Conrad Schuhler

Der Wandel der Unternehmenskultur durch Wissensproduktion und Globalisierung

am Beispiel des Siemens-Konzerns und seines IT-Standorts München Hofmannstraße

ein Projekt der
Hans Böckler Stiftung

Schutzgebühr: 4,00 EUR

ISW forschungshefte 2
institut für sozial-ökologische wirtschaftsforschung münchen e.V.

Impressum

isw-forschungshefte 2, März 2005

Herausgeber: isw – institut für sozial-ökologische wirtschaftsforschung e.V.
80639 München, Johann-von-Werth-Str. 3, Tel. 089/130041 Fax: 168 94 15
email: isw_muenchen@t-online.de, http://www.isw-muenchen.de

Konto: Sparda Bank München, Konto-Nr. 98 34 20 (BLZ 700 905 00)
IBAN: DE49 7009 0500 0000 9834 20, Swift-Code: GENODEF1S04

Publikationsreihe isw-forschungshefte: ISSN 1614-9254

Die Studie ist ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion und verantw. im Sinne des Presserechts: Conrad Schuhler

Layout, Grafiken: Monika Ziehaus

Druck: Verlag Das Freie Buch München Schutzgebühr: 4,00 EUR

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit vorheriger Genehmigung des isw e.V.

Inhalt

Vorbemerkung / Anlage der Untersuchung 3

1. Unternehmenskultur – welchen Zwecken dient das Unternehmen? 5

2. Wandel der Arbeitsbeziehungen im Übergang zur Wissensgesellschaft 7

2.1 Der Umbruch von der "warenproduzierenden Industriegesellschaft zur problemlösenden Wissensgesellschaft" 7

2.2 Die relative Autonomie des "Arbeitskraftunternehmers" 7

2.3 Selbstorganisierte Arbeit als "Rationalisierung in Eigenregie" 8

2.4 Die Tendenz zur minimalen Kernbelegschaft 9

3. Der Wandel der Arbeitsbeziehungen durch die Globalisierung 9

3.1 Die Entwicklung zur "globalen Fabrik" 9

3.2 Globale Umschichtung der Beschäftigung zu Ungunsten der "Mutterländer" 10

3.3 Kapitalmarktbezogene Globalisierung und Shareholder Value 10

3.4 Der Export hochqualifizierter Arbeitsplätze 11

3.5 Hauptmotive der deutschen Offshorer: Minimierung der Personalkosten und Erschließung der Auslandsmärkte 12

3.6 Die Unternehmenskultur des Sozialstaats steht im Weg 12

4. Interessenvertretung der Arbeitnehmer als "Co-Management" beim Wandel der Unternehmenskultur 13

4.1 Verbetrieblichung und betriebswirtschaftliches Selbstverständnis der Betriebsräte 13

4.2 Schwindende Organisationsmacht von Gewerkschaft und Betriebsräten 14

5. Siemens als globales Wissensunternehmen 14

5.1 Wissensproduzent Siemens 14

5.1.1 Die IT-Strategie von Siemens 15

5.1.2 Der hochqualifizierte Angestellte – die Norm bei Siemens IC 16

5.1.3 Kontrolle und Selbstverständnis der MitarbeiterInnen 16

5.2 Global Player Siemens 16

5.2.1 Produktion und Arbeitsplätze wandern ab ins Ausland 16

5.2.2 Die Offshore-Offensive für Software 17

6. Der Prozess des Kulturwandels bei Siemens 21

6.1 Kulturschock: Aus dem abgeschotteten Telekartell in den offenen globalen Markt 21

6.2 Die Entwicklung zum Shareholder Value-Unternehmen 22

6.2.1 Messgröße Geschäftswertbeitrag (GWB): Transparenz, Vermarktlichung und Kapitalmarktorientierung aller Unternehmenseinheiten 22

6.2.2 Internationale Rechnungslegung und Börsennotierung an der Wall Street 22

6.2.3 Die Bindung des Managements an Profit und Dividende 23

6.2.4 Die Veränderung der Investorenstruktur 23

6.3 Der Rückgang des Faktors Technologie und Innovation 23

6.4 Die Rangfolge des neuen Leitbilds: Kunden – Innovation – Wert – Mitarbeiter – Verantwortung . . 24

6.5 Der Gesamtbetriebsrat – "Co-Manager" einer "Kultur des Abbaus" 27

7. Jäher Umschwung der Unternehmenskultur – der Arbeitskampf im Siemens-Standort München Hofmannstraße 27

7.1 München Hofmannstraße als Soll-Bruchstelle der Arbeitsbeziehungen 27

7.2 Die Bewusstseinslage der Angestellten zum Zeitpunkt der Ankündigung des Personalabbaus . 28

7.3 Die Faktoren der Mobilisierung der Belegschaft 29

7.4 Siemens gibt nach – und greift neu an 30

7.5 Die Reaktion der Betroffenen auf den "Blauen Brief" 31

7.6 Die Kritik des Gesamtbetriebsrats und die Haltung der Belegschaft 32

8. Das Jahr danach: wachsender Druck des Unternehmens – doch der Widerstand verhärtet sich 33
8.1 Das Unternehmen erhöht den Druck. 33
8.2 NCI – ein Netzwerk der Betroffenen wird zum Gegenspieler der Betriebsleitung 33
8.3 "Kampf um die Köpfe": Hauptstreitpunkt Offshoring 34
8.4 Der Gesamtbetriebsrat denkt um: "Die Globalisierungsstrategie von Siemens gefährdet den Standort Deutschland" 36

9. Fazit. 37

10. Anhang 39
10.1 Leitfaden für die Gespräche November 2002 – Januar 2003 39
10.2 Leitfäden für die Gespräche September – November 2003 39

Tabellen/Grafiken

Zustimmung der Betriebsräte zu Unternehmensstrategien im Kontext von Internationalisierung und Shareholder Value 13
Umsatzentwicklung nach Region 17
Segmentinformationen nach Regionen – Umsätze nach Sitz des Kunden und nach Sitz der Gesellschaften 18
Stundensätze für Software-Entwickler 18
Transfer von Software-Entwicklung innerhalb des Siemens-Konzerns. 19
"Unser Leitbild" – Die aktuellen Leitsätze des Siemens-Konzerns 25
Unternehmensrangliste – wie ausgeprägt ist die Mitbestimmung? 26

Vorbemerkung / Anlage der Untersuchung

In der vorliegenden Fallstudie wird am Beispiel des Siemens-Konzerns untersucht, wie sich der Übergang von der Produktions- zur Wissensgesellschaft und die damit zusammenhängende Globalisierung von Produktion und Märkten auf die Unternehmenskultur und insbesondere auf deren Kern, das System der Arbeitsbeziehungen, auswirken. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der wichtigste IT-Standort von Siemens: München Hofmannstraße. Mit seinem hohen Anteil an Wissensarbeitern und seinem hohen Transnationalitätsgrad ist der Siemens-Konzern ein Prototyp der modernen – "postfordistischen" – Entwicklungsphase. Von Untersuchungsergebnissen bei Siemens lassen sich Annahmen über allgemeine Trends ableiten. Andererseits sind die Prozesse bei dem Elektrokonzern nur vor dem Hintergrund allgemeiner betriebs- und volkswirtschaftlicher Strukturveränderungen zu verstehen.

Deshalb beschäftigen wir uns zunächst kurz mit dem allgemeinen Wandel, den Wissensproduktion und Globalisierung in Betriebs- und Volkswirtschaft und der Kultur in deutschen Großunternehmen auslösen. Auf dieser Grundlage wenden wir uns dem Kulturwandel bei Siemens zu und untersuchen schließlich den Arbeitskampf am Standort München Hofmannstraße, Ausdruck und Folge der veränderten Unternehmenskultur. Von besonderem Interesse für uns ist der Bewusstseinswandel der sich bislang eher als "Arbeitskraft-Unternehmer" verstehenden Belegschaft. Von Entlassung bedroht, entwickelt sich das Bewusstsein abhängig Beschäftigter, deren Widerstand gegen ihre soziale Depravierung schnell in der Qualität der bisherigen hochqualifizierten Arbeitstätigkeit geführt wird. Dabei schält sich im NCI – ein Netzwerk der Siemens-Beschäftigten – eine Form qualifizierter Gegenwehr heraus, die Hinweise liefern könnte für ein Modell erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit im Bereich der Wissensarbeiter.

Neben den Ergebnissen einschlägiger empirischer und theoretischer Forschung nutzen wir vor allem die Publikationen und Berichte des Siemens-Konzerns und die Informationen und Erfahrungen des Siemens-Projekts der IG Metall. Die Analyse der Vorgänge am Standort München Hofmannstraße führen wir vor dem Hintergrund von 51 strukturierten Gesprächen mit Beschäftigten des Standorts durch (32 Gespräche in der Zeit von November 2002 bis Januar 2003; 19 Gespräche von September bis November 2003; sieben Gesprächspartner der ersten Runde waren auch in der zweiten vertreten). Dazu kommen Expertengespräche mit Betriebsräten, Funktionären der IG Metall, Personalmanagern von Siemens und Journalisten der Wirtschaftspresse.

1. Unternehmenskultur – welchen Zwecken dient das Unternehmen?

Unternehmenskultur – die Werte, an denen ein Unternehmen seine Arbeit nach innen und außen orientiert und auf die sich die Mitarbeiter des Unternehmens als gemeinsame Leitbilder verständigen – ist in den letzten Jahren sowohl für die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen wie für die Wirtschaftswissenschaft und die allgemeine Publizistik zu einem relevanten Thema geworden. "Corporate Governance" und "Corporate Identity" sind über die Wirtschaftsseiten hinaus gängige Medienthemen. Die Bertelsmann-Stiftung hat ihren Carl Bertelsmann Preis 2003 "einem Unternehmen verliehen, das sich durch eine beispielhaft gelebte Unternehmenskultur und ein vorbildliches Führungsverhalten auszeichnet" (Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Gütersloh 2003, S. 2). Ihrer Bewertung hatte die Stiftung zehn Hauptkriterien zugrunde gelegt, die sie wiederum mit zahlreichen Unterkriterien hinterlegte.

Die Hauptkriterien lauteten:

1) Gemeinsame Zielorientierung – ist ein gemeinsames Zielverständnis gewährleistet, werden klare Ziele und Strategien formuliert und an die Mitarbeiter kommuniziert und begründet?

2) Verantwortung gegenüber der Gesellschaft – welchen gesellschaftlichen Beitrag leistet das Unternehmen vor allem durch eine langfristige beschäftigungsorientierte Personalpolitik?

3) Haltungen, Überzeugungen und Werte – wie bewährt sich das postulierte ethische Leitbild (Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Respekt vor Menschen und Kulturen etc) in der Praxis?

4) Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht – erfolgt die Unternehmensaufsicht durch unabhängige, fachlich und sozial kompetente Mitglieder und besteht eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen exekutiver Führung und den Aufsichtsratsorganen?

5) Partizipatives Führungsverhalten – wie steht es um das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterschaft und um die konkreten Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Mitsprache im Unternehmen?

6) Unternehmer im Unternehmen – wird Verantwortung delegiert, werden dezentrale Strukturen entwickelt, wird Führung auf der Basis von Zielvereinbarungen und Instrumenten der Partizipation am unternehmerischen Erfolg ausgeübt?

7) Führungskontinuität – wie findet die Auswahl und Entwicklung von unternehmerischen Führungskräften statt und wird die langfristige Nachfolge an der Führungsspitze geregelt?

8) Adaptions- und Integrationsfähigkeit – verfügt das Unternehmen über Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen, über Innovationskraft, "lernende Kultur" und "Handeln in Netzwerken"?

9) Kundenorientierung – welche Anstrengungen werden zum Verständnis von Kunden und anderen Geschäftspartnern unternommen, wie fair sind die Geschäftsbedingungen gestaltet?

10) Shareholder-Orientierung – betreibt das Unternehmen "eine gleichgewichtige und ausgewogene, an den Bedürfnissen der Shareholder, jedoch nicht zu Lasten der Interessen anderer Stakeholder orientierte Geschäftspolitik"? (A.a.O., S. 8 ff)

Was die Bertelsmann Stiftung mit ihrem großen Katalog an Kriterien versucht, ist die Verbindung, man kann auch sagen: die Harmonisierung von Zielsetzungen, die zum einen dem alten sozialpartnerschaftlichen Modell von Unternehmenskultur entspringen – dass Unternehmen vor allem auch in der Verantwortung gegenüber den dort arbeitenden Menschen stehen – und den Vorgaben des neoliberalen Kapitalismus, wo Höchstleistung, Flexibilität und die schnelle und möglichst hohe Rendite (Shareholder Value) dominieren. (Wann immer wir den Begriff "Neoliberalismus" verwenden, so niemals als Schmähvokabel oder in einem moralisch abwertenden Sinn. Es geht um die Kennzeichnung einer Wirtschaftstheorie und -politik, die unternehmenspolitische Entscheidungen möglichst frei halten will von staatlichen Regularien und tarifpartnerschaftlichen Beschränkungen und die als entscheidende Leitgröße für Wirtschaftspolitik die Gewinnlage der Unternehmen ansieht.) Die Definition von vier "Kernkriterien", die doppelt gewichtet werden – Verantwortung gegenüber der Gesellschaft; Haltungen, Überzeugungen und Werte; Partizipatives Führungsverhalten; Adaptions- und Integrationsfähigkeit – unterstreicht diese erkenntnisleitende Absicht. Damit fügt der Kriterienkatalog aber Entwicklungen und Strukturen zusammen, deren Verträglichkeit miteinander oder aber strukturelle Widersprüchlichkeit erst noch zu untersuchen wären. Denn es ist ja der offene Aufbruch des Widerspruches zwischen den Werten der alten Unternehmenskultur – Loyalität und Leistung der Beschäftigten gegen soziale Sicherheit, vor allem die des Arbeitsplatzes, durch das Unternehmen – und den Regeln neoliberaler Unternehmenspolitik, der das große Interesse an moderner Unternehmenskultur auslöst. Gesellschaftswissenschaft und öffentlichen Diskurs interessiert stets vor allem, was fragwürdig geworden, was zum Widerspruch der wichtigen gesellschaftlichen Akteure geworden ist. Moderne, global agierende Unternehmen halten nach einer aktuellen Untersuchung des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftswissenschaft in ihrer Mehrheit (und mit ihren Pressure Groups und Verbänden) das überkommene deutsche System der Arbeitsbeziehungen, die Ideen und die

Gesetze von Mitbestimmung und sozialer Verantwortung in Betrieb und Gesellschaft für unvereinbar mit den Notwendigkeiten des globalen Wettbewerbs: "Eine heftige Debatte um den Zweck des Unternehmens beginnt: Besteht er darin, Arbeitsplätze zu schaffen und den allgemeinen Wohlstand zu mehren? Oder besteht er darin, das Kapital der Investoren zu vervielfachen?" (Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung: Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Köln 2002, S. 25.)

In der Tat ist die Debatte von äußerster Heftigkeit, jedenfalls was die Unternehmerseite betrifft. Der Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie, Michael Rogowski, erklärte vor Vertretern der Amerikanischen Handelskammer: "Ich wünsche mir manchmal ein großes Lagerfeuer, um das Betriebsverfassungsgesetz und die Tarifverträge hineinzuwerfen. Danach könnte man einfach wieder von vorn anfangen." (Spiegel, 44/2003). Weniger brachial, aber ebenso eindeutig drückt es Siemens-Chef von Pierer aus: "Die Deutschland AG und der sogenannte rheinische Kapitalismus sind Begriffe, die der Vergangenheit angehören. Jeder mag sich selbst ausmalen, was das bedeutet. Es wird Jäger und Gejagte geben, Gewinner und Verlierer. Was im globalen Wettbewerb zählt, sind die richtige Geschäftsstrategie und der unternehmerische Erfolg – und sonst nichts." (Rede auf der Siemens-Hauptversammlung 2000).

Gejagte und Verlierer sind vor allem die Mitarbeiter. Allein im Jahr 2002 haben rund drei Millionen Beschäftigte in Deutschland einen Kündigungsbrief erhalten. Medien berichten von einer "Betriebsklima-Katastrophe". "Die wirtschaftlichen Schäden, die Unternehmen aus dieser miesen Stimmung und mangelnder Motivation entstehen, gehen in die Millionen. Manager müssen lernen, einfühlsamer mit Menschen umzugehen." (Süddeutsche Zeitung, 25.8.2003). Diese Empfehlung wird von vielen Firmen schon beherzigt. Eine neue Spezies von Unternehmensberatern nennt sich "Experten für Trennungskultur". Sie beraten die Manager, "wie richtig entlassen wird". (Spiegel 23/2003). Ohne solche Expertise liefen die Entlassungsaktionen angeblich chaotischer für das Unternehmen, gefährlicher für den Betriebsfrieden und unmenschlicher für die Betroffenen ab.

Mögen mitfühlende Kündigungen die Kosten für die Unternehmen minimieren, für die Beschäftigten ist die Wirkung dieselbe. Millionen haben den Weg in die Arbeitslosigkeit anzutreten, die Weiterbeschäftigten geraten unter wachsenden Druck. Effiziente "Trennungskultur" ist Element neoliberaler Unternehmensführung, die sich nach der Sprache des neoliberalen Musterlands USA "Corporate Governance" nennt. Dabei geht es um die Spielregeln und Machtverhältnisse zwischen den am Unternehmen beteiligten Gruppen: Management, Arbeitnehmer, Investoren, Kreditgeber, Konkurrenten und öffentliche Hand. Die entscheidenden Fragen lauten: Wer beherrscht die Unternehmen? Wessen Interessen berücksichtigen die Manager bei ihren Entscheidungen? (Vgl. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG), a.a.O.) Einfühlsame Entlassungen unterstützen den wichtigsten Trend, der seit Anfang der Neunziger Jahre ins Zentrum der Unternehmenskultur gerät: die Orientierung an der Aktionärsrendite, am "Shareholder Value" (Dieser empirische Befund des MPIfG, das in der betreffenden Studie die 100 größten deutschen Unternehmen untersucht hat, widerspricht den Thesen komparativer Kapitalismus-Forscher wie Hall und Soskice, die davon ausgehen, dass liberale Marktwirtschaften eher globale Standards anwenden, während in "koordinierten Marktwirtschaften", zu denen sie u.a. Deutschland zählen, Unternehmen und Beschäftigte ein gemeinsames Interesse hätten, das überkommene System der Arbeitsbeziehungen zu verteidigen. Die empirischen Ergebnisse des MPIfG und die erklärte Strategie des Siemens-Konzerns, die w.u. noch detaillierter aufgeführt wird, zeigen, dass dies zumindest für die Position der großen deutschen Unternehmen und vor allem des Siemens-Konzerns nicht zutrifft. Eine andere Frage ist, ob eine soziale Qualität von Arbeitsbeziehungen in der Auseinandersetzung der politischen Akteure, vor allem zwischen Unternehmen und Belegschaften, durchgesetzt beziehungsweise erhalten werden kann. Dies ist auch ein Thema der vorliegenden Fallstudie. Zur Position der komparativen Kapitalismus-Forschung siehe: Peter A. Hall/David Soskice (Ed.): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford/New York 2003)

Dieser Trend ist natürlich kein Zufall und auch keine betriebswirtschaftliche Mode moderner Manager. Vielmehr ist er eine Antwort aus der Sicht des global operierenden Konzerns auf strukturelle betriebs- und volkswirtschaftliche Veränderungen, deren beide wichtigste und miteinander zusammenhängende lauten: a) der Wandel der Arbeit selbst, der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, der einhergeht mit der Propagierung des Leitbilds vom Wissensarbeiter als Arbeitskraftunternehmer, als Unternehmer im Unternehmen; b) die Globalisierung von Produktion und Märkten, wodurch die jeweiligen nationalen Praxen des Interessenaustauschs zwischen Kapital und Arbeit – das System der Arbeitsbeziehungen, der harte Kern der Unternehmenskultur – selbst zum Gegenstand internationaler Standortkonkurrenz werden.

Für die Entwicklung zur Wissensgesellschaft stellt die Informations- und Telekommunikationsindustrie die "Leitbranche" dar. "Indem die Branche die Vorreiterrolle im Aufbau neuer, auf Informationstechniken gestützter Produktionstechniken übernimmt, exerziert sie in der öffentlichen Wahrnehmung vor, wie die Reorganisation der Produktionsprozesse erfolgreich bewältigt werden. Darüber hinaus gilt sie als wichtiges Beispiel hochqualifizierter "Dienstleistungsarbeit" und damit als Prototyp der Zukunft. Sie avanciert daher hinsichtlich des Wandels der Arbeit – aber auch

mit Blick auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen – zu einer Art "Leitbranche" der zukünftigen Entwicklung." (Andreas Boes/Andrea Baukrowitz: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin 2002, S. 12).

Siemens mit seinen rund 50.000 Forschern und Entwicklern und zumal der zentrale IT-Standort München Hofmannstraße ist sozusagen ein Sinnbild der IT-Leitbranche. Ebenso beispielhaft ist der zweite Faktor, die Globalisierung, im Unternehmen Siemens ausgeprägt. Die Firma ist in 190 Ländern vertreten, der größere Teil von Umsatz und Profit wird im Ausland erzielt, mehr als die Hälfte des Personals ist im Ausland beschäftigt. Bei Siemens kommen die beiden Wirkkräfte des Wandels der Arbeitsbeziehungen mit voller Wucht zum Ausdruck. Da sich in diesem Unternehmen, dem drittgrößten in Deutschland, der allgemeine Wandel in seiner konkreten betrieblichen Form zeigt, sind diese betrieblichen Prozesse ohne einen Begriff vom allgemeinen betriebs- und volkswirtschaftlichen Strukturwandel nicht zu verstehen.

2. Wandel der Arbeitsbeziehungen im Übergang zur Wissensgesellschaft

2.1 Der Umbruch von der "warenproduzierenden Industriegesellschaft zur problemlösenden Wissensgesellschaft"

"Downsizing, Outsourcing, Re-Engineering, Empowerment, Teamwork, Virtual Corporation, Cyberspace, Telecommuting, Networking, Multimedia, Infobahn Y" – wenn Ihnen diese und ähnliche Schlagworte noch nicht vertraut sind – sie sollten es sein: sie werden auch Ihr Leben verändern. Diese Begriffe und die dahinter stehenden Konzepte sind einige Facetten eines Umwälzungsprozesses, in dessen Verlauf sich zunächst die technischen, dann auch die sozialen Bedingungen der Produktion grundlegend wandeln. Weitgehender als jemals zuvor seit Beginn der Industrialisierung wird durch neue Techniken, Managementprinzipien und Marktbedingungen ein zentrales Element unseres Lebens – die Arbeit – neu definiert."

Was sich lesen mag wie die Erklärung des Personalvorstands eines High-Tech-Unternehmens, ist indes das vorangestellte Motto einer programmatischen Schrift der IG Metall. (Industriegewerkschaft Metall – Wirtschaft/Technologie/Umwelt: Zukunftsarbeit. Arbeit in der Informationsgesellschaft. Frankfurt am Main 1998, S. 2) Die prognostizierte gewaltige sozio-ökonomische Transformation ist danach dem "Umbruch von der warenproduzierenden Industriegesellschaft zur problemlösenden Wissensgesellschaft" geschuldet (Peter Brödner: "New Economy" und Interessenvertretung. In: Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathias Möreke (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg 2000, S. 47) Die IG Metall-Autoren vergleichen den Strukturwandel mit dem Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft und fügen vorsorglich hinzu, dass damals die Landwirtschaft nicht etwa ersetzt, sondern verwandelt wurde. "Mit moderner Intensivbewirtschaftung erzeugt heute ein Bruchteil der Arbeitskräfte auf kleiner Fläche mehr Lebensmittel als in der vorindustriellen Ära. Ganz ähnlich werden künftig auf der Grundlage neuer, hochtechnisierter Produktionsweisen immer weniger Menschen immer mehr Industriegüter erzeugen." Sie verweisen auf Prognosen, nach denen noch in diesem Jahrzehnt vier Fünftel aller menschlichen Arbeiten aus Tätigkeiten bestehen werden, bei denen Informationen Rohstoff, Werkzeug und Resultat sind: beraten, informieren, forschen, entwickeln, organisieren, vernetzen, managen, recherchieren, gestalten, präsentieren. Die Arbeit von immer mehr Menschen werde es sein, Daten in Wissen zu verwandeln. (Industriegewerkschaft Metall, a.a.O., S. 3f)

Bei aller kontroversen Diskussion über die Geschwindigkeit des Transformationsprozesses und über Differenzierungen zwischen Information, theoretischem Wissen und praktischem Können und insbesondere auch über die Bewertung dieser Entwicklung, so ist doch die Tatsache, dass die Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft nicht mehr in erster Linie auf der Produktivität bei der Herstellung von Waren beruht, sondern mehr und mehr vom verfügbaren Wissen und von der Fähigkeit zu Innovation abhängt, in der Fachliteratur unumstritten. Im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Aktivität steht die Erzeugung von Nutzen für den Kunden, und diese Wertschöpfung stützt sich nicht mehr auf die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen, sondern wird durch eine Kombination von Dienstleistung, Wissen und materiellen Ressourcen geleistet. (Peter Brödner, a.a.O., S. 51) Daten in Wissen zu übertragen und dieses optimal mit Dienstleistungen und materiellen Ressourcen zu verbinden, setzt aber kreative, personengebundene Fähigkeiten voraus. "Anders als bei Arbeitern in der industriellen Fertigung gehören den Wissensarbeitern die wichtigsten Produktionsmittel selbst – sie tragen sie in ihren Köpfen mit sich." (IG Metall, a.a.O., S. 8). Während der Industriearbeiter, in den Worten des US-amerikanischen Management-Wissenschaftlers Peter F. Drucker, den Kapitalisten unendlich mehr brauchte als dieser ihn, würden die Unternehmen in der Wissensgesellschaft die Wissensarbeiter mehr als diese die Unternehmen brauchen. (P. F. Drucker: The Age of Social Transformation. In: The Atlantic Monthly, N. 11 (1994), 53 – 80; zitiert nach Peter Brödner, a.a.O., S. 59).

2.2 Die relative Autonomie des "Arbeitskraftunternehmers"

Nach dieser Lesart haben wir es bei den Wissensarbeitern mit "Arbeitnehmer-Unternehmern" (IG Metall, a.a.O., S. 11) bzw. "Lebensunternehmern" (M. Heidenreich/K. Töpsch: Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle

Beziehungen, Heft 1/1998, S. 13–44, hier S. 40) oder "Arbeitskraftunternehmern" (H. J. Pongratz/ G. G. Voß: Der Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. Vortrag auf dem Kongress für Soziologie, Freiburg 1998) zu tun, die als Eigentümer der in ihren Köpfen sitzenden Produktionsmittel mit den Unternehmensmanagern selbstbewusst und selbstbestimmt die Bedingungen ihrer Arbeit aushandeln. Ihre relative Autonomie werde noch dadurch gestärkt, dass die Arbeitsbedingungen der Wissensarbeiter kaum "verregelt" seien, ja von der Sache her gar nicht verregelt werden könnten, da inhaltliche Vorgaben in einem sich permanent und schnell wandelnden Markt und bei immer kürzeren Produktinnovationszyklen sinnvoll nicht gemacht werden könnten. In der Tat dominieren in der IT-Industrie, der Wissensindustrie par excellence, "flache Hierarchien", also Arbeitsformen mit mehr oder weniger ausgeprägten Freiräumen für selbstorganisiertes Arbeiten. (A. Boes/A. Baukrowitz, a.a.O., S. 19f) Auf immer vielfältigere Kundenwünsche müssen immer schneller kompetente Antworten gefunden werden – diese Probleme können nicht auf einem langen, starren Instanzenweg gelöst werden, dies müssen die Experten in engster Nähe zum Kunden leisten. Deshalb haben die autoritären Strukturen mit fester Aufgabensetzung und Kontrolle zu verschwinden und den "flachen Hierarchien" und der Team-Arbeit, wo Offenheit, Selbstverantwortung und Partizipation vorherrschen, Platz zu machen.

Die Vorstellung vom Wissensarbeiter als selbstbestimmtem Lebensunternehmer, der dank der Produktionsmittel im eigenen Kopf der Kapitalseite auf gleicher Augenhöhe oder gar, wie Peter F. Drucker suggeriert, von überlegener Höhe aus gegenüber tritt, ist äußerst unrealistisch. Nicht nur die "Optionslosen" (Vgl. Oskar Negt: Flexibilität und Bindungsvermögen. Grenzen der Funktionalisierung. In: Alexander Meschnig/Mathias Stuhr: Arbeit als Lebensstil. Frankfurt 2003, S. 6f) befinden sich nach wie vor in einer Position einer strukturellen Schwäche. Bei diesen handelt es sich in den Worten des ehemaligen Personalgeschäftsführers der IBM Deutschland, Klaus Kuhnle, um solche Arbeiter und Angestellte, die "optionslose Treue praktizieren, weil sie keine Chancen mehr auf dem Markt haben oder in resignativer Treue verharren". Solche Resignation und Firmentreue legt auch ein hochqualifizierter IT-Spezialist an den Tag: "Der hat weniger Fluktuationsgedanken, weil er merkt: Sein Wissen wächst ebenfalls, ist aber eingebunden in die Architektur eines Unternehmens." (A.a.O.)

Hat so schon die große Mehrheit der Beschäftigten keine wirkliche Option zum Firmenwechsel und deshalb eine geringe Bargaining Power gegenüber ihrer Firma, so sehen sich auch die höchstqualifizierten Job Hopper einer übermächtigen Kapitalseite gegenüber. Denn der Mythos der New Economy – "Die kleinen schnellen Unternehmen fressen die großen, trägen Konzerne" – ist längst widerlegt. "Ganz wenige, einst kleine, schnelle Unternehmen wie Microsoft, Compac, Dell, Cisco oder AOL sind ganz groß geworden, weil sie eine komplett neue Technologie auf den Markt brachten, einen Technologievorsprung hatten und damit eine Monopolposition aufbauen konnten." (Wolfgang Müller: HighTech Report. Darmstadt 2002, S. 128). Heute schlucken die Großen die Kleinen, denn es kommt darauf an, Innovationen möglichst schnell zum Industriestandard zu machen. Da dies nur den ganz Großen gelingen kann, gehört es zur Zielsetzung der Unternehmen, ganz vorne unter den Marktführern zu sein. Die Wissensarbeiter sehen sich also einer immer kleineren Zahl von Giganten gegenüber, was ihre Verhandlungsmacht entsprechend begrenzt. In Zeiten der Hochkonjunktur und knapper Fachkräfte liegt sie natürlich höher, doch die wahren Kräfteverhältnisse zeigen sich drastisch, "wenn die Zahlen nicht mehr stimmen und die Anleger unruhig werden. Dann darf das Intellectual Capital noch in Begleitung des Werkschutzes den Schreibtisch aufräumen und anschließend sofort die Firma verlassen". (A.a.O., S. 127) So wie es derzeit u.a. bei Siemens ICN geschieht, dessen Konzernchef von Pierer auch in Zeiten der IT-Hochkonjunktur bei allen guten Worten für die Mitarbeiter nicht müde wurde, die Hauptdevise der Geschäftspolitik zu betonen: "Cash is King."

Wie die relative Verhandlungsmacht auf einen kleinen Teil der Wissensarbeiter begrenzt ist, so gilt dies auch für die "Autonomie in der Arbeit". Die Auflösung der institutionellen Verfasstheit der Arbeit, wie sie die fordistische Arbeitsorganisation prägte, geht nämlich in den "Jedermannsarbeitsbereichen" auch der IT-Industrie einher "mit der verstärkten Ausbreitung von Zeitarbeitsverträgen und Formen prekärer Beschäftigung". (A. Boes/A. Baukrowitz, a.a.O., S. 65). Nach Wolfgang Müller, Leiter des Siemens Teams der IG Metall, bekamen vielleicht 5 – 8 % aller Beschäftigten in den Technologiefirmen in den letzten Jahren "die sagenhaften Spitzengehälter". (W. Müller, a.a.O., S. 129) Mag in den "kulturbestimmenden Zentren der Softwareentwicklung und IT-Beratung" (Boes/Baukrowitz), wo das Leitbild der "selbstorganisierten Arbeit" gilt, der Prozentsatz der Beschäftigten auch höher liegen, ein wachsender Teil des sich ausdifferenzierenden Technologie-Arbeitsmarkts erfährt den Postfordismus in "Teilzeit-, Leih-, befristeter Arbeit, Telearbeit, Honorarvertragsarbeit" (Industriegewerkschaft IG Metall, a.a.O., S. 18f).

2.3 Selbstorganisierte Arbeit als "Rationalisierung in Eigenregie"

Doch auch bei denen, die eine neue Selbständigkeit in der Arbeit erleben, erweist sich dies als höchst ambivalent. Denn die Autonomie schließt nicht die Ziele der Arbeit ein, sondern bezieht sich ausschließlich auf die möglichst effektive Anstrengung zur Erreichung dieser vom Unternehmen vorgegebenen Ziele. In den neuen Managementkonzepten werden die Unternehmens-

ziele auf die einzelnen dezentralisierten Einheiten heruntergebrochen, die im Zeichen der "Vermarktlichung" aller Betriebsteile die Vorgaben kostenoptimal zu erreichen haben. "'Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel' lautet die unternehmerische Parole, mit der die neue Freiheit angeboten wird." (Klaus Pickshaus: Das Phänomen des "Arbeitens ohne Ende". In: Klaus Pickshaus/ Horst Schmitthenner/Hans-Jürgen Urban: Arbeiten ohne Ende. Hamburg 2001, S. 14) Die "indirekte Steuerung" durch Preis- und Gewinnvorgaben setzt die Wissensarbeiter von Kommandos und Kontrolle der Arbeitsausführung frei, führt aber zu keiner wirklichen Befreiung. Das Controlling wird von der Ausführung der Arbeit auf das Produkt und dessen Beitrag zur Wertschöpfung verlagert. Die selbstorganisierte Arbeit erhält den Charakter einer "Rationalisierung in Eigenregie". (Klaus Dörre: Modernisierung als Regression? Arbeitspolitik vor neuen Herausforderungen. In: Jürgen Peters/Horst Schmitthenner: Gute Arbeit. Hamburg 2003, S. 22)

Das Leitbild vom "Arbeitskraftunternehmer", vom "Unternehmer im Unternehmen", zwingt dem Wissensarbeiter eine dreifache Perspektive auf sich selbst auf:

" – die Perspektive "Ich als Selbstmanager" (das ist die Kapital-Perspektive);
– die Perspektive "Ich als Ressource" (das ist Arbeit, gesehen aus der Kapital-Perspektive);
– die Perspektive der ständigen und endlosen Selbst-Ökonomisierung dieses Verhältnisses: "Ich als Selbstmanager" manage die "Ressource Ich". "

(Wilfried Glißmann: Ökonomik der Maßlosigkeit und die Frage der Gesundheit". In: Arbeiten ohne Ende. A.a.O., S. 39)

Die "endlose Selbst-Ökonomisierung" in der selbstorganisierten Arbeit macht den Wissensarbeiter zu einem Appendix des Kapitals, und dies nicht nur in seiner "offiziellen" Arbeitszeit, sondern in seiner gesamten Lebensführung. Wenn nicht mehr die Arbeitszeit als Maß des Werts der Arbeit gilt, sondern nur das Ergebnis, machen feste Arbeitszeiten für das Management wenig Sinn. Arbeit wird entgrenzt, der Prozess der Optimierung der eigenen Leistung setzt sich in die Freizeit fort, Arbeits- und Freizeit gehen in einander über. Die totale Funktionalisierung erfasst nicht nur die menschliche Arbeitskraft, sie umfasst den ganzen Menschen.

2.4 Die Tendenz zur minimalen Kernbelegschaft

Selbst hochqualifizierte und -motivierte und leistungsstarke Wissensarbeiter müssen um ihre dauerhafte Festanstellung in den Software- und IT-Beratungszentren fürchten. In der betriebswirtschaftlichen Logik des Kapitals drängen nämlich alle Faktoren auf die Minimierung der Kernbelegschaft, um die herum ein variables System von Satelliten aufgebaut wird. Zum einen führt der immer kürzere Produktinnovationszyklus und die schnell wechselnden und schlecht vorhersehbaren Anforderungen des Marktes zur Notwendigkeit, das eigene Personal schnell auf- und abbauen zu können. Festanstellungen verzögern notwendige Kapazitätsanpassungen und machen sie teurer. Leih- und befristete Arbeit bei minimaler Kernbelegschaft helfen aus diesem Dilemma. Die kürzeren Innovationszyklen schaffen ein weiteres Problem. Denn während auf der einen Seite die Produkte immer schneller veralten, dauert es auf der anderen Seite "immer länger, um die für neue, komplexere Produkte erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen. Produktplanung und Kompetenzaufbau müssen also zwangsläufig entkoppelt werden." (Industriegewerkschaft Metall, a.a.O., S. 10). Die IG Metall-Studie kommt zu dem Schluss, dass die Firmen gar nicht mehr genügend eigene Spezialisten "vorrätig" halten könnten. Da nicht mehr genügend Zeit zur Verfügung stehe, um das vorhandene Personal hinreichend zu qualifizieren, müssten sich die Firmen sofort einsetzbare Fachleute von anderswo besorgen.

Diese Zwangsläufigkeit kann man bestreiten, vor allem auch den Sinn einer Strategie, die sich in der Kernfrage der technologischen Innovation von externen Kräften abhängig macht. Unstreitig ist indes, dass es für ein Unternehmen, das an einer möglichst hohen kurzfristigen Kapitalrendite interessiert ist, die optimale Option ist, und dass die Firmen sich nach dieser Maxime richten. Nach diesem Managementkonzept wird "das Unternehmen von morgen ... deshalb nichts anderes sein als ein kleiner Kern von wenigen festangestellten Mitarbeitern, die Fäden knüpfen zu Lieferanten und externen Kräften und sie zu einem Netz vereinen, um das gemeinsame Produkt herzustellen." (A.a.O)

3. Der Wandel der Arbeitsbeziehungen durch die Globalisierung

3.1 Die Entwicklung zur "globalen Fabrik"

Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs 1945 stiegen die Weltproduktion um 500 %, der Welthandel um 1.200 %, die Ausländischen Direktinvestitionen (ADI), also der Aufbau von Produktionsanlagen im Ausland, hingegen um 3.600 % (Vgl. Conrad Schuhler: Unter Brüdern. Die USA, Europa und die Neuordnung der Welt. Köln 2003, S. 99f.) 2001 existierten 65.000 solcher Transnationaler Unternehmen mit rund 850.000 Auslandstöchtern. (UNCTAD: World Investment Report 2002, S. XV) Der eigentliche Durchbruch dieser neuen Art von weltwirtschaftlicher Verflechtung fand im letzten Jahrzehnt statt. 1990 waren in den Auslandsfilialen 24 Millionen Menschen beschäftigt, 2001 sind es 54 Millionen. Ihre Umsätze, die 1990 auf der Höhe der Weltexporte lagen, sind 2001 doppelt so hoch wie diese. Die sich aus den ADI addierenden Kapitalbestände stiegen im selben Zeitraum um fast das

Vierfache. Allein die Auslandstöchter erstellten 2001 11 % des Weltsozialprodukts (1990: 6,5 %) und ein Drittel der Weltexporte (A.a.O., S. XV, 4). Auf Mutter- und Tochtergesellschaften der Transnationalen Konzerne (TNK) zusammen entfallen ein Viertel des Welt-Sozialprodukts, zwei Drittel des Welthandels und vier Fünftel der weltweiten Forschung und Entwicklung. (Leo Mayer/Fred Schmid: Die Macht der Multis. isw-forschungshefte 1. München 2002, S. 11).

Die TNK bestimmen mithin Struktur und Richtung der Weltwirtschaft. "Transnationalisierung" bedeutet aber nicht einfach, dass "Multis" ihr überschüssiges Kapital im Ausland anlegen, um dort Produkte für den jeweiligen Markt herzustellen. Vielmehr geht es darum, dass die modernen Informations- und Transporttechnologien – "the death of distance" – die Unternehmen instand setzen, globale Kostenvorteile zu nutzen und weit voneinander entfernte Produktionsstätten in ein globales Produktionsnetz, in eine globale Wertschöpfungskette zu integrieren. Mit Hilfe der neuen Technologien kann das Management die jeweils günstigsten nationalen Bedingungen an Löhnen, Qualifikation, Steuern, Krediten, Subventionen, Arbeits- und Umweltschutz, Transportkosten usw. ausschöpfen. Die scharfe Konkurrenz der transnationalen Konzerne untereinander zwingt sie dazu, sich mehr und mehr auf das "Kerngeschäft" zu konzentrieren, worin sie besondere Kosten- und Qualitätsvorteile haben. Diese Konzentration treibt die Sprengung der nationalen und regionalen Grenzen weiter voran, da der Absatz der spezialisierten Produktion schließlich nur noch im internationalen Raum expandieren kann und auch die schmalsten Kostenvorteile auszuschöpfen sind, um zu den Weltmarktführern zu gehören. Wie weit die Entwicklung zur globalen Wertschöpfungskette bereits fortgeschritten ist, zeigt sich u.a. darin, dass ein Drittel des gesamten Welthandels sogenannter "intra-firm trade" ist, also innerhalb des globalen Produktionsnetzes der einzelnen TNK stattfindet. (UNCTAD: World Investment Report 2000, S. 17).

Die Globalisierung, die "globale Fabrik", ist die moderne Antwort des Kapitals auf die Veränderung der Produktivkräfte im globalen Maßstab. "Diese neue internationale Arbeitsteilung ist also eine institutionelle Innovation des Kapitals selbst, erzwungen durch die neuen Randbedingungen und nicht etwa das Ergebnis geänderter Entwicklungsstrategien einzelner Länder oder willkürlicher Entschlüsse sogenannter multinationaler Konzerne." (Folker Fröbel: Die neue internationale Arbeitsteilung. Hamburg 1977, S. 65. Zitiert nach Sebastian Schief: Globalisierung. Entwicklungspfade der Internationalisierung deutscher Konzerne. Frankfurt am Main 2003, S. 31). Mit der Entfaltung der neuen Randbedingungen – Fröbel nennt: 1) die Entwicklung eines weltweiten Reservoirs potenzieller Arbeitskräfte (weltweite industrielle Reservearmee); 2) die Entwicklung und Verfeinerung von Technologie und Arbeitsorganisation zur Zerlegung komplexer Produktionsprozesse in elementare Einheiten und 3) die Entwicklung einer Technologie, die industrielle Standortwahl und Steuerung der Produktion zunehmend weniger von geografischen Entfernungen abhängig macht – "wurde ein Weltmarkt für Arbeitskraft und ein Weltmarkt für Produktionsstandorte hervorgebracht, der sowohl Industrie- als auch unterentwickelte Länder umfasst". (S. Schlief, a.a.O., S. 29).

3.2 Globale Umschichtung der Beschäftigung zu Ungunsten der "Mutterländer"

In der "globalen Fabrik" werden die Beschäftigungsanteile immer rascher zu Ungunsten des Arbeitspersonals in den "Mutterländern" umgeschichtet. Die Beschäftigung in den 100 größten deutschen Unternehmen – wo rund 16 % aller inländischen Arbeitnehmer der Privatwirtschaft tätig sind – nahm von 1986 auf 1996 um 10,3 Prozent zu. Allerdings entwickelten sich die inländische und die ausländische Beschäftigung extrem gegenläufig. Während die Auslandsbeschäftigung um knapp 60 % stieg, sank sie im Inland um 6 %. Insgesamt stieg der Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung in dieser Periode von 18 auf 27 %, beim Umsatz stieg der Auslandsanteil von 37 auf 47 %. (MPIfG, a.a.O., S. 16f).

Noch höher sind und noch schneller wachsen die Auslandsanteile bei den großen Global Players, die in der Entwicklung am stärksten ins Gewicht fallen. Bei den 100 größten TNK der Welt – wozu acht deutsche gehören, von den ersten 200 stellt Deutschland 20 – liegt der Auslandsanteil von Umsatz und Beschäftigung schon über 50 %. Auch auf diesem hohen Niveau entwickelt sich die Beschäftigung weiter gegenläufig: Während die ausländische Beschäftigung von 1999 auf 2000 um 1,1 Millionen zunahm, ging sie in den "Mutterländern" um über 200.000 zurück. (Vgl. UNCTAD, World Investment Report 2002, S. 89).

3.3 Kapitalmarktbezogene Globalisierung und Shareholder Value

Zu dieser realwirtschaftlichen Dimension, worin sich die Umschichtung des globalen Arbeitsmarktes zu Ungunsten der Industrieländer wie Deutschland zeigt, tritt die kapitalmarktbezogene Internationalisierung der Unternehmen. In Deutschland funktionierte bis in die Neunziger Jahre Unternehmenskontrolle weniger über die Kapitalmärkte als vielmehr durch die direkt am Unternehmen beteiligten Gruppen. Seitdem aber haben sich die großen deutschen Unternehmen an ausländischen Börsen, v.a. an der Wall Street, notieren lassen und übernehmen mehr und mehr US-amerikanische Rechnungslegungsstandards. Damit soll der Zugang internationaler Investoren zu den Unternehmen erleichtert werden. Zu den wesentlichen Implikationen gehört die Übernahme des Shareholder Value als zentrales Prinzip des Management-Konzepts. Nun geht die Kontrolle der Unternehmen weg von den am Unternehmen beteiligten Gruppen hin zu den rendi-

teorientierten Aktionären. Die empirisch ermittelten Kennzeichen von Shareholder-Value-Unternehmen weisen allesamt in die Richtung der absoluten Dominanz des kurzfristigen Profits und der Negierung aller sonstigen Ansprüche, etwa der Sicherung der Innovationskraft oder einer langfristigen Beschäftigungspolitik. (Hier öffnet sich ein Spannungsfeld gerade bei den Unternehmen, die von ihrem Produktangebot her auf Innovationen, auf neue Produkte angewiesen sind, die dem höchsten Entwicklungsstand der Forschung entsprechen. Solche Firmen finden sich zum Beispiel in der nicht Generika produzierenden Pharmaindustrie, aber auch in der IT-Industrie, die in schnellem Tempo erreichte Standards veralten lässt. Die Firmen und Branchen meistern diesen Widerspruch auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlichem Erfolg. Hier kommt es uns darauf an, den Widerspruch zwischen den Ansprüchen des Kapitalmarkts und der Bedeutung der langfristigen Stärkung des Innovationspotenzials der Unternehmen zu klären.):

"Kennzeichen von Shareholder-Value-Unternehmen:

- **Renditevorgaben auch für Teilbereiche**
Renditevorgaben werden festgelegt bis in einzelne Unternehmensbereiche hinein, parallel zur Dezentralisierung der Unternehmensorganisation. Wo Renditeziele nicht erreicht werden, drohen Umstrukturierung, Verkauf oder Schließung.
- **Bilanzierung nach IAS oder US-GAAP**
Shareholder-Value-Unternehmen erstellen Bilanzen nach internationalen Rechnungslegungsstandards. Unternehmen, die nach internationalen Regeln ... bilanzieren, geben mehr Information an ihre Aktionäre. Diese haben ihrerseits die Möglichkeit, schwache Unternehmensteile zu identifizieren und ihre Umstrukturierung oder Abspaltung zu fordern. Ein hohes Maß an Unternehmenstransparenz dient auch der Verhinderung von Quersubventionierung.
- **Managergehälter abhängig vom Börsenkurs**
Shareholder-Value-Unternehmen koppeln Managervergütungen an den Börsenkurs und schaffen damit Anreize, dass das Management sich im Zweifelsfall für Strategien entscheidet, die den Aktienkurs am stärksten nach oben treiben." (MPIfG, a.a.O., S. 19, 26)

Welche Auswirkungen die Shareholder-Value-Orientierung mit dem dazugehörigen "Benchmarking", dem Sich-Messen an den globalen Branchenführern, hat, offenbart ein Spiegel-Interview mit Henning Kagermann, dem Chef des größten deutschen Softwareherstellers SAP. Kagermann verteidigt seine Entscheidung, etwa 25 % der SAP-Entwicklung in Niedriglohnländer zu verlagern. Der Druck käme über die Kunden und den Kapitalmarkt. "Wenn wir im Wettbewerb mit unseren Hauptkonkurrenten profitabel sein wollen, muss die Marge stimmen... müssen wir andere Märkte stärker berücksichtigen und unsere Kostenstruktur optimieren." Auf den Vorhalt, SAP habe doch im letzten Jahr eine Rendite von 23 % erzielt und strebe für das laufende Jahre eine von 28 % an, entgegnet der SAP-Chef: "Aber das reicht nicht ... Unsere Hauptkonkurrenten haben sogar noch weit höhere Renditen: Oracle liegt bei 36 %, Microsoft bei 41 %. Daran müssen wir uns messen." (Spiegel 48/2003)

3.4 Der Export hochqualifizierter Arbeitsplätze

Die Globalisierung schafft Produktionsanlagen und Arbeitsplätze aus Deutschland, weil das Kapital für die Rendite nur noch den jeweils welthöchsten und für die Arbeitskosten den weltniedrigsten Standard gelten lässt. Weil man sich in der Illusion wiegte, dies beträfe nur einfache Tätigkeiten, Deutschland könne sich gewissermaßen die höheren Qualifikationen und Löhne reservieren, sah man diesem Exodus recht geduldig zu. "Bei der Verlagerung von Produktion ins Ausland entstehen schon mal Konflikte. Wir beruhigen dann die Kollegen, weil vielleicht die einfacheren Tätigkeiten ins Ausland verloren gehen, aber anspruchsvollere Tätigkeiten in Deutschland konzentriert werden, so dass auch wir von der Internationalisierung profitieren." (Betriebsrat aus der Automobilzulieferindustrie. Zitiert nach MPIfG, S. 41). Diese Illusion ist mittlerweile zerstoben. Im Februar 2003 kam Business Week mit der Titelstory "The New Global Job Shift" heraus. Im Untertitel hieß es: "Die nächste Runde der Globalisierung schickt hochqualifizierte Jobs außer Landes. Dazu gehören Grundlagenforschung, Chip Design und Ingenieurstätigkeiten – selbst Finanzanalysen." (Business Week, 3.2.2003)

Mindestens 3,3 Millionen qualifizierte Jobs – darunter 450.000 aus der IT-Industrie – und mit ihnen 136 Milliarden Dollar an Löhnen werden nach Berechnungen von Forrester Research bis 2015 aus den USA in Niedriglohnländer verlagert. Ob russische Luftfahrtingenieure, IT-Ingenieure in Indien, Architekten auf den Philippinen, Finanzanalysten in Indien, Software-Spezialisten in China – sie verdienen 5 bis 12 % des Lohns ihrer US-Gegenstücke und stehen in der Qualität nicht zurück. Die globale "industrielle Reservearmee" umfasst mittlerweile in den Niedriglohnländern hochqualifizierte Arbeitskräfte. Allein in Indien gibt es 520.000 IT-Ingenieure. Jährlich kommen 251.000 BA-Graduierte der Natur- und Ingenieurswissenschaft hinzu. In China sind es jährlich 322.000, in den USA nur 220.000. Während die IT-Arbeitsplätze im Silicon Valley seit 2001 um 20 % sanken, baute General Electric seine Mannschaft in Indien auf 20.000 aus, Oracle verdoppelt seine Belegschaft in Indien auf 4.000 und Microsoft und Philips bauen neue Anlagen in China. 2003, einem Schreckensjahr für die IT-Beschäftigten in den Industrieländern, wuchs die indische Software- und IT-Industrie um 28 bis 30 Prozent. Nach einer Studie von Gartner Group soll Offshore-Outsourcing von IT-Funktionen im Jahr 2004 von 40 % aller US-Unternehmen betrieben werden. (Weitere Daten zum Offshoring von IT-Arbeitsplätzen: Siemens-

Nachrichten. IG Metall Bayern, Dezember 2003; sowie Gerhard Rohde: Grenzenlose Arbeit – Globale Mobilität: eine Herausforderung für Gewerkschaften und Wissenschaft. WSI Mitteilungen 10/2003, 610 – 616)

3.5 Hauptmotive der deutschen Offshorer: Minimierung der Personalkosten und Erschließung der Auslandsmärkte

Das internationale Benchmarking würde die europäischen Wettbewerber der US-Firmen zum vergleichbaren Offshoring bewegen, wenn sie nicht schon längst eifrig dabei wären. Nach der britischen Beratungsfirma Ovum Holway sollen in Großbritannien bis zum Jahr 2006 zwischen 20.000 und 25.000 IT-Jobs ins Ausland verlagert werden, das sind 2,5 % der heute existierenden IT-Arbeitsplätze in Großbritannien. (G. Rohde, a.a.O., S. 610). In ihrer Produktionsinnovationserhebung fand das Fraunhofer Institut heraus, dass ein Drittel der deutschen Industriebetriebe über Produktionsstätten im Ausland verfügt, von den Großfirmen sind es 85 %. Unter den Motiven für Auslandsproduktion wird als erstes die Minimierung der Kosten für Produktionsfaktoren (65 %) genannt, als nächstes das der Markterschließung (60 %), gefolgt von der "Nähe zum Großkunden" (34 %). (Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung – St. Kinkel/ P. Jung Erceg/Gunter Lay: Auslandsproduktion – Chance oder Risiko für den Produktionsstandort Deutschland? Karlsruhe, August 2002, S. 6) Allein das Motiv, dass die Produktion dem Markt folgen solle, müsste zu einem erheblichen Aderlass für die deutschen Arbeitsplätze führen, denn der Auslandsumsatz übertrifft die Auslandsbeschäftigung immer noch um über 70 %. Das Motiv "Minimierung der Kosten der Produktionsfaktoren" geht noch darüber hinaus. Hier handelt es sich um die Kostenoptimierung der globalen Wertschöpfungskette, unabhängig vom Ort des Umsatzes. In diesem Zusammenhang ist die Feststellung relevant, dass die deutsche Industrieproduktion von 1995 bis 2003 zwar um gut 15 % gestiegen ist, die reale Wertschöpfung in der deutschen Industrie in der selben Periode jedoch nur um 5 % zugenommen hat. Ifo-Chef Werner Sinn zieht daraus den Schluss: "Zwei Drittel des Zuwachses der deutschen Industrieproduktion seit Mitte der neunziger Jahre sind vermutlich auf das Outsourcing in Niedriglohnländern, und nur ein Drittel ist auf die Zunahme der einheimischen Wertschöpfung zurückzuführen". (Hans-Werner Sinn: 4,5 Millionen Verlierer. In: Die Zeit, 22.12.2003) Die in dieser These angegebenen Anteile – zwei Drittel/ein Drittel – sind zwar falsch, denn ein großer Teil des Wertschöpfungszuwachses in der Industrie taucht deshalb nicht in deren Statistik auf, weil größere Teile im **Inland** ausgelagert, outgesourct werden, und deshalb im Dienstleistungssektor verbucht werden. Diese Diskrepanz zwischen Wachstum von Industrieproduktion und der dort verbuchten Wertschöpfungszuwächse taucht ähnlich auch in anderen Industrieländern auf. (Financial Times Deutschland, 6.4.2004)) Richtig ist aber, dass im Falle Deutschlands auch das Ausland bei diesem Outsourcing-Prozess zum Zuge kam, und hier vor allem Osteuropa. (Bei Sinn heißt es a.a.O.: "Der Audi, dessen Motor in Ungarn gefertigt wird, geht mit seinem vollen Wert in die deutsche Exportstatistik ein". Die darin liegende Unterstellung des wissenschaftlichen Wortführers der Neoliberalen – die deutschen Exporterfolge beruhten auf den Zulieferungen aus Niedriglohnländern – ist wiederum falsch. Denn der Motor aus Ungarn geht wie andere Zulieferungen aus dem Ausland in die Importstatistik ein. Überwiegen die Exporte die Importe – Deutschland ist nicht nur Weltspitze im Export, sondern auch in den Exportüberschüssen – dann zeigt sich darin die überlegene Wertschöpfungskraft, also die überlegene internationale Wettbewerbssituation der deutschen Wirtschaft.)

Schlüsselt man nämlich die Motive für Auslandsproduktion nach Regionen auf, findet man, dass die Kostenreduktion nur für Osteuropa eine überragende Rolle spielt, während in Asien, Nord- und Mittelamerika sowie in Westeuropa die Markterschließung das wichtigste Motiv ist. (Fraunhofer Institut, a.a.O., S. 7f) Mit der Osterweiterung der EU wird das Motiv der Kostenreduktion noch mehr zu Buche schlagen, was sich schon in einer wachsenden Zahl von Unternehmenserklärungen auch aus der IT-Branche äußert, das brachliegende qualifizierte Potenzial dieser Länder in Zukunft noch mehr zu nutzen.

3.6 Die Unternehmenskultur des Sozialstaats steht im Weg

Die durch die Globalisierung geförderten Prinzipien des Shareholder-Value, des internationalen Benchmarkings, der Konzentration auf das Kerngeschäft und des Offshoring verschärfen die im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft angelegten Tendenzen, ohne den wiederum die neue Qualität der Globalisierung nicht zustande käme. Für Deutschland bedeutet die neue Unternehmensstrategie, dass die Institutionen des "rheinischen Kapitalismus" obsolet geworden sind. In dessen Phase war der deutsche Kapitalismus auf die Realisierung längerfristiger Wettbewerbsvorteile und auf soziale Kohäsion angelegt. Durch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivitätsfortschritt sollte der soziale Frieden gesichert werden, der seinerseits als bedeutender Faktor der ökonomischen Leistungsfähigkeit angesehen wurde. In der neuen Situation steht die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens im Vordergrund, und soziale Integration und Mitbestimmung werden nur noch insoweit zugelassen, wie sie sich betriebswirtschaftlich rechnen. "Jene schützende Hülle industrieller Rechte und sozialer Sicherungen, die im sozialstaatlich regulierten Kapitalismus eine partielle Abschottung gegenüber Marktrisiken erlaubte, wird durchlöchert und teilweise abgetragen." (K. Dörre, a.a.O., S. 23f). Es ist zu fragen,

wieso diese "Umkehrung der Prioritäten" (Dörre) von den Gewerkschaften und Betriebsräten in ihrer großen Mehrheit hingenommen wurde.

4. Interessenvertretung der Arbeitnehmer als "Co-Management" beim Wandel der Unternehmenskultur

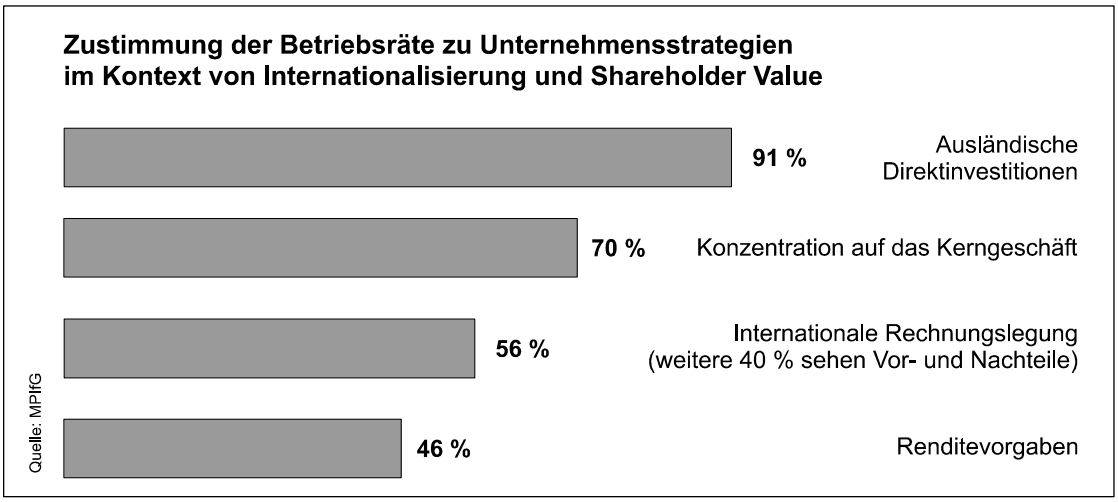
4.1 Verbetrieblichung und betriebswirtschaftliches Selbstverständnis der Betriebsräte

In der globalen Wirtschaft rückt das einzelne Unternehmen und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt. Dementsprechend unterliegen die Arbeitsbeziehungen in deutschen Großbetrieben einer beschleunigten Verbetrieblichung, auch mit der Folge, dass der Einfluss der Gewerkschaftsapparate abnimmt. "Man (kann) davon ausgehen, dass heute überwiegend der Betriebsrat das eigentliche Zentrum der Mitbestimmung darstellt." (Klaus Lompe: Globalisierung und das deutsche Mitbestimmungsmodell. In: Klitzke/Betz/ Möreke: A.a.O., S. 255) Anders als in angelsächsischen Ländern, wo gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung ausgeschaltet werden, soll der Wandel der Unternehmenskultur hin zum postfordistischen Modell einschließlich der zentralen Rolle des Shareholder-Value in Kooperation mit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer erfolgen. "Insoweit besteht die Verbetrieblichung der deutschen Arbeitsbeziehungen vor allem in einer Festigung und Ausweitung des "Co-Managements" der gewählten Belegschaftsvertreter." (MPIfG, S. 11).

Dieses Konzept des "Co-Managements", anfangs stark umstritten, wird von den Gewerkschaften und Belegschaftsvertretern mittlerweile weithin mitgetragen. In einem Buch zum 60. Geburtstag von Wolfgang Klever, des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von VW, finden sich neben Peter Hartz, Arbeitsdirektor von VW, u.a. Jürgen Peters, der damalige 2. Vorsitzende der IG Metall und auch der damalige SPD-Arbeitsminister Walter Riester mit zustimmenden und kompatiblen Beiträgen. Hinsichtlich des Modells und der Praxis des "Co-Managements" kann VW als Vorreiter gelten. Im "Leitbild der Betriebsratsarbeit" von VW heißt es programmatisch: "Auch in Zukunft ist das Prinzip der kooperativen Konfliktbewältigung und der Zusammenarbeit mit dem Management weiter auszubauen." Peter Fischer, der damalige niedersächsische Wirtschaftsminister, nennt diesen Ansatz "progressive Interessenvertretung", deren Aufgabe er folgendermaßen definiert: "Nötig ist – in viel stärkerem Maße als bisher – betriebswirtschaftliches Denken. Als Co-Manager ist der Betriebsrat aus der Sicht der Unternehmensleitung verpflichtet, die Akzeptanz der Belegschaft für den Modernisierungsprozess zu sichern und an seiner möglichst reibungslosen Umsetzung mitzuwirken." (Peter Fischer: Globalisierung in der Automobil- und ihrer Zulieferindustrie: Herausforderung für Politik und betriebliche Interessenvertretung. In: Klitzke/Betz/Möreke, a.a.O., S. 70).

Diesem Modernisierungsprozess im Sinn der Unternehmensleitung sehen sich die Mehrzahl der Betriebsräte deutscher Großunternehmen verpflichtet. Nach der Untersuchung der 100 größten deutschen Unternehmen durch die Max-Planck-Gesellschaft für Gesellschaftsforschung ergibt sich folgendes differenzierte Bild (siehe Grafik unten):

Heraus sticht die große Zustimmung zu ausländischen Direktinvestitionen. Als Motiv für ihr Votum geben die Betriebsräte an, die Verlagerung des Kostendrucks an Zulieferer oder ausländische Standorte mindere den Druck auf die Löhne im Inland und könne daher die deutschen Standorte stabilisieren. Dies ist ein erstaunliches Argument, das weder logisch noch empirisch der Nachprüfung standhält. Indem die Schleusen für ADI geöffnet werden, müssen die deutschen Löhne mit dem Niveau der Niedriglohnländer, die längst in vielen Bereichen über vergleichbare Arbeitsqualifikationen verfügen, konkurrieren. Der Druck auf die deutschen Löhne nimmt zu. Und indem die Unternehmen Produktionsanlagen und Beschäf-



tigung im Ausland ausbauen, verringern sie die Beschäftigungsmöglichkeiten im Inland, wie die gegenläufige Entwicklung von Inlands- und Auslandsbeschäftigung beweist.

Ebenso überraschend ist auf den ersten Blick die hohe Zustimmung zur Konzentration auf das Kerngeschäft, während andererseits eine knappe Mehrheit Renditevorgaben ablehnt. Dies ist ein inhaltlicher Widerspruch. Denn bei dem Abstoßen von "Randbereichen" zur Konzentration auf das Kerngeschäft geht es um die Liquidierung solcher Unternehmensteile, die die vom Kapitalmarkt verlangte Rendite nicht erwirtschaften. Darin besteht eigentlich sogar das Kriterium, um den Kern vom übrigen zu unterscheiden. Konzentration auf den Kern bedeutet, keine Quersubventionierung von weniger rentablen Bereichen. Hier kommt ein "Egoismus" der Vertreter der Kernbereiche heraus, die dem Abbau von Randbereichen gelassener zusehen, weil sie das eigene Segment dann für gesicherter halten. Die Folge ist jedoch, dass die Spirale sich im Kernbereich weiterdreht, wo alle Teile, die nicht mit dem Spitzenreiter mithalten, zu neuen Randbereichen werden können. Die Dezentralisierung der Einheiten gilt in jedem Bereich, auch im Kern. Überall wird die optimale Leistung zur Kennziffer für alle mit der Folge der endlosen Optimierung der eigenen Leistung und dem logischen Abbau von Arbeitsplätzen bei solch gewaltig gestiegener Arbeitsleistung.

Auch die Zustimmung zur internationalen Rechnungslegung weist in die Richtung Shareholder Value. Die kapitalmarktorientierte Unternehmenspublizität macht die Rentabilität der einzelnen Unternehmenssegmente transparent, und "es ist ein kurzer Weg von der Segmentberichterstattung zur Vorgabe von Renditezielen für einzelne Unternehmenssegmente". (A.a.O., S. 42)

4.2 Schwindende Organisationsmacht von Gewerkschaft und Betriebsräten

In der Position der Mehrzahl der Betriebsräte drückt sich, neben einer etwaigen prinzipiellen Zustimmung zum neoliberalen Modell, eine Haltung des "Rette sich, wer kann" und allgemeiner Rat- und Wehrlosigkeit aus. Die Organisationsmacht von Gewerkschaften wie von Betriebsräten hat sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verringert. Waren 1980 noch 33 % der Beschäftigten Mitglied einer Gewerkschaft, so waren es 2000 nur noch 22 %. 1980 arbeiteten im Organisationsbereich der IG Metall 77 % der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat, 2000 waren es nur noch 63 %. (A.a.O., S. 13). Noch dramatischer sieht es im Bereich der Angestellten und hier vor allem der Wissensarbeiter aus. Der Grad gewerkschaftlicher Organisation der Angestellten betrug 2001 noch 14,2 %. (Susanne Glas/Frank Rehberg: Beteiligung und Ergebnisse der Betriebsratswahl 2002 als Ausdruck des Angestelltenbewusstseins? Eine qualitative Untersuchung am Beispiel des Siemens-Konzerns. München 2003, S. 7). In den Zentren der IT-Forschung und Entwicklung z.B. bei Siemens liegt er deutlich unter 10 %. Pongratz/Voß halten dafür, dass der "Grundtenor (der IG Metall) von Interessenvertretung als einer Leidens- und Opfergemeinschaft" die "Leistungsoptimierer" der IT-Branche mit ihren "Erfahrungen von Erfolg, Spaß und Erlebnisqualität" abstoße und "werfen sogar die Frage auf, ob es sich inzwischen nicht mehr lediglich um eine Distanzierung ... handelt, sondern um einen Bruch". (Pongratz/Voß, a.a.O., S. 229f.)

Es fragt sich allerdings, was geschieht, wenn die "Erfahrungen von Erfolg, Spaß und Erlebnisqualität" aufhören, wenn der bislang internalisierte "Sachzwang Weltmarkt" sich gegen einen selbst kehrt und die bislang hohe Identifizierung mit dem Unternehmen getroffen wird von einer schroff feindseligen Haltung des Unternehmens, wenn alle Erwartungen und alles Vertrauen, dass die eigene hohe Leistung mit einem entsprechend sicheren Arbeitsplatz mit hohem Entgelt honoriert wird, enttäuscht werden. Solche Enttäuschungen, nicht zuletzt in Form von Entlassungen, sind nicht nur auf Konjunkturkrisen der jeweiligen Branche beschränkt. Sie gehören zum Funktionsprinzip des Shareholder Value-Managements. Die Konzentration auf das Kerngeschäft verringert nicht nur die Beschäftigung in den jeweiligen Unternehmen, sie verkleinert auch die internen Arbeitsmärkte, also die Beschäftigungssicherung durch Flexibilität innerhalb des Unternehmens. Doch selbst das nur noch aus dem Kern bestehende Unternehmen muss die Erwartung der verbliebenen High Performer enttäuschen, sie würden am Ertrag angemessen partizipieren. Die steigenden Renditeansprüche des Kapitalmarkts müssen den Anteil an der Wertschöpfung beschneiden, der zur Entlohnung des verbliebenen Kerns zur Verfügung steht. Von 1992 bis 1998 ist der Anteil der Personalkosten an der Nettowertschöpfung in 59 großen deutschen Unternehmen um 8 % gesunken, der Dividendenanteil hingegen um 40 % gestiegen. "Je kapitalmarktorientierter ein Unternehmen ist, desto größer ist der Anteil der ausgeschütteten Dividende und desto geringer sind die Aufwendungen für Personalausgaben." (MPIfG, S. 64f.)

5. Siemens als globales Wissensunternehmen

5.1 Wissensproduzent Siemens

Wenn es zutrifft, dass die IT-Branche hinsichtlich des Wandels der Arbeit und damit auch der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen die "Leitbranche" der zukünftigen Entwicklung darstellt, dann stellt Siemens den globalen Grundtypus dieser Entwicklung dar. Der Konzern ist das drittgrößte Unternehmen Deutschlands, beschäftigt über 400.000 Menschen, in Deutschland allein hängen rund eine Million Arbeitsplätze direkt oder indirekt von ihm ab. (Daniela Decurtins: Siemens. Anatomie eines Unternehmens. Frankfurt/Wien

2002, S. 9). In seinen Arbeitsgebieten "Information and Communications", "Automation and Control", "Power", "Transportation", "Medical", "Lighting" und seinen Beteiligungen BSH Bosch und Siemens Hausgeräte sowie Fujitsu Siemens Computers entwickelt er durchgängig High Tech, vom Transrapid über Atomkraftwerke bis zur Ausrüstung der Telekommunikationsanbieter. Der diesen letzten Bereich umfassende Sektor "Information and Communications", der unmittelbare IT-Teil des Siemens-Geschäfts, ist das größte Segment. Auf dieses entfallen im Geschäftsjahr 2003 rund 30 Prozent des 74 Milliarden Euro-Gesamtumsatzes. (Siemens Geschäftsbericht 2003, S. 118). Siemens ist mit 30.000 Software-EntwicklerInnen der größte Softwareentwickler der Welt – vor IBM mit 23.000 und Microsoft mit 20.800. (Siemens Business Conference 2003).

5.1.1 Die IT-Strategie von Siemens

Mit diesem seinem größten Arbeitsgebiet hat Siemens erhebliche Probleme, vor allem mit dem Bereich Information and Communication Networks (ICN) (daneben existieren noch die Bereiche Information and Communication Mobile (ICM) und Siemens Business Services (SBS)). ICN bietet Lösungen für Netzwerksbetreiber und Firmennetze. Statt des vom Zentralvorstand vorgegebenen Ergebnisses von 8 – 11 % machte ICN 2003 einen Verlust von 5,1 %. (Geschäftsbericht 2003, S. 67) ICM erzielte ein Ergebnis von 1,8 %, ebenfalls weit zurück hinter der Vorgabe 8 – 11 %. SBS kam auf 0,2 %, seine Vorgabe war 5 – 7 %. Alle IC-Bereiche hinken also erheblich hinter den Renditezielen hinterher, am weitesten zurück ist ICN.

Viele der Probleme von Information and Communications waren und sind hausgemacht. So hat Siemens im Verein mit anderen deutschen und europäischen IT-Produzenten (und den dazugehörigen Staaten) die Entwicklung der Konvergenz von Informations- und Telekommunikationstechnik, der Kern der gegenwärtigen IT-Phase, völlig falsch eingeschätzt. Die Siemens-Strategie, die Konvergenz von den Telekommunikationsnetzen ausgehend zu betreiben, verkannte, dass das Internet schnell zur universalen Informationsstruktur werden würde. Die Kommunikationsstandards im Internet werden über das IP-Protokoll definiert und nicht über die Standards der Fernemeldenetze. Um den Rückstand bei den Infrastrukturprodukten für die nächste Generation Breitband- und Sprach-Applikationen aufzuholen, kaufte Siemens 1999 drei US-Start Ups und fügte sie zu "Unisphere" zusammen. (D. Decurtins, a.a.O., S. 219). Im Mai 2002 wurde Unisphere aber wieder verkauft, an das US-Unternehmen Juniper. Man verkaufte mit Verlust, doch hatte man vorher angeblich bestimmte Technologien in die eigene Produktlinie übernommen, auch verabredete man eine Vertriebskooperation mit Juniper. Darin zeigt sich einerseits, dass das Siemens-Management in wesentlichen Fragen nicht auf der Höhe der Entwicklung ist. Andererseits macht das Beispiel klar, dass das Konzept einer langfristigen Technologieentwicklung mit der dazugehörigen langfristigen Beschäftigungspolitik für Siemens nicht mehr gilt.

Dass Siemens auf die Bedingungen des IT-Marktes auf neue Art reagieren werde, hat der Vorstandsvorsitzende von Pierer auf der Hauptversammlung zum Geschäftsjahr 2002 seinen Aktionären ausführlich erläutert. Demnach folgt ein "wesentlicher Teil unserer Aktivitäten langfristigen Marktzyklen". Dies gilt für die Kraftwerkstechnik, die Energieübertragung und -verteilung (Arbeitsbereich Power); für medizintechnische Lösungen (Bereich Medical) und für die Bahntechnik (im Bereich Transportation). Wo es sich um solche langfristigen Entwicklungen handelt, versteht sich Siemens als Innovator mit stabilem Forschungs-, Investitions- und Beschäftigungsaufwand.

Einen zweiten Teil seines Geschäfts sieht Siemens "von den regelmäßigen industriellen Konjunkturzyklen abhängig". Dies sind die Automatisierungstechnik (Bereich Automation and Control) und das Lichtgeschäft (Lighting, von der Osram GmbH betrieben). Hier hätte man verlässliche Frühwarnsysteme entwickelt und sei es dank flexibler Produktionsstrukturen gewohnt, konjunkturelle Abschwungphasen erfolgreich zu überstehen. Bleiben von den sechs Bereichen des Konzerns noch die drei der "Information and Communications". Dort seien die Herausforderungen "von noch größerer Dimension". (Geschäftsbericht 2002, S. 14f)

Denn auf diesem Markt, insbesondere bei den großen Telekom-Kunden, finde derzeit ein Paradigmenwechsel statt. "Heute und künftig zählt vor allem die Frage, welche Produkte und Systeme ihnen für ihr Geschäft den schnellsten Ergebnisbeitrag bringen." (A.a.O., S. 15) Auf diesen Wandel müsse sich Siemens einstellen. Das Unternehmen müsse sich vom Technologieanbieter mit breitem Produktspektrum zu einem Partner entwickeln, der dazu beitrage, die aktuellen wirtschaftlichen Probleme der Kunden zu lösen.

Diese Pierersche Analyse führt u.a. zu dem schon weiter oben am Beispiel Unisphere-Juniper festgestellten Ergebnis, dass ein Fundament des Selbstverständnisses von Siemens wegbricht: im IT-Bereich gilt nicht länger mehr die Technologiekompetenz als Grundlage des Geschäfts. Der 2002 neu installierte ICN-Bereichschef Ganswindt meldete als ersten großen Erfolg seines Wirkens: "Mit unserer neuen Aufstellung im Carrier-Segment schaffen wir die Rahmenbedingungen für den Wandel von einer technologiegetriebenen Company zu einem kundenorientierten Unternehmen." (SiemensWelt, 11/2002, S. 9). Wenige Monate zuvor hatte Ganswindt, mittlerweile auch Mitglied des Vorstands der Siemens AG, bei einer vertraulichen Konferenz mit Vertretern des Finanzmarktes zugesagt, dass man aufräumen werde mit der alten Unternehmenskultur, die auf feste Hierarchien, lange Fristen und langsames

Reagieren ausgerichtet sei. Man werde eine neue Kultur schaffen, "focused in flexibility and speed". Verzicht auf langfristige Investitions- und Beschäftigungspolitik, Kundenorientierung, schnelle Reaktion auf Marktwünsche und -veränderungen, was heißt, den Kapital- und Personaleinsatz prinzipiell zu minimieren und je nach Auftragslage rasch aufzustocken oder abzubauen – diese grundsätzlichen Elemente der kapitalistischen Wissensproduktion sind ausdrücklich Bestandteil der Geschäftsstrategie von Siemens. (Zu den entsprechenden Änderungen der Unternehmenskultur im einzelnen siehe Kapitel 6)

5.1.2 Der hochqualifizierte Angestellte – die Norm bei Siemens IC

Der hochqualifizierte Wissensarbeiter, der angeblich selbstbewusst und selbstorganisiert seine Arbeit leistet und seine Beziehungen mit dem Unternehmen selbständig regelt, ist die Grundfigur des "Arbeitskraft-Unternehmers". Bei Siemens ist die Qualifikation der Beschäftigten außerordentlich hoch. Von den weltweit 417.000 Mitarbeitern haben 141.000 (34 %) einen Hochschulabschluss, davon sind 125.000 (25 %) Ingenieure oder Naturwissenschaftler. Rund 50.000 arbeiten als Forscher und Entwickler (F&E), von denen wiederum über 30.000 Software-Entwickler sind. (Siemens Geschäftsbericht 2003, S. 11f; Financial Times Deutschland, 12.12.2003).

Am stärksten drückt sich die hohe Qualifikation im IC-Bereich aus. Hierhin gehen 39 % aller Ausgaben für F&E. Im größten Software-Standort München Hofmannstraße sind fast zu 100 % nur Angestellte beschäftigt (Glas/Rehberg, a.a.O., S. 30), die fast ausnahmslos über einen Hochschulabschluss oder eine entsprechende siemensinterne Ausbildung verfügen. 55 % der Beschäftigten werden übertariflich bezahlt. (ICN Employee Meeting 2003 – eine siemensinterne Analyse.) Die Arbeit an diesem Standort ist nach "postfordistischen" Kriterien organisiert: flache Hierarchien; Team-Arbeit; Übernahme der vom Unternehmensziel heruntergerechneten Ziele der einzelnen Einheiten; marktliche Bewährung der Einheit, ihr Ergebnis muss immer über ihren Kosten liegen; ergebnisorientierte Kontrolle, "milestones", an denen geprüft wird, ob und wie kostenoptimal die Ziele erreicht wurden.

5.1.3 Kontrolle und Selbstverständnis der MitarbeiterInnen

Die Art der Vorgaben und ihre Kontrolle beweist, dass auch die Selbständigkeit der hochqualifizierten Angestellten in der Organisation ihrer Arbeit enge Grenzen hat. Im sogenannten Top+-Programm wird den Bereichen und Abteilungen detailliert vorgeschrieben, wonach sich ihre Arbeit zu richten hat. Ausgangspunkt für jedes Geschäft ist der positive "Geschäftswertbeitrag", die Kosten-Nutzen-Rechnung, die im Rahmen festgelegter, kurzer Fristen positiv zu sein hat (über den Kapitalkosten zu liegen hat, s.w.u.). In einer sogenannten Toolbox werden als Mittel des Vorgehens und der Kontrolle u.a. vorgeschrieben: Benchmarking, also das Überprüfen der eigenen Leistungen am Branchenbesten; Kostensenkung; Umsatzsteigerung; Best Practice Sharing, die Übernahme der Methoden des besten unternehmensinternen "Konkurrenten"; Geschäftstreiber-Scorecards, worin positive und negative Momente des laufenden Geschäft unter den Aspekten Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter festgehalten werden. Da der Zentralvorstand alle drei Monate in den sogenannten Quartalsgesprächen dieses "Mess- und Benchmarkregiment" (Decurtins) überprüft, ist das Kontrollsystem über den hochqualifizierten Siemens-Angestellten wohl eher engmaschiger, als es bei entsprechend qualifizierten Angestellten im "Fordismus" je war.

Was allerdings nichts am Selbstverständnis der Angestellten als eigenständige Mitarbeiter ändert, die ihre Angelegenheiten mit dem Unternehmen selbst regeln, sich jedenfalls nicht auf gewerkschaftliche Interessenvertretung angewiesen sehen. Vor dem Ausbruch des offenen Konflikts um den bevorstehenden Personalabbau im Sommer 2002 – damals waren am Standort München Hofmannstraße rund 12.000 Menschen beschäftigt – lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad weit unter 10 %. Insider sprechen von rund 3 %. Bei den Betriebsratswahlen im Frühjahr 2002 erreichte die Liste der IG Metall 40,4 %, die der AUB (Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsräte) 26,8 % und die der AIN (Arbeitskreis Ingenieure und Naturwissenschaftler) 19,1 %. Die Wahlbeteiligung, die im gesamten Unternehmen bei 67 % lag, betrug am Standort 47 %. (Glas/Rehberg, a.a.O., S. 27, 31) Das Interesse der Software-Experten an betrieblicher Interessenvertretung war also relativ gering, und mehr KollegInnen entschieden sich für die offen antigewerkschaftliche AUB und den auf Beschäftigten-Autonomie setzenden AIN als für die gewerkschaftlichen Interessenvertreter (allerdings wurden Vertreter der IGM-Liste zum Vorsitzenden und zum stellvertretenden Vorsitzenden des Betriebsrates gewählt).

5.2 Global Player Siemens

5.2.1 Produktion und Arbeitsplätze wandern ab ins Ausland

Siemens ist wahrlich ein globales Unternehmen. In 190 Ländern unterhält es über 500 Fabriken, davon noch 170 in Deutschland. Umsätze und Beschäftigung findet längst überwiegend im Ausland statt.

Seit 1990 hat sich der Anteil des Umsatzes, der auf Deutschland entfällt, halbiert. Der Europas ohne Deutschland ist gleich geblieben, während derjenige Amerikas sich fast verdoppelt hat, ebenso wie der Anteil von Asien/Pazifik. Der US-Markt ist fast so groß wie der deutsche. Am schnellsten wächst der Markt in China.

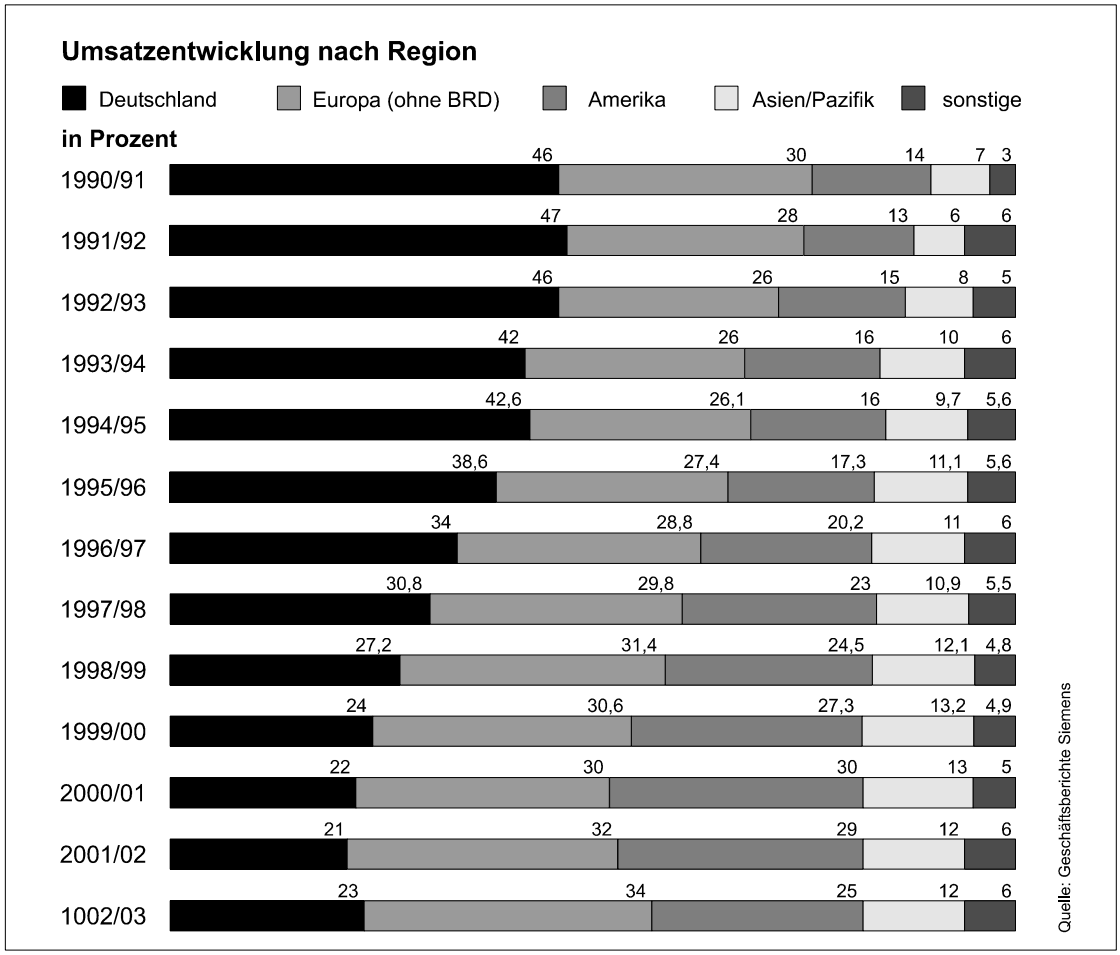
Mit den Märkten haben sich die Proportionen der Beschäftigung verschoben. 1980 hatte Siemens 344.000 Beschäftigte – 67 % von ihnen, 235.000, arbeiteten in Deutschland. 2003 zählt Siemens 417.000 Mitarbeiter, doch nur noch 41 %, 170.000, sind in Deutschland beschäftigt. Das enorme Wachstum des HighTech-Global Players hat seine weltweite Beschäftigung in dieser Periode um 73.000 Personen erhöht, die Zahl seiner Arbeitsplätze in Deutschland aber um 65.000 verringert. Die gegenläufige Entwicklung der Beschäftigungsentwicklung in "Mutterländern" der TNK und ihren Auslandsfilialen, die wir w.o. als generelles Kennzeichen der Globalisierung feststellten, bestätigt sich am Beispiel Siemens.

Diese Entwicklung ist im Siemens-Konzern längst noch nicht abgeschlossen. Im Geschäftsbericht 2003, der unter dem Motto steht: "Go for Profit and Growth", werden als zentrale Programme der nächsten Zukunft ausgegeben: "Innovation"; "Kundenfokus" und "Globale Wettbewerbsfähigkeit". Schon unter dem Stichwort "Kundenfokus" nennt von Pierer, dass zwar Europa und die USA regionale Schwerpunkte bleiben, aber "in China wollen wir mit einer neuen Initiative durchstarten. Große Potenziale sehen wir auch in Indien und Russland." (Geschäftsbericht 2003, S. 7). "Kundenfokus" in diesem Verständnis bedeutet, dass die Beschäftigung von Siemens den Märkten, dort wo die Großkunden sitzen, folgen sollen. Dies bedeutet einen weiteren gewaltigen Exodus von Arbeitsplätzen weg aus Deutschland.

Aus der Gegenüberstellung von Umsätzen nach Sitz des Kunden und nach Sitz der Gesellschaften ergibt sich, dass von der Produktion in Deutschland rund 35 % ins Ausland gehen und damit Kunden in Europa, in Asien und Pazifik, in Mittel- und Lateinamerika und in "übrigen Ländern" beliefert werden, womit nicht zuletzt Russland gemeint ist. Würde die Produktion und Beschäftigung völlig ausgeglichen werden mit den Märkten, wo die Umsätze getätigt werden, würde über ein Drittel der deutschen Produktion und Beschäftigung von Siemens ins Ausland verlagert werden, immerhin rund 60.000 Beschäftigte.

5.2.2 Die Offshore-Offensive für Software

Aber Siemens hat noch mehr vor. "Innerhalb des Unternehmensprogramms 'Globale Wettbewerbsfähigkeit' geht es darum, unsere Präsenz an kostengünstigen Standorten auszubauen. Dies gilt sowohl für den Einkauf als auch für die Produktion, die Software-Entwicklung und die Verwaltung." (Heinrich von Pierer: Brief an die Aktionäre. A.a.O., S. 8). Unter diesem Strategem geht es nicht mehr darum, nur näher an den Kunden



Segmentinformationen nach Regionen	Umsätze nach Sitz des Kunden		Umsätze nach Sitz der Gesellschaften	
	2003	2002	2003	2002
Deutschland	17.100	18.102	27.123	28.845
Europa (ohne Deutschland)	25.327	26.597	22.196	23.326
USA	15.357	20.228	15.293	21.078
Übriges Amerika	3.206	4.389	2.683	3.229
Asien/Pazifik	8.728	9.668	5.560	6.153
Übrige Länder	4.515	4.972	1.378	1.835
Siemens Welt	**74.233**	**84.016**	**74.233**	**84.016**

Quelle: Geschäftsbericht Siemens 2003

heranzukommen, hier geht es um die Kostenoptimierung in der globalen Wertschöpfungskette und ausdrücklich auch bei der Software-Entwicklung.

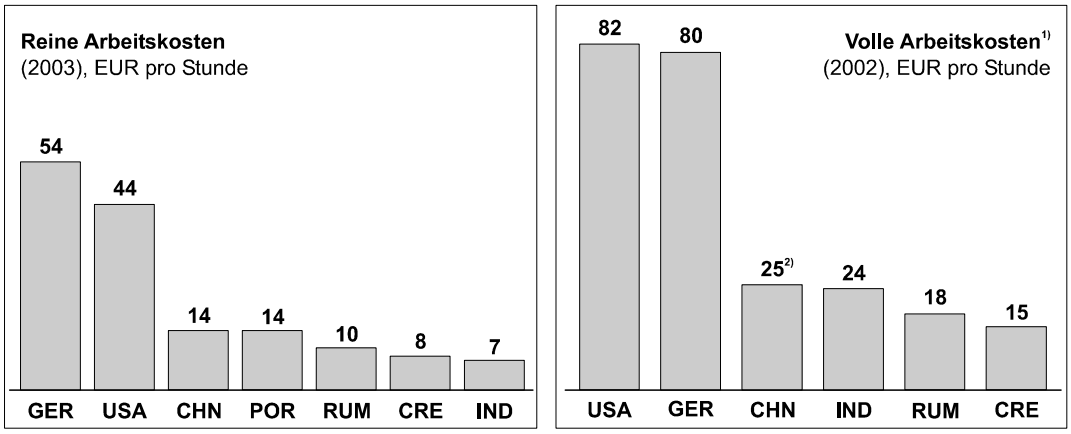
Da die Kosten für Software-Entwickler in vielen Ländern viel niedriger liegen als in Deutschland, bedeutet dies einen weiteren, wesentlichen Faktor des Abflusses von Arbeitsplätzen auch bei hochqualifizierten Tätigkeiten.

Die Grafiken (unten) zeigen, dass die Differenz der vollen Arbeitskosten zwischen Hoch- und Billiglohn-Ländern geringer ist als die der puren Arbeitskosten pro Stunde. Schulung, Beratung, vermehrtes Reisen u.ä. schlagen in den Billig-Lohnländern vermehrt zu Buch. So sind die reinen Arbeitskosten in Deutschland 7,9 mal höher als in Indien, die vollen Arbeitskosten aber nur noch 3,3 mal so hoch. Bei China fällt der Faktor, weniger drastisch, von 3,9 auf 3,2; bei Rumänien von 5,4 auf 4,4. Die vollen Arbeitskosten in den Billiglohn-Ländern liegen nach den Siemens-Berechnungen um das Drei- bis Fünffache unter den deutschen Arbeitskosten.

Im Frühjahr 2003 wurde bekannt, dass Siemens diese Kostenunterschiede nutzen will zu einer großangelegten Umschichtung seiner Software-Beschäftigung. In einem "Siemens Software Survey" hatte das Management ermittelt, dass nur 5 % des Software-Entwicklungsaufwandes in Niedriglohnländern mit einem Stundensatz unter 40 Euro entstehen würden. Jede Siemens-Gesellschaft und jeder Bereich wurde nun aufgefordert, konkrete Maßnahmen an einen beim Zentralvorstand neugegründeten Ausschuss für Innovation und Technologie zu melden, wie der Personalbestand um 25 % abzubauen und in Niedriglohnländer zu überführen sei. Die Siemens-Leitung bestritt diese Direktive, doch ab Herbst 2003 begann sie selbst, mit den selben Argumenten und Perspektiven an die Öffentlichkeit zu gehen. Gleichzeitig mit Pierers Ankündigung, in China durchzustarten und in Indien und Russland massiv aufzurüsten, verkündete das Mitglied des Siemens-Zentralvorstandes Johannes Feldmayer, dass Siemens in Zukunft ein Drittel seiner Software-Entwicklung in den Niedrig-

Osteuropa, Indien und China sind für Siemens die attraktivsten Länder zum Offshoring

Stundensätze für Software-Entwickler, in EUR pro Stunde



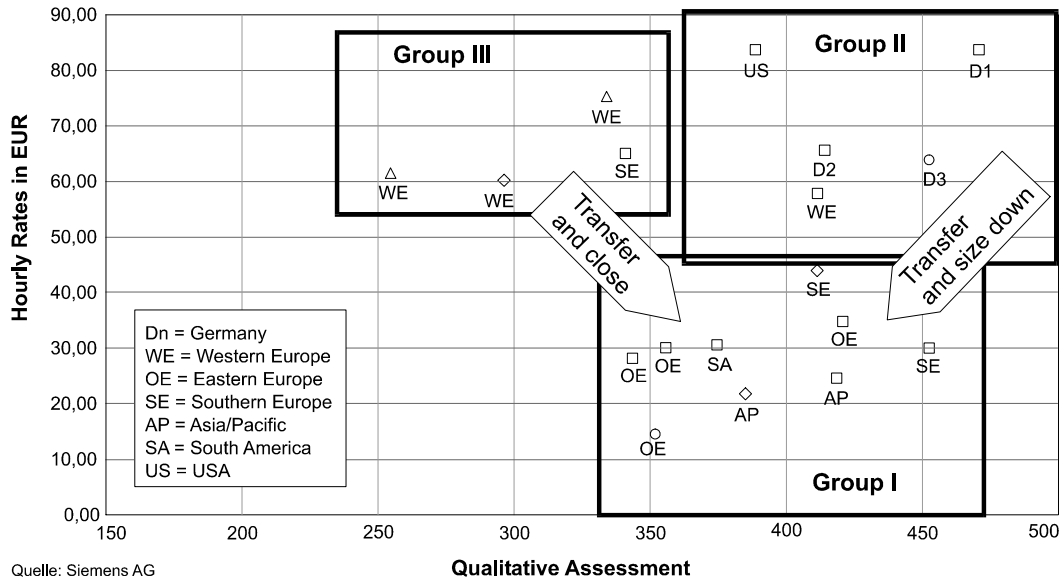
Quelle: Siemens-Berechnungen

1) Einschließlich der Kosten für Reisen und ausländische Berater und Kontrolle
2) Ziel von PSE Nanjing, der chinesischen Siemens-Tochter mit Auftrag, das Offshoring nach China zu organisieren

lohnländern Osteuropas leisten würde. (Financial Times Deutschland, 12.12.2003). "Wir treffen da auf ganz fantastische Mitarbeiter mit hervorragender Ausbildung", erklärte das für Osteuropa zuständige Vorstandmitglied. Gleichzeitig wies er darauf hin, dass in Osteuropa bereits chinesische Unternehmen aktiv würden und dies auch noch "extrem aggressiv". Dem könne Siemens nur begegnen, wenn der Konzern selbst in China und Osteuropa aktiv werde. In der SiemensWelt bekräftigte Feldmayer, wobei er das Ausmaß der Kostenunterschiede im Gegensatz zu den Erkenntnissen des Konzerns gewaltig übertrieb: Die Arbeitskosten in Osteuropa lägen bei 10 % der deutschen; die Jahresarbeitszeit sei deutlich höher. "Drittens: Ein hohes Qualifizierungsniveau der Arbeitnehmer, das zu den niedrigen Arbeitskosten hinzukommt. Ein großer Vorteil im Vergleich zu einigen Niedriglohnländern!" Bei den verstärkten Investitionen in Osteuropa soll es keineswegs in erster Linie um die Ausweitung der dortigen Märkte gehen, es käme auf das "Gesamtoptimum" für den Konzern an. "Entscheidend hierfür ist die richtige Kombination spezifischer Stärken der Beitrittsländer mit denen der hochentwickelten westeuropäischen Länder zu optimalen Wertschöpfungsketten, um unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit insgesamt zu stärken." (SiemensWelt 9-10/03). Einen weiteren Vorteil nennt die Firmenzeitschrift in der selben Nummer: Die zweite Osterweiterung – mit der ersten ist die Vereinigung Deutschlands gemeint – sei für manchen deutschen Gewerkschaftsfunktionär nicht ohne Brisanz – schließlich sei Polen knapp 100 Kilometer von Berlin und Dresden 30 Kilometer von Tschechien entfernt. Der unmissverständliche Subtext: So können uneinsichtige gewerkschaftliche Interessenvertreter, die auf humanen Arbeitsbedingungen und Lohnsicherung bestehen, gewissermaßen am lebendigen Beispiel in der Nachbarschaft sehen, was sie anrichten, nämlich den Export der Arbeitsplätze.

Die Verlautbarungen des Siemens-Vorstands über eine Offshore-Offensive betreffen nicht ein Vorhaben in der Zukunft, sondern eine bereits laufende Operation. Auf der Siemens Business Conference Ende Oktober 2003 wurde als Ziel ausgegeben, die Software-Entwicklung so schnell und so vollständig wie möglich in Low-Cost-Länder zu verlagern. Thomas Ganswindt erklärte, dass von den weltweit 40 Software-Entwicklungsstandorten von ICN nur 15 übrigen bleiben sollen. Die High-Cost-Standorte in Deutschland sollen drastisch verkleinert und/oder überführt werden in Niedriglohn-Länder in Osteuropa, Asien/Pazifik, Südeuropa und Südamerika. Standorte in Westeuropa und USA sollen gänzlich geschlossen und transferiert werden. Der ICN-Chef gab bekannt, dass 2002 85 % der F&E-Ausgaben auf die Hochlohn-Länder entfielen, womit 70 %

Phase I of SMART at ICN focused on transfer of development activities to development centers in Group I, while closing or downsizing centers in Group II and III.



Quelle: Siemens AG

Das Schaubild gibt die Strategie von SMART wieder, wie das Offshore-Programm für die Software bei Siemens lautet. In der Gruppe III haben die Siemens-Analysten Standorte in West- und Südeuropa zusammengefasst, die erheblich teurer und noch dazu qualitativ schlechter, allenfalls gleich gut sind wie Standorte in den Niedriglohn-Ländern. Die Standorte in Gruppe III sollen allesamt geschlossen, ihre Arbeit zu den Ländern der Gruppe I transferiert werden. Gruppe II enthält Standorte in USA, Westeuropa und Deutschland, die qualitativ z.T. über dem Niveau der Gruppe I liegen. Nur D1 – im Klartext München Hofmannstraße – liegt über dem Qualitätsniveau der besten Standorte in Südeuropa, ist aber fast um das Dreifache teurer. Die Standorte in Gruppe II sollen herunter gefahren und großenteils in die Länder der Gruppe I verlegt werden.

der weltweiten Arbeitszeit von Siemens-Forschern und Entwicklern bei ICN bezahlt wurden. Mit den 15 % der F&E-Ausgaben in den Low-Cost-Ländern konnte man indessen 30 % der Software-Tätigkeit finanzieren. 2003 gibt der Konzern nur noch 68 % seiner F&E-Ausgaben in die Hochlohn-Länder, wofür er 49 % der weltweiten Software-Arbeit entlohnt. 32 % des F&E-Aufwands erhalten die Niedriglohn-Länder, wo nun 51 % der Gesamtarbeit im Softwaresektor stattfinden. (Siemens Business Conference 2003. Internes Siemens-Papier) Der Faktor F&E-Ausgaben zu dafür erhaltener Arbeitszeit beläuft sich demnach in den Hochlohn-Ländern auf 1,4; in den Niedriglohnländern liegt er bei 0,6. Nach dieser Rechnung betragen die Kosten für Software-Spezialisten in Niedriglohn-Ländern rund 45 % der entsprechenden Kosten in Deutschland.

Für seine Großoffensive in China, Indien, dem künftigen EU-Osteuropa und Russland ist der Konzern bestens gerüstet. Denn obwohl 2003 der Umsatz um 12 % sank, stieg der Gewinn um 47 % auf 2,445 Milliarden Euro. Der sogenannte Cashflow, der Mittelzufluss aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit (Geldsaldo), belief sich auf 1,773 Milliarden Euro und ließ die Gesamtsumme der flüssigen Mittel – von Pierer: "Cash is King" – auf 12,15 Milliarden Euro hochschnellen. Damit übertrifft die Summe an Cash den Wert aller Sachanlagen des Konzerns bereits um rund 20 %. Ein wesentlicher Faktor ist der Umstand, dass Siemens erneut weit höhere Abschreibungen als Neuinvestitionen vorgenommen hat, also mehr Substanz aus dem Unternehmen herauszieht als es mit neuen Anlagen und sonstigen Investitionen wieder zuführt. (Geschäftsbericht 2003, S. 65, 112ff). Nach dem Aktionärsbrief des Vorstandsvorsitzenden ist man offenbar entschlossen, mithilfe der liquiden Schätze jetzt global "durchzustarten".

In seiner Analyse des Jahresabschlusses 2003 kommt die IG Metall zu dem Befund: "Siemens – ein Konzern auf der Flucht." (Siemens-Nachrichten, a.a.O.) Diese "Flucht" – genauer: die intensiv verstärkte Verlagerung von Produktion und Beschäftigung ins Ausland – ist gut vorbereitet. Wie ein Staat Botschaften, so unterhält Siemens in den wichtigsten Städten der Welt Verbindungs- oder Lobbybüros. In den USA, dem größten Siemens-Auslandsmarkt und -produktionsstandort – der Konzern beschäftigt hier an über 700 Standorten über 70.000 Mitarbeiter (mehr als Microsoft oder Intel) – betreibt Siemens neben einem Verbindungsbüro ein "political action committee", das mit Spenden an Politiker in die Wahlkämpfe eingreift (Decurtins, a.a.O., S. 233f). Von größter Bedeutung für Siemens USA sind Regierungsaufträge. Ein Großauftrag des neuen "Department for Homeland Security", neue Sicherheitssysteme für 400 US-Flughäfen zu errichten, ging an Siemens. Zahlreiche Militäreinrichtungen, einschließlich Fort Knox, Heim der Panzerkavallerie der US-Armee und Lager der US-Goldreserven, funktionieren dank der Kommunikationseinrichtungen von Siemens. Selbst das Flugzeug "Air Force One", fliegendes Hauptquartier des US-Präsidenten, verfügt über ein von Siemens gebautes Kommunikationssystem. "Um möglichst nah am Kunden zu arbeiten", hat Siemens jetzt ein eigenes Büro für Regierungsaufträge (Government Business Office) in Washington eingerichtet. (SiemensWelt, 3-4/03). Angeblich haben die Lobby-Spezialisten bereits "potenzielle Aufträge in Höhe von 300 Millionen US-Dollar ausgemacht".

In China, das auf der weltweiten Umsatzskala von Siemens bereits den vierten Platz einnimmt, hat das Unternehmen über 50 Joint Ventures gegründet mit rund 25.000 chinesischen Mitarbeitern. In den letzten zehn Jahren stieg der Umsatz mit Jahresraten von über 30 %. Schon 1982 hat Siemens ein Lobbybüro in Peking eröffnet. Jetzt hat man den Personal- und Sacheinsatz noch einmal verstärkt. In Peking und Shanghai sind rund 20 Lobby-Spezialisten damit beschäftigt, die chinesische Bürokratie für Aufträge an Siemens zu gewinnen. (SiemensWelt, 9-10/2003) Schon weil die Chinesen bei der Vergabe großer Infrastrukturaufträge auf "lokale Wertschöpfung" drängen, müssen die Siemens-Investitionen im Land erhöht werden. Doch auch hier soll es darüber hinausgehen: "Wenn wir unsere örtlichen Fertigungs- und Ingenieurskapazitäten ... erheblich ausbauen, kommen wir in den Genuss der Kostenvorteile, die China zu bieten hat – nicht nur für unser Geschäft vor Ort, sondern auch zur Unterstützung der weltweiten Tätigkeit von Siemens. Dies setzt einen erneuten Investitionsschub durch die Bereiche unter der entschlossenen Führung des Zentralvorstands voraus." (Ernst Behrens, Chef von Siemens China, in SiemensWelt, 6-7/2003).

Indien, das zweite asiatische Schwerpunkt-Land von Siemens, ist die internationale Offshoring-Adresse Nr. 1. Siemens sieht sich dort bisher unterrepräsentiert. Während der Konkurrent Oracle hier 31 % seiner Software-Entwickler beschäftigt, sind es bei Siemens nur 6 %. Mit der Siemens Information Systems Ltd. (SISL) hat der Konzern eine Indien-Tochter geschaffen, deren Hauptzweck in der Verlagerung von Software-Arbeit nach Indien besteht. An sieben Standorten arbeiten Ende 2003 über 1.600 Software- und weitere Kommunikationsspezialisten (1999: 952). SISL ist nur eine der beiden Siemens-Töchter, die in der nächsten Zeit die Verlagerung von Softwarespezialisten in Billiglohn-Länder steuern soll. Die andere Tochter, ist die Wiener PSE (Programm- und Systementwicklung der Siemens AG Österreich), zu deren Hauptaufgaben die Verlagerung von Siemens-Software aus den Hoch- in Niedriglohnländer gehört, vor allem nach Osteuropa und China. Die PSE hat Niederlassungen u.a. in Deutschland, Kroatien, Rumänien, Tschechien, Ungarn, den USA und China.

In Osteuropa hat Siemens nicht zuletzt dank seiner weit zurück reichenden geschäftlichen Verbindungen – zum Beispiel lieferte Siemens 1897 die erste elektrische Straßenbahn nach Budapest

– einen Vorsprung vor den globalen Konkurrenten beim Run auf die qualifizierten und kostengünstigen Arbeitskräfte. In Russland stehen heute 8.000 Menschen auf der Gehaltsliste von Siemens. In sieben künftigen EU-Ländern – Tschechien, Slowakei, Polen, Slowenien, Ungarn, Kroatien und Rumänien – gibt es Siemens-Fertigungen mit über 20.000 Beschäftigten. In acht Ländern bestehen 21 Entwicklungsstandorte mit über 2.700 Mitarbeitern. Schwerpunkt ist hier die Software-Entwicklung für das Informations- und Kommunikationsgeschäft. Es ist diese Sparte, die nach dem Willen des Vorstands stark wachsen soll. (Financial Times Deutschland, a.a.O.)

6. Der Prozess des Kulturwandels bei Siemens

6.1 Kulturschock: Aus dem abgeschotteten Telekartell in den offenen globalen Markt

Dem Wandel in der Unternehmenskultur von Siemens ging ein allgemeiner Unternehmensschock voraus, nämlich die Liberalisierungs- und Privatisierungswelle Anfang der neunziger Jahre. Bis dahin waren 80 % aller Kunden von Siemens entweder staatliche Institutionen oder standen unter bestimmendem staatlichen Einfluss: Posteinrichtungen, Eisenbahngesellschaften, Krankenhäuser, Energieversorger oder kommunale Einrichtungen. (D. Decurtins, a.a.O., S. 42) Ganz besonders galt dies für den Telekommunikationsmarkt, der "bis zum Ende der achtziger Jahre durch eine festgefügte Arbeitsteilung zwischen Fernmeldemonopol und Herstellern geprägt (war), welche durch ein stabiles korporatistisches Akteurssystem unter der Einbeziehung von Unternehmen, Gewerkschaften und staatlichen Institutionen getragen wurde. ... Nach Angaben der Monopolkommission hielten beispielsweise vier Unternehmen einen Nachfrageanteil von 99 % der Deutschen Bundespost im Segment Vermittlungstechnik. Dies waren Siemens mit 46 %, SEL mit 30 %, DeTeWe mit 14 %, und T&N, eine AEG-Tochter, mit 10 %." (Boes/Baukrowitz, a.a.O., S. 49)

Unter den Lieferanten existierte also kein Wettbewerb. Die Preise wurden nach den Kosten kalkuliert, die Innovationszyklen waren oft jahrzehntelang. In dieser Phase wurde der Unternehmensbereich Öffentliche Netze (ÖN), dessen Aufgaben heute bei ICN ruhen, zum umsatz- und ergebnisstärksten Bereich. Dass mit den Gewinnen von ÖN andere, aktuell daniederliegende Bereiche subventioniert wurden, war im Unternehmen selbstverständlich. Denn es ging ja darum, die Elektrotechnik in ihrer ganzen Breite zu entwickeln, um die Synergieeffekte zu nutzen. Dass im Zuge dieses Prozesses einzelne Sektoren zeitweilig schwächer waren, gehörte zur Logik der Sache, und keineswegs durften deshalb diese Bereiche liquidiert oder auch nur vernachlässigt werden. Es galt die Devise des Firmengründers Werner von Siemens: "Für augenblickliche Gewinne verkaufe ich die Zukunft nicht."

Überhaupt war die sozialstaatliche Phase der Bundesrepublik dazu angetan, die in der Tradition der "Siemens-Familie" angelegten Züge der Unternehmenskultur noch zu verstärken. Werner von Siemens hatte schon 1857 erkannt, dass "im Beamtenpersonal unsere Achillesferse (liegt)". Beamte hießen damals die Angestellten von Siemens. Für diese eine "starke moralische Verantwortung" an den Tag zu legen, hielt der Gründer für "gesunden Egoismus". Ob es um die Gründung der Pensions-, Witwen- und Waisenkasse (1872), die Einrichtung von Speisesälen (1886), die Bestellung von Werksärzten (1888) oder die Siemens-Betriebskrankenkasse (1908) ging, stets gehörte für Werner von Siemens zur unmittelbaren Pflege der Ware Arbeitskraft diese strategische Überlegung: "Diese Einrichtungen haben sich ... außerordentlich bewährt. Beamte und Arbeiter betrachten sich als dauernd zugehörig zur Firma und identifizieren ihre Interessen mit den eigenen. Jede größere Fabrik sollte eine solche Pensionskasse bilden, zu der die Arbeiter nichts beitragen, die sie aber trotzdem selber verwalten, natürlich unter Kontrolle der Firma. Auf diese Weise ließe sich der Streikmanie, welche die Industrie und besonders die Arbeiter selbst schwer schädigt, am besten entgegentreten ... Der durch die beschriebenen Einrichtungen erzeugte Korpsgeist, der alle Mitglieder der Firma Siemens & Halske an diese bindet und für das Wohl derselben interessiert, erklärt zum Teil die geschäftlichen Erfolge, die wir erzielen." (Vgl. Der Geist des Hauses Siemens. In: Conrad Schuhler (Hg.): Schöne Neue Siemens Welt. München 2003, S. 15 f.)

Von Siemens' Kennzeichnung von "Korpsgeist" ist die frühe betriebswirtschaftliche Variante des Modells vom Sozialstaat, worin der soziale Frieden als wesentlicher Produktionsfaktor rangiert. Da in den Beschaffungsmonopolen der alten BRD die diesem Konzept anhängenden Vertreter von Politik und Gewerkschaft den Ton angaben, und da Siemens selbst danach zu verfahren gewöhnt war, vertieften sich die Eigenschaften des fürsorglichen Unternehmens noch, zumal man größere störende Einflüsse von Markt und Wettbewerb nicht zu befürchten hatte. Um so größer war der Schock des Wandels, als der freie und schließlich der globale Markt nach seinen Gesetzen zuschlug. Das ganz andere Umstände gewöhnte Management brauchte lange, sich auf die neue Lage einzustellen, und der schließlich eingeleitete Kulturwandel fällt auch deshalb so schroff aus, weil die "Fallhöhe" vorher-nachher so beträchtlich ist. Für die Beschäftigten ist es eine Enttäuschung all ihrer ursprünglichen und lange genährten Erwartungen an das Unternehmen. Dessen Management wiederum glaubt heute, einen besonderen "Leidensdruck" erzeugen zu müssen, um die "falsch" sozialisierten Mitarbeiter für die neuen Regeln gefügig zu machen.

6.2 Die Entwicklung zum Shareholder Value-Unternehmen

6.2.1 Messgröße Geschäftswertbeitrag (GWB): Transparenz, Vermarktlichung und Kapitalmarktorientierung aller Unternehmenseinheiten

Im Siemens Geschäftsbericht 2003 wird die leitende Doktrin beim Namen genannt: "Auch im Geschäftsjahr 2003 hat Siemens den GWB wieder in den Mittelpunkt seines unternehmerischen Handelns gestellt." (A.a.O., S. 87). Der GWB vergleicht das Ergebnis einer Geschäftsaktivität mit den Kapitalkosten, die für den Betrieb dieser Geschäftsaktivität anzusetzen sind. In dem Grundsatzdokument "Siemens Unternehmensstrategie" (Corporate Goals – 2002) wird erklärt, Siemens habe ein "neues Verständnis von Profitabilität: Ein Geschäft ist nur dann profitabel, wenn es mindestens seine Kapitalkosten verdient." In den Kapitalkosten sind die Renditeforderungen aller Investoren, also sowohl des Eigen- wie des Fremdkapitals berücksichtigt. Wenn das Geschäftsergebnis die Kapitalkosten übersteigt, spricht das Unternehmen von einem "positiven Geschäftswertbeitrag". In der "Operation 2003" wurden für alle 13 operativen Bereiche auf dieser Grundlage EBIT-Vorgaben (EBIT = Gewinne vor Finanzierungszinsen und Steuern) aufgestellt, die bis zum Ende des Geschäftsjahres erfüllt sein sollten. Die Margen reichen von 5 bis 22 %. Sie differieren vor allem aus dem Grund, da die Höhe des Geschäftsvermögens der einzelnen Bereiche, auf das die Kapitalkostensätze bezogen werden, und der einkalkulierte Risikofaktor variieren. Für 2003 weist Siemens weltweit einen positiven GWB von 822 Millionen Euro aus. Der Konzern hat danach den Investoren 822 Millionen Euro mehr eingebracht, als sie am durchschnittlichen Kapitalmarkt – die kalkulierten Kapitalkosten orientieren sich am Zinssatz für langfristige Wertpapiere und der Risikoprämie für das jeweilige Geschäft – mit ihrer Investition hätten verdienen können.

Der Geschäftswertbeitrag ist eine zentrale Kategorie für ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen. Da er auf alle Bereiche angewendet wird, zwingt er alle, sich am kurzfristigen Ergebnis oberhalb der Kapitalkosten zu orientieren. Er macht unmittelbar transparent, ob und inwieweit ein Bereich die verlangte sofortige Rendite verfehlt. Eine Quersubventionierung zurückhängender Bereiche ist prinzipiell ausgeschlossen. Für solche Nachzügler gilt die Devise der großen persönlichen Herausforderung von Pierers, von Jack Welch, des langjährigen Chefs von General Electric, den das Wirtschaftsmagazin "Fortune" zum "Manager des Jahrhunderts" erklärt hat. Welch, der den Spitznamen "Neutronen-Jack" trug, weil er in den ersten fünf Jahren seiner Amtszeit bei GE jeden vierten Mitarbeiter entließ, hatte für Unternehmensteile, die die hochgesteckten Renditeziele nicht erfüllen konnten, dieses Rezept: "Fix it, close it or sell it", bring es in Ordnung, schließe es oder verkaufe es.

Siemens hat das GWB-Konzept, die Grundlage für das top+-Programm, am 1. Oktober 1998 für verbindlich erklärt. Im Aktionsbrief 2003 urteilt von Pierer, "wir haben es geschafft, im Unternehmen eine Leistungskultur zu etablieren". Tatsächlich hängen fünf der Bereiche klar hinter den EBIT-Vorgaben zurück, am weitesten ICN. Diesen Bereich hat man nicht "in Ordnung" gebracht, die Drohung des Jack Welsh ist hier nach wie vor aktuell.

6.2.2 Internationale Rechnungslegung und Börsennotierung an der Wall Street

Seit März 2001 sind die Aktien der Siemens AG auch an der New York Stock Exchange (NYSE) notiert. Das Unternehmen unterliegt daher den US-Kapitalmarktgesetzen und der US-Börsenaufsicht. Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgt seitdem nach den Grundsätzen der United States Generally Accepted Accounting Principles (U.S.GAAP). Dies hat weitreichende Folgen. Die U.S.GAAP unterscheiden sich vom Handelsgesetzbuch (HGB), nach dessen Vorschriften die Siemens AG in Deutschland ihre Rechungslegung anfertigt, vor allem dadurch, dass sie auf der finanziellen Transparenz aller Bereichsergebnisse bestehen, so dass die Investoren mit einem Blick erkennen können, welche Unternehmensteile unter Kapitalmarktgesichtspunkten negativ oder positiv sind. Jeder der 13 Arbeitsbereiche von Siemens entspricht jeweils dem berichtspflichtigen Segment nach den Grundsätzen des U.S.GAAP. Die internationale Rechnungslegung sorgt also für die Weiterleitung der betrieblichen Analyse von Ergebnis und Geschäftswertbeitrag der einzelnen Einheiten an den Kapitalmarkt. Bei der Einführung des GWB 1998 hatte von Pierer diesen Punkt herausgestrichen: "Wir wollen den Unternehmenswert erhöhen und damit Ihnen, den Investoren, attraktive Anlagemöglichkeiten schaffen." (Decurtins, a.a.O., S. 98).

Zur Erschließung des US-Kapitalmarktes für Siemens gehört die Intensivierung der Beziehungen des Unternehmens zu den Aktionären und Vertretern des Kapitalmarkts nach dem Muster der USA. Siemens gibt regelmäßig Quartalsberichte heraus, alle drei Monate stellt sich die Firma dazu den Analysten der Banken und institutionellen Anleger in einer Telefonkonferenz. Diese Vertreter des Kapitalmarkts treffen sich regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand im Rahmen der "Investor-Relations-Arbeit". Solche Treffen finden auch auf der Bereichsebene statt, auch die einzelnen Einheiten werden also ständig unter dem Kriterium Rendite von Spezialisten aus dem Investorenlager überprüft. Auf einer jährlichen Analystenkonferenz wird der Gesamtzustand der Firma eingeschätzt. Der Siemens-Konzern und die Vertreter des Kapitalmarkts prüfen detailliert und innerhalb kurzer Frist, ob das Unternehmen die Erwartungen der Investoren erfüllt und welche Änderungen zur Optimierung vorgenommen werden müssen. Ein globales Unternehmen wie Siemens liegt an ei-

ner kurzen Leine des internationalen Kapitalmarkts. Die Öffnung von Siemens gegenüber den globalen Finanzmärkten übertraf schon vor dem Gang an die New Yorker Börse seine weitgehende realwirtschaftliche Globalisierung. Während Siemens in der realwirtschaftlichen Internationalisierung in der Rangordnung der größten deutschen Unternehmen 1996 auf Platz 14 kam, lag das Unternehmen in der "kapitalmarktbezogenen Internationalisierung" auf Rang 7. (MPIfG, a.a.O., S. 20). Heute dürfte Siemens in beiden Bereichen weiter vorne liegen.

6.2.3 Die Bindung des Managements an Profit und Dividende

Mit einem Gehaltsmodell, das sich im wesentlichen an GWB, Dividende und Aktienkurs orientiert, wird das Eigeninteresse des oberen Management mit dem Shareholder Value verschmolzen. Das sogenannte Zieleinkommen der Vorstandsmitglieder besteht aus einem fixen Teil, der angeblich 40 % der Gesamtvergütung ausmacht, und 60 % an variablen Teilen. Prüft man aber die Herkunft der Gesamtbezüge für 2003 im einzelnen nach, stellt man fest, dass nicht 40 %, sondern nur 24 % aus dem fixen Teil bestehen. Über drei Viertel des Einkommens der Vorstände entfallen auf variable Teile. (Geschäftsbericht 2003, S. 177) Diese bestehen einmal aus einem Bonus, der sich am Geschäftswertbeitrag orientiert; 2003 wurde als Zusatzkriterium noch ein "ambitioniertes Geldsaldoziel", also ein möglichst hoher Cashflow aufgenommen. Die Hälfte des Bonus wird als Jahresbonus gezahlt und vom Erreichen des für das Geschäftsjahr fixierten GWB-Ziels abhängig gemacht. Die andere Hälfte ist ein Longterm-Bonus, dessen Höhe sich nach der durchschnittlichen Erfüllung der GWB-Ziele in einem Drei-Jahres-Zeitraum bestimmt. Für Bereichsvorstände, die nicht dem Zentralvorstand angehören, gelten dieselben Grundsätze, wobei ihre finanziellen Ziele an die Leistung der von ihnen geführten Bereiche geknüpft sind. Das Gros der Führungskräfte wird zusätzlich zum Gehalt mit Aktienoptionen bedacht. 2003 wurden an 5.814 Führungskräfte Aktienoptionen im Wert von über 92,1 Millionen Euro ausgegeben. Auch die Vergütung des Aufsichtsrats enthält die Komponenten fixer Bestandteil und variable Teile nach jährlicher Dividende und Entwicklung des Aktienkurses. (A.a.O. S. 54 ff)

Auf diese Weise wird gesichert, dass alle Entscheidungsträger, allen voran der Vorstand, schon aus materiellem Eigeninteresse dafür sorgen, dass im Mittelpunkt ihrer Entscheidungen das Interesse des Kapitalmarkts an einer möglichst hohen Rendite und einem entsprechend hohen Aktienkurs steht. Folgerichtig wurde für das laufende Geschäftsjahr eine Erhöhung der Dividende um 10 % vorgeschlagen. Sich selbst berechnete der Vorstand eine Erhöhung seiner Bezüge um 20 % (von 2 auf 2,4 Milliarden Euro pro Kopf). Durch die Bindung an den GWB konnte der Vorstand sich vom Niedergang der Löhne und Gehälter der übrigen Mitarbeiter des Konzerns abkoppeln. Während die Beschäftigung bei Siemens 2003 um 6 % zurückging, sanken die Löhne und Gehälter um rund 10 %. (A.a.O., S. 175 f.) Der Anteil der Angestellten und Arbeiter an der Wertschöpfung des Unternehmens geht zurück. Ausgenommen davon sind die oberen Führungskräfte, die sich auch in ihrem Gehaltsmodell voll auf die Seite der Investoren geschlagen haben.

6.2.4 Die Veränderung der Investorenstruktur

Im Geschäftsbericht 2001 hat Siemens die Struktur seiner Aktionäre nach Regionen und nach Eigentümer-Art aufgeschlüsselt. Danach waren nur noch 52 % der Aktien in deutschen Händen; 29 % entfielen auf das übrige Kontinentaleuropa (v.a. Schweiz, Belgien, Luxemburg); 10 % auf Großbritannien und 8 % auf Nordamerika. Gravierende Veränderungen hatten auch die Eigentümerstruktur erfasst. 25 % privaten Investoren standen nun 48 % Kreditinstitute und Zentralverwahrer und 27 % Investmentgesellschaften und Versicherer gegenüber.

Die große Mehrheit der Eigentümer wird demnach von Banken- und Fondsmanagern repräsentiert, die untereinander in hartem Wettbewerb um die Milliarden der Sparer und Einleger stehen und deshalb auf Höchstrenditen in kürzester Zeit drängen. Fast die Hälfte der Investoren kommt aus dem Ausland und ist deshalb für Argumente, der Standort Deutschland müsse auch soziale Qualitäten und eine starke volkswirtschaftliche Gesamtnachfrage einschließen, a priori nicht aufgeschlossen.

6.3 Der Rückgang des Faktors Technologie und Innovation

Siemens erhebt traditionell den Anspruch der Technologieführerschaft und im neuen Unternehmensprogramm "Innovation" heißt es, man wolle "noch stärker als bisher Trend setzende Technologien ... entwickeln". In Wahrheit ist Siemens seit Jahren dabei, im Namen der Politik der kurzfristigen Rendite seine langfristigen technologischen Potenzen systematisch abzubauen. Die Gesamtinvestitionen sanken von 11,656 Milliarden Euro (2001) über 8,013 Milliarden (2002) auf 4,643 Milliarden Euro (2003). Weltweit kürzte Siemens von 2001 auf 2002 seine Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) um 14,8 %. Von 2002 auf 2003 wurde die Gesamtbelegschaft um 6 % verringert, die Anzahl der Forscher und Entwickler aber um 18 %.

Besonders betroffen vom Abbau der technologischen und innovatorischen Basis ist der IT-Bereich und hier vor allem ICN. Dort stürzten die Investitionen 2001/2002 von 2,291 Milliarden Euro auf 415 Millionen Euro ab – um 82 %! 2003 ging es um weitere 45 % bergab auf 219 Millionen Euro. Zum zweiten Mal hintereinander über-

stiegen die Abschreibungen die Investitionen – das Unternehmen zieht aus seinem IC-Arbeitgebiet mehr Werte heraus, als es durch neue Investitionen hineingibt. Überproportional ist auch der Abbau von Arbeitsplätzen bei ICN. Im vorletzten Geschäftsjahr wurde um 12.000 Arbeitsplätze reduziert, was 24 % des weltweiten ICN-Personals entsprach. 2003 verschwanden weitere 6.000 Arbeitsplätze, nochmal 16 % des gesunkenen Bestands. Auf den gesamten IC-Bereich, der 30 % des Unternehmensumsatzes bringt und sich in der Branche der schnellsten Innovationszyklen behaupten soll, entfallen nur 16 % der Investitionen. (Geschäftsberichte 2002 und 2003)

6.4 Die Rangfolge des neuen Leitbilds: Kunden – Innovation – Wert – Mitarbeiter – Verantwortung

Die Verschiebung der Schwerpunkte in der Unternehmenskultur bei Siemens zeigt sich auch in den offiziellen Deklarationen dazu. Obwohl diese für Propagandazwecke nach innen und außen gedachten "Leitbilder" nicht identisch sein müssen mit den wirklichen Vorgaben, nach denen das Management handelt, widerspiegeln sie die offiziellen Normen, an denen jeder sein Verhalten im Betrieb und nach außen ausrichten und auf die er im Zweifel pochen kann. Für das Selbstverständnis der Belegschaft und der Akteure ihrer Interessenvertreter setzen sie entscheidende Standards.

Mit dem Wegfall der fordistischen Kommando- und Kontrollstrukturen und dem Übergang zu flachen Hierarchien und weithin selbstorganisierter Arbeit war die Bedeutung der Unternehmenskultur gewachsen. Die Motivation der Beschäftigten zu hoch geschraubten Leistungen, die Bereitschaft, immer vollständiger in der Arbeit aufzugehen, musste nun vor allem auch von innen kommen. Neben die materiellen, marktbezogenen Anreize trat die Befriedigung in der Arbeit selbst und eine möglichst nahtlose Identifizierung mit dem Unternehmen, das die hohen Ziele der selbstorganisierten Arbeit steckte. Siemens hatte dieses Erfordernis klar erkannt. Im Grundsatzpapier zu dem 1997 neu erarbeiteten Leitbild heißt es: "Nur mit einer starken Identität entwickelt ein Unternehmen den unverwechselbaren Charakter, der für das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und für die Positionierung am Markt unerlässlich ist. Sie gibt den Mitarbeitern Orientierung, inneren Halt und ein 'Heimatgefühl' und lässt eine gemeinsame Vertrauensbasis entstehen." (Zitiert nach Decurtins, a.a.O., S. 74 f.)

Auf die Herstellung dieser Identität waren die Bemühungen des Unternehmens bis 2001/2002 gerichtet. Das Leitbild von 1990 "Unsere Unternehmenskultur – ein Bekenntnis zu Tradition und Fortschritt" stellt das Postulat von Werner von Siemens an den Anfang: "Für den augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht." Einen nachhaltig guten Ertrag wolle man erwirtschaften "als Maßstab für unsere Leistungsfähigkeit und Grundlage unserer unternehmerischen Handlungsfreiheit". Kernsatz unter dem Abschnitt "Verhalten gegenüber Mitarbeitern": "Jeden Mitarbeiter achten wir in seiner Gesamtpersönlichkeit." Obwohl der eben eingetretene offene Wettbewerb auch zu Leitsätzen führte wie, man wolle auf den eigenen Arbeitsgebieten zu den wettbewerbsstärksten Unternehmen der Welt gehören, war die Betonung der traditionellen Stärken des Unternehmens, nämlich der nachhaltigen, langfristigen Entwicklung der Technologie und Beschäftigung und des sozialen Umgangs mit den Mitarbeitern, unverkennbar.

Schon offener ambivalent ist "Unser Leitbild" von 1997. Zwar stehen dieses Mal die Mitarbeiter sogar an erster Stelle. Aber nun nicht mehr als "Gesamtpersönlichkeit", sondern als unternehmerischer Faktor: "Entscheidend für unseren Erfolg sind das Wissen, das Können und die Begeisterungsfähigkeit der Menschen in unserem Unternehmen." An zweiter Stelle taucht nun schon der Kunde auf ("Herausragender Kundennutzen ist das oberste Ziel"), der 1990 unter den 10 Abschnitten noch an letzter Stelle rangierte. (Geschäftsbericht 1997).

Eine Interne Kommunikation im Herbst 2001 zu "Siemens als Corporate Citizen" widmet sich wiederum stark der "Mitarbeiterorientierung". Es handele sich hierbei um eine "durchaus ernst gemeinte Verantwortung für den Menschen, gepaart mit unternehmerischen Interessen. Denn ohne eine Unternehmenskultur, der es gelingt, die Mitarbeiter zu begeistern, ist ein langfristiger Geschäftserfolg nicht zu sichern". Dabei müssten Sicherheit und Gesundheit und auch die privaten Belange der Mitarbeiter ernst genommen werden. Dies war das letzte Mal, dass der "menschliche Faktor" eine so große Rolle in den Erklärungen zur Unternehmenskultur von Seiten des Managements spielen sollte. Denn um diesen Zeitpunkt vollzog sich eine entscheidende Wende. Das Unternehmen ging nicht mehr davon aus, dass eine positive Motivierung und Identifizierung mit dem Gros der Mitarbeiter zu erreichen war. Bei den Managern setzte man auf die Steuerung durch unmittelbar an der Rendite orientierte Leistungsgratifikationen. Die große Masse aber sollte durch erhöhten "Leidensdruck" mobilisiert werden. "Wenn der Leidensdruck nicht groß genug ist, muss man ihn halt kommunikativ aufbauen", erklärte ein Verantwortlicher von Top+, des neuen Managementkonzepts. Angesichts der einbrechenden Konjunktur auf dem Kommunikationsmarkt wurde den Managern empfohlen, die Lage so schwarz wie möglich zu malen. Bei den Mitarbeitern sollte das Gefühl erzeugt werden, es gebe nicht ein Problem, sondern hundert. "Ich kam mir wie ein Prediger vor", erinnert sich Hubert Steffen, "wir mussten durch die Fabriken ziehen und den Leuten klar machen, dass es kalt geworden war." (Diese Beobachtungen und Zitate stammen von Daniela Decurtins, die in dieser Phase im Konzern recherchierte. Für ihr Buch standen ihr das Siemens-Archiv offen und die obersten Führungspersonen, einschließlich von Pierer, zur Verfügung. Decurtins

veröffentlicht auch in der SiemensWelt, ihr Buch wurde offensichtlich von Siemens autorisiert. Der Wechsel der Siemens-Strategie zu einem bewussten Regiment des Schreckens ist damit nicht nur dokumentiert – es ist auch offensichtlich, dass der Vorstand diese Tatsache kommunizieren will. Die angeführten Informationen finden sich a.a.O., S. 86 ff)

An die Stelle der positiven Identifizierung mit dem Unternehmen als "indirekte Steuerung" rückte die Mobilisierung durch Angst, wie sie u.a. Andrew Grove, der ehemalige Präsident von Intel, vorgeschlagen hat: "Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter leidenschaftlich entschlossen sind, auf dem Markt erfolgreich zu sein. Furcht spielt eine große Rolle, diese Leidenschaft zu entwickeln und zu bewahren. Angst vor dem Wettbewerb, Angst vor einem Bankrott, Angst einen Fehler zu machen, und Angst zu verlieren können starke Motivationskräfte sein." (Andrew Grove: Nur die Paranoiden überleben. Zitiert nach Tatjana Fuchs: Gute Arbeit in prekären Verhältnissen?. In: Jürgen Peters/Horst Schmitthenner, a.a.O., S. 151)

In dem 2003 verkündeten neuen Leitbild drückt sich diese Kälte aus. Zwar äußert der Leitbild-Verantwortliche der Personalabteilung, man habe das alte Leitbild inhaltlich nicht verändert, geschweige denn neu gefasst. Tatsächlich hat man jedoch die Prioritäten neu gewichtet und die "Mitarbeiterbeziehung" ausschließlich unter dem Gesichtspunkt "Leistung für den Betrieb" definiert. Zum ersten Mal überhaupt hat man den Begriff der Wert-Steigerung des Unternehmens eingeführt, ein reines Kriterium des Kapitalmarkts. Den Kunden stark machen, Innovationen vorantreiben, den Unternehmens-Wert steigern – so lauten die ersten drei Grundsätze. Dann erst folgt der Mitarbeiter, für den man aber eigentlich nur eine klare Arbeitsorientierung übrig hat: "Wir fördern unsere Mitarbeiter – und motivieren sie zu Spitzenleistungen." An fünfter und letzter Stelle schließlich bekennt man sich zu gesellschaftlicher Verantwortung. (SiemensWelt 3-4/ 2003) Der schleichende Kulturwandel des letzten Jahrzehnts war auf einmal als neue Qualität sichtbar geworden.

Unter ausdrücklichem Hinweis darauf, woran sich das Leitbild in Zukunft zu bewähren habe, bringt die Mitarbeiterzeitschrift SiemensWelt einige Ausgaben später eine ausführliche Präsentation der Thesen von Horst Opaschowski "Die Arbeitwelt 2010". Opaschowski ist Leiter des Freizeit-Forschungsinstituts der "British American Tobacco" und Professor an der Universität Hamburg. Seine Arbeitsformel der Zukunft lautet: 0,5 x 2 x 3. Danach wird die Hälfte der Mitarbeiter doppelt so viel verdienen und muss dafür dreimal so viel leisten wie früher. "Die Mitarbeiter von morgen werden etwa 20 bis 30 Jahre lang Höchstleistungen in der Erwerbswelt erbringen

"Unser Leitbild" – Die aktuellen Leitsätze des Siemens-Konzerns

Wir machen unsere KUNDEN stark – und verschaffen ihnen Vorteile im Wettbewerb

Der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Erfolg. Wir stellen unseren Kunden unsere ganze Kompetenz und unsere besten Lösungen zur Verfügung. So tragen wir dazu bei, dass sie ihre Ziele schnell und umfassend erreichen.

Wir treiben INNOVATION voran – und gestalten die Zukunft

Innovationen sind unser Lebenselixier, rund um den Erdball und rund um die Uhr. Aus Ideen und Erfindungen entwickeln wir erfolgreiche Technologien und Produkte. Kreativität und Erfahrung sichern uns eine Spitzenstellung.

Wir steigern den Unternehmens-WERT – und sichern uns Handlungsfreiheit

Wir setzen auf profitables Wachstum und auf nachhaltige Wertsteigerung. Ein ausgewogenes Geschäftsportfolio, effektive Managementsysteme und die konsequente Realisierung von Synergien über alle Geschäftssegmente und Regionen hinweg sind die Basis unseres Erfolgs. Damit bieten wir unseren Aktionären eine attraktive Anlage.

Wir fördern unsere MITARBEITER – und motivieren zu Spitzenleistungen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Quelle unseres Erfolgs. wir arbeiten in einem weltweiten Netzwerk des Wissens und Lernens zusammen. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von der Vielfalt der Menschen und Kulturen, von offenem Dialog, gegenseitigem Respekt, klaren Zielen und entschlossener Führung.

Wir tragen gesellschaftliche VERANTWORTUNG – und engagieren uns für eine bessere Welt

Unsere Ideen, Technologien und unser Handeln dienen den Menschen, der Gesellschaft und der Umwelt. Integrität bestimmt den Umgang mit unseren Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Aktionären.

und danach nicht mehr gebraucht, verbraucht oder nur schwer vermittelbar sein, obwohl noch etwa 30 Jahre auf sie warten." Der Artikel wird mit einem Beispiel eingeleitet, das vom damaligen Personalvorstand Peter Pribilla stammt: "Jeden Morgen erwacht eine Antilope in Afrika. Sie weiß, dass sie schneller rennen muss als der schnellste Löwe, um nicht gefressen zu werden. Jeden Morgen erwacht aber auch ein Löwe in Afrika. Er weiß, dass er schneller rennen muss als die langsamste Antilope, damit er nicht verhungert. Was lernen wir daraus? Unabhängig davon, ob man Antilope oder Löwe ist: Sobald die Sonne aufgeht, beginnt der Wettlauf!" Pribilla fügt noch hinzu, dass für die Personalstrategie die selben Prinzipien gelten wie für die Unternehmensstrategie. (SiemensWelt 8/03).

Zu den von Opaschowski angeführten Thesen gehören u.a.:

- Das Zeitalter der Vollbeschäftigung scheint vorbei zu sein.
- Es wird mehr zeitlich befristete Jobs geben.
- Berufliche Laufbahnen von der Ausbildung bis zum Ruhestand in einem Unternehmen werden künftig die Ausnahme sein.
- Die Arbeitswelt erfordert flexible Beschäftigung rund um die Uhr.

Unternehmensrangliste – Wie ausgeprägt ist die Mitbestimmung?

Unternehmen	Rang	Unternehmen	Rang
Klöcknerwerke	01	Gerling-Konzern AG	32
RAG AG	02	Südzucker AG	33
Thyssen-Krupp AG	03	BfG Bank	34
Flughafen Frankfurt	04	Daimler-Chrysler AG	35
Salzgitter AG	05	Dresdner Bank AG	36
Volkswagen AG	06	BASF AG	37
Aachener und Münchener	07	VEW AG	38
Metro Holding	08	Ford-Werke AG	39
VEBA AG	09	Nestle Deutschland GmbH	40
Deutsche Bahn	10	Hochtief AG	41
Karstadt AG	11	Alcatel AG	42
ABB AG	12	Deutsche Bank AG	43
Preussag AG	13	Münchner Rück AG	44
Hamburger B. Gesellschaft	14	Hewlett-Packard GmbH	45
Deutsche Lufthansa	15	Deutsche Unilever GmbH	46
Babcock-Borsig AG	16	Opel, Adam AG	47
Bayer AG	17	HypoVereinsbank AG	48
Beiersdorf AG	18	Merck KgaA	49
VIAG AG	19	BMW	50
Continental AG	20	Bosch, Robert GmbH	51
Philip Morris GmbH	21	Bosch-Siemens	52
Stadtwerke München	22	Commerzbank AG	53
Kaiser's Kaffee AG	23	Michelin KgaA	54
Bilfinger + Berger AG	24	Otto Versand GmbH & Co.	55
Reemtsma GmbH	25	Philips GmbH	56
Mannesmann-Sachs	26	Procter & Gamble GmbH	57
Deutsche Shell AG	27	Roche Diagnostics GmbH	58
Spar-Handelsgesellschaft	28	Siemens AG	59
Volksfürsorge AG	29	Wacker-Chemie GmbH	60
ZF Friedrichshafen AG	30	Batig AG	61
Strabag AG	31		

Quelle: MPIFG

Wie stellt sich verantwortliche Personalpolitik, fragt nun die SiemensWelt den Vorstandsvorsitzenden, auf solch ein denkbares Szenario ein? Von Pierer sagt: "Shareholder Value und Mitarbeiterinteressen sind die beiden Seiten derselben Medaille. Denn ohne motivierte Mitarbeiter gibt es keine guten Erträge, und nur ein erfolgreiches Unternehmen kann Arbeitsplätze bieten." Dies ist eine von der Wirklichkeit widerlegte Behauptung, wenn man bedenkt, dass Siemens seit längerem jedes Jahr einen neuen Gewinnrekord und gleichzeitig einen erheblichen Abbau seiner Beschäftigung meldet.

6.5 Der Gesamtbetriebsrat – "Co-Manager" einer "Kultur des Abbaus"

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter bei Siemens ist außerordentlich schwach. In einer Untersuchung von 61 deutschen Industriebetrieben nimmt Siemens den Rang Nr. 59 ein. (MPIfG, a.a.O., S. 45). Der Mitbestimmungsindikator umfasste die Kriterien: 1) Ist der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende betrieblicher Arbeitnehmer oder ein hauptamtlicher Gewerkschafter? 2) Wer ist der Personalverantwortliche im Vorstand? Ist er Gewerkschaftsmitglied oder nicht? 3) Gibt es einen Investitionsausschuss? Wenn ja, ist er paritätisch besetzt oder nicht-paritätisch zusammengesetzt?

Nur die erste Frage kann im Sinne der Mitbestimmung mit Ja beantwortet werden, da der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates 1. stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ist. Der Personalvorstand ist nicht Mitglied einer Gewerkschaft, ein Investitionsausschuss existiert nicht. Mehr noch – der Aufsichtsrat hatte bis 2001 als ganzes auf zustimmungspflichtige Geschäfte verzichtet, sich damit weitgehend aus dem Unternehmen herausgehalten. Die Mitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter hatte bis dahin auf dieser Ebene und somit im wesentlichen überhaupt nicht stattgefunden. Stattdessen sah sich der Gesamtbetriebsrat als Teil einer "einvernehmlichen Modernisierung", was der frühere GBR-Vorsitzende Alfons Graf selbst als "Co-Management" bezeichnete. Graf übernahm die Position des Vorstandsvorsitzenden fast wörtlich genau: "Die Sicherung einer Beschäftigung ist heute nur noch denkbar, wenn sie sich im international härter gewordenen Wettbewerb auch rechnet." So konnte das Unternehmen "unter Mitwirkung der Betriebsräte eine ‘Kultur des Abbaus‘" entwickeln. (Decurtins, a.a.O., S. 260 ff).

Unter den Nachfolgern Grafs, der 2002 sein Amt abgab, herrschte bis zum Umbruch 2003/2004 dasselbe Denken. Auf die Frage von SiemensWelt, ob die Osterweiterung für die Siemens-Mitarbeiter in Ost und West mehr Chancen oder mehr Risiken berge, antwortet der Vorsitzende des Siemens Europa-Comitee (eine gemeinsame Vertretung der Betriebsräte aus der EU, der Schweiz und Norwegens), Werner Mönius: "Die positiven Effekte überwiegen!" Die Verlagerung von Arbeitsplätzen sei ein Grundgesetz der Globalisierung. Einige Bereiche hätten schon die Software nach Mittel- oder Osteuropa verlagert, weil die Kosten dort einfach niedriger seien. "Wir müssen lernen, europäisch zu denken." (SiemensWelt 9-10/03)

7. Jäher Umschwung der Unternehmenskultur – der Arbeitskampf im Siemens-Standort München Hofmannstraße

7.1 München Hofmannstraße als Soll-Bruchstelle der Arbeitsbeziehungen

Seit Anfang August 2002 hat der bisher übliche Konsens zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern im Siemens-Konzern an dessen Standort München Hofmannstraße einem erbitterten Arbeitskampf Platz gemacht (Zur Struktur und zum Stellenwert des Standorts siehe Kapitel 5). Die Betriebsleitung teilte dem davon völlig überraschten Betriebsrat ihre detaillierten Pläne mit, bis zum 30.9.2002 bei ICN 2.300 der 6.700 Beschäftigten und bei ICM N 300 von knapp 3.000 Beschäftigten zu entlassen und in einer Beschäftigungsgesellschaft (rund 2.000) und einer Arbeitnehmerüberlassungsgesellschaft (600) abzuwickeln. Jeder vierte Beschäftigte des Standorts sollte also binnen sieben Wochen seinen Arbeitsplatz verlieren. Dass die Betriebsleitung an diesem Ort und zu diesem Zeitpunkt zum Angriff auf die Arbeitsplätze blies, war aus ihrer Sicht logisch. Der gesamte IC-Bereich, vor allem ICN, hing weit hinter den EBIT-Vorgaben der "Operation 2003" zurück. Der Einbruch am Kommunikationsmarkt hielt an. Eine Verbesserung des Ergebnisses war über den Umsatz nicht zu erzielen. Nur über eine Reduzierung der Kosten würden die augenblicklichen Verluste des Bereiches verringert werden können, ganz zu schweigen von einem Turnaround, einer Rückkehr in die Gewinnzone. Im Software-Schwerpunkt ICN München Hofmannstraße sind Kosten zu rund 80 % Personalkosten. (ICN Employee Meeting 2003). Nur um auf eine "schwarze Null" zu kommen, mussten rund 700 Millionen Euro an Kosten eingespart werden, zu schweigen von den GWB-Vorgaben. 700 Millionen Euro machen in hochqualifizierte und hoch entlohnte Arbeitsplätze übersetzt rund 10.000 Beschäftigte aus, einen Personalabbau von 12.000 hatte Siemens für den gesamten ICN-Bereich 2002 vorgegeben. Mit der Auffanggesellschaft nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz hätte man mit hoch qualifizierten IT-Fachkräften in den wachsenden Leiharbeitnehmermarkt einsteigen und auch das eigene Interesse an flexibel zur Verfügung stehender Arbeit besser befriedigen können.

Es steht zu vermuten, dass das Unternehmen die schwache Konjunktur auch nutzen wollte, um schon im Vorgriff auf die im nächsten Jahr folgende Offshoring-Offensive den Personalabbau so weitgehend und so rasch wie möglich durch-

zuführen. Die Soll- und Ist-Daten des Abbaus übertrafen nämlich bei weitem das Maß des Konjunktureinbruchs. Während das gesamte ICN-Geschäft um 9 % zurück ging, fuhr Siemens die ICN-Beschäftigung um 24 %, die Investitionen gar um 82 % zurück. Ende 2002 übertrafen die Auftragseingänge bereits wieder die Umsätze; auf der Hauptversammlung im Januar 2003 gab von Pierer bekannt, man rechne im 4. Quartal des neuen Geschäftsjahres (Juli bis September) bei ICN mit einer "schwarzen Null". Dennoch blieb die Betriebsleitung bei ihrer Politik der gravierenden "Personalkapazitätsanpassung".

Die Blitzaktion gegen den Betriebsrat hatte also ihren Stellenwert in der kurzfristigen Renditepolitik wie auch im längerfristigen Offshoring-Plan der Unternehmensleitung. Da die Unternehmensleitung kurz zuvor in der Unternehmenskultur einen prinzipiellen Schwenk von einer Konsenspolitik zu Druck und Konflikt vorgenommen hatte, passte die Aktion auch in die größere Strategie. Was den Plan durcheinander brachte, war der nicht vorhergesehene Widerstand des Betriebsrates und dessen Erfolg beim Gros der Belegschaft. Zwar war der Betriebsleitung die im Gegensatz zum Gesamtbetriebsrat "konfliktbereite Haltung des Betriebsrates" (ICN-Personalmanager) an der Hofmannstraße bekannt, doch war man sicher, der Betriebsrat würde es angesichts einer Belegschaft, die seit langem sowohl Distanz zur Interessenvertretung wie Einverständnis mit der Unternehmenspolitik an den Tag gelegt hatte, nicht wagen, ernsthaft zu opponieren. Und täte er es, würde er, so glaubte man, ohne Rückhalt in der Belegschaft dastehen.

Diese Sorge bewegte auch den Betriebsratsvorsitzenden des Standorts, als er am ersten Tag der Sommerschulferien die Verlautbarung der Betriebsleitung zugestellt bekam. Das Zeitdiktat 30.9. würde der Betriebsrat aus eigener Kraft aus dem Wege räumen können. Denn da es sich bei dem Personalabbau auch nach Auffassung der Betriebsleitung um eine Betriebsänderung handelte, musste das Unternehmen nach dem Betriebsverfassungsgesetz mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich und Sozialplan verhandeln. Hier blieb dem Betriebsrat ein gewisser zeitlicher Spielraum. Doch mit welcher Unterstützung der Betriebsrat bei der Belegschaft rechnen konnte, war unklar. "Das Ende der bisherigen 'Siemens-Kultur' war damit eingeläutet – das wussten wir gleich, aber würde das die traditionsbewusste Belegschaft verstehen?" (Heribert Fieber, Betriebsratsvorsitzender Hofmannstraße)

7.2 Die Bewusstseinslage der Angestellten zum Zeitpunkt der Ankündigung des Personalabbaus

Von den von uns befragten 44 ICN-Beschäftigten (von den 19 Beschäftigten, die wir ein Jahr später befragten, waren 7 schon bei den ersten 32 dabei), waren im August 2002 nur sieben Mitglied der Gewerkschaft. Von diesen sieben waren vier erst wenige Monate zuvor eingetreten, nachdem sie in einem "New Placement" genannten Verfahren angesprochen worden waren, ob sie an andere Firmen vermittelt werden wollten. An den Betriebsratswahlen im März 2002 hatten 20 teilgenommen – 14 hatten die Liste der IG Metall gewählt, je drei die von AUB und AIN. Jeder Zweite der IGM-Wähler nannte als wesentlichen Grund die in seinen Augen richtige Position des IGM-geführten Betriebsrates, den Versuch der Betriebsleitung abzuwehren, die Zeiterfassung zugunsten einer "Vertrauensarbeitszeit" abzuschaffen, die Arbeit noch weiter zu "entgrenzen". An dieser Frage, die ein Jahr zuvor anstand, hatte sich also bereits Skepsis bei den Wissensarbeitern eingestellt, ob es mit der ständigen "Rationalisierung in Eigenregie" so weiter gehen könne.

Dennoch stand die Mehrzahl der Befragten IG Metall und Betriebsrat kritisch oder gleichgültig gegenüber.

"*Ich hatte doch überhaupt keinen Grund, in die Gewerkschaft zu gehen. Wenn ich mit meinem Arbeitgeber nicht mehr zurecht gekommen wäre, dann hätte ich mir eben einen anderen gesucht. Der Markt war ja groß.*"
(Angestellter, 54 Jahre)

"*Sozial oder sonst wie engagiert war ich außerhalb meiner Arbeit überhaupt nicht. Die Arbeit hat mich ausgefüllt. Ich kam gar nicht auf die Idee, dass die Gewerkschaft damit was zu tun haben könnte.*" (Angestellter, 46 Jahre)

"*In der Gewerkschaft war ich schon, weil ich früher schon mal in einem Siemens-Unternehmen meine Erfahrungen mit Entlassung und Versetzung gemacht habe. Aber ich hatte nicht das Gefühl, dass ich mich dort einbringen könnte, beim Betriebsrat. Irgendwie bekam ich den Eindruck, für unsere Art von Arbeit haben die dort kein so großes Interesse.*" (Angestellte, 45 Jahre)

"*Ich war es aus der Abteilung gewohnt, aus der Sicht des Unternehmens zu argumentieren. Deshalb habe ich AUB gewählt. Die IG Metall in der Hofmannstraße kam mir eher wie ein Hindernis vor.*" (Angestellter, 45 Jahre)

"*Ich war früher ein Gegner der Gewerkschaft. Als die sich damals für die 35-Stunden-Woche stark machte, hab ich mir einen Sticker ans Auto geklebt: Die Konkurrenz in Fernost begrüßt die Einführung der 35-Stunden-Woche in Deutschland.*"
(Angestellter, 42 Jahre)

Der Distanz zur Gewerkschaft entsprach das Vertrauen in die soziale Qualität des Unternehmens. Alle bis auf drei der Befragten – die im Durchschnitt seit 18 Jahren bei Siemens beschäftigt sind – nennen als wichtigen Grund, warum sie sich für Siemens entschieden haben, "soziale Sicherheit". Es folgen die Kriterien "Siemens ist bei technologischem Fortschritt ganz vorn" (30) und "das Unternehmen hat hohes Ansehen" (25). Geld nannten nur acht als wichtigen Grund ihres Engagements bei Siemens. Ebenso viele sagen, sie hätten anderswo mehr Geld bekommen kön-

nen. Eine große Mehrheit hat die eigene Lebensplanung eng mit der Arbeit bei Siemens verquickt. Jeder Vierte hat im Vertrauen auf die sichere Beschäftigung bei Siemens Hypotheken auf Haus oder Wohnung aufgenommen, mit denen er noch belastet ist. Acht sind in die Nähe des Standorts umgezogen, davon drei noch in den letzten drei Jahren.

Für die meisten Beschäftigten kam die Aktion der Betriebsleitung also wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Mit Ausnahme derer, die von New Placement betroffen waren oder schon Erfahrungen mit Personalabbau in anderen Siemens-Unternehmen gemacht hatten (insgesamt 9), gaben alle übrigen Befragten an, ihre Erwartungen an das Unternehmen hätten sich im wesentlichen bis dahin erfüllt. Von denen, die drei Monate später den "blauen Brief" bekamen (35 der 44), war immer noch eine große Mehrheit überrascht, dass sie persönlich betroffen waren.

"*Mich hat das völlig überrascht. Noch am selben Tag hab ich Kollegen Mut gemacht, die dachten, dass sie betroffen sind. Mich hab ich in dem Projekt für unentbehrlich gehalten. Aber dann haben sie das ganze Projekt dicht gemacht.*"
(Angestellter, 38 Jahre)

"*Ich war für Siemens ein Jahr lang im Ausland gewesen. Meine Garantiezeit war eben abgelaufen. Ich fuhr rum und machte Schulungen im Unternehmen. Wie sollte ich da auf den Gedanken kommen, die wollen mich loswerden?*"
(Angestellter, 51 Jahre)

"*Ich war ganz betroffen von dem, was da vorging. Aber ich selbst fühlte mich völlig sicher. Ich bin Jubilarin, länger als 25 Jahre im Betrieb. Da ist man doch eigentlich unkündbar.*"
(Angestellte, 49 Jahre)

"*Ich sah mich seit langem auf der Seite des Managements, ich trage seit 15 Jahren Personalverantwortung. Ich hätte nicht gedacht, dass mich das betreffen würde.*"
(Angestellter, 49 Jahre)

Die Beschäftigten waren also überrascht, dass das Unternehmen zu einem solchen Vorgehen fähig war. Dies enttäuschte sie alle, aber die meisten hielten sich persönlich nicht für bedroht. Die Sorge des Betriebsratsvorsitzenden, wie man der Belegschaft eine kämpferische Haltung vermitteln könne, schien mehr als berechtigt.

7.3 Die Faktoren der Mobilisierung der Belegschaft

Tatsächlich kam es zu einer beispiellosen Mobilisierung der Belegschaft. Bis zum Abschluss der beiden Betriebsvereinbarungen am 23.10. fanden drei ordentliche und vier außerordentliche Betriebsversammlungen statt, an denen in der Regel 3.000 bis 4.000 Belegschaftsangehörige teilnahmen. Anfang Oktober demonstrierten 3.000 Siemensianer vor der Konzernzentrale am Wittelsbacher Platz in München, ein unerhörter, nie da gewesener Vorgang. Losungen der Transparente, die nicht nur in der Lokalpresse wiederzufinden waren, lauteten: "Sozialauswahl? 44 Jahre, 24 Jahre Siemens, Allein erziehend – 3 Kinder"; "Ich bin 54 Jahre – 33 Jahre bei Siemens – war's das?"; "Ohne Mamis Geld können wir nicht leben". Im September und Oktober gab es über 150.000 Zugriffe auf die Homepage des Betriebsrates. Im September traten 900 Beschäftigte der IG Metall bei. Medien wie der Spiegel berichteten von einem "Arbeitnehmeraufstand". Wo lagen die Gründe für diese schnelle und umfassende Mobilisierung einer bis dahin eher unternehmensverbundenen Belegschaft?

Ein erster Grund lag in der Bereitschaft der IG Metall, jedem, der vor dem 30.9. Mitglied würde, Rechtsschutz zuzusichern. Die Beitrittswelle terminiert sich auch bis zu diesem Zeitpunkt. Den "Arbeitskraft-Unternehmern" war klar geworden, dass sie in der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen einen starken Verbündeten brauchten, dass sie in Wahrheit Arbeitnehmer waren, die ohne solidarische Interessensvertretung chancenlos wären. "Die Belegschaft hat gelernt, sich wie 'abhängig Beschäftigte' zu verhalten und hat damit dem Betriebsrat die nötige Verhandlungsstärke gegeben". (Betriebsratsvorsitzender Hofmannstraße)

Daneben war ein zweiter Punkt von überragender Bedeutung. Mit einer ausführlichen Argumentation gelang es der IG Metall, das Argument vom "Sachzwang", den der Konjunktureinbruch ausüben würde, zu erschüttern. (Vgl. IG Metall Bayern: Wege aus der Krise bei Siemens Hofmannstraße. München, Oktober 2002.) Im Kern erläuterte die IG Metall, dass das Potenzial des Know how gehalten werden müsse, damit das Unternehmen in der bald eintretenden konjunkturellen Erholung am Markt wieder erfolgreich wirken könne. Auch würden Massenentlassungen die zurück gebliebene Mannschaft verunsichern und in ihrer Produktivität beschädigen. Darüber hinaus wurde dokumentiert, dass der besonders schlechte Zustand von ICN auch auf gravierende Management-Fehler zurückzuführen war. Die an den Dreisatz "Problem definieren – Problemlösungen festlegen – Lösungen umsetzen" gewöhnten IC-Spezialisten verstanden diese Argumente. Ihr Sachverstand und ihre selbständige Art zu denken – Qualitäten des Wissensarbeiters – kehrten sich in eine Frontstellung gegen den Arbeitgeber.

"*Jetzt die Leute zu entlassen, ist doch völlig irrsinnig. In einem Jahr geht der Markt wieder hoch, und dann fehlt das Know how. Nur mit Jungen und Neuen kriegst du das nicht hin, man braucht die richtige Mischung Jung und Alt.*"
(Angestellte, 42 Jahre)

"*Die machen damit doch jede Kreativität kaputt. Es traut sich doch keiner mehr, was zu sagen. Und Team-Arbeit gibt es auch nicht mehr. Jeder sieht sich jetzt doch in Konkurrenz zum andern.*"
(Angestellte, 45 Jahre)

"*Es soll doch um Konvergenz gehen, von Sachen, die man schon entwickelt hat. Da braucht man doch die Leute, die das gemacht haben. Wenn die weg sind, wer macht denn das?*"
(Angestellter, 48 Jahre)

"*Sie reden immer von Kundenorientierung. Dann sind auf einmal die Experten weg. Was sollen denn die Kunden da denken? Das läuft doch nicht, das ist ein Denkfehler.*"
(Angestellter, 41 Jahre)

Nur ein einziger der Befragten meinte, wenn denn jetzt alles neu entwickelt werden solle, dann wäre es wohl besser, Junge heranzuziehen statt der in den alten Geleisen Geübten und vielleicht Festgefahrenen. Die überwältigende Mehrheit wandte das alte Argument des Unternehmens, für den schnellen Gewinn nicht die Zukunft zu verkaufen, nun gegen die Firma. Diese sei dabei, mit ihren Entlassungsplänen die Zukunft des Unternehmens zu gefährden. Vor allem aber sahen sie ihren Sachverstand und die Qualität ihrer Arbeit missachtet. Sie dehnten ihre hohe Qualifikation, ihre selbständige Art zu denken, von dem Wie der Problemlösung auf einmal auf die Problemstellung selbst, auf die unternehmerischen Ziele und Strategien aus. Nicht nur die traditionellen Siemenswerte der Technikentwicklung und des sozialen Umgangs miteinander waren in den Augen der Beschäftigten verletzt, sondern auch ihr Status als Wissensarbeiter, die ihr Arbeitsfeld am besten überblicken.

Ein dritter, damit zusammenhängender Faktor, der die Beschäftigten in Harnisch brachte, war die Art und Weise des Vorgehens. Das Selbstwertgefühl der hochqualifizierten Beschäftigten vertrug sich nicht mit dem Gutsherrenton, den die Betriebsleitung angeschlagen hatte und während der ganzen Auseinandersetzung beibehielt. Ein Beschäftigter schickte mit Namen und Betriebstelefonnummer diese Mail über die hauseigenen Leitungen und Adressen an den Betriebsrat: "Ich bin jetzt seit 18 Jahren bei Siemens, aber so ein bodenloses und arrogantes Auftreten der Arbeitgeberseite habe ich noch nicht erlebt und werde es mir auch nicht gefallen lassen! Nein – so nicht! Ich werde Mitglied der IG Metall, um den Betriebsrat, die Belegschaft und mich im Kampf gegen den unsozialen Kahlschlag in der Hofmannstraße zu unterstützen und dem Arbeitgeber Siemens die Stirn zu bieten!"

Auch die Aussagen der von uns Befragten sind in diesem Punkt sehr emotional.

"*Die Organisation war schon ziemlich dick und zäh. Es gab berechtigte Gründe zur Verschlankung. Aber das ist keine Entschuldigung für das Wie. Dieses brutale Rauskicken, diese lausigen Angebote und diese Geschwindigkeit bei allem – das ist nicht hinnehmbar.*" (Angestellter, 50 Jahre)

"*Was sie jetzt machen, ist unmoralisch. Früher hätte ich noch was finden können, aber jetzt wissen sie genau, ich bin zu alt für den Markt, und ohne Rücksicht werfen sie mich raus.*"
(Angestellter, 54 Jahre)

"*Sie sind bösartig geworden. Die einzige Schuld des Mitarbeiters ist, dass er noch da ist. Dann mobben sie ihn, machen ihn mürbe. Das ist widerlich.*" (Angestellte, 39 Jahre)

"*Ich hab mich immer gut aufgehoben gefühlt bei Siemens. Und jetzt geben sie auf einmal die bisherige Fairness brutal auf.*" (Angestellter, 46 Jahre)

"*Wenn man sich anschaut, wie die jetzt mit den Menschen umgehen, dann muss man sich im Nachhinein schämen, in so einer Bude gearbeitet zu haben.*" (Angestellter, 52 Jahre)

7.4 Siemens gibt nach – und greift neu an

Der heftige Widerstand in der Belegschaft und der negative öffentliche Widerhall brachten das Unternehmen zum Einlenken. "Siemens nimmt voraussichtlich einen Teil seines geplanten Stellenabbaus am Münchner Hauptstandort zurück ... Damit wäre ein zuletzt öffentlich und in scharfen Tönen ausgetragener Streit beigelegt. Der Konflikt hatte den Kulturwandel des Traditionskonzerns enthüllt. Siemens hatte jahrzehntelang im Konsens mit seinen Beschäftigten gehandelt." (Financial Times Deutschland, 23.10.2002). Einen Tag nach dieser Meldung berichtete das Handelsblatt von der Einigung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat: "Doch von dem ungewohnten Konfrontationskurs ist Siemens nun wieder abgekommen. Erstens waren die Widerstände der Mitarbeiter heftiger als erwartet. Darüber hinaus bekam aber auch das Bild von Siemens als vorbildlichem Arbeitgeber tiefe Risse. Offenbar war dem Konzern die Sache jetzt zu heiß, und er hat sich auf die Arbeitsplätze erhaltenden Vorschläge der IG Metall eingelassen." (HB, 23.10.2002).

Aus den Kommentaren dieser zu den wichtigsten Wirtschaftsblättern des Landes zählenden Zeitungen spricht die eigene Überraschung über die Vorgänge am "Münchner Hauptstandort" von Siemens und die allgemeine Erleichterung über die mutmaßliche Beilegung des Konflikts. Die Betriebsvereinbarung legt fest, dass statt des Abbaus von 2.300 Beschäftigten bei ICN nur "1.100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – so weit wie möglich – einvernehmlich aus der Siemens AG ausscheiden (sollen)". Die Entlassung von 350 Arbeitnehmern ("Arbeitnehmer rechnerisch") soll durch Verkürzung der Arbeitszeit erreicht werden. 250 weitere Entlassungen sollen durch "Insourcing", die Hereinnahme von Auftragsarbeiten anderer Firmen zurück in den Betrieb. Den 1.100 Auszuscheidenden soll ein Aufhebungsvertrag und alternativ der Wechsel in eine betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit (beE) vorgeschlagen werden, eine Beschäftigungsgesellschaft, deren Aufgabe darin bestehen sollte, ihren Mitgliedern beim Suchen nach neuen Arbeitsplätzen zu helfen. Sofern "die vorstehend bezeichneten freiwilligen Maßnahmen nicht den Umfang der erforderlichen Arbeitnehmeranpassung erreichen, sind betriebsbedingte Kündigungen in diesem Personenkreis unvermeidbar. Es werden insgesamt höchstens 1.100 betriebsbe-

dingte Kündigungen ausgesprochen." (Text der Betriebsvereinbarung; für ICM wurde eine analoge Vereinbarung abgeschlossen. Vgl. Conrad Schuhler (Hg.): Schöne Neue Siemens Welt, a.a.O., S. 28ff).

Die Umsetzung dieser Vereinbarung legte aber den Konflikt nicht bei, vielmehr führte sie zu weiterer Eskalation. "Siemens hatte offensichtlich fest damit gerechnet, mit dem Abschluss der Vereinbarungen habe man das Mandat, bis zu 1.100 Menschen nach Gutdünken auszusuchen und diese entweder in die beE oder nach Hause zu schicken." (Michael Leppek, für die IG Metall zuständig für die IT-Industrie im Großraum München). Dem "Gutdünken" der Personalabteilung waren klare Vorgaben gesetzt. Im Dezember 2001 waren die Mitarbeiter mit Personalverantwortung in der Hofmannstraße im Rahmen des "Headcount Reduction Program" aufgefordert worden, jene Mitarbeiter zu kennzeichnen, die sie "zu den Minderleistern im Sinne von low performern zählen". In der betreffenden internen Mail wird das Ziel genannt, "dass jeder Standort von den dort identifizierten Mitarbeitern ca. 10 Prozent zu den sog. Minderleistern rechnen und gesondert ausweisen kann". (Decurtins, a.a.O., S. 255)

Der "blaue Brief", der 876 Beschäftigte im Oktober 2002 aufforderte, in die beE einzutreten oder einen Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen, andernfalls sie mit einer betriebsbedingten Kündigung zu rechnen hätten, erreichte besonders viele Ältere und auch Behinderte und alleinerziehende Mütter, die wegen ihrer familiären Zusatzaufgaben für "entgrenzte" Arbeit weniger tauglich sind. Als schließlich im Januar 2003, nachdem über 400 auf das Angebot der Firma nicht eingegangen waren, 366 Kündigungsbegehren beim Betriebsrat eintrafen, ergab sich nach deren Auswertung:

- Zwei Drittel der mit Kündigung bedrohten Personen sind älter als 45 Jahre, in der Gesamtbelegschaft ist dies nur ein Drittel. Fazit des Betriebsrats: Ausmusterung der älteren Kolleginnen und Kollegen.
- Zwei Drittel arbeiten bei Siemens seit 20 und mehr Jahren; in der Gesamtbelegschaft sind es erheblich weniger als die Hälfte. Personen mit besonders intensiver Bindung an die alte Unternehmenskultur werden ausgesondert.
- Frauen stellen ein Viertel der Gesamtbelegschaft, aber ein Drittel bei den Kündigungsbegehren.
- Der gesetzlich geforderte Vergleich von gleichartigen Beschäftigten nach sozialen Merkmalen wie Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Familienstatus hat entweder gar nicht oder nur innerhalb einer Dienststelle anstatt des gesamten Betriebes stattgefunden.
- Rund die Hälfte aller Betroffenen hat Kündigungsschutz – sei es nach Tarifvertrag (z.B. 50jährige mit 15jähriger Betriebszugehörigkeit), nach Betriebsvereinbarung (länger als 25 Jahre im Betrieb), als Schwerbehinderte bzw. AntragstellerIn auf Schwerbehinderung oder als Ersatzbetriebsratsmitglieder. (Information des Betriebsrates)

Da der Betriebsrat in der Betriebsvereinbarung sich an keiner Art von Auswahl beteiligt hatte, blieb ihm das Recht, den Kündigungsbegehren zu widersprechen, was er in 362 der 366 Fälle auch tat. Daraufhin wurden von der Betriebsleitung "nur" noch rund 200 Kündigungen ausgesprochen. Nahezu alle Betroffenen strengten mit Unterstützung des Betriebsrates und der IG Metall Kündigungsschutzklagen an. Die Widersprüche des Betriebsrates hatten zur Folge, dass das Unternehmen bis zum rechtskräftigen Abschluss des Kündigungsschutzprozesses die Gekündigten weiter beschäftigen und weiter bezahlen muss. Sodann waren die Widersprüche und die anschließende rechtliche Beratung – fast alle genießen den Rechtsschutz der IG Metall – derart kompetent, dass in bislang allen 66 in der 1. Instanz abgeschlossenen Verfahren die Kläger obsiegt haben. (Stand: 15.1.2004).

Für die Betriebsleitung kam dieses Verhalten des Betriebsrates nach eigenem Bekunden völlig überraschend. "Wir sind davon ausgegangen, dass der Betriebsrat die Kündigungen mitträgt. Man kann sich aus einer Vereinbarung nicht nur die Dinge aussuchen, die einem passen." (Personalmanager Hofmannstraße) Der Betriebsrat lässt dies nicht gelten: "Der Betriebsrat hält sich an die vereinbarten Regeln. Aber wir haben nicht aufgehört, auf der Seite der Belegschaft zu stehen. Die mühsam errungenen Vereinbarungen werden vom Betriebsrat zugunsten der Belegschaft interpretiert und umgesetzt." (Betriebsratsvorsitzender Hofmannstraße).

7.5 Die Reaktion der Betroffenen auf den "Blauen Brief"

Vor die Wahl gestellt, einen Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen, in die beE überzutreten oder einer Kündigung entgegen zu sehen, entschieden sich 95 % der Betroffenen je zur Hälfte entweder für die beE oder für den Weg von Kündigung und Kündigungsschutzklage, darunter die von uns Befragten. Die Antworten auf die Frage nach den Entscheidungsgründen verraten in der Regel eine klare finanzielle und beschäftigungspolitische Kalkulation. Als Gründe für die Entscheidung, in die beE einzutreten, wurden typischerweise genannt:

"*Einen langen Kündigungsprozess hätte ich psychologisch nicht durchgehalten. Ich hätte den Druck an die Familie weiter gegeben, das wollte ich nicht. Außerdem dachte ich, mit Hilfe der beE finde ich schnell was anderes.*"
(Angestellter, 38 Jahre)

"*Die Kollegen haben mir gesagt, wenn Du klagst, dann kriegst Du bei Siemens nie wieder einen Fuß in die Tür. Und man kann ja damit rechnen, dass sich die Konjunktur wieder bessert, und Siemens wieder einstellt.*" (Angestellter, 44 Jahre)

"*Um den Arbeitsmarkt hab ich mich nie gekümmert, so sicher, wie ich mich bei Siemens fühlte. Dachte mir aber, Du bist gut, Du findest schnell eine neue Stellung, brauche aber Orientierung und Hilfe von der beE.*" (Angestellte, 44 Jahre)

Sehr genau durchgerechnet haben ihre Situation die Beschäftigten, die sich für eine Kündigungsschutzklage entschieden haben.

"*Vor vier Jahren hätte ich ne Abfindung genommen und mir was Neues gesucht. Jetzt ist die Lage am Arbeitsmarkt schlecht. Aber in zwei Jahren, wenn der Prozess rechtsgültig entschieden ist, sieht es vielleicht besser aus. Bis dahin muss Siemens mich bezahlen, und dass ich den Prozess gewinne, daran hab ich keinen Zweifel.*" (Angestellter, 46 Jahre)

"*Die haben mich ein paar Wochen, bevor ich Jubilar gewesen wäre, gekündigt. Jetzt gewinne ich meinen Prozess, dann bin ich Jubilar und unkündbar.*" (Angestellter, 49 Jahre)

"*Den Prozess gewinne ich, das ist klar. Selbst wenn ich dann nicht zurück in den Betrieb kann, ist das finanziell unter dem Strich die beste Lösung.*" (Angestellte, 41 Jahre)

7.6 Die Kritik des Gesamtbetriebsrats und die Haltung der Belegschaft

Das Vorgehen des Betriebsrates wurde nicht nur von der Betriebsleitung, sondern auch vom Gesamtbetriebsrat grundsätzlich kritisiert. Auch dort hat man den Kulturwandel im Unternehmen registriert. "Bisher war der Vorstand von Siemens immer bemüht, Konflikte nicht nach außen zu tragen. Er hat interne Lösungen angestrebt, Probleme wurden mit Geld geregelt. Früher ging auch von Seiten des Betriebsrates alles auf dem Verhandlungswege. Dies hat sich gründlich geändert, jetzt muss vor Ort agiert werden, die Kolleginnen und Kollegen müssen aktiv werden, nicht nur bei ICN." (Stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates). Bei einem Fall drohender Massenentlassungen gebe es aber grundsätzlich zwei Ansätze, wie ein Betriebsrat vorgehen könne. "Zum einen kann er sich als Spitze der Bewegung begreifen, der für die Kolleginnen und Kollegen das Optimale an Finanziellem herausholt, damit die nach dem Verlust des Arbeitsplatzes nicht in die Armut gehen. Der Betriebsrat beteiligt sich deshalb an der Sozialauswahl – es geht um möglichst hohe Abfindungen und darum, die Schutzrechte der Betroffenen zu garantieren. Der andere Weg ist der, einen Rahmen zu zimmern, so dass die Betroffenen die besten Bedingungen haben, ihren Arbeitsplatz zu verteidigen, im Zweifel vor Gericht mit Aussicht auf Erfolg gegen die Kündigung zu klagen. Diesen Weg hat der Betriebsrat in der Hofmannstraße genommen."

Diesen Weg hält er für falsch. Bei ICN handele es sich um ein Strukturproblem, nicht bloß um eine konjunkturelle Delle. Siemens werde, wenn nötig, bei allen Klagen in die 2. Instanz gehen, und wenn es dann nach zwei Jahren zum Spruch käme, "sind die Arbeitsplätze gar nicht mehr da". Wenn man sich die Altersstruktur von ICN Hofmannstraße anschaue, dann erkenne man, dass der Personalabbau dem Volumen nach über Altersteilzeit und vorzeitigen Ruhestand hätte gelöst werden können. "Wir hätten dann vom Vorstand die Sozialauswahl eingefordert und darauf bestanden, dass Jubilare entsprechend betrieblichen Vereinbarungen zumutbar innerhalb des Konzerns umgesetzt werden."

Die große Mehrheit der von uns Befragten weist diese Kritik am Vorgehen des Betriebsrates Hofmannstraße zurück.

"*Die Strategie des Betriebsrats war sehr gut für die Belegschaft. Jeder konnte selbst entscheiden, was für ihn am besten ist.*" (Angestellter, 43 Jahre)

"*Die Betriebsvereinbarung war ein Erfolg für die Belegschaft. Schließlich sind die Entlassungen halbiert worden. Es wäre besser gewesen, der Betriebsrat hätte noch mehr von seiner Linie durchgesetzt, zum Beispiel bei der Arbeitszeitverkürzung.*" (Angestellte, 46 Jahre)

"*Was die rausgeholt haben, war das Optimum. Die verstehen ihren Job. Bei den Widersprüchen haben sie gezeigt, dass sie fachlich voll drauf sind.*" (Angestellter, 40 Jahre)

"*Der Betriebsrat macht das gut. Die Konfrontation kommt doch von oben, da muss man dagegen halten. Die Betriebsvereinbarung war clever, das wird ihnen die Betriebsleitung nie verzeihen.*" (Angestellter, 52 Jahre)

Einige der Befragten, die sich prinzipiell für die Strategie ihres Betriebsrats aussprachen, fanden aber konkret auch Verständnis für die Argumente des Gesamtbetriebsrats.

"*A bissl was ist schon dran. Hätte es eine Sozialauswahl gegeben, wär ich niemals dabei gewesen.*" (Angestellter, 46 Jahre)

"*Jetzt geht's ums Prinzip. Wir müssen zusammen stehen. Aber ich selbst wär bei einer Sozialauswahl nicht dabei gewesen.*" (Angestellter, 49 Jahre)

"*Hätte es höhere Abfindungen gegeben, wäre nicht nur ich, dann wären viele von sich aus gegangen.*" (Angestellter, 38 Jahre)

Selbst die Beschäftigten mit einer differenzierten Haltung hatten Vertrauen in die Strategie des Betriebsrats, die Mehrzahl ließ solche Differenzierungen gar nicht gelten. Der Gesamtbetriebsrat äußerte Skepsis gegenüber der Dauerhaftigkeit dieser Widerstandsbereitschaft: "Die eine spannende Frage ist, ob die Kolleginnen und Kollegen bis in die zweite Instanz durchhalten. Die andere stellt sich noch früher: Was passiert in einem halben Jahr? Wenn es weitergehen wird mit den Kündigungen."

8. Das Jahr danach: wachsender Druck des Unternehmens – doch der Widerstand verhärtet sich

8.1 Das Unternehmen erhöht den Druck

Nachdem sich herausgestellt hatte, dass der Betriebsrat die Betriebsvereinbarung "im Interesse der Mitarbeiter" interpretierte, ging die Betriebsleitung zum Frontalangriff über. Im Mai 2003 erfasste nach dem Muster vom Januar eine zweite Abbau-Welle ICN (die Personalabteilung gab und gibt keine Zahlen bekannt, Mitarbeiter aus den Abteilungen schätzen die Zahl der Betroffenen auf ca. 300), im August bekamen über 100 ICM-Mitarbeiter das "Angebot", in die beE einzutreten, andernfalls auch sie mit betriebsbedingter Kündigung zu rechnen hätten. Die "Personalanpassung" im Sinn der Betriebsleitung machte Fortschritte, wenn auch nicht in der im August 2002 anvisierten Dimension. Im September 2003 hatten ca. 775 Beschäftigte einer Trennung zugestimmt (Aufhebungsverträge, vorzeitige Beendigung, Übertritt in andere Siemens-Bereiche), 418 waren in die beE eingetreten und 250 war gekündigt worden. (IG Metall Siemens-Hofmannstraße: Information & Kommunikation, September 2003). Damit lag man noch weit unter dem zu Beginn der Auseinandersetzung gesetzten Ziel von 2.600, zumal die Gekündigten sich fast ausnahmslos mit Klagen zur Wehr setzten.

Mit gezielten Maßnahmen sollte die Belegschaft zur Aufgabe des Widerstands gebracht werden. Der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter erhielten insgesamt vier Abmahnungen mit der Androhung der fristlosen Kündigung wegen ihres Auftretens in der Auseinandersetzung. Auf den Plakatwänden rund um den Standort ließ die vorstandsnahe AUB Plakate kleben wie: "Fieber, Filz und Führungsschwäche: Das haut den stärksten Standort um!" Der Betriebsratsvorsitzende (Fieber) und seine engsten Mitstreiter sollten zu den Schuldigen des Konflikts und gleich der ganzen Probleme des Standorts gemacht werden. Einer in der Gegenwehr besonders aktiven Mitarbeiterin wurde fristlos gekündigt, weil sie angeblich den Selbstmord einer ehemaligen Kollegin mit dem Entlassungsprogramm in Zusammenhang brachte. Die Mitarbeiter, die das Angebot zur vorzeitigen Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses abgelehnt hatten, und solche, die nach Erhalt der Kündigung per Gerichtsbeschluss weiter zu beschäftigen waren, wurden abseits vom Standort in eigene Abteilungen versetzt. Schließlich wurde in der Nähe des Münchner Flughafens, 50 Kilometer vom Standort entfernt, ein neuer Betrieb errichtet, wo vor allem ältere und schwerbehinderte Mitarbeiter für "befristete bundesweite Projekteinsätze" zusammengezogen werden sollen. Dieser Betrieb soll nach 1 bis 2 Jahren geschlossen werden. Mit dieser Betriebsschließung würden alle Kündigungsschutzrechte entfallen, die Mitarbeiter könnten nach dem voraussichtlichen Sieg im Prozess nicht mehr an ihre Arbeitsplätze zurückkehren, weil der Betrieb nicht mehr existieren würde. (IG Metall Siemens-Hofmannstraße: Information & Kommunikation, Dezember 2003).

Die Aufspaltung des Betriebs und seiner aufsässigen Belegschaft ist die klar erkennbare Absicht des Managements. 1.400 ICN-Mitarbeiter wurden vom Standort Hofmannstraße nach München-Perlach verlegt, um sie dem Geltungsbereich des Betriebsrates Hofmannstraße und der Betriebsvereinbarung zu entziehen. Die Auseinandersetzung, ob der Betriebsrat Hofmannstraße mitsamt der Betriebsvereinbarung weiterhin für die 1.400 verlagerten Kolleginnen und Kollegen zuständig ist, konnte vor der Einigungsstelle nicht geklärt werden. Kurz darauf gab die Betriebsleitung unter dem Titel "Geplante Trennung der Betriebsratseinheit Mch H" bekannt, in der Hofmannstraße sollen im wesentlichen noch die Carrier-Entwicklung und Enterprise Networks verbleiben, das Herzstück der Software-Entwicklung. Damit wäre die Betriebsstärke auf etwa 6.000 Beschäftigte heruntergedrückt, weniger als die Hälfte der Beschäftigtenzahl im März 2002, als der Betriebsrat gewählt wurde. Damit würde eine Neuwahl des Betriebsrats fällig. Der amtierende Betriebsrat ist dazu bereit, sofern auch in den anderen betroffenen Standorten, wohin ICN-Beschäftigte verlagert wurden, Neuwahlen stattfinden.

Die von der Betriebsleitung vorgesehene Trennung des Standortes Hofmannstraße lässt dort einen Bereich zurück, wo 70 % der Beschäftigten über 45 Jahre sind (und 55 % im außertariflichen Bereich entlohnt werden). Für eine eventuelle Sozialauswahl im Fall neuer, schneller "Personalanpassung" im Zusammenhang mit den Offshoring-Plänen wäre die Sozialauswahl dann äußerst eingeschränkt, die Widerspruchsmöglichkeiten der Gekündigten erheblich reduziert.

8.2 NCI – ein Netzwerk der Betroffenen wird zum Gegenspieler der Betriebsleitung

Die Eskalation des Drucks hat die Widerstandskraft der Belegschaft nicht brechen können, auch nicht abbröckeln lassen. Wer im Januar sich zur Klage entschlossen hat, ist durchgängig noch dabei. Die Erfolge vor Gericht bestätigen sie in ihrer Entschlossenheit. Nicht nur wurden alle Kündigungsschutzklagen, die bisher in der 1. Instanz entschieden wurden, gewonnen, auch obsiegten die Beschäftigten in 270 der 273 Entscheidungen über Weiterbeschäftigung bis zum rechtskräftigen Urteil (Dezember 2003). Eher ist es umgekehrt so, dass manche, die sich für die beE entschieden haben, heute bedauern, nicht auch den Weg der Kündigungsschutzklage beschritten zu haben. Die Hoffnung vieler, von der beE schnell in den normalen Arbeitsmarkt vermittelt werden zu können, hat getrogen. Zwar hat die beE rund 40 % der Teilnehmer in neue interne und externe Jobs vermitteln können (Angaben der Personalabteilung). Doch war kaum einer oder eine aus der großen Gruppe der über 40jährigen dabei.

Als wesentlichen Grund ihrer Standfestigkeit nennen alle von uns Befragten und auch die vielen Stimmen im Internet stets: die Solidarität untereinander, die praktische Hilfe durch Kolleginnen und Kollegen und deren menschliche Anteilnahme. Zum wesentlichen Ort und Motor dieser solidarischen Bewegung hat sich das NCI entwickelt: Network for Cooperation & Initiative – Netzwerk der betroffenen Siemens-Mitarbeiter. Im November 2002 gegründet, hat es im Dezember 2003 über 700 Mitglieder an verschiedenen Siemens-Standorten, vor allem natürlich am Standort Homannstraße. Seit dem 22.2.2003 haben fast 135.000 Zugriffe auf die Homepage von NCI stattgefunden. Das Netzwerk hat die Mitglieder in 18 Untergruppen organisiert, die nach Problembereichen (z.B. beE, Kündigungsschutzklagen der verschiedenen Kategorien und Altersklassen, Vollzeit/Teilzeit, Noch-Arbeitende, Jubilare, Schwerbehinderte), nach sozialen Kategorien (Mütter mit Kindern, Mütter und Väter mit Kindern) oder auch hinsichtlich der Neu-Orientierung im Berufsleben oder im Ruhestand unterteilt sind. Akribisch wird über die Prozesse Buch geführt, werden einschlägige Gesetzesänderungen, Quartals- und Geschäftsberichte von Siemens analysiert und über Internet und Informationsveranstaltungen kommuniziert. In Briefen an Politiker, z.B. an den Bundespräsidenten, wird die Situation bei Siemens erläutert. Der Landtagsfraktion der Grünen hat man einen Arbeitsbesuch abgestattet, zu öffentlichen Aktionen bereitet man sich im Kreis von Hunderten Kolleginnen und Kollegen gemeinsam vor.
(Vgl. www.nci.migm.de)

Das NCI erfüllt offenbar Funktionen, die von Betriebsrat oder IG Metall – mit denen man eng zusammenarbeitet – nicht geleistet werden.

"*Du brauchst Menschen, die in der selben Lage sind. Du weißt, die verstehen dich, und was die sagen, hat einen Bezug zu dir. Dass man nicht allein ist, dass man kein individueller Versager ist, dass es hier um etwas geht, was jeden betreffen kann, das erfährt man hier.*"
(Angestellter, 43 Jahre)

"*Ich hätte mir keine Klage zugetraut ohne das NCI. Da hab ich gesehen, viele trauen sich das. Allein oder mit wenigen hätte ich es nicht gemacht.*" (Angestellter, 46 Jahre)

"*Wir sind doch Spezialisten der Vernetzung. Nun haben die uns rausgeworfen, also vernetzen wir den Widerstand. Wir sind eine Gruppe von Spezialisten, jetzt von Widerstandsspezialisten.*"
(Angestellter, 48 Jahre)

"*Ich wusste gar nicht, was in mir steckt. Heute fühl ich mich viel stärker als vor zwei Jahren. Ich weiß, was die Kolleginnen und Kollegen brauchen, da kann ich mich einbringen, da kommt was bei raus.*" (Angestellte, 46 Jahre)

"*Das Wichtigste ist die menschliche Ansprache. Der Betriebsrat ist großartig, die Gewerkschaft hilft, wo sie kann. Aber diese Formalien dort, der Tonfall, auch die Routine, da brauchen wir was anderes. Wenn du selbst betroffen bist, wenn du um dich herum siehst, was passiert, dann kannst du dich in den Kollegen wirklich einfühlen. Nur weil wir so miteinander umgehen, können wir so viel aus uns heraus entwickeln.*"
(Angestellte, 34 Jahre)

Auf hohem Niveau eigene Widerstandsarbeit leisten – diese Organisation haben sich Betroffene der Siemens-Entlassungen selbst geschaffen und sie zu einem ernst zu nehmenden Widerpart der Betriebsleitung ausgebaut. Das Motto der Homepage von NCI lautet: "Einen innerlich freien und gewissenhaften Menschen kann man zwar vernichten, aber nicht zum Sklaven oder zum blinden Werkzeug machen. (Albert Einstein)" Die zum Objekt einer an ihnen nicht interessierten Geschäftspolitik Gewordenen wollen zum Subjekt ihres Widerstands werden und diesen in der Qualität führen, die sie in ihrer Arbeit gewöhnt waren. Damit setzen sie gegen eine bloße "Stellvertreterpolitik" des Betriebsrates Forderungen von Transparenz und demokratischer Teilhabe und verlangen darüber hinaus eine Professionalisierung, die längst nicht die Norm der gewerkschaftlichen Arbeit ist. In diesen Ansprüchen des NCI kann man vielleicht den Kern einer modernen gewerkschaftlichen Vertretung von "Wissensarbeitern" sehen.

8.3 "Kampf um die Köpfe": Hauptstreitpunkt Offshoring

Das Unternehmen hat im Lauf seiner Entlassungskampagne den Schwerpunkt seiner Argumentation verlagert. Diesen bildete zu Beginn und in der ersten Phase des Konflikts das Argument vom Markteinbruch, an dessen neue, kleinere Dimensionen auch die Beschäftigung angepasst werden müsse. In der zweiten Hälfte 2003 trat ein neue Begründung hervor: Das gewaltige Lohngefälle zwischen Hoch- und Niedriglohnländern, das die Konkurrenten am Weltmarkt schon ausnützten, was jetzt Siemens ebenfalls tun müsse, wolle es nicht im Wettbewerb verlieren und damit Produktion und Beschäftigung überhaupt gefährden. (Siehe Kapitel 5) Beim Thema "Konjunktureinbruch und Kapazitätsanpassung" hatte die Belegschaft der Betriebsleitung großen Teils die gedankliche Gefolgschaft verweigert. Die Kritik am sogenannten "Sachzwang Marktanpassung", der Gewinn der "argumentativen Lufthoheit" von Betriebsrat und Gewerkschaft war ein ausschlaggebender Grund für die Mobilisierung der Mitarbeiter.

Auch die Begründung der Operation Offshoring lehnen die Beschäftigten weitgehend ab.

Die folgenden Antworten der 19 von uns zwischen Oktober und Dezember 2003 Befragten sind typisch:

"*Der einzelne kann da wenig tun, das muss der Staat regeln. In den USA gibt es bereits Staaten, die öffentliche Aufträge nur vergeben, wenn das Unternehmen keine Arbeitsplätze ins Ausland verlagert. So müsste das bei uns auch sein.*"
(Angestellter, 52 Jahre)

"*Das sind doch ganz vordergründige Rechnungen. Wenn du alles mit einberechnest, die Vorbereitung, die Schulung, die Kontrolle, die Anlaufschwierigkeiten usw., dann bleibt nicht mehr viel von dem Gefälle. Überhaupt kann man sich so einen Abzug aus gesellschaftspolitischen Gründen nicht gefallen lassen. Wie soll denn das nachher bei uns aussehen?*"
(Angestellter, 39 Jahre)

"*In den USA gibt es, glaube ich, so Regeln, wie man das unterbinden kann. Die Frage ist natürlich, wer hat die Macht im Staat. Da haben wir schlechte Karten.*" (Angestellter, 54 Jahre)

"*Bald wird es dort auch teurer sein, gerade weil all die Firmen da hinverlagern. Dann hat man mächtig investiert, und raus kommt nichts. Bei denen gehts hoch und bei uns runter mit den Gehältern. Die waren manchmal ja auch wirklich hoch.*" (Angestellte, 45 Jahre)

"*Wir brauchen gesetzliche Vorschriften gegen das Offshoring. Die Volksvertreter haben sich hier Gedanken zu machen über die Volksinteressen. Den Auftrag haben sie bei den Wahlen bekommen.*" (Angestellter, 47 Jahre)

"*Löhne wie in China wirds nur geben mit einer Sozialstruktur wie in China oder Indien. Will man das? Hier bei uns, und auch bei denen, denn man geht ja hin, weil's billig ist und auch so bleiben soll. Hier spielt auch die Moral eine Rolle.*" (Angestellte, 49 Jahre)

Die Argumente lauten also:

1.) Die Rechnung des Unternehmens stimmt nicht, das Kostengefälle ist nicht so hoch.

2) Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland muss vom Staat verhindert werden – fast jeder weist auf das Beispiel der USA hin, wo in einigen Bundesstaaten entsprechende Gesetzesinitiaven vorlägen. Der einzelne kann wenig ausrichten.

3) In baldiger Zukunft wird das internationale Personalkostengefälle nivelliert sein – in den Niedriglohn-Ländern gehen die Löhne hoch, bei uns gehen sie runter.

4) Aus gesellschaftspolitischen oder auch moralischen Gründen müsse Offshoring abgelehnt werden.

So aussagekräftig manche Argumente scheinen, es fällt auf, dass die Befragten längst nicht die Fülle an Fakten und Beweisführungen aufbieten können wie im Fall des "Sachzwangs der Marktanpassung". Es fehlt oft die innere Überzeugung, auf diesem Feld sachverständig urteilen zu können. Oft hört man den Zusatz: Aber so genau kenne ich mich da nicht aus. Auch die wiederkehrende Bemerkung, der einzelne könne da nichts tun, der Staat müsse das regeln, zeigt die innere Distanz zur Fragestellung.

Die IG Metall sieht diese Schwäche und versucht, auch dieses Mal mit einer Fülle von Argumenten gegen das Offshoring, die sich auch schon in den Antworten der Befragten niedergeschlagen haben, in den "Kampf um die Köpfe" einzugreifen. In einem "Low Cost Kommentar" gab die IG Metall Siemens-Hofmannstraße zu bedenken: "Hoher Koordinierungsaufwand, Verzüge, Qualitätsmangel? Steht nicht in der Tabelle. Verlust von wertvollem Know how und kein Aufbau von neuem? Nicht bilanzierbar. Hohe Fluktuation und kontinuierlicher Einarbeitungsaufwand? Taucht im Stundensatz nicht auf. Spielball der jeweiligen regionalen Politik? Hinterher sind solche Entwicklungen dann immer unvorhersehbar gewesen." Die Autoren stellen die Fragen, die viele Beschäftigte ebenfalls vorbringen: Wenn wir mit den Stundensätzen aus den Niedriglohn-Ländern konkurrieren müssen – wie sollen wir in unserem Land damit leben können? "Wer soll dann die Infrastruktur und das Gemeinwesen in Deutschland noch finanzieren?" Es wird auch erklärt, dass die Investitionen im Ausland dort keineswegs für Fortschritt, sondern für allgemeine Unterentwicklung und die Ruinierung sozialer Standards sorgen würden (IG Metall Siemens-Hofmannstraße: Information & Kommunikation, September 2003)

Auch das Siemens-Team der IG Metall versucht, vor allem durch eine Widerlegung der Kostengefälle-Rechnung die Position des Unternehmens zu entkräften. Bei Offshoring handele es sich um "Schönrechnerei", da u.a. die Kosten der Übertragung der Geschäftsprozesse ins Ausland, die Kosten des Personalabbaus im Inland, die Kosten durch kulturelle Unterschiede und die Kosten des Projektionsanlaufs nicht angemessen berücksichtigt werden. (Siemens Nachrichten, a.a.O.) Der Leiter des Teams, Wolfgang Müller, sagt, man müsse aufhören, Offshoring nur prinzipiell kapitalismus-kritisch und moralisch anzuprangern, sondern anfangen, die Begründungen und Berechnungen der Kapitalseite immanent zu kritisieren. Dies sei sowohl aus praktischen wie aus systematischen Gründen notwendig. Praktisch insofern, als man ohne solche immanente Argumente keine Mehrheiten in den Gewerkschaften und Belegschaften finde. "30 – 60 % sind schon resigniert, wenn ihnen das Unternehmen unwidersprochen vorrechnet, dass die in China etc. nicht nur billiger, sondern auch fast so gut sind wie hierzulande." Systematisch sei die immanente Kritik deshalb nötig, weil es – wie in der Wirtschafts-, Steuer- und Sozialpolitik – auch in der Betriebswirtschaftslehre für ein Problem nicht nur *eine* Lösung gebe.

So richtig diese prinzipielle Kennzeichnung immanenter Kritik ist, so bleiben im konkreten Fall des Offshoring doch wesentliche Fragen offen. Denn auch wenn man die angeführten zusätzlichen Kosten einrechnet, bleibt in der Kalkulation des Unternehmens eine Differenz, die ihr Handlungsgrundlage bietet für ein umfassendes Programm des globalen Outsourcings. Dass die globalen Unternehmen und in Sonderheit Siemens nach diesem Konzept de facto vorgehen, kann keinem Zweifel unterliegen. Für Kapital, das sich global maximal verwerten will und muss, ist die

Ausnutzung globaler Kostenunterschiede vernünftig, ja existenznotwendig. Die Frage ist deshalb, wie eine andere betriebswirtschaftliche Logik zustande kommen kann. Die Position "Eine andere Welt ist möglich, ein anderer Kapitalismus nicht" (Franz Schandl, Freitag 16.1.2004), lässt für andere Logiken im Rahmen des Kapitalismus keinen Platz. Andererseits haben bekanntlich bestimmte historische Faktoren dafür gesorgt, dass der Kapitalismus der BRD eine längere Phase sozialstaatlich verfasster Gesellschaft und Unternehmenskultur durchmachte. Welche Faktoren müssen sich heute ändern oder hinzutreten, um das globale Kapital von seiner Logik renditemaximaler globaler Kapitalverwertung abzubringen?

Die IG-Metall-Organisation der Hofmannstraße hat eine Antwort versucht: "Das (Offshoring) kann kein Betriebsrat und keine Gewerkschaft, auf sich alleine gestellt und national beschränkt, verhindern. Aber wir können dafür wirken, dass wir uns wehren, und international vernetzen und eine gesellschaftliche Gegenmacht aus Arbeitnehmern, Gewerkschaften, Kirchen, Globalisierungskritikern, Umweltschützern entsteht, die über die Parteien und andere Organisationen Einfluss nimmt." (IG Metall Siemens-Hofmannstraße, a.a.O.) Hier wird also davon ausgegangen, dass eine globale soziale Bewegung entsteht, die eine solche Kraft entfaltet, dass das Kapital sie bei seinen Entscheidungen berücksichtigen muss. Hilfreich für die Entwicklung dieser Bewegung kann das Argument in der Schrift des Siemens-Teams der IG Metall sein, dass die Offshoring-Logik von Siemens zwar dem Betriebswirt einleuchten möge, aber volkswirtschaftlich unsinnig sei. Denn wenn nun alle großen Konzerne dort produzieren, wo sie billige Personalkosten ausnutzen können, werde es bald niemanden mehr geben, der all die schönen HighTech-Produkte auch mit seiner Kaufkraft nachfragen könnte. Offshoring würde nicht nur die Arbeitsplätze im Inland kosten, sondern den Konzern die Grundlage seiner Existenz.

8.4 Der Gesamtbetriebsrat denkt um: "Die Globalisierungsstrategie von Siemens gefährdet den Standort Deutschland"

Der vielleicht folgenschwerste Wandel auf Seite der Beschäftigten im Anschluss an die Auseinandersetzungen fand beim Gesamtbetriebsrat statt. Am 1.4.2004 rief der Gesamtbetriebsrat der Siemens AG und der Konzernbetriebsrat von Siemens Deutschland zu einer Pressekonferenz unter dem aufrüttelnden Titel: "Siemens zieht sich aus dem Standort Deutschland zurück." Die Kapitelüberschriften des auf der Konferenz vorgelegten Positionspapiers markieren den substantiellen Wandel in der Haltung der Betriebsräte:

" 1. Siemens Globalisierungsstrategie gefährdet Standort Deutschland.
2. Der Rückzug wird systematisch betrieben.
3. Der Personalabbau bei Siemens erhält eine neue Dimension.
4. Siemens will aus dem Sozialkonsens aussteigen.
5. Die Siemens-Strategie schadet Deutschland.
6. Siemens wird seiner gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht. "

Die Betriebsräte nennen den Grund, warum sie bei dieser Art von Globalisierung für ein "Co-Management" nicht mehr zu haben sind: "Anders als bisher wird das globale Engagement jetzt nicht mehr als Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung in Deutschland propagiert sondern als eigenständiges Ziel, der 'Optimierung' der globalen Wertschöpfung, mit anderen Worten der Profitmaximierung." Sie rechnen vor, dass Siemens, wenn es seinen erklärten Kriterien folgt, die Belegschaft in Deutschland um 74.000 Menschen, das sind 44 %, abbauen werde.

Dem gegenüber fordert der Gesamtbetriebsrat, dass bei allen unternehmerischen Entscheidungen die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Standorte im Vordergrund stehen müsse. Für das globale Engagement von Siemens, wie aller weltweit operierenden Unternehmen, müsse in Deutschland als Mindestanforderung eine ausgeglichene Arbeitsplatzbilanz gelten. Die Vertreter der Arbeitnehmerseite erinnern auch daran, dass Siemens sich nicht durch möglichst billige Produkte definiere, "sondern durch Spitzentechnologie und Kundenerfolg". Deshalb sei das Engagement in der Forschung und Entwicklung weiter voranzutreiben. Der Abfluss von Know how, der bei dem Drang auf fremde Märkte in Kauf genommen werde, füge dem Unternehmen langfristig Schaden zu und müsse gestoppt werden.

Der Vorstandsvorsitzende von Pierer warf dem Gesamtbetriebsrat darauf hin "Panikmache" vor. Dazu stellte die IG Metall fest: "Dieses Konzept, die Wertschöpfung ... dem Umsatz in der Region bzw. dem Land anzupassen, hat der Siemens-Vorstand in der Siemens-Business-Conference verkündet und oft wiederholt. Fakt ist auch: Der Siemens Vorstand hat seine Aussagen zum Standort Deutschland immer mit der Drohung verknüpft, dass die Arbeitsplätze nur bleiben, wenn die Beschäftigten 30 % billiger werden."

9. Fazit

1) Das Beispiel von Siemens und vor allem des IT-Standorts München Hofmannstraße widerlegt für den Fall Siemens die eingangs der Studie zitierte Hypothese der Bertelsmann-Stiftung, wonach in der modernen Unternehmenskultur "eine gleichgewichtige und ausgewogene, an den Bedürfnissen der Shareholder, jedoch nicht zu Lasten der Interessen anderer Stakeholder orientierte Geschäftspolitik" anzutreffen wäre. Unter dem Druck der Kapitalmärkte und der globalen Konkurrenz rückt Siemens den Shareholder Value ins Zentrum seiner Geschäftsstrategie, was zwangsläufig zu Lasten der Beschäftigung im Inland und des Anteils der Beschäftigten an der Wertschöpfung des Unternehmens geht. Diese Daten von Siemens stimmen mit dem generellen betriebs- und volkswirtschaftlichen Trend überein. Während die Beschäftigung der Transnationalen Konzerne insgesamt zunimmt, sinkt die Beschäftigung im deutschen "Mutterland". Je mehr der Shareholder Value den Kurs des Unternehmens bestimmt, um so geringer ist der Anteil von Löhnen und Gehälter an der betrieblichen Wertschöpfung. Shareholder Value und Interessen der Belegschaft stehen einander entgegen. Im Siemens-Konzern kommt es zu keinem Ausgleich der gegenläufigen Interessen, sondern der Shareholder Value wird zum maßgebenden Kriterium der Unternehmenspolitik.

2) Den Wandel in der Unternehmenskultur betreibt Siemens seit Anfang der Neunziger Jahre. Dies gilt für die Gesamtheit der großen Unternehmen. Bei Siemens kommt als Besonderheit hinzu, dass der Konzern aus dem abgeschotteten korporatistischen Telekommunikationskartell hinaus auf den offenen globalen Markt treten musste. Die Distanz zwischen "alt" und "neu" war bei Siemens also besonders groß. Deshalb tat sich auch das völlig andere Bedingungen gewöhnte Management mit dem "Kulturwandel" schwer, und hierin liegt wohl auch das schließlich besonders schroffe Verhalten der Unternehmensleitung begründet. Der Konzernvorstand wurde von der Idee beherrscht, eine "falsch" sozialisierte Belegschaft umerziehen zu müssen. Die alten sozialpartnerschaftlich gefassten Grundsätze wurden in abrupten Schüben abgelöst durch die Messgrößen Profitfähigkeit, Aktien- und Börsenwert. Der korrespondierende Abbau an Beschäftigung und sozialen Standards in Deutschland wurde bis Anfang 2004 in Kooperation mit dem Gesamtbetriebsrat erzielt, der sich, wie im Gros der großen Unternehmen, als Co-Management verstand. So entstand eine "Kultur des Abbaus", die von beiden Seiten gepflegt wurde.

3) Der Wandel in der Arbeit – von der Industrie- zur Wissensarbeit – schaffte den neuen Typus des "Wissensarbeiters", für den nicht mehr Kommandos und Kontrolle des Arbeitsprozesses gelten, sondern der der "indirekten Steuerung" durch Preis- und Gewinnvorgaben unterliegt. Die relative Autonomie in der Organisation der eigenen Arbeit verlangt nun eine "innere Zustimmung", eine starke Identifikation mit den Unternehmenszielen; die Bedeutung der Unternehmenskultur als verbindliche Wertsetzung nimmt zu. Die Selbstbestimmung in der Arbeit und die schöpferische Befriedigung über die eigene Leistung machen gleichzeitig offen für diese Identifizierung mit dem Unternehmen, solange die relative Autonomie gewahrt bleibt und für ausreichend erachtete finanzielle Gratifikationen gewährt werden.

4) Die Strategie des Konzerns, beim Umbau zum strikt renditeorientierten Unternehmen auf die Zustimmung und Identifikation der Wissensarbeiter mit diesem Unternehmensziel zu setzen, kam in der Konjunkturkrise 2001/2002 und hier vor allem beim am meisten von diesem Einbruch betroffenen Bereich, ICN, zum Stillstand. Das Werben um Zustimmung, das Anspornen zu höherer Leistung über Wert- und Zieldiskussionen brachte nicht die erhoffte schnelle Wirkung. Seit 2002 setzt die Unternehmensleitung nicht mehr auf Kooperation und Identifikation, sondern auf Druck und offenen Konflikt. Die Angst vor den Schrecknissen des Marktes und des sozialen Absturzes soll die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen oder zu Opfern bei Beschäftigung und Entlohnung reif machen. Als sich der Betriebsrat München Hofmannstraße diesem Konzept verweigerte, setzte das Unternehmen auf die volle Eskalation. In dem seit Mitte 2002 Jahren währenden Arbeitskampf geht es um das Prinzip der neuen Unternehmenskultur, wie sie der Konzern als verbindlich durchsetzen will.

5) Die MitarbeiterInnen im Standort München Hofmannstraße haben das Bewusstsein, als relativ autonome "Arbeitskraft-Unternehmer", als Eigentümer der in ihren Köpfen ruhenden geistigen Produktionsmittel vom Unternehmen besonders geschätzt und diesem gewissermaßen auf Augenhöhe entgegen treten zu können, im Laufe des Arbeitskampfes fahren lassen. Sie haben sich als abhängig Beschäftigte begriffen, die ihre Arbeitskraft und ihren Arbeitsplatz, ohne den sie sozial nicht existieren können, verteidigen müssen. Bei diesem rapiden Verständniswandel halfen die konkreten Angebote der IG Metall – Rechtsschutz, Beratung über alle Fragen möglicher Gegenwehr – ebenso wie die Beweisführung der IG Metall, dass es keinen "Sachzwang" zum massenhaften Abbau von Personal gibt, sondern im Gegenteil gute Gründe, das Know how für die Nutzung des zu erwartenden Aufschwungs zu halten.

Für die hochqualifizierten Angestellten war es fundamental, eine logisch plausible und praktisch realisierbare Alternative angeboten zu bekommen. Es zeigte sich dann, dass die Wissensarbeiter ihre Berufsqualitäten auch im Widerstand gegen die Pläne der Betriebsleitung entfalteten. Die Entwicklung des NCI, eines Netzwerks

der Siemens-Mitarbeiter, mit seiner Vernetzung aller Betroffenen, der schnellen Analyse neuer Entwicklungen, der ständigen Kommunikation untereinander und des ebenso professionellen wie solidarischen Umgangs miteinander deuten darauf hin, dass hier Erfahrungen für die Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Arbeit im Bereich der Wissensarbeiter nutzbar gemacht werden können. Gleichzeitigkeit unterstreicht die Länge des Konflikts, die organisierte Einbeziehung der Beschäftigten und Realisierung und Kontrolle langfristiger Zielsetzungen und Kampagnen die große Bedeutung stabiler gewerkschaftlicher Strukturen.

6) Der Wechsel der Argumentationslinie der Unternehmensleitung – weg von der durch den Konjunktureinbruch geforderten Personalkapazitätsanpassung hin zum angeblich vom globalen Wettbewerb erzwungenen Offshoring – hat die bisherige "argumentative Lufthoheit" von Betriebsrat, Gewerkschaft und NCI zwar nicht zu Fall, aber ins Wanken gebracht. Bisher – bis Ende 2003 – verharren die gewerkschaftlichen Argumente mehrheitlich in der immanenten Kritik an den Kostenrechnungen des Unternehmens. Würde man alle anfallenden Kosten berücksichtigen, wäre die Differenz zwischen den Kosten in Deutschland und den Niedriglohn-Ländern gar nicht so hoch. Allerdings sind sie offenbar dem Unternehmen hoch genug, dass es den großen Job Lift durchführt. Die meisten Gewerkschafter wie NCI-ler schrecken vor der Erkenntnis noch zurück, dass eine Änderung der Investitions- und Beschäftigungsströme das eigene Engagement in einer sozialen Bewegung verlangt, die stark genug wäre, dass sie von der Konzernleitung bei der Festlegung der Geschäftsstrategie berücksichtigt werden müsste. Wenn bei der Organisation der internationalen Arbeitsteilung nicht nur die Interessen des unternehmerischen Global Players, sondern auch die der Belegschaft zum Zuge kommen sollen, müssen diese offenbar in der Auseinandersetzung mit der Shareholder Value-Strategie des Unternehmens geltend gemacht werden.

7) Mit seinen öffentlichen Erklärungen und Positionspapieren im April 2004 hat der Gesamtbetriebsrat diese grundsätzliche Auseinandersetzung begonnen. In der Haltung des Gesamtbetriebsrates hat sich ein bemerkenswerter Wandel vom "Co-Management des Abbaus" hin zu einer prinzipiellen Kritik einer Unternehmensglobalisierung auf Kosten der Belegschaft vollzogen.

8) Bei den Betriebsratswahlen am Standort München Hofmannstraße im Mai 2004 lag die Wahlbeteiligung bei 70 % und damit weit über denen vergangener Wahlen (2002: 47 %). Die Liste der in diesem Standort konfliktbereiten IG Metall sprang von 40 % auf 46 %, das Mitarbeiternetz NCI gewann ebenfalls einen Sitz. Die vorstandsnahe Liste der AUB fiel von 27 % auf 17 % zurück. Ihren fünf Sitzen stehen 25 Betriebsratsmitglieder von Gewerkschafts- oder gewerkschaftsnahen Listen gegenüber. Die Ergebnisse der Betriebsratswahl dokumentieren den Wandel des Angestelltenbewusstseins vom "Arbeitskraft-Unternehmer" zum "normalen", auf gewerkschaftliche Solidarität angewiesenen Arbeitnehmer.

9) In Bocholt und Kamp-Lintfort setzte Siemens um Juni 2004 mit der Drohung, andernfalls die Handy-Fertigung nach Ungarn und Rumänien zu verlagern, einen neuen Tarifvertrag durch, der eine Reduzierung der Arbeitskosten um 30 % vorsieht. Für die 2.000 betroffenen Beschäftigten wurde keine längerfristige Arbeitsplatzgarantie abgegeben. Der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall stimmten dem Vertrag zu, weil sie gleichzeitig eine "Vereinbarung zur Sicherung und Entwicklung von Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation bei der Siemens AG" abschließen konnten. In dieser Rahmenvereinbarung erklärt die Siemens AG, sie verfolge nicht die strategische Zielsetzung, "das Verhältnis von Inlands- zu Auslandsumsatz auch in der Beschäftigtenbasis abzubilden". Vielmehr stünden "bei einem Aufbau von Beschäftigung im Ausland im Vordergrund Markt- und Kundennähe, ggf. local content-Forderungen, die Verfügbarkeit von Qualifikationen und sämtliche sonstige vorhandenen wirtschaftlichen Ressourcen sowie selbstverständlich auch die globale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens".

Der Wortlaut ist unmissverständlich: Siemens schwört dem offiziellen Ziel der globalen Anpassung von Umsatz und Wertschöpfung verbal ab, um dann Kriterien – Markt-, Kundennähe, globale Wettbewerbsfähigkeit usw. – zu formulieren, die das Ziel unter anderem Namen erreichen und auch weit darüber hinaus gehen können. Gleichzeitig haben sie das mit der Verlagerungsstrategie korrespondierende Ziel, die inländischen Arbeitskosten um 30 % zu senken, in den konkreten Fällen Bochholt und Kamp Lintfort erreicht.

Der Vorstand kann sich in seiner strategischen Linie bestätigt fühlen: entweder die Sozial- und Arbeitsstandards der Niedriglohnländer werden in Deutschland übernommen oder die Produktion und die Arbeitsplätze werden ins billigere Ausland verlagert.

10. Anhang

10.1 Leitfaden für die Gespräche November 2002 – Januar 2003

■ Demografische Faktoren
– Geschlecht; Alter; verh./nicht verheiratet
– Kinder; Qualifikation; Betriebszugehörigkeit; frühere Beschäftigung(en)

■ Status in der Umsetzung der Betriebsvereinbarung / betriebspolitische Orientierung
– Aufhebungsvertrag; Eintritt in beE;
– gekündigt/nicht gekündigt; Kündigungsschutzklage
– Mitglied der Gewerkschaft (seit wann); AUB; NCI
– Letzte Betriebsratswahl: Wähler/Nichtwähler, welche Liste gewählt

■ Entscheidung für Beschäftigung bei Siemens
– Gab es Alternativen, andere Angebote am Arbeitsmarkt?
– Gründe für die Entscheidung für Siemens (Geld; soziale Sicherheit; gutes Image; an der Spitze der Technologie; andere)

■ Haben sich die Erwartungen an Siemens erfüllt?
– am Anfang; bis zu welchem Ereignis; bis heute
– Haben die Beschäftigten mit der Möglichkeit einer Kündigung Mitte 2002 gerechnet?

■ Wie wird das Vorgehen von Betriebsleitung und Betriebsrat eingeschätzt?
– Was halten Sie vom "Sachzwang Markt"-Argument der Betriebsleitung?
– Wie stehen Sie zum Vorschlag von Betriebsrat und IG Metall, das Problem ohne Personalabbau zu meistern, um das Know how für den kommenden Aufschwung zu sichern?
– Wer hat sich in der Betriebsvereinbarung durchgesetzt – eher das Unternehmen, eher die Belegschaft; hätte der Betriebsrat eine andere Verhandlungstaktik einschlagen sollen?
– Was vor allem stört Sie am Vorgehen der Betriebsleitung? (kümmert sich nicht um meine sozialen Bedürfnisse; handelt sich um Missachtung meiner Leistung; zerstört den notwendigen Teamgeist; diktiert von oben herab)

■ Wie eng war die eigene Lebensplanung mit der Beschäftigung bei Siemens verbunden?

■ Welche Alternativen gäbe es für die Betroffenen im Fall einer Entlassung?

■ Zur Entscheidung für Eintritt in die beE oder Durchstehen von Kündigung und Prozess
– Welche Motive gaben (geben) den Ausschlag?
– Wird damit gerechnet, im Fall eines Erfolgs der Kündigungsschutzklage vor Gericht wieder in den Betrieb zurückkehren zu können?

10.2 Leitfäden für die Gespräche September – November 2003

Zusätzlich zu den im ersten Gesprächsleitfaden aufgeworfenen Fragen:

■ Zur Betriebsvereinbarung 2002
– Wie schätzen Sie die Vereinbarung nach den Erfahrungen eines Jahres ein: eher ein Erfolg für den Betriebsrat – eher ein Erfolg für die Betriebsleitung – eher ein fairer Kompromiss?
– Wie beurteilen Sie die Umsetzung der Betriebsvereinbarung? (inkl. der gegenseitigen Beschuldigungen von Betriebsleitung und Betriebsrats, die Vereinbarung bzw. gesetzliche Bestimmungen zu verletzen; Funktionsfähigkeit der beE; Umsetzung von 1.400 Mitarbeitern an einen anderen Standort usw.)

■ Zum Krisenmanagement des Betriebsrats
– Wie beurteilen Sie das Vorgehen des Betriebsrates im laufenden Konflikt um den Personalabbau? (inkl. der kritischen Position des Gesamtbetriebsrates)
– Hat sich Ihre Haltung zu Betriebsrat und Gewerkschaft im Lauf der Auseinandersetzung verändert?

■ Zur neuen Argumentation der Betriebsleitung
– Die Betriebsleitung argumentiert heute vor allem damit, dass sie wegen des großen Kostengefälles zwischen Niedrig- und Hochlohn-Ländern Software-Arbeitsplätze ins Ausland verlegen müssen – was halten Sie von diesem Argument?
– Wie, glauben Sie, wird es mit der Personalpolitik des Unternehmens weiter gehen?
– Sehen Sie Möglichkeiten, auf einen Erhalt der Arbeitsplätze in Deutschland hinzuwirken?

Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Gütersloh 2003

Boes, Andreas/Baukrowitz, Andreas: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin 2002

Brödner, Peter: "New Economy" und Interessenvertretung. In: Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg 2000

Decurtins, Daniela: Siemens. Anatomie eines Unternehmens. Frankfurt/Wien 2002

Dörre, Klaus: Modernisierung als Regression? Arbeitspolitik vor neuen Herausforderungen. In: Peters, Jürgen/Schmitthenner, Horst: Gute Arbeit. Hamburg 2003

Drucker, P.F.: The Age of Social Transformation. In: The Atlantic Monthly, N. 11 (1994)

Fischer, Peter: Globalisierung in der Automobil- und ihrer Zulieferindustrie. In: Klitze/Betz/Möreke: Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg 2000

Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung – St. KinkelP. Jung Erceg/Gunter Lay: Auslandsproduktion – Chance oder Risiko für den Produktionsstandort Deutschland? Karlsruhe, August 2002

Fröbel, Folker: Die neue internationale Arbeitsteilung. Hamburg 1977

Fuchs, Tatjana: Gute Arbeit in prekären Verhältnissen? In: Peters/Schmitthenner: Gute Arbeit. Hamburg 2003

Glas, Susanne/Rehberg, Frank: Beteiligung und Ergebnisse der Betriebsratswahl 2002 als Ausdruck des Angestelltenbewusstseins? München 2003

Glißmann, Wilfried: Ökonomik der Maßlosigkeit. In: Pickshaus, Klaus/Schmitthenner, Horst/Urban, Hans-Jürgen: Arbeiten ohne Ende

Heidenreich, M./Töpsch, K.: Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1/1998

IG Metall Bayern: Siemens-Nachrichten, Dezember 2003

IG Metall Bayern: Wege aus der Krise bei Siemens Hofmannstraße. München, Oktober 2002

Industriegewerkschaft Metall – Wirtschaft/Technologie/Umwelt: Zukunfts@rbeit. Arbeit in der Informationsgesellschaft. Frankfurt am Main 1998

Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg 2000

Lompe, Klaus: Globalisierung und das deutsche Mitbestimmungsmodell. In: Klitze/Betz/Möreke: Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg 2000

Mayer, Leo/Schmid, Fred: Die Macht der Multis. isw-Forschungshefte 1. München 2002

Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung: Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Köln 2002

Meschnig, Alexander/Stuhr, Mathias: Arbeit als Lebensstil. Frankfurt 2003

Müller, Wolfgang: HighTech Report. Darmstadt 2002

Negt, Oskar: Flexibilität und Bindungsvermögen. Grenzen der Funktionalisierung. In: Meschnig, Alexander/Stuhr, Mathias: Arbeit als Lebensstil. Frankfurt 2003

Peters, Jürgen/Schmitthenner, Horst: Gute Arbeit. Hamburg 2003

Pickshaus, Klaus: Das Phänomen des "Arbeitens ohne Ende". In: Pickshaus, Klaus/Schmitthenner, Horst/Urban, Hans-Jürgen: Arbeiten ohne Ende. Hamburg 2001

Pongratz, Hans J./Voß, G.Günter: Arbeitskraftunternehmer. Berlin 2003

Pongratz, H.J./Voß, G.G.: Der Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. Vortrag auf dem Kongress für Soziologie, Freiburg 1998

Rohde, Gerhard: Grenzenlose Arbeit – Globale Mobilität: eine Herausforderung für Gewerkschaften und Wissenschaft. WSI Mitteilungen 10/2003

Schief, Sebastian: Globalisierung. Entwicklungspfade der Internationalisierung deutscher Konzerne. Frankfurt am Main 2003

Schuhler, Conrad: Unter Brüdern. Die USA, Europa und die Neuordnung der Welt. Köln 2003

Schuhler, Conrad (Hg.): Schöne Neue Siemens Welt. München 2003

Siemens Geschäftsberichte 1990 - 2003

Sinn, Hans-Werner: 4,5 Millionen Verlierer. In: Die Zeit, 22.12.2003

UNCTAD: World Investment Report 2002

UNCTAD: World Investment Report 2000

Periodika – Internet

Business Week

Der Spiegel

Die Zeit

Financial Times Deutschland

Freitag

Handelsblatt

Information & Kommunikation. Zeitung von IG Metall-Vertrauensleuten und Betriebsräten der Siemens AG, München Hofmannstraße

SiemensWelt

Süddeutsche Zeitung

www.nci.migm.de

"Es setzt sich nur so viel von der Vernunft durch, wie die Vernünftigen durchsetzen." *(Bert Brecht)*

isw braucht FörderInnen und Spenden

In den letzten Jahren hat die Unvernunft an Boden gewonnen. Die neoliberale Reaktion dominiert. Soll es nicht weiter bergab gehen, muss es mehr Vernünftige geben und sie müssen besser werden. Dazu wollen wir beitragen. Wir wollen unsere Arbeit intensivieren, die Aufklärung verbessern. Dafür erbitten wir Unterstützung.

Denn ein Alternativprojekt wie das isw ist auf Unterstützung angewiesen. Wir erhalten keine Weisungen von Konzernen und Verbänden – aber auch keine Überweisungen.

Das Fundament unserer Arbeit sind AbonnentInnen, FörderInnen und Spenden.

Spenden und Förderbeiträge sind steuerlich voll abzugsfähig.

Durchblick ist nötig, möglich und förderbar.

Vorschläge, wie Sie unsere Arbeit unterstützen können, Abo-, Förderabo- und Spendenformulare finden Sie auf unserer Internet-Seite.

www.isw-muenchen.de

isw-report ISSN 1614-9289

..... report 73: **Klima-Killer Konzerne** Wie Konzerne und Marktwirtschaft das Klima kaputt machen (April 2008) Sonderpreis 2,00 EUR + Vers.
..... report 74: **Neoliberalismus, Demokratieabbau, Neofaschismus** Doku des 16. isw-forums (Juni 2008) Sonderpreis 1,00 EUR + Versand
..... report 76: **Krise. Rezession. Absturz. – Wege aus der Krise** (April 2009) Sonderpreis 2,00 EUR + Versand
..... report 77: **Die kapitalistische Krise und die neue globale Machtverteilung** Doku des 17. isw-forums (Juni 2009) SP 1,00 EUR + Vers.
..... report 78: **Die Große Krise und die Lähmung der Gewerkschaften** (September 2009) Sonderpreis 1,00 EUR + Versand
..... report 79: **Wirtschaftsdemokratie und Vergesellschaftung** (Januar 2010) 3,50 EUR + Versand
..... report 81: **Besser – kürzer – arbeiten.** Die Große Krise und die Zukunft der Arbeit (Doku 18. isw-forum) Juli 2010 / 3,00 EUR + Versand
..... report 82: **Die Mär von der Zähmung der Finanzmärkte**. Der Countdown zur nächsten Krise läuft (November 2010) 3,50 EUR + Versand
..... report 83/84: **China. Krise als Chance? Aufstieg zur ökonomischen Weltmacht** (Dezember 2010) 5,00 EUR + Versand
..... report 85: **Scheitern EURO und EU?** Doku des 19. isw-forums (Juni 2011) 3,00 EUR + Versand
..... report 86: **Die arabischen Revolten und der Westen** (Sept. 2011) Sonderpreis: 1,00 EUR + Versand
..... report 87: **ABC der Schulden- und Finanzkrise** (Dezember 2011) 4,00 EUR + Versand
..... report 88: **Welt-Einkommensverteilung**. In den Nationen immer ungleicher. Schwellenländer holen auf (März 2012) 3,00 EUR + Versand
..... report 89: **Dringend gesucht: Alternative zum Kapitalismus. Doku des 20. isw-forums** (Juni 2012) 2,50 EUR + Versand
..... report 90: **Euro-Zone: Inkassobüro für die Banken? Zerbricht der Euro? Kraft für ein soziales Europa?** (Sept. 2012) 3,00 EUR + V.
..... report 91: **Grüne Wende. Neue Farbe oder neues System?** (Dez. 2012) 3,50 EUR + Versand
..... report 92: **Der Überfall der Banken.** Wie die Banken die Gesellschaft ruinieren u. wie sie an die Kette zu legen sind (April 2013) 3,50 EUR
..... report 93: **Die Schulden streichen!** Grundlage für eine Erneuerung Europas (21. isw-forum) (Juni 2013) 2,50 EUR
..... report 94: Zwischen Dauerkrise, Widerstand, Transformation: **Kapitalismus am Ende?** (Sept. 2013) 3,50 EUR
..... report 95: **Die Krise und die Spaltung Europas. Europa am Scheideweg** (Dez. 2013) 3,50 EUR
..... report 96: **Widerstand** – Kapitalismus oder Demokratie (März 2014) 3,50 Euro + Versand

isw-spezial ISSN 1614-9270

..... Nr. 20: **Die Entwicklungsländer im System von WTO u. IWF** (April 2007) 4 EUR + Versand
..... Nr. 21: **Mit Hochgeschwindigkeit aufs falsche Gleis** Bahnpivatisierung (Sept. '07) Mithrsg: Bündnis Bahn für Alle 1,00 EUR + Versand
..... Nr. 23: **Wendejahre in Osteuropa** Zusammenbruch, Transformation, Wirtschaftskrise (November 2009) 1,00 EUR + Versand
..... Nr. 24: Für die Krise zahlen? Nein! **Wie die Linke in Europa gegen die Sparprogramme mobil macht** (Sept. 2010) 2,00 EUR + Versand
..... Nr. 25: **Arbeitskämpfe in China**. Chinas Gewerkschaften in der Transformation (Dezember 2011) 4,50 EUR + Versand
..... Nr. 26: **Die Herren des Geldes** – **Reichtum und Macht des 1 %** (März 2012) 2,50 EUR + Versand
..... Nr. 27: **Wettbewerb schadet der Gesundheit.** Eine Analyse der Gesundheitspolitik in Deutschland (Juni 2013) 3,00 EUR + Versand

isw-wirtschaftsinfo ISSN 1614-9262

..... Nr. 48: **Bilanz 2013 – Ausblick 2014** zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in **Deutschland u. Euro-Zone** (April 2013) 4,00 EUR + V.
..... **CD**: alle Grafiken aus wirtschaftsinfo 48 (Powerpoint) 5,00 EUR + Versand

isw-forschungshefte ISSN 1614-9254

..... Nr. 4: **Der Markt. Theorie, Ideologie, Wirklichkeit.** Eine Kritik der herrschenden Wirtschaftsideologie (Juli 2010), 4,00 EUR + Versand

isw-Grafik-Report ISSN 1867-7363

..... Nr. 12: **NATO. Rüstung. Krieg.** (Januar 2009) Sonderpreis 3,00 EUR + Versand

alle lieferbaren isw-Publikationen siehe
www.isw-muenchen.de

Ich bestelle die oben angekreuzten Titel

Name
Vorname

Straße

PLZ, Ort

Unterschrift

Ich abonniere isw-report und wirtschaftsinfo "Bilanz"

ab isw-report O 96 / O 97 / O 98 / O 99
zum Abo-Preis von 18 Euro (Auslandsabo: 28 Euro)

- ❑ Ich zahle nach Rechnungstellung
- ❑ Buchen Sie den Abo-Betrag von meinem Konto ab (siehe Kasten)

Name
Vorname

Straße

PLZ, Ort

Unterschrift

Datum

Ich möchte Fördermitglied des isw e.V. werden

Ich unterstütze die Arbeit des isw ab .....(Monat/Jahr)
mit einer monatlichen Spende von ..... EUR (mind. 6 Euro)

Als Fördermitglied erhalte ich alle im Förderzeitraum erscheinenden isw-Publikationen (Printmedien) des isw e.V. als Mitgliederzeitschrift.

- ❑ Ich zahle nach Rechnungstellung
- ❑ Ich zahle per Dauerauftrag
- ❑ Buchen Sie den Förderbeitrag von meinem Konto ab

Die Abbuchung soll erfolgen: O vierteljährlich O halbjährlich O jährlich

Name
Vorname

Straße

PLZ, Ort

Unterschrift

Zahlung per SEPA-Lastschriftmandat (Einzugsermächtigung)

Wenn Sie sich für die Zahlung per Lastschrift entschieden haben, schicken wir Ihnen ein Formular zu, in das Sie Ihre Bankdaten eintragen können. Mit gleicher Post erhalten Sie auch die für das Sepa-Lastschriftverfahren notwendigen Daten: unsere Gläubiger-Identifikationsnummer, Ihre Mandatsreferenz-nummer sowie den Abbuchungstermin.

isw – institut für sozial-ökologische Wirtschaftsforschung e.V., Johann-von-Werth-Straße 3, 80639 München
fon: 089/130041 fax: 089/1689415 email: isw_muenchen@t-online.de

NO JUSTICE NO PEACE!

http://www.isw-muenchen.de

ISSN: 1614-9254