

Frieder Naschold

## **Siemens „Öffentliche Netze“ (ÖN) am Scheideweg**

Eine Fallstudie zur betrieblichen Erneuerung und organisatorischer Transformation\*

### **Abstract**

Anhand des Unternehmensbereichs „Öffentliche Netze“ (ÖN) werden beispielhaft die Auswirkungen von völlig geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei Siemens dargestellt. Nach einer Skizzierung der Strukturen und Strategien der betrieblichen Erneuerung und des organisatorischen Transformationsprozesses dieses Unternehmensbereichs - mit Schwergewicht bei Personal und Organisation - wird untersucht, inwieweit eine Umstrukturierung der internen strategischen Ressourcen installiert und zu einem sich selbst tragenden organisatorischen Transformationsprozeß werden kann. Als Maßnahme hierzu dient die Einführung des TOP-Programms bei ÖN. Anschließend werden Einschätzungen und Anforderungen an ein Management des Wandels in ÖN wie im Gesamtunternehmen für zukünftige Aufgaben und Herausforderungen formuliert, z.B. ob die Balance von Beschäftigungspolitik über eine feste Stammebelegschaft einerseits, von Restrukturierung andererseits, in den bisherigen Formen aufrecht erhalten werden soll.

### **1 Vorbemerkungen**

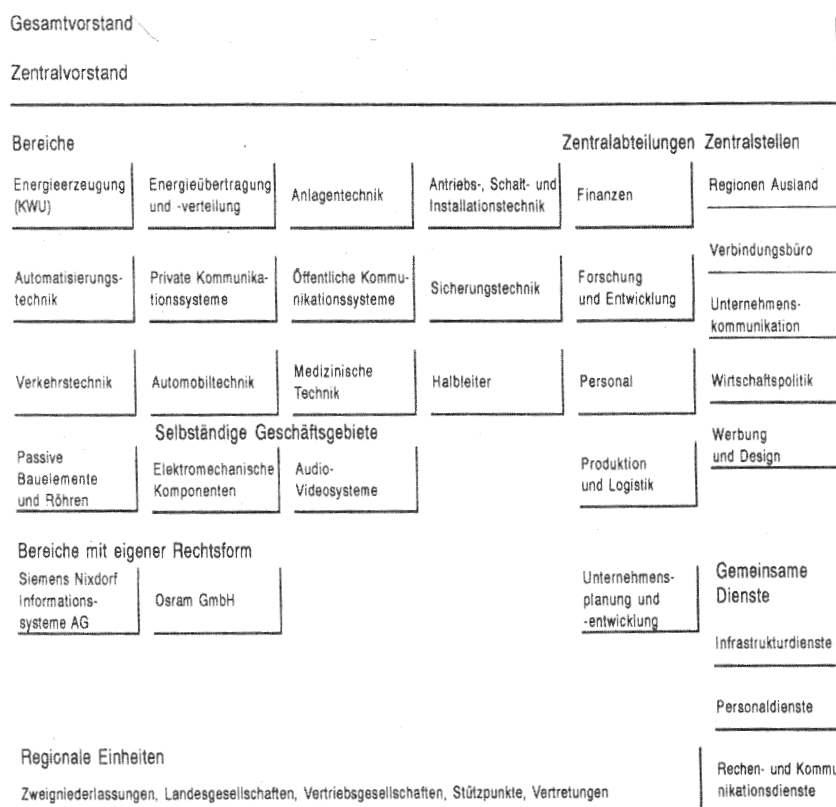
Die Siemens AG ist ein führendes, wohletabliertes und historisch weit zurückreichendes deutsches Unternehmen der Elektrobranche. Die Siemens AG produziert mit 390.600 Mitarbeitern (davon 192.400 (ungefähr 38%) im Ausland) rund 30.000 Produkte und ist weltweit in den meisten Ländern in unterschiedlichen Formen vertreten.

---

\* Die vorliegende Studie beruht auf einer Reihe von Interviews in der Siemens AG. Besonders hervorheben möchte ich dabei die intensiven Gespräche mit Herrn A. Schmöller, Personalreferat, und Dr. Rüll, ÖN Geschäftsplanung sowie die Unterstützung bei der Datenrecherche. Mögliche Fehler verbleiben selbstverständlich in der Verantwortung des Autors. Die internationalen Vergleichsdaten und -aussagen beruhen auf Studien des WZB. Die Studie wurde im Juni 1995 abgeschlossen. Die seither eingetretenen Veränderungen bei ÖN bestätigen m.E. die vorgelegten Befunde, machen jedoch weitergehende Maßnahmen erforderlich.

Das Unternehmen gliedert sich in 17 Unternehmensbereiche, davon zwei selbständige Geschäftsgebiete und zwei Bereiche mit eigener Rechtsform inklusive regionalen Einheiten. Es hat fünf Zentralabteilungen und fünf Zentralstellen.

**Abb. 1: Organisationsstruktur der Siemens AG**



Quelle: Siemens Geschäftsbericht, 1993/94

Die Siemens AG gerät, wie alle vergleichbaren Firmen in der Branche, durch die mehrfache Herausforderung von technologischen Umbrüchen, Globalisierung und Deregulierung der Märkte und sich verändernden Kundenerwartungen unter massiven wie zeitlich verdichteten Veränderungsdruck. Angesichts der Massivität und Simultanität all dieser Entwicklungen steht die Siemens AG vor der Weichenstel-

lung, entweder durch eine weitreichende Transformation von Prozessen, Strukturen und Personal eine Spitzenposition behaupten zu können oder ein nur schwer reversibles Zurückfallen im internationalen Konkurrenzkampf mit all seinen Folgen für Personal und Standorte zu erfahren.

Der Unternehmensbereich ÖN (Netzwerke und Kabel), der zentrale und öffentliche Telekommunikationsbereich der Firma, ist mit rund 10% des Personals und des Umsatzes in bezug auf seine Strukturdaten durchaus typisch für den Gesamtkonzern. Zwar ist die Siemens AG keine reine Finanzholding, und der Zentralvorstand übt durchaus geschäftsführende Funktionen aus. Dennoch besitzen die Unternehmensbereiche - wie hier der ÖN - eine weitreichende Autonomie. Wie das Gesamtunternehmen, so ist auch der ÖN dem vielfachen Änderungsdruck eines radikal gewandelten Geschäftsumfeldes ausgesetzt. Auch ÖN steht somit am Scheideweg seiner Unternehmensentwicklung.

## **2 Strukturen und Strategien - Viele Herausforderungen und der Start zur betrieblichen Erneuerung**

Telekommunikationsnetze bestehen im wesentlichen aus drei Geschäftssegmenten: den Vermittlungs- und Übertragungssystemen, den Kabeln sowie dem mobilen Netzwerk. Der US-Markt wird dabei einhellig als der dynamische Leitmarkt angesehen. In der Konkurrenz der Telekommunikationshersteller nimmt Siemens ÖN knapp hinter Alcatel eine zweite Position bei den Marktanteilen im Telekommunikationsbereich ein - verglichen mit einer vierten respektive sechsten Position der Siemens AG insgesamt bei den Elektrofirmen.

Der Unternehmensbereich ÖN gliedert sich selber in vier produktbezogene Segmente; der Jahresumsatz betrug 1993/94 knapp 13 Mrd. DM, davon rund 40% im Inlandgeschäft; von den 41.000 Beschäftigten arbeiteten rund 54% im Inland; davon waren rund 18.000 in der Fertigung, ungefähr 14.000 in Verwaltung, Vertrieb und Wartung und rund 22% (8.600) in der Entwicklung tätig; der FuE-Anteil am Umsatz betrug 1993/94 rund 16% und lag damit mit an der Spitze aller vergleichbaren Firmen; produziert wird in 35 Betrieben in 18 Ländern, davon fünf Fertigungsbetriebe im Inland.

Der ÖN-Bereich ist einer der führenden global players mit dem Schwerpunkt im integrierten Netzgeschäft wie auch mit führend bei der Entwicklung einzelner neuer Technologien. Besonders im Bereich der elektronischen Komponenten und Bauteile besteht eine enge Lieferbeziehung mit den wichtigsten Komponentenherstellern in aller Welt (von AMD und TI über Motorola und National Semi-Conductors, über SGS-Thomson bis hin zu Fujitsu und Toshiba). Der Halbleiterbereich Siemens ist ein

enger, jedoch im Vergleich zur Praxis japanischer Firmen volumenmäßig begrenzter Zulieferer.

Vor diesem Strukturrahmen wollen wir einige Entwicklungen von ÖN diskutieren, die den Ausgangspunkt der gegenwärtigen Umstrukturierungsstrategie begründen. Die Umsatzentwicklung von ÖN in den letzten fünfzehn Jahren zeigt einige bemerkenswerte Tendenzen:

**Abb. 2: Umsatz im Unternehmensbereich Öffentliche Netze\***

| <b>Umsatz</b> | <b>84/85</b> | <b>89/90</b> | <b>93/94</b>                   |
|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Inland        | 4000         | 4369         | 5160                           |
| Ausland       | 2992         | 4702         | 7649                           |
| Welt          | 6992         | 9071         | 12809<br>(alle Organisationen) |

\*Datenbasis: in Tausend DM Firmenunterlagen 1995/Interview

Der Umsatz von ÖN ist praktisch alle fünf Jahre deutlich angewachsen, dies bei einer Umsatzrendite von über 4% bis zu Beginn der 90er Jahre, von über 3% in der Mitte der 90er Jahre. Siemens intern liegt der ÖN-Bereich umsatzmäßig somit an der Spitze, jedoch nicht an der Spitze im Expansionstempo.

