



Wilfried Glißmann

## PBCs in der IBM:

# Ein System, das Willkür möglich macht?

**Auch in diesem Jahr werden vom Management viele PBC-Ziele als verpflichtend („mandatory“) vorgegeben. Dieses Vorgehen steht im vollständigen Gegensatz zur geltenden PBC-Betriebsvereinbarung. Dort heißt es: „Zu Beginn des Bewertungszeitraums erarbeiten Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam konkrete Arbeitsziele in einem persönlichen Gespräch“.**

Es ist somit ein klarer Widerspruch:

- In der Betriebsvereinbarung sind PBC Ziele **Vereinbarungen**, sie sind also das Ergebnis einer Verhandlung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.
- In der Praxis sind viele Ziele **einseitige Ziel-Vorgaben**, deren Übernahme ins PBC verlangt wird.

**Solange Sie das PBC-Rating 1 oder 2+ erhalten, interessiert Sie dieser Widerspruch vielleicht nicht. Wer aber sagt Ihnen, ob Sie auch für 2009 ein gutes Rating erhalten werden?**

Für viele Kollegen gab es in 2009 eine böse Überraschung, als diese feststellten, dass sie für das letzte Jahr ein PBC 3 erhalten haben (mehr zu den PBC-Ergebnissen zu 2008 finden Sie auf den Seiten 2 und 3!). In diesem Fall wird für Sie der aufgezeigte Widerspruch zu einem tatsächlichen Problem: Die Betriebsvereinbarung unterstellt, dass alles, was im PBC Tool steht, das Ergebnis eines

Kompromisses ist. So unrealistisch die Gesamtheit der Ziele auch sein mag, der Mitarbeiter hat offensichtlich zu Beginn des Jahres all dem zugestimmt.

Eine zweite Erfahrung ist hier zu nennen. Im letzten Jahr kamen Kollegen massiv unter Druck und wurden mit Aufhebungsverträgen bedrängt (Mehr zu dieser Thematik auf der Seite 4!). Dies geschah für den Einzelnen zum Teil ganz plötzlich und unerwartet. Wenn man aber erst einmal als „Low Performer“ deklariert ist, dann befindet man sich in einem Teufelskreis, aus dem nur schwer wieder herauskommt. Auch in dieser Situation kann all das, was im PBC-Tool des Mitarbeiters steht, gegen ihn verwendet werden.

Ganz allgemein gilt: Wenn die Gesamtheit der Ziele im PBC Tool jenseits dessen liegt, was in der vertraglichen Arbeitszeit geleistet werden kann, dann ist grundsätzlich Willkür möglich. Das Management kann dann fast jeden zum „Low Performer“ machen, je nachdem welche Einzelziele man als die wesentlichen deklariert.

Wenn das Geben und Nehmen in einem Unternehmen in Ordnung ist, wenn Ziele im Konsens erarbeitet werden, dann ist auch die rechtliche Seite in Ordnung. Eine Zielvereinbarung ist ein Vertrag und ein Vertrag benötigt zwei übereinstimmende Willenserklärungen zu seinem Zustandekommen.

Wenn das Geben und Nehmen im Unternehmen nicht in Ordnung ist, dann ist eine Zielvereinbarung immer noch ein Vertrag: Ohne Dazutun des Beschäftig-

ten kommt der Vertrag nicht zustande! So einfach ist das eigentlich. Aber viele scheuen den Konflikt. Einige Kollegen behelfen sich so, dass sie zumindest schriftlich dokumentieren, welche Ziele sie für unrealistisch halten (z.B. in einer Note an den Manager). Andere machen schriftlich Gegenvorschläge. All das sind nur Nothilfen, um sich dann bei einem Einspruch gegen die Leistungsbeurteilung darauf beziehen zu können. Es wird Zeit, den systematischen Hintergrund des Problems anzugehen. **II**

## Neuer Rentenskandal bei IBM!

### Kein Pensionsplan für Neueingestellte

Neueingestellte Kollegen bei IBM sollen keinen Pensionsplan mehr erhalten. Dies verkündete die Geschäftsführung vor dem Konzernbetriebsrat.

Vor drei Jahren versuchte der Arbeitgeber, zwei der bestehenden drei Pensionspläne im Unternehmen drastisch zu verschlechtern. Das wurde damals durch den gemeinsamen Widerstand der Kollegen, Betriebsräten und Gewerkschaften erfolgreich verhindert. Jetzt geht es darum, dass die Beschäftigten, die bereits bei der IBM sind, aktiv eintreten für die Rechte künftiger IBM Generationen. Die IG Metall wird diesen Kampf aktiv unterstützen!



Martin Berghof

Gisela Michels

# Die PBC Ergebnisse 2008

## - Betriebsvereinbarung und Realität

Im Jahr 2008 erzielte die IBM in Deutschland Rekordergebnisse. Die Mitarbeiter erwarteten deshalb ihrerseits an den von ihnen erarbeiteten Erfolg teilzuhaben. Dann kam zu Anfang des neuen Jahres die böse Überraschung.

Die Mitarbeiter bekamen eine schlechtere Bewertung ihrer Leistung als im Jahr zuvor, obwohl sie trotz Umgestaltung des Unternehmens in viele Einzelgesellschaften ein hervorragendes Ergebnis einfuhren.

### Wie verteilen sich die PBC-Bewertungen z.B. in der IBM Deutschland GmbH?

14 % wurden mit einer PBC 1 und 46 % der Mitarbeiter mit einer PBC 2+ bewertet.

Damit werden ca. 60 % der Kollegen zu Leistungsträgern der IBM gezählt, die auf eine freiwillige Gehaltserhöhung (TCR) hoffen dürfen. 32 % werden als „solid contributor“ bezeichnet und können deshalb nur mit einer Gehaltserhöhung rechnen, wenn sie unter dem Marktdurchschnitt (MBA) liegen. Die restlichen 9 % der Kollegen haben weder eine Sonderleistung im April erhalten, noch werden sie eine

Gehaltserhöhung erhalten, wenn das Unternehmen in diesem Jahr eine freiwillige Erhöhungen ausbezahlt.

### Entsprechen diese Ergebnisse nun dem PBC-Regelwerk?

Eine allgemeine Regel des PHB Kap. 23 (PBC-Regelwerk) lautet:

„Die Leistung eines Mitarbeiters wird auf der Basis seiner PBCs bewertet.“ (23.2.2 Grundlage der Bewertung)

Das PBC soll die Möglichkeit bieten, Mitarbeiter ihren Leistungen entsprechend zu bewerten und sie entsprechend ihrem Beitrag am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen und nicht sie auf Basis von internationalen Verteilungsvorgaben einzuordnen.

Die Führungskräfte werden zudem im Kapitel 23.5.2 des PHB darauf hingewiesen, dass sie ihre Mitarbeiter nach ihren tatsächlichen Leistungen beurteilen und auf eine differenzierte, faire und diskriminierungsfreie Bewertung der Gesamtleistung

achten sollen. In Wirklichkeit scheint es aber so, dass sie eine detaillierte Notenspreizung vorgegeben bekommen.

Die weiter herunter gebrochene Analyse der PBC-Statistik brachte weitere Überraschungen zu Tage.

### Benachteiligung niederer Bands

So heißt es im PHB Kapitel 23 weiter:

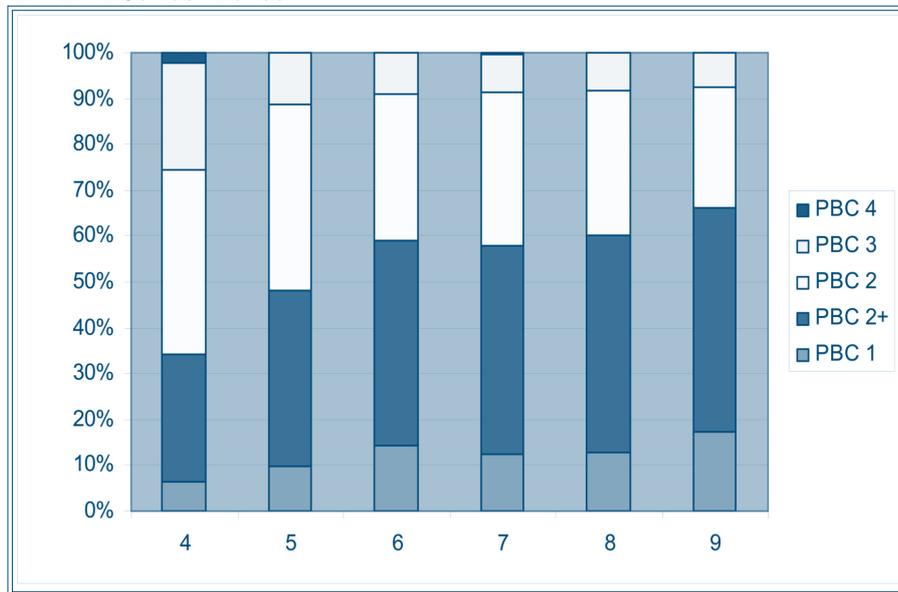
„Darüber hinaus wird die individuelle Leistung des Mitarbeiters der Leistung anderer in vergleichbarer Tätigkeit gegenübergestellt.“ (23.2.2 Grundlage der Bewertung)

oder

„Beurteilen Sie Mitarbeiter nicht deswegen besser, weil sie einer höheren Gehaltsstufe (Tarifgruppe bzw. Leistungsstufe) angehören.“ (23.5.2 Bewertung der Gesamtleistung)

Die Verteilung 2008 zeigt dagegen klar, dass Kollegen der unteren Bands weitaus schlechter benotet werden als Kollegen mit Band 8 und 9 (siehe Schaubild).

IBM D: PBCs nach Bands



Unter [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de) finden Sie auf der rechten Seite die Rubrik „Online beitreten“. Von dort geht's weiter zum Anmeldeformular.

## Benachteiligung älterer Mitarbeiter

Das PHB gibt die klare Anweisung:

„Verhindern Sie die Benachteiligung einzelner Mitarbeitergruppen (z.B. Schwerbehinderte, ältere Mitarbeiter, Teilzeitmitarbeiter).“ (23.5.2 Bewertung der Gesamtleistung)

Doch auch hier ein deutliches Missverhältnis zum Regelwerk (siehe Schaubild unten).

Die Statistik zeigt, je älter die Mitarbeiter, um so größer der Anteil der Kollegen, die eine PBC 3 erhalten haben.

Bei den Mitarbeitern in Altersteilzeit verstärkt sich diese Tendenz sogar. So bekamen 2008 sogar 15 % der ATZ-Mitarbeiter eine PBC 3 und lediglich 2 % eine PBC 1.

## Bevorzugung der Führungskräfte

Ein krasses Beispiel von Ungleichbehandlung bei der PBC-Notenvergabe zeigt die Gegenüberstellung der Bewertung von Managern und Nicht-Managern.

Hier ist ganz klar zu erkennen, dass mit zweierlei Maß gemessen wird! Die Führungskräfte gaben sich eine weitaus bessere Benotung als ihren Mitarbeitern.

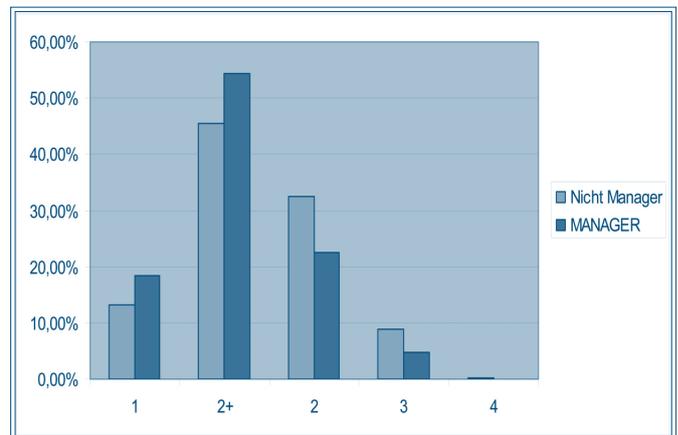
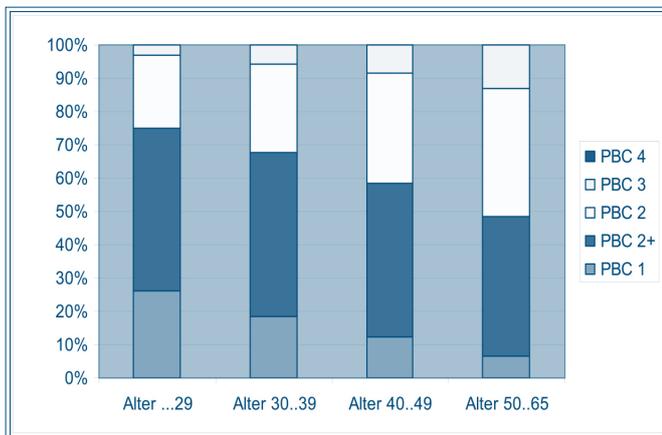
Das geht nach unserer Meinung vollkommen an den Maßstäben des PBC-Regelwerks vorbei.

## Fazit:

Die PBC-Verteilungen der anderen Gesellschaften nach Bands, Altersgruppen und Manager zu Nicht-Manager stellen sich ähnlich dar.

Das zeigt ganz deutlich, dass die Leistungsbewertung 2008 nicht am PBC-Regelwerk orientiert ist, das mit dem Gesamtbetriebsrat vereinbart wurde.

Vorgaben von „ganz oben“ entscheiden darüber, welchen „angeblichen“ Beitrag die Kollegen zum Erfolg des Unternehmens geleistet haben und welche Bezahlung sie folglich bekommen. Das ist ein krasser Widerspruch zur Betriebsvereinbarung des Gesamtbetriebsrates. ■■



## „Manager knöpfen sich Low Performer vor“.

(Handelsblatt, 6. Februar 2009)

Das Handelsblatt zitiert **Heinz Liebmann von der IBM:**

„Heinz Liebmann, Leiter Personalprogramme von IBM: ‚Stillstand können wir uns nicht leisten. Wir müssen jedes Jahr ein bisschen schneller rennen als die anderen.‘

Wichtig: Die Leistung der Mitarbeiter ist kontinuierlich zu messen. Um dabei den ‚Nasenfaktor‘ auszuschalten, sind vorab klare Kriterien auszuhandeln, die sich an Unternehmenszielen ausrichten. Derzeit laufen landauf, landab die Gespräche über Zielvereinbarungen.“

„IBM reagiert auf gute wie schlechte Leistung konsequent. ‚Das wirkt als enormer Hygienefaktor‘, sagt Liebmann. Für IBM ist es keine Option, sich den Luxus zu leisten, Mitarbeiter ‚durchzufüttern‘, die Leistungsanforderungen nicht erfüllen.“

„Low Performer wieder zu mehr Leistung zu motivieren ist unser primäres Ziel - und auch wirtschaftlicher als eine Neueinstellung‘, betont Liebmann. Wir suchen nach individuellen Lösungen, denn die Ursachen für Leistungstiefs sind vielfältig. ‚Entgegen vieler Vorurteile hat schwache Leistung nichts mit dem Alter zu tun.‘ Der Mitarbeiter bekommt bei IBM sechs bis zwölf Monate Zeit, durch Trainings oder Job-Rotation wieder volle Leistung zu zeigen. In zwei Dritteln der Fälle gelingt dies auch.

Sollte dies alles nicht fruchten, trennt sich IBM von Mitarbeitern. ‚Bei uns gibt es keine Abteilung für Low Performer‘, betont Liebmann und verweist auf die ‚Madogiwazoku‘ „.

[Das Handelsblatt erklärt das Wort „Madogiwazoku“: „So nennen Japaner leistungsschwache Arbeitnehmer, die am Fenster des Großraumbüros zum Nichtstun verdammt sind.“]



Bertold Baur

Nomen est omen, hieß es im alten Rom. So wie das Handelsblatt Herrn Liebmann zitiert hat (siehe Kasten auf Seite 3), kann man nur sagen: Niemand sollte glauben, beweisen zu müssen, dass er, anders als der Name nahelegt, ein harter Hund sein kann. Die konsequente Reaktion von IBM auf gute und schlechte Leistung als enormen Hygienefaktor zu bezeichnen, erinnert in der Wortwahl an unselige Zeiten und ist in der Sache eine paralegale Umgehung geltenden Rechts. Zunächst einmal gilt entgegen der Auffassung der IBM-Geschäftsleitung über Kündigungen von „Low Performern“ folgendes:

**Eine weniger als durchschnittliche Leistung ist kein Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten.**

Der Gesetzgeber stellt deswegen mit dem Kündigungsschutzgesetz sicher, dass **nur rechtswidrige und schuldhaft Verstöße** gegen den Arbeitsvertrag eine verhaltensbedingte Kündigung erlauben. Das Gleiche gilt für die Erteilung einer Abmahnung. Sie ist nur bei rechtswidrigen und schuldhaftem Verstoß gegen den Arbeitsvertrag zulässig. Der Verstoß muss außerdem vom Arbeitgeber nachgewiesen werden, und es darf nicht einfach etwas unterstellt werden, um die Beschäftigten kirre zu machen.

Man muss sich vor Augen halten: **Könnte die IBM so, wie sie wollte, dann würde sie keine Aufhebungsverträge anbieten, sondern Kündigungen aussprechen.** Darum gilt: **Publizität ist das Gebot der Stunde.**

**Schon, wenn Sie eine Abmahnung erhalten, die Sie für nicht gerechtfertigt ansehen, sollten Sie unverzüglich den für Sie zuständigen Betriebsrat informieren.** Machen Sie diese Dinge nicht mit sich allein im stillen Kämmerlein aus, darauf spekuliert der Arbeitgeber nur. Erst recht gilt das für das „Angebot“ eines Aufhebungsvertrags.

**Die IGMetall unterstützt ihre Mitglieder jederzeit mit Rat und Tat**

## ■ „Performance-Management“ bei IBM

**Leistungsbeurteilung, Abmahnung, Aufhebungsvertrag**

### **Der IBM-Versuch, aus Arbeitnehmerrechten Folterwerkzeuge zu machen**

**und ggfs. mit für Sie kostenlosem Rechtsschutz, der die kostenlose anwaltliche Vertretung vor Gericht einschließt.**

**Bitte beachten Sie auch: Das erste Signal, was man mit Ihnen vorhat, ist die Leistungsbeurteilung. Widersprechen Sie einer ungerechten Beurteilung!**

Und wehren Sie sich zusammen mit allen IBM-Beschäftigten gegen die Vorgaben des Herrn Grandpierre: „Mehr 3er müssen es dieses Jahr sein, um eine noch größere Spreizung zu erzielen“. Was hat diese Vorgehensweise mit einer ordnungsgemäßen individuellen Leistungsbeurteilung zu tun? Nichts! Sie ist juristisch angreifbar und sollte angegriffen werden. Nur Mut!

Denken Sie auch als noch nicht Betroffener daran: Heute ist vielleicht der Kollege mit einer schlechten Beurteilung daran und nicht Sie selbst. Doch was ist morgen, was übermorgen?

Lassen Sie sich nicht vereinzeln! Halten Sie als Beschäftigte zusammen! Auch die 1er und 2+er mit den nicht so hervorragend Benoteten! Die IBM versucht, im Windschatten der Finanzkrise eine olympiareife Mannschaft zu formen. Dieser unmenschliche Kurs kann nicht von jedem mitgesteuert werden. Mehr und mehr Kolleginnen und Kollegen fühlen sich moralisch an die Wand gedrängt.

Die IBM hat keine legale Handhabe, um ihre diesbezüglichen personalpolitischen Ziele zu erreichen. **Die IBM kann sich gesetzlich ihrer Fürsorgepflichten gegenüber den Beschäftigten nicht entledigen und doch versucht sie es immer wieder.**

Ein skandalöser Vorgang hat sich jüngst in Hannover ereignet: Vier Kollegen, die dem Betriebsübergang zur Infoprint Solution GmbH widersprochen haben, wurde prompt gekündigt, ohne auch nur den Versuch einer anderen Lösungsfindung oder einer gütlichen Einigung zu machen.

Merke: Wer sein gutes Recht in Anspruch nimmt, wird von der Geschäftsleitung abgestraft, wenn das Recht nicht mit den Ideen der Geschäftsleitung übereinstimmt.

Sprich: Das Gesetz der IBM steht über allem von Parlamenten beschlossenenem Recht, meinen die Halbgötter in dunkelblau. Aber: So einfach, wie die IBM sich das denkt, geht das nicht, wenn sich die Betroffenen wehren. **Und die haben sich mit Erfolg vor Gericht gewehrt. Mit Hilfe der IGMetall.**

**Die Methode der IBM, am Willen des Gesetzgebers vorbei Fakten zu schaffen, muss und kann durchkreuzt werden. Und zwar durch eine gemeinsame gewerkschaftliche Kampagne mit dem Motto:**

**Hilf Dir selbst und damit anderen! Doch handle nicht allein, sondern zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen, den Betriebsräten und den Gewerkschaften!** ■■

### Impressum

Redaktion: Wilfried Glibmann (BR Düsseldorf); Ralph Hartmann (BR Mainz); Gisela Michels (BR Düsseldorf); Martin Berghof (BR Hamburg); Thomas Raue (BR Hannover); Herbert Rehm (BR Ehningen); Dr. Uli Scharffenberger (IBM Mannheim); Dr. Thomas Schütt, (Waldorf); Jörg Winter (BR Böblingen).

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](http://www.igmetall.de/ibm)  
Wenn Sie die Denkanstöße elektronisch abonnieren wollen, schicken Sie bitte eine e-mail an: [bertold.baur@igmetall.de](mailto:bertold.baur@igmetall.de)

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