



# DENK ANSTOSSE

Februar 2011

Nr. 42 / 16. Jahrgang

IG METALLER/INNEN IN DER IBM

## ■ Gehaltsrunden in der IBM oder - Warum nichts geht

### Das System IBM: Die Unternehmensmitbestimmung als Farce

### Das Modell IGMetall: Die Beteiligung der Beschäftigten

### Das Ziel IGMetall - Der Weg zu mehr Gerechtigkeit



Bertold Baur

Demnächst soll die Tarifrunde 2011 eingeläutet werden. Grund genug, sich die Rahmenbedingungen zu vergegenwärtigen, unter denen die Verhandlungen stattfinden werden.

**Fakt 1:** Tarifierhöhungen bringen nur sehr wenigen IBM'ern etwas, weil das **Tarifniveau** so **niedrig** ist, dass viele IBM'er darüber liegen und folglich nicht mehr bekommen.

**Wir meinen:** Sinn und Zweck eines Tarifvertrages ist es, **allen Beschäftigten** eine Gehaltserhöhung zu geben. Dorthin kann man auf zwei unterschiedlichen Wegen gelangen: Entweder wird im Tarifvertrag festgeschrieben, dass die Erhöhung um X % an alle ohne Anrechnung weiter gegeben wird. Oder die Tarifierhöhungen der nächsten Jahre müssen entsprechend satt ausfallen.

**Fakt 2:** Im Jahre 2008 hat die Geschäftsleitung eine Öffnungsklausel in den Tarifvertrag verhandelt, mit der wesentliche Gehaltsverhandlungen aus den Tarifverhandlungen (**Geschäftsleitung und Gewerkschaft**) ausgeklammert und an die Betriebsparteien (**Geschäftsleitung und Betriebsrat**) weiter gereicht wird. Dies ermöglichte dem **Lurse-Absenkungskartell**, einseitig interpretierte Marktvergleiche in die Vereinbarungen zum MBA zu bringen, was in einem Tarifvertrag undenkbar wäre.

**Wir meinen:** Der Arbeitnehmer kann sich doch auch nicht hinter dem Markt verschanzen. Es interessiert den Arbeitgeber in der Regel nicht, ob der Arbeitnehmer z.B. aufgrund gestiegener Strom-, Benzin-, und Ölpreise in Schwierigkeiten gerät. Es muss daher dabei bleiben: Das **Gehaltszahlungsrisiko** hat der Arbeitgeber in vollem Umfang zu tragen, und zwar als Verpflichtung aus dem Tarifvertrag.

**Fakt 3:** Die Arbeitgeber in der IT Branche sind gut organisiert: Über die Unternehmensberatungsfirma Lurse-Hewitt tauschen sie Gehaltsdaten so aus, dass sie Marktreferenzgehälter ermitteln können, um ihren eigenen Beschäftigten weniger bezahlen zu müssen. Im Branchenverband BitCom organisieren sie die **IT-Branchenpolitik**. Gleichzeitig unternehmen sie - jeder Arbeitgeber für sich - alles, um **nicht flächentarifgebunden** zu werden. Warum ist das so?

**Wir meinen:** An den Flächentarifvertrag einer Gewerkschaft über die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband gebunden zu sein, heiße ja, nicht nur Rosinen zu picken, sondern sich auch Pflichten aufzuerlegen, also den Beschäftigten ein **verlässlicher Partner** zu sein. Die IBM hingegen nutzt mittels der oben beschriebenen **haustariflichen Öffnungsklauseln** ihre Verhandlungsmacht einseitig, um die wesentlichen Tarifthemen den Betriebsräten, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz

der **Friedenspflicht** unterliegen, zur „Verhandlung“ zu geben. Die Ergebnisse sind bekannt: Gehaltserhöhungen unterhalb der Inflationsrate. Die IGMetall hingegen verhilft den Beschäftigten der von ihr organisierten Betriebe zu Gehaltserhöhungen, die in der Regel den **Inflationsausgleich + die Teilhabe am Produktivitätsfortschritt** beinhalten.

Nicht zu vergessen: Allein das nicht bezahlte **Weihnachtsgeld** und das weggenommene **Urlaubsgeld** schmälern die IBM-Jahresgehälter gegenüber dem Metalltarifvertrag um circa **14%**.

**Fakt 4:** Durch die **Verbetrieblichung der Tarifverhandlungen (Betriebsrat statt Gewerkschaft)** ist es dem Arbeitgeber gelungen, seine betrieblichen Anliegen noch stärker mit den Gehaltsrunden zu verquicken. Deutlichst wurde das, als die MBA-Vereinbarung für 2009 und 2010 mit einer „**Erklärungsfrist**“ versehen wurde, die zeitlich nach dem Rücklauf zur Umstellung der Betriebsrenten lag.

**Wir meinen:** Dieser Weg mit dem ihm eigenen **Erpressungspotenzial** ist im Sinne von Mitbestimmung kreuzgefährlich und führt zugleich zu schlechteren Gehaltsergebnissen. **Daher: Weg mit MBA und stattdessen eine kräftige Tarifierhöhung für alle.**

**Fakt 5:** Die Machtprobe mit der IGMetall hat die Geschäftsleitung der IBM Anfang der 90er Jahre gewonnen, weil der Widerstand in der Belegschaft gegen den Tarifpartnerwechsel hin zur DAG nicht stark genug war. Die Geschäftsleitung weigert sich trotz unserer permanent vorgetragenen Forderung bis zum heutigen Tage, die IGMetall als Tarifvertragspartei zu akzeptieren. Indem sie das tut, zeichnet sie ein klares Bild von den **Kräfteverhältnissen** in der IBM.

**Wir meinen:** Solange das Bild so besteht, hat **echte Arbeitnehmervertretung** bei IBM keine Chance. Wir haben daher ver.di Gespräche dazu angeboten, wie wir gemeinsam die Rechte der Beschäftigten in der IBM stärken können.

**Wir wollen in den nächsten Wochen und Monaten mit den IBM-Beschäftigten ins Gespräch kommen. Wir werden dazu innerhalb und außerhalb der Lokationen Diskussionsveranstaltungen anbieten. Wenn diese gut besucht werden, kann aus dieser Diskussion eine Bewegung für mehr Demokratie und bessere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der IBM werden. Das ist bitter nötig. Mitmachen ist gefragt. Jede einzelne Meinung ist uns wichtig und erwünscht, um zunächst ein klares Meinungsbild zu gewinnen.**

**Bitte nutzen Sie diese Chance und beteiligen Sie sich.**

# Zum hundertjährigen Jubiläum:

# HAL 1911

Dieser Text galt lange Zeit als verschollen. Nun ist er – kurz vor dem hundertjährigen Jubiläum – wieder aufgetaucht und liegt der Redaktion der Denkanstöße vor. Wir dokumentieren Ihnen nachfolgend diesen bemerkenswerten Reisebericht.

Das Andockmanöver an das dunkelblaue Raumschiff HAL 1911, dem ältesten der IT Flotte, ist gelungen. An der Sicherheitsschleuse nimmt mich ein Officer in Empfang. Er trägt seinen Batch stolz wie einen Orden. „Willkommen auf HAL, dem universalen Lean Managed Advisor.“

Wir durchschreiten die patentierte SSA (Sicherheitsschleusenarchitektur), die Detailed Durchleuchtungstechnologie (DDT) und stehen dann im Public Visitor Center (PVC). Leitsprüche blinken auf: „SMARTER UNIVERSE. WIR FÜR DIE UNENDLICHKEIT.“ Ein Fenster poppt hoch: Fehler bei der Sicherheitsüberprüfung. Graden Sie den Antibakterienschutz up. Das System ist nicht mehr sicher. Der Officer vom Intergalactical Ressourcemanagement (IRM) doziert: „Sicherheit steht im Fokus.“

3D-Grafiken tauchen auf. Hunderte Pfeile zeigen nach oben. „DER WEG VON HAL 1911 DURCHS WIRTSCHAFTS-UNIVERSUM.“

„Ein Pfeil zeigt nach unten.“

„Richtig. Unser Ressourcenverbrauch.“

Unter  
**www.igmetall.de**  
finden Sie auf der rechten Seite die Rubrik  
**„Online beitreten“.**  
Von dort geht's weiter zum Anmeldeformular.

„Sind das Personalkosten?“

„Ja. Und solange Kosten da sind, können wir reduzieren.“

„Wenn ich die Kurve fortsetze, dann müssen die Mitarbeiter Kapital mitbringen?“

Er lacht.

„Wenn jedes Jahr der Gewinn steigt, weshalb wird der Druck auf die Mitarbeiter erhöht?“

„Die Kosten sind zu hoch. Noch ist nicht jeder Bereich, nicht jede Abteilung gewinnoptimiert. Das sind keine Mitarbeiter, sondern Humankapitalressourcen.“

Ich möchte etwas notieren. „Stopp. Denken sie an unsere Sicherheitsrichtlinien.“

sich persönlich an die Mitarbeiter und überflutet sie mit einem Mix aus Zuckerbrot und Peitsche. Geduldig hören alle zu.

„Und jetzt zeige ich Ihnen ein Steering Board.“

Ich frage: „Wo sind denn die Rinder?“

„Rinder?“

„Steer heißt auf Englisch junger Ochse.“

Er korrigiert mich: „Das kommt von steuern.“

Ein Teil des Raumschiffs wird abgesprengt und torkelt durchs All.

„Eine Ausquellung. Wir trennen uns von Noncore Kompetenzen.“

„Und das Wissen der Mitarbeiter?“

„Unsere Intelligenz sitzt in den Prozessen.“

Es leuchtet dreidimensional auf: „SMARTER UNIVERSE!“

Ich pruste los. „Was gibt es da zu lachen.“

„Smart heißt Brennen oder Schmerz. Meinen Sie Mitarbeiter, pardon Ressourcen?“

„Schlechter Witz. Smarter Universe. Jedem Staubteilchen seine IP V7 Adresse. Und wird Teil der Schwarmintelligenz. Das ist der Fog.“

„So etwas wie damals die Cloud?“

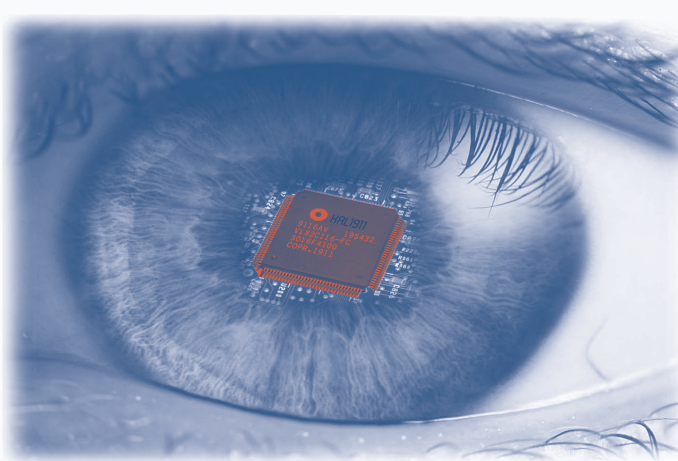
„Beinahe. Der Quantensprung der digitalen Welt. Die nebulöse Intelligenz. Fog ist überall.“

„Vernebelungen?“

„Genau. Der große Fog. Nanoisierung der Arbeit: Separierung kleinster Arbeitspakete.“

„Und die Steuerung?“

„Im Fog. Selbststeuerung. Core Kompetenz bleibt die Strategie.“



„Die 320 Seiten?“

„Es sind 438. Laut Seite 129 befinden wir uns hier in der höchsten Sicherheitsstufe. Und sie dürfen nichts protokollieren. Es gilt: DBR.“

„DBR?“

„Destroy before reading. Und jetzt begeben wir uns in das Virtual All Hands and Feet Meeting.“

Mitarbeiter erscheinen als Bildchen und sagen gemeinsam die Leitlinien des Raumschiffes auf. Parallel erfolgt eine Aufstellung, wer die Leitlinien korrekt aufgesagt hat. Nun wird die Videobotschaft des HAL 1911 eingespielt. Der Computer wendet

„Strategien können im Fog entwickelt werden?“

„Fogsourcing von Strategien ist unerwünscht.“

Nebel verlässt das Raumschiff, umhüllt andere Raumschiffe und fließt zurück.

„Infrastrukturfog.“

Ein Mitarbeiter erscheint auf dem Schirm:

„SIE HABEN DIE COMPLIANCE RICHTLINIEN NICHT BEFOLGT.“

„Ich habe mich doch ans RHB gehalten.“

„DAS IST ZU WENIG. ICH MELDE SIE ZUM ENFORCEMENT TRAINING AN.“ Der Mann nickt. „PARALLEL DAZU TRAINING ON THE JOB...“ Der Officer bedauert: „MANGELNDE EMPLOYABILITY. RESISTENZ GEGEN BETREUTES DENKEN.“

Der Nächste. Akkurater dunkelblauer Anzug. Und er schwallt los. Jedes dritte Wort ist Smart: „Das ist ein positives Beispiel. Er erfüllt seine PWV-Ziele, die Basis unseres Handelns: Die Persönlichen Wirtschaftlichkeitsverpflichtungen.“

„Die Ziele werden dem Mitarbeiter vorgegeben?“

„Nein. Auf diese Ziele verpflichtet sich die Ressource freiwillig.“

„Wenn es ihm in seiner Arbeitszeit nicht gelingt?“

„Er hat unterschrieben. Selbstverständlich gelten die Universalen Arbeitszeitgesetze.“

Ein Rumpeln geht durchs Schiff, Hunderte Ressourcen rennen auf mich zu. Sind wir havariert? In der Nähe eines blauen Lochs?

„Nur die wöchentliche kleine Umorganisation.“

Musik ertönt.

„Unsere neueste Errungenschaft: Verbindung von Tätigkeiten mit Musik.“

„Wie die Trommler auf den Galeeren?“

Räuspern: „Wir nennen das Rhythm, Blues und Jazz.“ Von einfachen zu komplexen Strukturen.

Da ertönt lauter Krach: „Ist das Heavy Metal?“

„Freitags tracken wir in kurzen Abständen. Im Fünfminutentakt.“

„Und vor Quartalsende?“

„Subsecondresponsetimes.“

Ich sehe einen Mitarbeiter mit verklärtem Blick sitzen. „Genießt er die Pause?“

„Nein. Wir testen BOD (Brain on Demand). Wir projizieren Bildschirmhalte in sein Gehirn und gleichzeitig Telefonate. Dazu Chats.“

Ich kann sehen, was in seinem Kopf abläuft. „Smarter Brain.“

Einen Schrei, Chaos auf dem Schirm, dann leuchtet es blau: „BUFFER OVERFLOW.“ Der Stuhl verschwindet mit dem Mann in einer Klappe.

„Ein Restart. Schauen sie hier.“

Ein 3D-Bild zeigt ein Hochregallager. Mitarbeiter werden mit Bildschirm und Headset in eine Box gepackt. Essen, flüssiges Koffein und Entsorgung sind integriert. Es reicht für 9,5 Stunden.

„Unsere Intensive Densitive Center (IDC). Double optimized für Rhythm.“

„Keine Automatisierung?“

Er verzieht das Gesicht. „Bei dem Capex?“

„Und langfristig?“

„Langfristig ist jede Firma out of life. Wir haben Quarterly, Monthly, Weekly und Daily zu performen!“

Eine Stimme spricht leise: „DIE PERFORMANCE IST ZU SCHLECHT. IHR MÜSST EUCH VERBESSERN. TRIPLE DIGIT GROWTH. DIE PERFORMANCE...“

Hunderte Lichter blinken auf.

„Unser universales virtuelles Team. Jeder Punkt ist eine Ressource, die mittels Samespace kommuniziert.“

„Sind das andere Standorte des HAL 1911?“

„Nein, die leben auf Monden, Planeten und in Raumschiffen. Mein Job is where my brain is.“

„Und die Kommunikationskosten? Brain to brain interconnections gibt es nicht umsonst.“

„Kein Problem. Wir stellen die zentralen Komponenten und die brain Encryption für eine secure Verbindung. Jeder hat wireless brain connections.“ Leise meint er: „Wir investieren in brainless work. Wir verkleinern die Arbeitspakete, dass wir zero Intelligenz benötigen.“

„Wer macht die Arbeit?“

„Der luftleere Raum, das Nichts reicht. Und wir vermeiden die Probleme beim Gehirngebrauch. No brain no pain!“

Für meinen Zeitungsbericht habe ich genug erfahren, schon sitze ich in meinem Raumschiff und schwebe heimwärts.

II





# Schöne neue Arbeitswelt – Wie halt' ich's mit der Arbeitszeit?

Von Gisela Michels, Jörg Winter und Wolfgang Wegner

## Auch die IBM kann nicht mehr ignorieren, was zahlreiche Studien belegen:

- Die Globalisierung führt zu einer enormen Beschleunigung.
- Der Wandel ist unser ständiger Begleiter, egal ob in Bezug auf die Organisation, Aufgaben oder Anforderung von Wissen.
- Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwinden. Die permanente Verfügbarkeit wird zur Norm.

Dies alles führt zu einer kontinuierlichen Zunahme der Belastungen und damit zu Stress-Faktoren, die branchenübergreifend festzustellen sind. Auch Studien verschiedener Krankenkassen belegen, dass die Fälle von durch die Arbeit bedingter, psychischer Erkrankungen dramatisch zunimmt. Es geht also nicht um die Schwäche oder Unfähigkeit des Einzelnen. Die Ursachen der Belastungen stecken im System, in der „schönen neuen Arbeitswelt“. Aber was können wir tun, um uns vor einer Überbelastung zu schützen? Ein Ansatz wäre z.B. die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeit. Viele Beschäftigte klagen über regelmäßige Überschreitung der wöchentlichen Arbeitszeit, zu wenig Freizeit und stetig zunehmenden Termindruck. Bei Umfragen von Betriebsräten der IBM Gesellschaften hielten es über 70 % der Befragten für möglich, durch die heutigen Arbeitsbedingungen und die dadurch bedingte Überschreitung der Arbeitszeit, langfristig krank zu werden. Das Gefühl ständig verfügbar sein zu müssen verschärft die eh schon sehr hohe Belastung noch weiter. Hier stellt sich für Betriebsräte und Gewerkschaften die Frage, **greift das Arbeitszeitgesetz noch?** Das Arbeitszeitgesetz bildet das Herzstück des Arbeitsschutzrechts. Kurz die wichtigsten Bestimmungen:

- Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, aber nur dann, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.
- Deshalb schreibt das Gesetz vor, dass Arbeitszeiten von mehr als acht Stunden pro Tag aufgezichnet werden müssen. Diese Dokumentation ist mindestens zwei Jahre aufzubewahren.
- Die Ruhezeit muss mindestens 11 Stunden betragen.

Das **Arbeitsschutzgesetz** verpflichtet den Arbeitgeber, die Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass sie mit möglichst geringen Gesundheitsgefahren verbunden sind (§4). Dies gilt auch für die Vermeidung von Gefahren für psychische Erkrankungen. Mögliche Gesundheitsgefahren und notwendige Schutzmaßnahmen sind vom Arbeitgeber zu ermitteln (§5). Das **Betriebsverfassungsgesetz** schreibt vor, dass Mehrarbeit, Rufbereitschaft und verlegte Arbeitszeit beim Betriebsrat beantragt und von ihm genehmigt werden muss. Es ist die Aufgabe der Betriebsräte über die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen zu wachen und bei Verstößen auf Abhilfe zu drängen. Deshalb gehört die Arbeitszeitthematik zu den wesentlichen Aufgaben der Betriebsratsarbeit. Neben den gesetzlichen, gibt es auch tarifliche und betriebliche Regelungen: Die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit beträgt 38 Stunden in der Woche zuzüglich der Pausenzeiten. In einigen IBM-Gesellschaften können abweichend davon individuelle Regelungen getroffen werden, wie z.B. die pauschalierte Mehrarbeit (38 + 3-Vereinbarung) oder verschiedene Variationen von Teilzeit. Der Tarifvertrag sagt auch, dass Mehrarbeit nicht dauerhaft als Ersatz für Neueinstellungen genutzt werden darf. **Zeitsouveränität:** Eine weitere Errungenschaft der modernen Arbeitswelt ist die Zeitsouveränität. Die Einführung der Zeitsouveränität scheint dem Arbeitnehmer auf den 1. Blick mehr Flexibilität und Freiraum zu geben. So kann die Arbeitszeit unter Abwägung betrieblicher Erfordernisse und persönlicher Belange vom/von der Mitarbeiter/-in selbstverantwortlich zwischen 6 und 20 Uhr auf die Werktage von Montag bis Freitag verteilt werden. Es wird auch

festgelegt, dass Führungskraft und Mitarbeiter/-in gleichermaßen dafür verantwortlich sind, ihre Arbeitszeit so zu verteilen, dass die Gesundheit des Einzelnen nicht beeinträchtigt wird. **Wie sieht es nun mit der persönlichen Arbeitszeit in der Praxis aus?** Das Unternehmen delegiert die Einhaltung der Arbeitszeitbestimmungen an die Beschäftigten. Durch das Streben nach immer höherem Earning per share, wie es z. B. in der Roadmap 2015 gefordert wird, werden die Erwartungen an die Kollegen stetig gesteigert. Bedingt durch Zielvorgaben, Projektfristen etc. weiten die IBMer ihre Arbeitszeit mehr und mehr selbständig aus. Die Manager werden weiter dazu angehalten, den Druck in das Unternehmen hinein zu tragen und sind so gezwungen, ihre Fürsorgepflicht den Mitarbeitern gegenüber zu vernachlässigen. Flexible Arbeitszeiten werden zur Falle, wenn nur die betrieblichen Interessen im Vordergrund stehen und nicht genügend Zeit für private Belange und die Erholung zur Verfügung steht. Das führt dazu, dass die unbezahlten Arbeitsstunden die jenseits der tariflichen und beantragten Mehrarbeit geleistet werden (zu Hause, im Hotel usw.) wesentlich höher sind als die beantragte Mehrarbeit. Vor allem führt es dazu, dass sich die Kolleginnen und Kollegen zunehmend ausgelaugt und belastet fühlen und auf Dauer krank werden.

**Was muss getan werden?** Der Arbeitgeber darf sich seiner Verantwortung für die Arbeitszeit nicht durch Delegation entledigen. Er muss dazu angehalten werden, zumindest die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten und zu befolgen.

Die Zielvorgabe und die Arbeitsprozesse müssen auf die persönliche Arbeitszeit abgestimmt sein.

Die Quoten- und Servicevorgaben dürfen nicht mehr von oben nach unten durchgereicht werden, sondern müssen in der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit zu erfüllen sein.

Das Unternehmen muss wieder eine Personalplanung einführen in der Stellen nicht gekürzt werden, sondern wieder besetzt bzw. aufgebaut werden und nicht immer mehr Aufgaben, auch Unternehmensaufgaben, auf die Verbleibenden verteilt werden.

Wir Betriebsräte müssen Gefährdungsanalysen und -beurteilungen einfordern um beurteilen zu können, inwieweit eine Gefährdung der Gesundheit (auch der psychischen Belastung) der Beschäftigten besteht und welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen um die Sicherheit und Gesundheit zu verbessern (§ 5 ArbSchG).

Überlastung ist kein persönliches Problem, sondern die Folge vorgegebener Bedingungen. Ein erster Schritt diesen Bedingungen entgegen zu treten, ist eine konsequente Zeiterfassung für den persönlichen Überblick und für den Betriebsrat, um Problembereiche erkennen und angehen zu können. Die Zeiterfassung hat sich vom Kontrollsystem zum Schutzelement gewandelt.

**Nutzen Sie das Online-Zeiterfassungssystem (ZE-WEB)!**



## Impressum

Redaktion: Wilfried Glißmann (Düsseldorf, Betriebsrat, Aufsichtsrat); Martin Berghof (Hamburg, Betriebsrat); Dirk Bösenberg (Ehningen, Aufsichtsrat); 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); Horst Schulz (Ehningen, Betriebsrat); Jörg Winter (Böblingen, Betriebsrat), Angelika Zacher (Düsseldorf, Betriebsrat)

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 - 78 988 7