Die Entwicklung des Auslandsumsatzes ist von besonderem strategischen Interesse. Deutlich wird der bemerkenswerte Anstieg des Auslandsgeschäftes, das 1993/94 einen Anteil von 60%, dem höchsten Auslandsanteil in der bisherigen Firmengeschichte, erreicht hat. Damit nimmt der ÖN mit Aktivitäten in 111 Ländern und Systemgeschäften in 74 Ländern hinter Ericsson und ABB einen führenden Platz im internationalen Telekom-Geschäft ein. Diese relativ hohe Auslandspräsenz wird auch bestätigt durch die regionale Kundenstruktur und ihre Dynamik.

Die Daten verweisen im Auslandsgeschäft zwar auf die Bedeutung Westeuropas, indizieren zugleich jedoch die Wachstumsdynamik in den Märkten der USA und Südostasiens, hier jedoch nicht im Leitmarkt Japan. Sie illustrieren weiterhin den Umstand, daß der Auslands-Marktanteil der europäischen Spitzenfirmen wie Siemens, ABB und Ericsson größer als der vergleichbare japanischer oder US-amerikanischer Firmen ist, dies nicht zuletzt auch wegen deren großen Heimmarktes.

Mit dem wachsenden Umsatz wie Auslandsanteil geht zugleich einher eine erhebliche Absenkung der Fertigungstiefe, definiert in Wertschöpfungsanteilen an den Herstellungskosten.

**Abb. 3: Trends in der Fertigungstiefe**

| ÖN-Netze                           |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|
| 30.09.85                           | ca. | 54% |
| 30.09.90                           | ca. | 45% |
| 30.09.94                           | ca. | 30% |
| Siemens Firmendaten 1995 Interview |     |     |

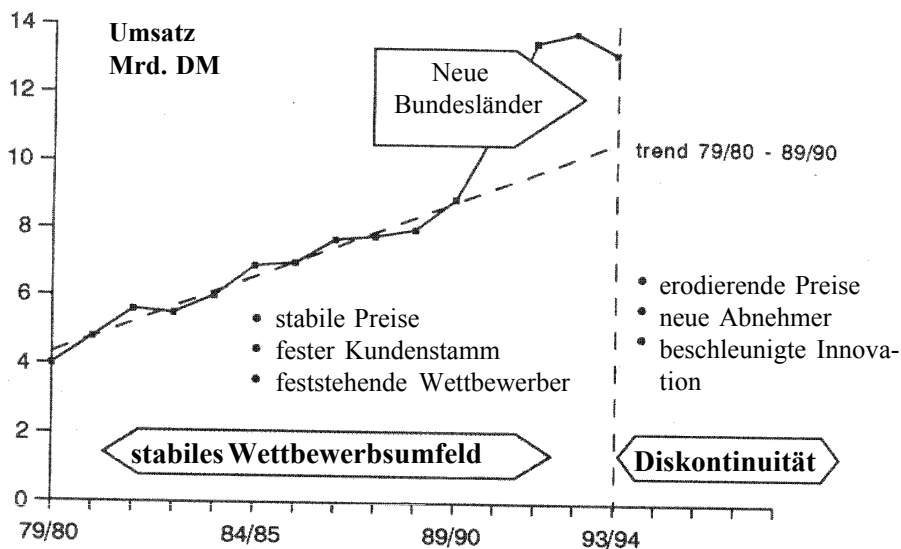
Die Daten zeigen den säkularen Abbau der Fertigungstiefe und insbesondere die Beschleunigung in dieser Strategie in den 90er Jahren, im bemerkenswerten Unterschied zum relativ konstanten Wertschöpfungsanteil im Fertigungsbereich. Hinsichtlich der Fertigungstiefe liegt der ÖN somit unterhalb vergleichbarer japanischer, jedoch über vergleichbaren US-amerikanischen Firmen. Real bedeutet dies, daß praktisch die gesamte mechanische Teilfertigung entfallen ist und sich die Fertigung heute auf Baugruppen- und Gerätemontage konzentriert. In diesem Trend fließen zusammen die Entwicklungstendenzen in der Technologie zu etwa 40%, der Preisverfall auf den Märkten ebenfalls zu ungefähr 40% und die Wertschöpfungsstrategie zu etwa 20%, d.h. die make and buy-Entscheidung des Unternehmens.

Die 5-Jahres-Betrachtung der Umsatzentwicklung verdeckt jedoch einen für die Elektronikindustrie insgesamt wie insbesondere auch für die deutschen Firmen und hier Siemens strategischen Trendumbruch.

Die Entwicklung der Unternehmenseinkünfte zeigt deutlich die durch die deutsche Vereinigung nur aufgeschobene Trendumkehr im Geschäftsumfeld: Die Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte, die technologische Entwicklung neue Wettbewerber und beschleunigter Zeitwettbewerb bei starkem Preisverfall haben innerhalb einer recht kurzen Zeitspanne ein gänzlich neues Wettbewerbsumfeld geschaffen, daß weitreichenden strategischen Anpassungsdruck auf das Unternehmen ausübt. Was sich auf den amerikanischen Märkten Anfang der 80er Jahre anbahnte, sich Ende der 80er Jahre auf dem japanischen Markt verstärkte, schlägt jetzt in sich kumulierender Weise auf den europäischen und hier insbesondere auch auf den deutschen Markt durch. Der ÖN-Bereich erlebte im Geschäftsjahr 1993/94 einen in dieser Weise einmaligen Rückgang des Umsatzes und der Erträge sowie massiven Druck auf das Beschäftigungsvolumen und wurde zugleich mit bisher nicht gekannten Zeit-, Kosten- und Qualitätsanforderungen konfrontiert - Entwicklungen, die eine strategische Neupositionierung und weitreichende interne Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich machen.

#### Abb. 4: Trendumbruch im Elektronikmarkt

- In der Vergangenheit war unser Umsatz vorausschaubar und stabil.
- Aufgrund der Auswirkungen von Liberalisierung/Deregulierung sehen wir nun Diskontinuität entgegen.
- Der "Vereinigungs-Effekt" hat diese Auswirkungen in der jüngsten Zeit überkompensiert.



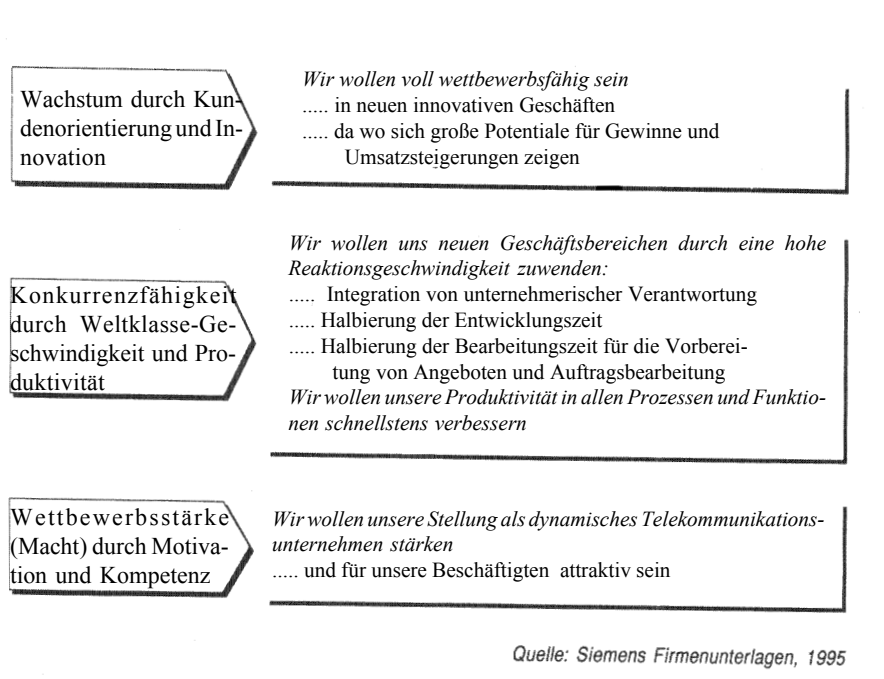
Schon in seiner bisherigen Unternehmensentwicklung war der ÖN mit einer Reihe strategischer Herausforderungen konfrontiert: Übergang von der Analog- zur Digitaltechnik, Internationalisierung des Geschäftes, Aufbau der Netzwerkinfrastruktur in den Neuen Bundesländern. Die gegenwärtige Konstellation ist jedoch wegen der Simultaneität und Radikalität der vielfältigen Anforderungen kaum mit den vorangegangenen Entwicklungen zu vergleichen.

So ist auch die neue Gegenstrategie - das TOP-Programm des ÖN seit 1995 - nur begrenzt mit seinen Vorläufern - dem Projekt Herstellungskosten -40 von 1987 und einem nachfolgenden ähnlichen Produktivitätsprojekt - vergleichbar. Im Rahmen einer unternehmensweiten „Bewegung“ TOP (= Time Optimized Processes), bei ÖN allerdings relativ spät startend, werden ehrgeizige Ziele in der Richtung erheblicher

Produktivitätssteigerung bei gleichzeitig globalem Umsatzwachstum, Produktinnovationen im Bereich der neuen Telekommunikationstechnologien, und hier in Richtung Netzwerkmanagement und intelligente Netzwerke, und vor allem dem Wandel in der traditionellen Siemens-Unternehmenskultur, bezogen auf Prinzipien wie Overengineering und betriebliche Sozialpolitik, verfolgt.

In der Selbstdarstellung von ÖN werden insbesondere drei Ziele betont.

**Abb. 5: Unsere drei strategischen Ziele**



Quelle: Siemens Firmenunterlagen, 1995

ÖN steht vor einer strategischen Weichenstellung. Angesichts des radikalen Umbruchs in der globalen Wettbewerbssituation muß sich auch der ÖN im Markt neu positionieren und dabei seine internen strategischen Ressourcen rearrangieren. Ob und wie weit das neue aufgelegte Umstrukturierungsprogramm nun tatsächlich einen entsprechenden Wandel hervorruft oder umgekehrt eine solche Initiative der „fallacy of programmatic change“ unterliegt, also letztlich nur begrenzte Folgen bei hohem Aufwand und viel unternehmensinterner Publizität zeitigt, ist gegenwärtig noch eine offene Frage.

Wie weit eine solche Umstrukturierung der internen strategischen Ressourcen erfolgreich in Gang gesetzt werden kann und in einen sich tragenden organisatorischen Transformationsprozeß mündet, wollen wir anhand einiger personalwirtschaftlicher und organisatorischer Entwicklungen in ÖN untersuchen. Daraus ergeben sich dann Einschätzungen zu den bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen an ein Management des Wandels in ÖN wie im Gesamtunternehmen.

### **3 Trends und Brennpunkte in der Personalstruktur: Der lange und schwierige Weg zur Personalanpassung**

Die Entwicklung des Personalbestandes bei ÖN vermittelt zunächst ein scheinbar recht statisches Bild. Das Beschäftigungsvolumen veränderte sich, nach „Köpfen“ gezählt, von 1985 21.000 über 1990 23.200 zu 20.000 1995, also im Netto eine Reduzierung des Personalbestandes um -1.000 innerhalb von 10 Jahren. Hinter dieser Nettoentwicklung verbergen sich jedoch teilweise dramatische Umschichtungen, die Ausdruck der oben genannten Umstrukturierung der Branche bilden. Wir wollen im folgenden einige besondere Brennpunkte im Umstrukturierungsprozeß des Personalbestandes ansprechen, insbesondere die quantitativen, qualifikatorischen und altersstrukturellen Umschichtungen der Belegschaften in Fertigung und Entwicklung sowie einige Brennpunkte besonders im Entwicklungsbereich.

#### **3.1 Der dramatische Abbau von Lohnempfängern und Fertigungsstunden**

Wie in allen Telekom-Herstellerfirmen der Welt, so finden wir auch bei ÖN einen dramatischen Abbau von Lohnempfängern und der Fertigungsinhalte (Arbeitsstunden/Anschlußeinheit). So sank die Anzahl der Lohnempfänger von 1985 von 19.400 auf 1990 12.000 auf 1995 7.700, was einem Personalabbau im Lohnempfängerbereich auf knapp 40% des Ausgangsbestandes entspricht. Eine ähnliche Entwicklung finden wir im Bereich der Fertigung.

Der Gesamtpersonalbestand in der Fertigung sank von 10.600 in 1985 über 9.500 in 1990 sprunghaft auf 5.100 im Jahr 1994. Besonders betroffen war die Gruppe der An- und Ungelernten. Der einzige Anstieg im Personalbestand in der Fertigung erfolgte bei den Ingenieuren im TU/FH-Abschluß. Die Entwicklung des Personalbestandes ist nur zum geringen Maße auf marktgetriebene Rationalisierungsprozesse (geschätzt auf 5% p.a.) oder auf die Produktentwicklungszyklen, in der Vermittlung bis zu 20 Jahren und in der Übertragungstechnik zwischen 5 und 7 Jahren, zurückzuführen. Diese Trends sind ganz wesentlich bedingt durch die säkulare

Entwicklung in der Telekommunikationstechnologie: „Mit jedem Technologiesprung stirbt eine Fabrik“ (Interview Februar 1995).

**Abb. 6: Beschäftigtenentwicklung in der Fertigung 1985 bis 1994 (in Tausend)**

|   | 1985        | 1990       | 1994       |
|---|-------------|------------|------------|
| an-/ungelernt                                   | 7,5*        | 6,1        | 2,6        |
| Facharbeiter                                    | 1,6*        | 1,6        | 1,6        |
| Techniker o. technische Lehre/<br>Meister       | 0,3*        | 0,3*       | 0,2        |
| Ingenieure ohne Universitäts-/<br>FH-Abschluß   | 0,4         | 0,9        | 0,2        |
| Ingenieure mit TU/FH-Abschluß                   | 0,1         | 0,1        | 0,2        |
| Mitarbeiter mit anderem<br>Universitätsabschluß | 0,4         | 0,5        | 0,3        |
| <b>ÖN gesamt</b>                                | <b>10,6</b> | <b>9,5</b> | <b>5,1</b> |
| <i>(* = geschätzt)</i>                          |             |            |            |
| Siemens Firmendaten 1995/Interview              |             |            |            |

### 3.2 Die Entwicklungsbereiche bei ÖN zeigen demgegenüber ein gänzlich anderes Bild

Eine ganz andere Entwicklung sehen wir im Entwicklungsbereich.

Der Personalbestand in der Entwicklung stieg gleichmäßig über die Jahre an von 4.100 1985 auf 5.400 1994. Den stärksten Anstieg erfuhr erwartungsgemäß die

Gruppe der Ingenieure mit TU- oder FH-Abschluß, während alle anderen Gruppen konstant blieben oder nur geringfügige Zuwächse, jedoch keine Absenkungen erfuhren.

**Abb. 7: Personaltendenzen bei der Entwicklung**

|  | 1985       | 1990       | 1994       |
|--|------------|------------|------------|
| an-/ungelernt,<br>sonstige Abschlüsse                    | 1)         | 1)         | 0,9        |
| Facharbeiter   | 1)         | 0,1        | 0,1        |
| Techniker o. technische<br>Lehre, Meister                | 1)         | 1)         | 0,3        |
| Ingenieure ohne<br>FH-Abschluß                           | 0,4        | 0,3        | 0,4        |
| Ingenieure mit<br>TU-Abschluß                            | 1,0        | 1,3        | 2,3        |
| Ingenieure mit<br>FH-Abschluß                            | 1,1        | 1,1        | 1,4        |
| <b>ÖN gesamt</b>   | <b>4,1</b> | <b>4,6</b> | <b>5,4</b> |
| 1)=nicht verfügbar<br>Siemens Firmendaten 1995/Interview |            |            |            |

In der allerjüngsten quantitativen Entwicklung des Entwicklungsbereiches deutet sich 1995 jedoch zum ersten mal eine historische Wende an. Neben Strukturproblemen in diesem Bereich (s.u.) zeigen sich erstmals - bezogen auf die Weltmarktlage und im Vergleich mit dem Innovationsverhalten des Wettbewerbs - relative Überkapazitätsprobleme, die ab dem Geschäftsjahr 1994/95 zu einem Umsteuern in der quantitativen Entwicklung auch dieses Bereichs führen werden. Die Entwick-

lung zumindest in den deutschen Entwicklungszentren kippt somit um von einer Phase der Expansion in eine Phase der Abschmelzung.

### 3.3 Die Umstrukturierung im Servicebereich

Auch im Servicebereich (Außenmontage/Installation, Inbetriebnahme, Wartung und Service) mit rund 1.200 Mitarbeitern vollzogen sich weitreichende Umstrukturierungen. Aufgrund der Datenlage können sie nur in sehr grober Form nachvollzogen werden. Das Außenmontagepersonal (rd. 30%), durchgängig Lohnempfänger, sank dramatisch, vergleichbar der Fertigung, aufgrund der Entwicklungen in der montagegerechten Produktentwicklung. Eine ähnliche Entwicklung findet sich bei den Ingenieuren des Inbetriebnahmepersonals (rd. 30%), auch aufgrund der produktbezogenen Vorleistungen in Forschung und Entwicklung, die zu einer dramatischen Reduktion der Inbetriebnahmezeiten führten. Nur bei der Wartung und im Service konnte der Personalbestand (rd. 40% angestellte Ingenieure) in etwa stabilisiert werden. Zwar nahm die deutsche Telekom ihre eigene Wartung 1993 aus dem Markt zur Beschäftigung ihres eigenen, internen Personalüberhangs. Der gegenläufige Trend vieler Privatunternehmen zur Auslagerung der Wartung ihrer eigenen Anlagen konnte jedoch diesen Trend kompensieren.

### 3.4 Das Upgrading der Beschäftigten - Qualifikationsstrukturen

Hinsichtlich der Entwicklung der Qualifikationsstruktur läßt sich seit 1985 ein eindeutiger Trend zur Höherqualifizierung der Beschäftigten aufweisen. Wie aus Abbildung 6 und 7 ersichtlich wird, verdoppelt sich die Zahl der Ingenieure mit TU/FH-Abschluß in der Fertigung und noch mehr in der Entwicklung. Hingegen ging die Zahl der un- und angelernten Arbeiter drastisch zurück, während die übrigen Qualifikationsgruppen in etwa konstant blieben. Deutlich wird jedoch ein qualitatives Personalproblem im Verhältnis von TU- zu FH-Ingenieuren. Bei ÖN werden beide Abschlüsse nach einigen Jahren Berufserfahrung praktisch als gleichwertig erachtet. Die Zahl der TU-Abschlüsse im Verhältnis zu den FH-Abschlüssen hat sich jedoch von 1 : 1 1985 auf 3 (TU) : 1 (FH) 1994 verschoben. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungshaltungen der beiden Berufsabschlüsse bei begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten werden damit jedoch strukturelle Spannungen im Beschäftigungsgefüge hervorgerufen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Innerhalb des Beobachtungszeitraums von 10 Jahren veränderte sich fundamental auch das Personal nach Hardware- und nach Software-Funktion, wenn auch nicht so stark wie bei SEL/Alcatel: Der Hardwareanteil sank um die Hälfte von 40% auf 20%, der Softwareanteil stieg ebenfalls um die Hälfte von 40% auf 60% an. Diese Entwicklung entspricht dem Trend in der allgemeinen Telekommunikationsindustrie.

### 3.5 Die Entwicklung der Altersstruktur: die relative Überalterung von ÖN

Die Entwicklung der Altersstruktur bei ÖN zeigt deutliche Auffälligkeiten.

**Abb. 8: Altersstrukturentwicklung bei ÖN**

|  | 1985      | 1990      | 1994      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| <b>Insgesamt ÖN</b>                                      | <b>41</b> | <b>40</b> | <b>40</b> |
| Entwicklung  | 1)        | 39        | 42        |
| Fertigung  | 1)        | 42        | 38        |
| 1)=nicht verfügbar<br>Siemens Firmendaten 1995/Interview |           |           |           |

Das Durchschnittsalter bei ÖN liegt mit 40 Jahren deutlich über dem in wichtigen Konkurrenzfirmen wie NEC (34), Fujitsu (34), Toshiba (37), Hitachi (38) oder AT&T (36), HP (36) und Compaq (33). Während die Altersstruktur in der Fertigung aufgrund der hohen Frühverrentungsanteile erwartungsgemäß sank, stieg das Durchschnittsalter in der Entwicklung dramatisch um drei Jahre zwischen 1990 und 1994 an. Altersstrukturdaten werden in den deutschen Firmen gemeinhin in ihrer Indikatorenwirkung unterschätzt. Im Zusammenhang mit weiteren Personal- und Organisationsstrukturfaktoren (s.u.) gewinnen diese Altersstrukturdaten eine nicht zu unterschätzende Brisanz. In der Fertigung gilt der Zeitraum von 10 Jahren heutzutage als ein Generationssprung im Know-how, Führungs- und Arbeitsstil. In der Entwicklung vor allem kurzzyklischer Produkte reduziert sich ein solcher Generationssprung schon auf 3 - 5 Jahre. Diese Einschätzung deutet auf eine erhebliche Überalterung des Entwicklungsbereiches gegenüber der Konkurrenz hin<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Daten aus mehreren Firmeninterviews des Verfassers.

### **3.6 Die Internationalisierung der Entwicklung: Ein Engpaß von ÖN**

ÖN hatte, wie oben skizziert, in der Fertigung und im Vertrieb relativ frühzeitig und vor allem in allerjüngster Zeit das Auslandsgeschäft vorangetrieben. Ein ähnlicher Internationalisierungsschub ist im Entwicklungsbereich so noch nicht zu erkennen. Die rund 8.600 Entwicklungsingenieure weltweit werden letztlich von rund 5.500 Entwicklungsingenieuren in der Münchener Zentrale gesteuert. Die strategischen Funktionen verbleiben bei dieser Arbeitsteilung im Zentrum, nach außen - in Deutschland wie vor allem im Ausland - werden meist nur Arbeiten mit erheblich geringerem Wertschöpfungsgrad vergeben. Der Aufbau eines Entwicklungszentrums in Bangladore/Indien ist die erste Aufweichung der bisherigen Linie.

ÖN steht mit dieser Politik zwar durchaus im Gleichklang mit Konkurrenten wie NTT und AT&T. Doch haben diese Firmen zum einen einen weit größeren Heimmarkt, zum anderen wird bei diesen Firmen die in dieser Entwicklung angelegte Problematik erkannt und verstärkt umzusteuern versucht. Für ÖN ist deshalb der Entwicklungspfad wie bei ABB und Ericsson orientierend. Beide Firmen haben kleine Heimmärkte, verfolgen eine ausgeprägte Internationalisierungs- (Ericsson) bzw. eine Globalisierungsstrategie (ABB). Sie haben deshalb auch konsequenterweise relativ autonome und vollwertige Kompetenzzentren weltweit in den jeweiligen Zielmärkten aufgebaut. Das Thema Internationalisierung/Globalisierung der Entwicklungsarbeit und das Ausmaß ihrer zentralisierten oder dezentralisierten Steuerung stellt deshalb für ÖN - im Kontext der anderen Entwicklungstrends in der Entwicklung und vor allem auch mit der anstehenden Umstellung des bisher langfristig angelegten auf einen eher kurzzyklischen Innovationsmodus - schon heute ein drängendes Problem dar.

### **3.7 Die Entwicklung - der neue Brennpunkt in der Personalpolitik bei ÖN**

Im Resümee der bisherigen Ausführungen zeichnen sich zwei klare Schwerpunkte der Personalwirtschaft bei ÖN ab. Die Personalentwicklung im Bereich der Lohnempfänger bzw. der Fertigung sowie der Außenmontage mit seinen dramatischen Anpassungsproblemen an neue Technologien wie veränderte Märkte konnte bei ÖN in einem zeitlich einigermaßen gestreckten und wohl auch sozialverträglichen wie konfliktarmen Rahmen vollzogen werden. Demgegenüber weisen japanische Firmen unterlassene Maßnahmen der quantitativen Personalanpassung und die deutsch-französische Konkurrenz eine hohe Konfliktualität bei diesen Personalanpassungsmaßnahmen auf. Mittlerweile hat sich jedoch, aus eine Reihe einzelner Trends zunehmend zusammenlaufend, ein neuer Brennpunkt der personalwirtschaftlichen

Entwicklung herausgestellt - der für das Zukunftsgeschäft zentrale Entwicklungsbereich. Hier brauen sich Probleme wie eine - bei geringem Innovationsniveau und Innovationsmodus - mögliche quantitative Überkapazität, Spannungen zwischen verschiedenen Berufssegmenten (so den TU- und FH-Absolventen), tendenzielle Überalterung und Restrukturierung in der internationalen Arbeitsteilung im Entwicklungsbereich in kumulierender Weise zusammen. Und dieser neue Brennpunkt lagert in einem erheblich erschwerten Unternehmensumfeld: einem geringeren zeitlichen Vorlauf, begrenzten Ressourcen zur sozialverträglichen Kompensation, durch die Massenarbeitslosigkeit strukturell belastete industriellen Beziehungen.

Die zweite Phase der personellen Umstrukturierung bei ÖN ist eingeläutet, ihr Ausgang ungewisser als bisher.

#### **4 Praktiken der Human Resource Entwicklung: Technologische Innovation und organisatorischer Konservatismus**

Weiterhin, auch bei der Konkurrenz (so Experteninterviews in ausländischen Firmen), ist die technologische Kompetenz von ÖN unbestritten. Kaum bestritten sind jedoch auch die üblichen Performanzprobleme eines historisch etablierten, ingenieurgetriebenen Technologiekonzernes wie bei Siemens und bei ÖN: die langen time to market-Zeiten im Zusammenhang überkomplexer Spezifikationen, den Schnittstellenproblemen zwischen Entwicklung/Vertrieb/Marketing, dem relativ späten Prototypenbau und Produktionsanlauf, dem hohen späteren Änderungsbedarf an der Schnittstelle von Entwicklung, Fertigung und Vertrieb: All diese Probleme klassischer Elektronikfirmen treffen nach verbreiteter firmeninterner Einschätzung und durchgeführtem Benchmarking bei einigen Konkurrenz-Firmen (auf Basis einer non-disclosure-Vereinbarung) auch wegen der früheren Monopol-situation der Deutschen Telekom immer noch auf ÖN zu.

Die Schwierigkeiten von ÖN im Anpassungsprozeß an das neue Wettbewerbsumfeld sind deshalb auf andere Faktoren als die technologische Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen. Wir gehen im folgenden einigen Praktiken des Human Resource Entwicklung nach, die erfolgskritische Parameter im Umstrukturierungsprozeß sein können.

#### 4.1 Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensorganisation: Das hohe Maß an horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung

Die Unternehmens- und Betriebsorganisation von ÖN war bis in allerjüngste Zeit wesentlich funktional ausgerichtet. Das Unternehmen gliederte sich in drei, später vier Organisationsbereiche (Vermittlung, Übertragung, Kabel, Mobilnetze), bei denen die Kunden- und Produktorientierung der Aufgliederung nach technologischen Funktionsbereichen untergeordnet war. Gegenwärtig finden sich unter dem Motto „one face to the customer“ über die Zusammenlegung der Bereiche von Vermittlung und Übertragung Ansätze zu einer stärkeren Kundenorientierung. Der damit jedoch entstandene Großkomplex kann andererseits nur als ein Übergangsstadium zu kundensegmentspezifischen, kleineren Organisationseinheiten angesehen werden.

Die Betriebsorganisation folgt einer ähnlichen funktionalen Gliederungslogik, indem die Betriebsaufgaben nach den üblichen Betriebsfunktionen - Vorentwicklung, Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Marketingorganisation - organisiert sind, eine Form der horizontalen Arbeitsteilung, die häufig noch durch geographische Dislokationen zwischen den Funktionen verstärkt wird. Bemerkenswert ist allerdings die geringe Größe der zentralen Stäbe wie z.B. das Personal (15 Arbeitsplätze bezogen auf den gesamten ÖN-Bereich, das Controlling etc.), die erheblich unterhalb der japanischer Firmen, aber nach wie vor immer noch leicht über den von Firmen wie ABB liegen.

Innerhalb der Funktionalgliederung der Werke dominiert der einzelne Arbeitsplatz. Kooperative Formen der Gruppen- und Teambildung stellen keine herausragenden Organisationsprinzipien dar.

Besonders ausgeprägt ist die vertikale Arbeitsteilung. Die Kontrollspanne ist äußerst niedrig, damit die Hierarchieebenen relativ ausdifferenziert, und übertrifft in dieser Form noch vergleichbare japanische Firmen<sup>3</sup>. Auch im Vergleich zu marktnäheren Unternehmensbereichen bei der Siemens AG scheint bei ÖN eine besonders prägnante vertikale Arbeitsteilung vorzuliegen.

Das hohe Ausmaß horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung wird noch durch die funktionale Ausdifferenzierung, insbesondere der Entwicklungsfunktion im Zentrum und im Peripheriestandort, verschärft. Wir haben oben dargelegt, daß die wichtigsten Entwicklungsfunktionen in München zentralisiert sind, den dezentralen Standorten, national wie international, bisher wenig qualifizierte Entwicklungsarbeit verbleibt, die Münchener Zentrale aber enorme Kapazitäten zur Steuerung dieser asymmetrischen Grundstruktur einsetzen muß. In der jüngsten Zeit finden sich

---

<sup>3</sup> „Hierarchieebenen“ gilt als robusterer Indikator als „Kontrollspannen“, die leichter „manipulierbar“ sind. Der Vergleich beruht auf intensiven Gesprächen in japanischen Herstellerfirmen und auf quantitativen Vergleichsdaten.

jedoch zunehmend Tendenzen zur Internationalisierung der Entwicklungsstandorte wie im Zuge einer geographischen Diversifizierungspolitik in Italien, den USA und Großbritannien deutlich wird. Eine ähnliche Organisationsphilosophie liegt der Zentralisierung des Servicebereiches in München und seinen zahlreichen dezentralen Dependancen zugrunde.

Zur Abmilderung der Folgen dieser ausgeprägten horizontalen, vertikalen und geographischen Arbeitsteilung werden zwar regelmäßig eine Vielzahl von Arbeitskreisen etc., auch funktionsübergreifender Art, eingerichtet, eine durchgängige Prozeßorientierung und ein realer prozeßbezogener Kommunikations- und Kooperationszusammenhang, der die verschiedenen Formen der Arbeitsteilung überwindet, scheint bisher aber noch nicht realisiert werden zu können.

Die organisatorische Problematik wird jedoch zunehmend erkannt. So stehen insbesondere zwei Projekte an, die an kritischen Schnittstellen der bestehenden Arbeitsteilung ansetzen:

- eine Straffung der Führungsspanne - eine Verdoppelung in drei Jahren -, diese Restrukturierung jedoch über längere Diskussionsprozesse und nicht im Stile von Reengineeringprozessen;
- Das Projekt „Zelle“, das auf eine Restrukturierung der kleinsten Basiseinheiten (der Referate und Dienststellen) als Ausgangspunkt zur Überwindung der funktionalen, in Richtung einer prozeßorientierten Arbeitsteilung abzielt.

Die grob skizzierte Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation von ÖN entspricht nach wie vor weitgehend den Prinzipien klassischer Elektronik- und Elektrofirmen. Der Trendumbruch im Geschäftsumfeld und die bekannten Performanzprobleme in der Prozeßkette erfordern jedoch, so konvergierende Einschätzungen, auch organisatorisch weitreichende Umstrukturierungen. Gegenüber Firmen wie Ericsson und Siemens ÖN mit klassischen Organisationsformen haben Konkurrenten wie AT&T oder ABB sich eindeutig in segmentierte und prozeßorientierte Organisationsformen umstrukturiert. Die oben genannten Organisationsentwicklungsprozeß-Projekte gelten als Einstieg in eine ähnliche Richtung. Die sachliche und zeitliche Dringlichkeit ist in hohem Maße gegeben; von den Umsetzungschancen hängt viel für die weitere Entwicklung von ÖN ab.

## **4.2 Ausbildung und Weiterbildung: Überqualifizierung oder Unterforderung**

Der ÖN hat eine Vorbildungsstruktur, die in internationalen Firmenvergleichen wohl an vorderer Stelle liegt und sich im Zeitverlauf erheblich weiter verbessert hat.

Das deutsche berufliche (Ausbildungs-) System produziert auf der einen Seite zwar ein relativ hohes Qualifikationspotential, bringt jedoch auch eine Reihe von

Risiken und problematischen Folgeentwicklung mit sich. Bekannt sind die stark funktionale Ausrichtung und das ausgesprochene „Front-loading“ zu Beginn der Berufskarriere. Hinzu kommen weitere restriktive Faktoren, die besonders in traditionellen, ingenieursgetriebenen Großfirmen anzutreffen sind, wie Technologieorientierung, Ressortdenken, Statusunterschiede. Einige dieser Faktoren können anhand der Karrierewege im Fertigungs- und Entwicklungsbereich bei ÖN entnommen werden.

**Abb. 9: Karriereweg in Fertigung und Entwicklung bei ÖN**

|                                  |                                   |   |                                       |                           |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------|
| Fertigung                        | Einsteller<br>Einrichter          | Gruppenführer<br>Vorarbeiter<br>Kolonnen-<br>führer | Obermonteure<br>Führungs-<br>monteure | Meister/<br>Schichtführer |
| Titel                            | Teamleiter<br>Kolonnen-<br>führer | 1. Hierar-<br>chiestufe                             | 2. Hierar-<br>chiestufe               | 3. Hierar-<br>chiestufe   |
| Jahre                            | 5-13 Jahre                        | 8-13 Jahre  | 10-11 Jahre                           | 8-12 Jahre                |
| Entwicklung<br>Ingenieure        | Team-/Projekt-<br>leitung         | Dienststellen-<br>leitung                           | Abteilungs-<br>leitung                | Fachabt.-<br>leitung      |
| Jahre                            | 3-10 Jahre                        | 4-13 Jahre  | 10-20 Jahre                           | 15-24 Jahre               |
| durchschnittl.<br>Eintrittsalter | 28-36 Jahre                       | 29-39 Jahre   | 35-46 Jahre                           | 40-50 Jahre               |
|                                  |                                   | Siemens Firmenunterlagen 1995, Interview            |                                       |                           |

Abbildung 9 verweist im Zusammenhang mit den Interviewbefunden insbesondere auf zwei charakteristische Merkmale in der Ausbildung bei ÖN:

- Das ausgeprägte Ausmaß von „Schornsteinkarrieren“, d.h. der immer enger werdende Entwicklungspfad ohne größere horizontale Rotationsmöglichkeiten;
- der relativ langsame Aufstieg, und dies im Rahmen einer tiefgestaffelten Hierarchie, umgekehrt die begrenzten Chancen für sogenannte Schnellläufer.

Beim Bildungsaufwand wird folgendes deutlich:

- Der Bildungsaufwand bei der Siemens AG insgesamt zeigt deutlich einen Trend nach unten und liegt erstmals seit zehn Jahren unter 5%;
- im internationalen Vergleich (auf der Basis von Experteneinschätzungen) liegt der Anteil für Berufsausbildung recht hoch, der Anteil für Weiterbildung jedoch wohl erheblich unter den vergleichbaren Aufwendungen der einschlägigen Konkurrenz;

- ÖN liegt in seinem Ausgabenverhalten an zweiter (3,4 Tage interne Weiterbildung je Mitarbeiter - Quelle Sozialbericht der Siemens AG 1993), respektive dritter (2590 DM Weiterbildungsaufwand je Mitarbeiter - Quelle Siemens AG 2.8) Stelle im Gesamtkonzern.

**Abb. 10: Entwicklung des Bildungsaufwandes für Mitarbeiter, in % der Lohn- und Gehaltssumme**

| 83/84 | 84/85 | 85/86 | 86/87 | 87/88 <sup>2)</sup> | 88/89 | 89/90 | 90/91 <sup>3)</sup> | 91/92 | 92/93 <sup>4)</sup> |                  |
|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|---------------------|-------|---------------------|------------------|
| 5,7 % | 6,3 % | 6,8 % | 6,9 % | 6,1 %               | 5,8 % | 5,5 % | 5,2 %               | 5,3 % | 4,8 %               | <b>Gesamt</b>    |
| 3,0 % | 3,7 % | 4,3 % | 4,4 % | 3,7 %               | 3,5 % | 3,4 % | 3,1 %               | 3,3 % | 2,8 %               | Weiterbildung    |
| 2,7 % | 2,6 % | 2,5 % | 2,5 % | 2,4 %               | 2,3 % | 2,1 % | 2,1 %               | 2,0 % | 2,0 %               | Berufsausbildung |

1 Die Prozentzahl "Bildungsaufwand gemessen an der Lohn- und Gehaltssumme lt. GuV" zeigt eine um Verteuerungen bereinigte Entwicklung des Bildungsaufwandes  
 2 ab 87/88 einschl. KW/TU  
 3 ab 90/91 ohne ehemalige Bereiche DI und PE  
 4 ab 92/93 einschl. neue Bundesländer  
 Quelle: Siemens Firmenunterlagen 1983/84 - 1992/93

Ein zweiter Ausgleichsmechanismus zum „Front-loading“ des deutschen Ausbildungssystems und zu den Schornsteinkarrieren könnte - neben der Rotation - im System der kontinuierlichen Verbesserung liegen. In japanischen Firmen bildet „kaizen“ eine sehr hoch eingeschätzte Hybridform der prozessualen Weiterbildung. Auch hier hat ÖN in jüngster Zeit sein klassisches Vorschlagsverbesserungswesen um die „kleine VV“ - also einer Variante des japanischen kaizen - mit kurzen Rückkopplungsschleifen und kleinen Incentives ergänzt. Beim bisherigen Einführungsstand wirken diese Maßnahmen jedoch eher halbherzig und wenig entschlossen durchgesetzt. Größere Kompensationseffekte in der Ausbildung sind darüber hinaus wohl kaum zu erwarten.

Angesichts dieser Befunde wird zunehmend fragwürdig, ob das für Deutschland durchaus typische System der Ausbildung bei ÖN mit seinem hohen „Front-loading“ bei funktionaler Ausrichtung, seinen langwierigen Schornsteinkarrieren bei geringer Quermobilität und begrenzter, dann auch wiederum weitgehend funktionaler Weiterbildung dem veränderten Wettbewerbsfeld gerecht wird. Sicherlich kann auch das japanische System der Ausbildung mit seinen hohen allgemeinen Eingangsqualifikationen, der firmeninternen beruflichen Qualifizierung on the job, bei erheblicher

Rotation über die Funktionsbereiche hinweg und ebenfalls langsamen, jedoch funktionsübergreifenden Karrieren für die deutsche Situation nur eine begrenzte Orientierung abgeben. Das US-amerikanische System leidet unter den Mängeln seines weitgehend fehlenden Berufsausbildungssystems, hat allerdings hohe Potentiale in den Spitzen-Hochschulbereichen und häufig flexible firmeninterne Arbeitsmärkte, die schnelle Karrieren und cross-funktionale Rotation ermöglichen.

Der Engpaß in der Aus- und Fortbildung wird auch bei ÖN zunehmend erkannt. Reformmaßnahmen sind geplant oder in Vorbereitung: Über das „Projekt Zelle“ zur Effektivierung der Basiseinheiten, über die Ausdifferenzierung der langsamen Schornsteinkarrieren und der Ermöglichung von Schnellläufern, über die Reduzierung der vertikalen Arbeitsteilung und durch eine quantitative Absenkung des oberen Führungskreises, über einen Aufbau von Fachlaufbahnen entkoppelt von Hierarchien.

Für ÖN stellt sich die Herausforderung, ob diese und andere Maßnahmen im strategischen Bereich der Ausbildung radikal genug angelegt sind und auch rechtzeitig greifen. Denn das spezifische Humanressourcen-Problem bei ÖN, wie bei vielen vergleichbaren Firmen, liegt wohl weniger, so die Stoßrichtung der Firma, in der „Überqualifizierung“ vieler Mitarbeiter. Hinzu tritt ganz wesentlich das Problem der „Unterförderung“ (K. Thurley) von Qualifikations- und Motivationspotentialen, deren Entfaltung von tradierten Strukturen behindert bzw. nicht gefördert wird. In der Bewältigung des simultanen Problems von („Unterförderung“ und „Überqualifizierung“ liegt eines der strategischen Personalprobleme von ÖN wie auch vieler anderer Telekom-Firmen, um auf höhere Kompetenz- und Leistungsniveaus insgesamt zu gelangen.

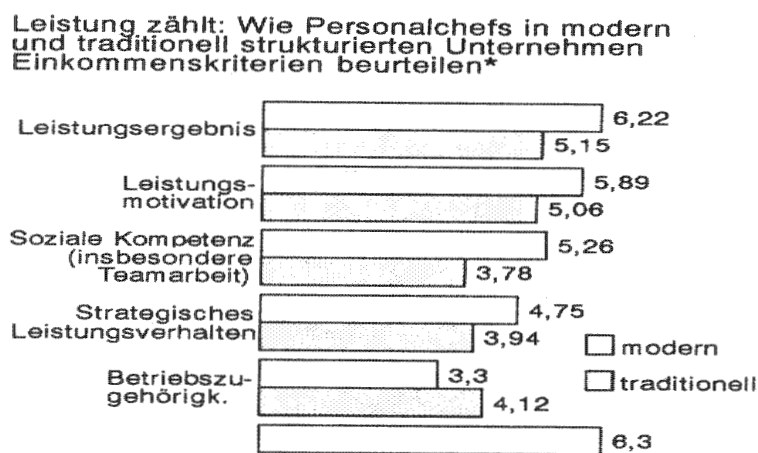
### **4.3 Evaluation und Kompensation: Die Vorherrschaft konventioneller Regimes**

Im Zuge der Restrukturierung der Unternehmensorganisation spielt die Frage der Entgeltgestaltung wieder zunehmend eine wichtigere Rolle. Die Stoßrichtung der neueren nationalen wie internationalen Diskussion geht in Richtung team- und prozeßorientierter sowie stärker leistungsbezogener Entgeltsysteme. Dies wirft eine entsprechende Umgestaltung traditionell vorherrschender Entlohnungsgrundsätze, Beurteilungsformen und Entgeltsysteme auf.

Bei der Entgeltkriterien geht es im wesentlichen um die Ausweisung des leistungsbezogenen Gehaltanteils. Und dies nicht nur an traditionellen, quantifizierbaren und meßbaren Beurteilungsfaktoren wie Mengenausstoß, Umsatz, Deckungsbeitrag, sondern immer stärker an „beurteilbaren“ qualitativen Kriterien der neueren Organisationserfordernisse orientiert.

Abbildung 11 zeigt einen Vergleich von Einkommenskriterien in modernen und traditionell strukturierten Unternehmen:

**Abb. 11: Einkommenskriterien in modernen und traditionell strukturierten Unternehmen**



\* Gewichtung nach Punkten

Quelle: WirtschaftsWoche Nr. 6/2.2.1995

Der Abgang von traditionellen Entlohnungskriterien bedingt dann wiederum eine Wiederbelebung und Weiterentwicklung des Beurteilungswesens. Da die neuen Beurteilungskriterien weniger gemessen werden können als vielmehr beurteilt werden müssen, entstehen neue Anforderungen an Führungspersonal bezüglich von Beurteilungsgesprächen mit den Mitarbeitern, die nicht ohne weiteres bewältigt werden können.

Eine weitere Konsequenz dieser Entwicklung liegt in der Vereinheitlichung der Entgeltsysteme zwischen den beiden großen Statusgruppen der Arbeiter und Angestellten. Auch hier setzen Firmen wie ABB den Trend, mit einem einheitlichen Entgeltsystem für alle „Associates“ im Unternehmen: Flexible, prozeßorientierte Teamarbeit in Produktion, Entwicklung und Dienstleistung erfordert die Abschaffung traditioneller Demarkationslinien und Statusgruppen.

Ein kurzer Überblick des Entgeltregimes bei ÖN/Siemens zeigt in diesem Bereich, ähnlich wie bei SEL Alcatel und im Einklang mit dem breiten Trend in der deutschen Industrie, ein recht konventionelles Entgeltregime:

- entgeltbezogene Leistungsbeurteilungen sind im Fertigungsbereich eingestellt worden, im Montagebereich gelten sie als wenig aussagefähig;
- bei den Entgeltkriterien dominieren recht eindeutig die überkommenen Kriterien von Dienstalter und Statuszugehörigkeit.

**Abb. 12: Durchschnittliches Monatseinkommen (in DM) nach Status und Dauer der Betriebszugehörigkeit**

| Mitarbeiterstatus                       | Eintrittszeitpunkt | 5 Jahre | 10 Jahre |
|---|--------------------|---------|----------|
| An- und Ungelernte                      | 3.230,-            | 3.480,- | 3.620,-  |
| Facharbeiter                            | 3.380,-            | 4.030,- | 4.300,-  |
| Techniker                               | 3.490,-            | 3.690,- | 4.580,-  |
| Ingenieure<br>ohne Universitätsabschluß | 5.240,-            | 6.810,- | 8.760,-  |
| Ingenieure mit<br>Universitätsabschluß  | 5.680,-            | 8.020,- | 9.420,-  |

Siemens Firmenunterlagen 1995/Interview

Die Struktur und die Entwicklung der durchschnittlichen Monatseinkommen bestätigt diese Einschätzung: Es besteht eine sehr deutliche Spreizung der Einkommen einmal nach Statusgruppen, andererseits nach Dienstalter. Die Vereinheitlichung der Entgeltsysteme zwischen Arbeiter- und Angestelltenbereich wird einerseits durchaus im Einklang mit der Firmenphilosophie gesehen, andererseits stehen dieser Entwicklung die Starrheit der Tarifverträge als Mitgliedsfirma im Arbeitgeberverband und andere Restriktionen entgegen.

Fragen des Entgeltsystems und des Beurteilungssystems sind somit beim ÖN recht konventionell geregelt und werden in letzter Zeit auch nicht als strategischer Aspekt im Rahmen der Restrukturierung thematisiert, auch wenn vereinzelte Projekte zur Entlohnung im „Zentralbereich Personalwesen“ durchgeführt werden und auch über die (Entgelt-) „Matrix“ im Bereich „Obere Führungskräfte“ (OFK) diskutiert wird. Die Konfliktkosten bei der Umsetzung neuer Orientierungen werden gegenwärtig noch höher als die aktivierbaren Potentiale eingeschätzt. Falls Erfahrungen aus Firmen wie der Vögele AG, zum Teil auch von ABB und AT&T übertragbar sind, besteht damit jedoch die Gefahr, für die Restrukturierungspolitik bedeutsame Stützelemente der Motivations- und Leistungs politik nicht zu nutzen.

#### **4.4 Die Instrumente des Personalabbaus: Muster und Grenzen der Sozialverträglichkeit**

Die weitreichenden Personalumstrukturierungen, insbesondere der dramatische Abbau im Lohnempfängerbereich und in den Fertigungsstunden, sind bei ÖN bisher ohne betriebsbedingte Kündigungen und, wie durchaus in anderen Unternehmensbereichen der Siemens AG geschehen, ohne gravierende Einbrüche vollzogen worden.

Dieses Ergebnis ist Resultat dreier Umstände:

- Beschäftigungspolitische Normen und Kalküle: Bei ÖN werden die Risiken betriebsbedingter Kündigungen für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber relativ hoch eingeschätzt; noch ist die alte Siemens-Unternehmensnorm der gleichsam lebenslangen Beschäftigungsperspektive auch Norm dieses Unternehmensbereiches; noch wird Wert auf sozialverträgliche Kompensation bei Freisetzen gelegt.
- Instrumentenmix: ÖN setzt insbesondere vier Instrumente im Personalabbau ein: natürliche Fluktuation, Frühverrentung und Auflösungsverträge mit Abfindungen als die Standardinstrumente im Kontext des deutschen Sozialversicherungssystems. Hinzu kommt eine Politik des rechtzeitigen Verkaufs von Fabriken zum Abbau von Fertigungskapazität und dies zu einem Zeitpunkt, zu dem der jeweilige Fertigungsstandort - von einem Fall abgesehen - noch eine eigene reelle Entwicklungsperspektive hatte.
- Die dezentrale Struktur und eingespielte industrielle Beziehungen sowie die bislang gute Ertragslage des Unternehmensbereiches bilden komplementierende Bedingungen einer sozialverträglichen und mit zeitlichem Vorlauf versehenen Personalabbaustrategie.

Wie weit eine solche Personalpolitik noch fortgesetzt werden kann und wird, ist zunehmend fraglich. Die Rahmenbedingungen des Marktes wie des Unternehmens haben sich verschlechtert, und manche Instrumente erschöpfen sich in ihrer Wirkung. Die Personalentwicklung im Kontext der TOP-Bewegung sowie der Umsteuerung des Entwicklungsbereiches, im quantitativen Volumen wie bei der Globalisierungsstrategie der Entwicklung, wird deshalb zu weit schwierigeren Konstellationen führen, als sie bisher bewältigt werden mußten.

#### **4.5 Beschäftigungssicherheit: Die Erosion der lebenslangen Beschäftigungsorientierung?**

In früheren Kapiteln hatten wir schon auf die Grundsätze und Praktiken der Beschäftigungspolitik bei ÖN hingewiesen:

- Es besteht immer noch die normative Orientierung einer quasi-lebenslangen Beschäftigung im Unternehmen.
- Dies bedingt im Falle eines für zwingend erforderlich gehaltenen Personalabbaus den Ausschluß der betriebsbedingten Kündigung und die sozialverträgliche Handhabung des Personalabbaus.
- Ausdruck dieser Orientierungen sind eine langfristig angelegte, quantitative Personalpolitik wie wir sie bei der periodischer wie rechtzeitiger Aufgabe von Produktionsstandorten einerseits, dem langfristig angelegten Aufbau des internationalen Geschäfts andererseits gesehen haben.

Wir können jetzt noch auf einen vierten Stützpfiler dieser ÖN-spezifischen Beschäftigungspolitik verweisen, der recht ungewöhnlich für vergleichbare deutsche wie internationale Firmen ist: eine Strategie des stabilen wie kontinuierlichen Beschäftigungsvolumens - bezogen auf Überstunden und Vertragsbefristung - über eine Stammebelegschaft und ein geringes Überstundenvolumen.

ÖN hat einen bemerkenswert geringen Anteil an befristeten Verträgen: bis 1990 rund 500 (4%), 1995 rund 100 (1%) der Belegschaft. Komplementär hierzu zeigt die Entwicklung durch Überstunden ein ähnlich bemerkenswertes Bild:

- Bei der Überstundenentwicklung zeichnet sich kein historischer Trend, weder der Zunahme noch der Abnahme, sondern eine bemerkenswerte Zeitstabilität ab.
- Ebenso bemerkenswert ist der relativ geringe Anteil an Überstunden in der Gesamtbelegschaft zusammengenommen.
- Überstunden sind, wenn überhaupt, ein Problem in der Produktentwicklung, die, auf relativ niedrigem Niveau, ein Mehrfaches an Überstunden (3-5%) bei hoher interner Varianz) aufweist im Vergleich zur Fertigung (0,5 - 1,9%)<sup>4</sup>.

In den Analysen zur quantitativen und qualitativen Personalentwicklung bei ÖN haben wir doch auch schon auf mögliche Brennpunkte einer gegenläufigen Entwicklung zur vorherrschenden Beschäftigungspolitik über konstante Stammebelegschaften hingewiesen:

- der Druck zum Abbau von Personal in der Entwicklung vor allem in der Unternehmenszentrale;
- die weitere Internationalisierung des Geschäftes und die Deregulierung vor allem im nationalen Telekom-Bereich;
- das Ausschöpfen der Instrumente und Ressourcen sozialverträglicher Frühverrentungen;
- der zunehmende Politikwechsel in anderen Unternehmensbereichen von Siemens in Richtung betriebsbedingter Kündigungen und der Einsatz dieses Instrumentes bei ÖN zumindest als Druckmittel bei der Gestaltung der Abfindungsverträge.

---

<sup>4</sup> Verwiesen sei auch auf ein Siemens-Internes Projekt zur frei gestalteten flexiblen Arbeitszeit als Alternative zur „Gleitzeit“ im Entwicklungsbereich.

Wieweit die Balance von Beschäftigungspolitik über eine feste Stammebelegschaft einerseits, von Restrukturierung und Internationalisierung andererseits in den bisherigen Formen aufrecht erhalten werden soll und kann, wird die bisherige Unternehmenskultur bei ÖN entscheidend prägen, insbesondere jedoch auch das System industrieller Beziehungen bei ÖN beeinflussen.

#### **4.6 Das System der industriellen Beziehungen: Sozialpartnerschaft oder strategisches Co-Management**

Das System industrieller Beziehungen in ÖN, wie hier wohl durchweg in der Siemens AG, ist zunächst einmal durch die Segmentierung seiner Struktur gekennzeichnet: In den dezentralen Fertigungsstandorten finden wir einen hohen IG Metall-gewerkschaftlichen Organisationsgrad besonders bei den Lohnempfängern und demgemäß oft eine recht starke Stellung der Betriebsräte. In den Großstadtstandorten dominieren die Angestellten der Entwicklungsbereiche mit einem relativ begrenzten Organisationsgrad. In der Unternehmensspitze der Siemens AG besteht eine auf Kooperation und breite Information angelegte Sozialpartnerschaft von Gesamtmanagement und Gesamtbetriebsrat. Diese Grundorientierung einer sozialpartnerschaftlichen Kooperation und einer entsprechenden Fokussierung auf das Gesamtunternehmen prägt letztlich trotz aller Segmentierungen das System industrieller Beziehungen bei ÖN und bei Siemens.

Diese sozialpartnerschaftliche und unternehmensbezogene Grundhaltung findet ihre handfeste Verankerung in maßgeblichen Unternehmensstrategien: auf Dauer angelegte Beschäftigungspolitik über ein stabiles Stammpersonal; Kompensationsstrategie dieses Unternehmens im Bereich von Einkommen, sozialen Leistungen und Abfindungen, die die erheblichen Ressourcen des Unternehmens entsprechend einsetzt.

Vor diesem Hintergrund wird dann auch verständlich, daß der Gesamtbetriebsrat der Siemens AG wie die betrieblichen Interessenvertretungen bei ÖN die TOP-Bewegung von Anfang an und bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt aktiv mitgetragen haben - eine Kooperationspolitik, die angesichts der weitreichenden Zielsetzungen der TOP-Bewegung nicht als selbstverständlich angesehen werden kann.

In diesem Zusammenhang ist allerdings bemerkenswert, daß die Betriebsräte bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine eigenen Konzepte, Strategieüberlegungen und mögliche Alternativpläne in den unternehmensweiten Meinungs- und Willensbildungsprozeß eingebracht haben. Das Selbstverständnis der Betriebsräte konzentriert sich wohl doch wesentlich auf eine defensive Schutzpolitik, weniger die aktive Mitgestaltungspolitik. Eine beachtenswerte Aktivierung bildet sich in jüngster Zeit möglicherweise zum Thema Innovation heraus. Daß der Betriebsrat in seiner Rolle

der defensiven Schutzpolitik dann auch wiederum sehr aktiv und initiativ diese Funktion wahrnimmt, wird an sporadisch aufbrechenden Konflikten deutlich. Die heftigen und schon fast grundsätzlichen Kontroversen in Sachen Bezahlung und Arbeitszeit im Außenmontagebereich, in der Konkurrenz mit tschechischen und polnischen Mitbewerbern, und nicht zuletzt sich formierende Initiativen zum Thema Innovation und Beschäftigung verdeutlichen das spezifische Gewicht der Personalvertretung.

Wie weit die Rolle der defensiven Schutzpolitik im weiteren Verlauf der TOP-Bewegung von der Personalvertretung durchgehalten werden kann und soll, oder ob nicht doch eine Ausweitung der Vertreterkompetenz in Richtung eines strategischen Co-Management betrieben werden soll, ist eine zunehmend innerhalb des Betriebsrates und der Gewerkschaft diskutierte Frage. Sie wird auch für die Weiterentwicklung von ÖN wie des Gesamtunternehmens von weitreichender Bedeutung sein.

In seiner Organisations- und Personalpolitik präsentiert sich somit der ÖN, wie wohl die Siemens AG insgesamt, als eine bemerkenswerte Mischung von hohem Grad an technologischer Innovation in Verbindung mit ausgeprägtem organisatorischem und personalwirtschaftlichem Konservatismus. Organisatorischer Konservatismus hat nun durchaus zwei gegensätzliche Wirkungsweisen: der Schutz vor allzu schnellen Initiativen, vor opportunistischen Imitationen von Modeströmungen und situativ kurzschlüssigen Reaktionen einerseits; die Gefahr, latente Potentiale nicht zu mobilisieren, bestehende Barrieren nicht abzubauen, zukunftsweisende Trends zu verpassen andererseits. Wir werden in den abschließenden Ausführungen einige Interpretationen und Schlußfolgerungen zu diesem strategischen Dilemma von ÖN im Kontext der TOP-Bewegung zu geben versuchen.

## **5 Die Zukunft von ÖN/Siemens**

Die Zukunftsentwicklung von ÖN in den nächsten Jahren liegt in den Möglichkeiten und Grenzen der Auflösung der Strukturasymmetrie von technischer Innovation und organisatorisch-personalwirtschaftlichem Konservatismus durch die seit kurzer Zeit anlaufenden Restrukturierungsbemühungen, die in der TOP-Bewegung gebündelt sind. Wir fragen somit abschließend nach der Tiefenwirkung und strategischen Relevanz dieses organisatorischen und personalwirtschaftlichen Konservatismus und der diesbezüglichen Durchschlagskraft der TOP-Bewegung

## 5.1 Die Brennpunkte des organisatorisch-personalwirtschaftlichen Konservativismus

Es lassen sich vor dem Hintergrund unserer Befunde recht deutlich drei Schwerpunkte dieser Symptomatik ausmachen:

- ein personelles Führungssystem mit einer gleichsam doppelten Kopflastigkeit von vergleichsweise stark überhöhten Hierarchiestrukturen (im Sinne geringer Kontrollspannen), einer überkapazitativen Zentralisierung des Führungspersonals in der Zentrale und mit einer noch wenig veränderten Führungskultur;
- ein Personalentwicklungssystem mit geringen Anreizstrukturen im Entlohnungs- und Laufbahnsystem, mit fehlendem Einsatz des Beurteilungswesens und echten kontinuierlichen Verbesserungssystemen, mit der Aufrechterhaltung der Spaltung in die großen Statusgruppen;
- der quantitative und auch altersselektiv im Verhältnis zum Wettbewerb und bei gegebenem Innovationsniveau und -modus überbesetzte Entwicklungsbereich mit seiner funktionalen, nicht prozeßorientierten Struktur und mit einer Arbeitsorganisation, die zur „Unterforderung“ des Qualifikations- und Motivationspotentials tendiert.

## 5.2 Interaktionseffekte und die Gefahr eines Teufelskreises

All die genannten Elemente wirken sich nicht nur in der Form einer Reihe vereinzelter und isolierter Effekte aus. Es spricht vieles dafür, daß zwischen diesen drei Brennpunkten ein erheblicher Interaktionseffekt besteht: Führungsstruktur, Personalentwicklungssystem und Organisationsstruktur (in der Entwicklung) bedingen sich letztlich gegenseitig. Dieser Interaktionseffekt droht zu einem „lock-in“ für die weitere Entwicklungsdynamik von ÖN zu führen: Es droht, bestehende leistungs- und Motivationspotentiale zu erdrücken, und es puffert mögliche Reformimpulse in ihrer Wirkungsweise ab.

Was nützt zum Beispiel die Einführung moderner Organisationsformen wie (betriebsübergreifende, cross-funktionale) Teams im Entwicklungsprozeß, von Gruppenarbeit und kaizen in der Fertigung, wenn aufgrund der bestehenden Personalentwicklungssysteme und Führungsstrukturen diese neuen Formen allzu häufig nicht mit realem Leben erfüllt werden.

### 5.3 Die Grenzen und Herausforderungen der TOP-Bewegung

Wir hatten eingangs nach den Möglichkeiten und Grenzen der TOP-Bewegung gefragt und können nun eine etwas spezifischere Einschätzung zum gegenwärtigen Entwicklungsstand geben.

Die TOP-Bewegung richtet sich neben der Strukturbereinigung auf klassische Rationalisierungsstrategien und Volumenwachstum, aber auch auf die „Revolutionierung“ der Unternehmenskultur. Wie immer die bisherigen Erfolge in den ersten Bereichen zu beurteilen sind, die oben skizzierten strategischen Engpässe in den drei personalwirtschaftlichen und organisatorischen Brennpunktbereichen sind bisher weder strategisch noch instrumentell hinreichend angegangen worden. Gefordert ist letztlich eine qualitativ ausgerichtete Personal- und Organisationspolitik als Strukturpolitik. Diese kann nicht auf das Referat Personalwirtschaft beschränkt bleiben oder daraufhin abgeschoben werden. Eine qualitative Personal- und Organisationspolitik als strategische Unternehmensstrukturpolitik ist vielmehr permanente Querschnittsfunktion aller Unternehmensbereiche und Unternehmensebenen. Im internationalen Vergleich kommt der ÖN um handfeste wie radikale Maßnahmen in diesen Brennpunktbereichen nicht herum, wenn er nicht der Gefahr des „too late and too little“ zu unterliegen droht. Für ein solches Programm, das an der strategischen Ressource jedes Unternehmens, dem Personal, ansetzt, gibt es vor dem Hintergrund der globalen Entwicklung wohl kaum eine Alternative.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Frieder Naschold  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin