue Verfahren die Bandbreite der Variable Pay Beträge für ein PBC-Rating 1 (von 9% bis 12%) und die Bandbreite für PBC 2+ und PBC 2 (von 2% bis 8%) als auch die festen Beträge für das Variable Pay nach der alten Berechnung – diese sind zum Vergleich als horizontale Linien eingetragen (PBC 1, PBC 2, PBC3).

Vergleich von alter und neuer Berechnung für die Tarifgruppe 61



Beachten Sie bitte:

Ihr Manager kann beim Variable Pay nur soviel Geld verteilen, wie im *Abteilungs-Budget* zur Verfügung steht (6% der Bemessungsbasis eines Mitarbeiters gehen in das Abteilungsbudget ein).

Ein Mitarbeiter mit PBC-Note 1 bekommt 9% bis 12% seiner Bemessungsbasis – die restlichen 3% bis 6% müssen also von den Beiträgen anderer finanziert werden.

Auf diese Weise erfolgt die Umverteilung der Budgetsumme an die Mitarbeiter der Abteilung.

Die tarifliche Absicherung der Sonderzahlungen

Für Festgehaltenempfänger, die keine Bonuszahlung erhalten, gilt eine tarifliche Absicherung:

Die Summe der Sonderzahlungen (also: Zusätzliche Urlaubsvergütung plus Variable Pay) muss mindestens 130% des monatlichen Tarifgehaltes der entsprechenden Tarifgruppe betragen.

Somit können wir für die gewählten Grundgehälter (bei der Tarifgruppe 61) den Mindestbetrag des Variable Pay berechnen:

Monatliches Grundgehalt (Beispiele)	3.522 €	4.360 €	5.290 €
Tarifl. Mindestsicherung	3.522 €	3.522 €	3.522 €
Summe Sonderzahlungen 130% von 3.522 € (=Tarif-Gehalt 61)	4.579 €	4.579 €	4.579 €
Zusätzliche Urlaubsvergütung	2.113 €	2.616 €	3.174 €
= Mindestbetrag des Variable Pay	2.465 €	1.963 €	1.405 €

Wenn Sie diese tariflichen Absicherungsbeträge des variable Pay mit den Variable Pay Beträgen der Tabelle vergleichen, dann ergeben sich in den folgenden Fällen tarifliche Differenzzahlung, die dann mit dem Dezember-Gehalt ausgezahlt werden.

Monatliches Grundgehalt (Beispiele)	3.522 €	4.360 €	5.290 €
Tarifliche Differenzzahlung bei 4% v.Bem.Basis	797 €		
Tarifliche Differenzzahlung bei 2% v.Bem.Basis	1.631 €	930 €	152 €
Tarifliche Differenzzahlung bei 0 % v.Bem.Basis	2.465 €	1.963 €	1.405 €

Die Bedeutung der tariflichen Absicherung wird also zunehmen (insbesondere wenn Ihr Grundgehalt nur wenig über dem Tarifgehalt liegt). Umgekehrt ist zu hören, dass diese Absicherung der Geschäftsführung zunehmend ein Dorn im Auge ist. Hier gilt es wachsam zu sein!

Fehlurteil! IG Metall geht zum BAG.

Die IBM hat in zwei Verfahren die weitere Tarfzuständigkeit der IG Metall gerichtlich angefochten. In der Ersten Instanz verlor die IBM in allen Punkten vor dem Arbeitsgericht Frankfurt.

In der Revision vor dem Landesarbeitsgericht Frankfurt im März 2004 kam das Gericht zu einer Gegenteiligen Entscheidung. Wegen der enormen Bedeutung des Falles wurde die Beschwerde zum Bundesarbeitsgericht zugelassen.

Der Vorstand der IG Metall hat im September des Jahres 2004 eine umfassende Beschwerde beim Bundesarbeitsgericht eingelegt.

Schließlich geht es darum, dass nach geltendem Tarifrecht nicht die Unternehmensführung sich die Gewerkschaft aussuchen kann.

Gerd Nickel
IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik