

Paradigmenwandel bei Softwaregiganten SAP SE - ein Erfahrungsbericht

Redeskript von Ralf Kronig (Stv. Betriebsratsvors. SAP SE) zur SOFI-Tagung „Depression und subjektivierte Arbeit“ - Arbeitspolitische Versuche und Initiativen am 30.1.2015

Das Vertrauen in Institutionen und sogenannte Wirtschaftsführer erlebt seit der Bankenkrise 2008 eine Erosion. Gründe sind: Der Sozialvertrag wurde stillschweigend gekündigt. Die Bürger zahlen für die Misswirtschaft der Finanzwelt. Obwohl es Unternehmen wirtschaftlich bestens geht, hohe Renditen erwirtschaften, müssen Beschäftigte um ihren Job bangen oder verlieren sogar ihren Arbeitsplatz. Die Kluft zwischen den wenigen Reichen und immer mehr Armen beflügelt soziale Unsicherheit und bringt den Frieden ins Wanken. Ein weiterer Grund für Misstrauen und Ängste stellt die Digitalisierung von Arbeitsprozessen dar. Neoliberale, transatlantische Kräfte versuchen nationales Recht auszuhebeln und somit Rechte von Arbeitnehmervertretungen beschneiden. Wirtschaftsbosse sprechen von einer globalen Digitalisierung von weltweiten Informationssystemen mit standardisierten Arbeitsprozessen.

Zustandsbeschreibung

In der heutigen Arbeitswelt ändern sich die Anforderungen für die Beschäftigten permanent. Die Arbeitsprozesse sollen immer schneller werden, Taktzahlen und Geschwindigkeit sollen sich permanent erhöhen. Zusätzlich ist zu beobachten, dass sich Berufe verformen. Ankündigungen, dass sich alles ändern wird, des amerikanischen Vorstandssprechers von SAP SE, sorgen weniger für Sicherheit und Vertrauen. Kürzlich war in einem Email an alle SAP-Beschäftigten wieder zu lesen: „Das Tempo wird von jetzt an nur noch schneller werden.“

Die „Tech-Kirche“ beschwört die Auflösung von Mensch und Maschine. Das erforderliche Wissen ändert sich immer rasanter. Zwischen Wissen und Information ist kaum noch zu unterscheiden. Wohin führt die „Ideologie der Digitalität“, wenn in der digitalisierten Welt und kaum noch Distanz zur eingesetzten Technologie besteht? „Die Geschwindigkeit des Internet entscheidet zusammen mit unserem Tempo als Menschen darüber, wie Systeme sein müssen.“, meinte der SAP-Aufsichtsratsvorsitzende am 3. Februar in New York. „. Digitalisierung sollen immer mehr beschleunigen: Dafür gibt es Software, dafür werden Milliarden investiert. Software soll den Prozess vorgeben. Arbeitsplätze

verändert und abgebaut werden. Deshalb brauchen wir dringend einen stärkeren Fokus auf Humanisierung von Arbeit.

Gleichzeitig werden Normalarbeitsverhältnisse immer seltener. Dienstleistungen werden global rund um die Uhr angeboten, ausgelagert, werkvertraglich, ... Arbeit und Freizeit wird entgrenzt und die Menschen arbeiten ohne „Leitplanken“. Nicht zu vergessen die enorm hohen Renditeerwartungen. Bei SAP SE, dem deutschen Weltunternehmen für betriebswirtschaftliche Software, wird eine Rendite von über 32% angestrebt.

„Simplify & Optimize“ oder „Hire & Fire“

Im Frühjahr 2014 begannen Gespräche zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über ein Restrukturierungskonzept unter dem Motto „Simplify & Optimize“. Beteuert wurde, dass es sich um „keine Kostensparmaßnahme“ handle. Beschäftigte sprachen deshalb zunächst davon, dass mal wieder eine „Sau durch's Dorf getrieben wird“. Doch zeitgleich wurden außerhalb Deutschlands SAP-Beschäftigte – laut einem Spiegel-Bericht in einer Größenordnung von 1.500 – entlassen oder per Auflösungsvertrag abgefunden. Hintergrund der Maßnahme war ein Vorschlag vom Unternehmens-Controlling, an den Personalkosten zu sparen, da andere „Cost-Cutting“-Potentiale ausgeschöpft seien. Ein Beispiel personalpolitischer Methodik nach dem Prinzip von „Hire & Fire“. Hintergrund dafür sind unter anderem, wie sich später herausstellte, Planungen über milliardenschwere Firmenkäufe mit Tausenden von neuen Beschäftigten.

In der Presse war zu lesen, dass der US-amerikanische SAP-Vorstandsvorsitzende Bill McDermott, der auch zugleich Arbeitsdirektor ist, sofort seine »Duftmarken« beim deutschen Vorzeigeunternehmen SAP SE setzen würde. Beispielhaft wurde dies unter Federführung der Personalabteilung mit der Schließung von Standorten und der »Freisetzung« von Teams außerhalb Deutschlands umgesetzt. „Simplify & Optimize“ kann daher – entgegen besänftigenden Ankündigungen – sehr wohl als ein radikales Kostensparprogramm bezeichnet werden.

Trotzdem wurden externe Einstellungen vorgenommen. Wie passt das zusammen? Zum einen wohl dadurch, dass – wie manche beobachtet haben – ein Abbau von »älteren«, erfahrenen Beschäftigten stattfindet, ebenso von Schwerbehinderten und teilzeitarbeitenden Frauen. Hinzu kommt, dass in Asien massiv Personal aufgebaut und seit Jahren Arbeit in Billiglohnländer verlagert wird. Auch der Aufsichtsratsvorsitzende setzt sich des Öfteren für Neueinstellungen von »jungen, unverbrauchten« Fachkräften ein und versteht die deutschen Mitbestimmungs- und Kündigungsschutzregelungen nicht, nach denen Stammpersonal gesetzlich geschützt wird. Sein letztjähriger Spruch gegenüber den SAP-Beschäftigten bleibt unvergessen: »Manchmal will ich die Walldorfer Entwickler packen und schütteln und anschreien: ›Bewegt euch schneller!‹«

Die von der SAP angekündigten Restrukturierungsmaßnahmen sollen möglichst geräuschlos über die Bühne gehen. In Deutschland sind gut 300 der etwa 20.000 Beschäftigten betroffen. Sie sollen vorwiegend andere Jobs bekommen. Allerdings

spricht man auch erstmals von betriebsbedingten Kündigungen. Angekündigt wurde der Personalabbau mit den euphemistischen Worten: »Unser Ziel ist es, betroffene Mitarbeiter fair und respektvoll zu behandeln.« Höchste Priorität habe die bestmögliche Unterstützung der Mitarbeiter, um eine neue Aufgabe zu finden – wenn immer möglich innerhalb der SAP. Allerdings fragen sich viele: Ist es respektvoll und fair, wenn ein Unternehmen ohne wirtschaftliche Not drei Prozent der Belegschaft abbauen will?

Das stellt einen enormen Paradigmenwandel des SAP-Vorstands im Umgang mit den SAP-Beschäftigten dar.

Erschöpfungs-, Veränderungs-, Angstkultur

Bei den letzten beiden Mitarbeiterbefragungen befand sich der Wert zu den Items „Vertrauen in den Vorstand“ bei knapp 50%. Zugleich fiel der Wert, wie sicher sich die Beschäftigten in Deutschland fühlen, von 75% auf knapp über 50% Zustimmung. Sicherlich eine Konsequenz der oben beschriebenen, radikalen Maßnahme. Das gegenwärtige Arbeitsregime fördert zeitliche, soziale und räumliche Entgrenzung und speziell die Subjektivierung der Arbeitswelt. Die verzerrt dargestellten Veränderungen bei den Beschäftigten werden zum Beispiel so umgesetzt, dass Manager weniger Personalbudget im Vergleich zum Vorjahr erhalten, mit der Konsequenz, dass sie in ihrem Bereich einen Personalabbau umsetzen müssen. Eine dramatische Entwicklung.

Die Arbeitsbedingungen mit der seit Jahrzehnten vorherrschenden „unbezahlten Überstundenkultur“, denn digital arbeiten kann mann/frau immer und überall, fördern nicht die Gesundheit der Beschäftigten. Ein „Ich sein dürfen“ wird erschwert mit einer „Kultur der Selbstoptimierung“, denn es werden höchste Anforderungen, hoher Arbeitseinsatz, hohe Verantwortung eingefordert. Stellt dies eine glückliche Arbeitswelt dar:

- Keine klaren Regeln, jedoch vorgegebene standardisierte Prozesse, sozusagen nach Befehl und Gehorsam.
- Beschäftigte als „Arbeitskraftunternehmer“ mit einer ungeheuren Flexibilität und Veränderungsfähigkeit und einem willkürlichen Gehaltssystem.
- Schrankenlose Arbeits(kraft)verausgabung: Arbeiten unter permanentem Zeit-, Termin- und Wettbewerbsdruck mit hohen Zielvorgaben und Ergebnisverantwortung.
- Unternehmensorientierte, entgrenzte Vertrauensarbeitszeit. Erreichbarkeit wird vorausgesetzt.
- Veränderung und Kostensparen als dauerhaften Optimierungs- und Unsicherheitsprozess.

Eine Folge dieser Kurzfristökonomie der Maßlosigkeit: Seit Jahren besteht eine sehr hohe

Zahl von Langzeitkranken und eine Arbeitskultur psychischen Leidens. Jährlich ca. 1.000 Fälle von Langzeitkranken im Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Deutschland. Und das bei einem Durchschnittsalter von ca. 42 Jahren und kaum 60-jährigen Beschäftigten.

Und wo fließen die so erwirtschafteten Gewinne hin? Nur einige Fakten:

- Jährlich gibt es Dividendenzahlungen von jeweils über 100 Mio. Euro für die SAP-Unternehmensgründer.
- 2013 gab es für die Vorstandssprecher über 20 Mio. Euro mit der Aussicht auf weitere Erhöhungen.
- 2015 soll es für das Top-Management Euro 100 Mio. extra geben. Die Belegschaft geht leer aus.

Auf einer SAP-Fachtagung sprach ein Podiumsteilnehmer von einer »Geldmafia«, die SAP als „Geldmaschine“ benutzt.

Und was ist die Rolle des SAP-Gesundheitsmanagement?

„SAP hat eine lange Tradition in solch gesundheitsfördernder Kultur. Deshalb ist SAP ein im Kern nachhaltig gesundes und erfolgreiches Unternehmen.“ (Quelle: Gesundheitsbericht 2013)



Im betriebswirtschaftlichen Sinne: "Das Thema der Zukunft ist jedoch nicht das Messen der physischen Abwesenheit (Absentismus), sondern die Frage, wie viel Produktivität dadurch verloren geht, dass Mitarbeiter dem Unternehmen nicht ihr volles Potenzial zur

Verfügung stellen können (Präsentismus).“

Erster betriebspolitischer Schritt

Erstmals hat SAP SE über eine Betriebsvereinbarung ein Verfahren geregelt, um insbesondere psychischen Erkrankungen entgegenzuwirken. Künftig sollen regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen (GFB) durchgeführt werden, um die physischen und psychischen Belastungen zu erfassen und gegebenenfalls zu verringern.

Fast zwei Jahre verhandelten Betriebsräte mit den Arbeitsgebervertretern von Personalabteilung, Arbeitssicherheit und Gesundheitswesen. Es wurden Betriebsvereinbarungen zur „Gefährdungsbeurteilung“ und „zum einmaligen Einsatz des Employee Health Support Programms (EHSP)“ abgeschlossen. In Anbetracht der gesundheitlichen Entwicklung der Beschäftigten ein wichtiges Signal des Arbeitgebers. Ein entscheidender Punkt wird jedoch die Umsetzung von Maßnahmen sein.

Besondere Beachtung in der Betriebsvereinbarung fand der ganzheitliche Ansatz, physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu erheben, insbesondere „die Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation (die Arbeitsumgebungsbedingungen), die Qualifikation im Hinblick auf die zu erfüllenden Arbeitsaufgaben sowie die Unterweisung der Arbeitnehmer im Hinblick auf mögliche Gefährdungen der Arbeitssicherheit und Gesundheit, die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes, die Arbeitsmittel und Arbeitsstoffe“.

Nach vielen Jahren des Ignorierens und Tabuisierens sind psychische Gefährdungen als Gesundheitsrisiko voll anerkannt. Erstmal auf dem Papier.

Es wird bisher jedoch die Kunst der sog. Daueranalyse – weniger die Umsetzung von Maßnahmen - gelebt.

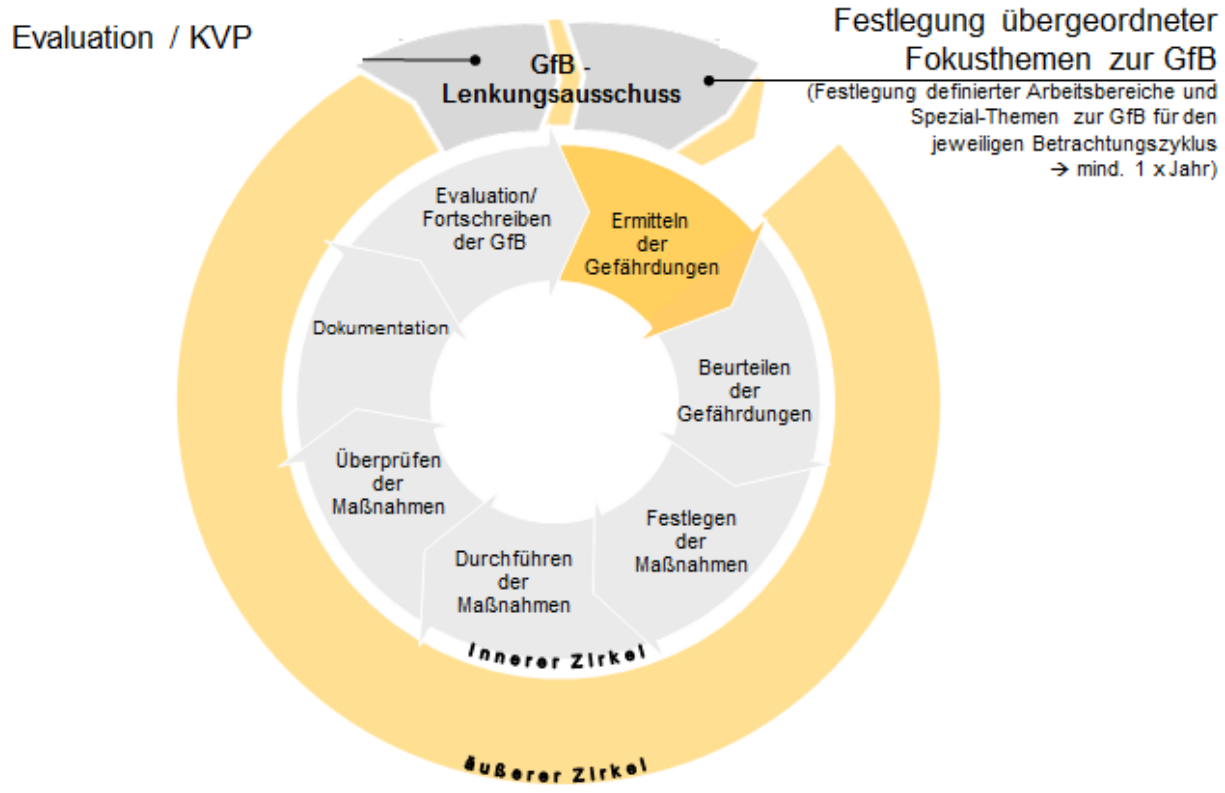
Zukünftig sollen Handlungsempfehlungen nicht nur auf schön gestalteten Powerpoint-Folien für Imagevorträge zu lesen sein

September 2014:

Festlegung der Betrachtungseinheiten bzw. der zu beurteilenden Bereiche/Tätigkeiten;
Gefährdungsermittlung: Feststellung, welchen Gefährdungen die Beschäftigten bei ihrer Arbeit ausgesetzt sind oder ausgesetzt sein können und um welche Gefährdungen es sich dabei handelt

März und April 2015:

Erarbeitung, Vorstellung und ggf. Entscheidung von Maßnahmen



„Das Instrument erfasst auf den Ebenen der Verhaltens- wie auch der Verhältnisprävention den IST-Zustand und unterstützt die Initiierung und die Begleitung von Veränderungen in der SAP mit dem Ziel der langfristigen Förderung und Sicherung der Gesundheit der Mitarbeiter. Die Verhältnisprävention setzt an den Arbeitsbedingungen an, die Verhaltensprävention setzt beim Mitarbeiter an.“

Individueller und organisatorischer Gesundheitsbericht beinhalten die Ergebnisse zu folgenden Dimensionen: Psychische Gesundheit, Schlafqualität, Work-Life-Balance, Gesundheitsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung, Teamgeist und kollegiale Unterstützung, unterstützendes Führungsverhalten, Werte und Unternehmenskultur, Potenzial- und Kompetenzentwicklung, Handlungsspielraum, Arbeitsanforderungen, Stresswahrnehmung, Erschöpfung, Symptome und Beschwerden, körperliche Gesundheit;

Ergebnisse von EHSP: Hohe Belastungen hinsichtlich Stress und Lebensbalance; Psychische und physische Belastungen am Arbeitsplatz stellen ein Risiko für Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter dar und beeinträchtigen Produktivität und Innovationskraft der SAP; Hohe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement; Risikofaktoren: Wertschätzung, Kompetenzentwicklung, Psychische Gesundheit, Work-Life-Balance, Schlafqualität

Bewertung

Die Vereinbarung legt ihren Schwerpunkt auf die Verhältnisprävention, aber auch auf die Verhaltensprävention. In der Vergangenheit beschränken sich die Angebote auf die Bewältigung von Stress oder einer Resilienzstärkung des Individuums ohne die notwendigen verhältnispräventiven Schritte in Angriff zu nehmen.

SAP befindet sich dann auf einem guten Weg, wenn sie die Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung der vielfältigen psychischen Belastungen in Zukunft ernst nimmt.

Eine Beteiligung der Beschäftigten bzw. Mitarbeiterbeteiligung ist dafür eine Grundvoraussetzung. Für Betriebsräte wird die oft zeitraubende Diskussion über eine eigentlich selbstverständliche Tatsache, dass die Gesundheit von physisch und psychisch wirkenden Faktoren beeinträchtigt werden kann, in Zukunft leichter zu führen sein.

Die psychischen Belastungen rücken in den Mittelpunkt. Es gibt deutliche Hinweise auf die belastenden Arbeitsbedingungen bei SAP. Auch dass jetzt gesundheitsförderliche Maßnahmen definiert, budgetiert und ständig überprüft werden müssen, ist für den Betriebsrat ein Meilenstein. Zudem ist geregelt, dass Gefährdungsbeurteilungen kontinuierlich durchgeführt werden müssen. Zu hoffen ist, dass alle Verantwortlichen mitziehen, um den enormen Leistungsdruck und die zunehmende Arbeitsverdichtung und -intensivierung zu begrenzen und zu verringern.

Was wir dringend brauchen ist eine Risikofolgenabschätzung beim Einsatz von Software und Technologien, um nachhaltige, nachvollziehbare Prozesse zu gewährleisten und eine Diskriminierung durch Algorithmen zu verhindern.

Die Gefährdungsbeurteilung ist der Anfang, denn über sie können zum Beispiel Reorganisationen, Kostensparprogramme und wie momentan bei SAP Stellenabbaumaßnahmen begleitet werden. Auch wenn der Arbeitgeber bzw. die Geschäftsführung die negativen Folgen wie Arbeitsverdichtung, Angst um den Arbeitsplatz oder gesundheitliche Belastungen negiert, muss sich der Betriebsrat kontinuierlich und beharrlich für die Interessen der Beschäftigten einsetzen. Eine Gefährdungsbeurteilung kann nur der Anfang sein.

Die Umsetzung wird noch ein längerer Weg sein. Eine Verzögerung kann gerade unter der Betrachtung der psychosozialen Belastungen der Beschäftigten nicht akzeptiert werden. Arbeitsplätze müssen genauer auf Gefährdungen untersucht werden, um sofort Maßnahmen anzustoßen.

Es zieht sich hin mit der Erarbeitung und Beschließung von Handlungsempfehlungen ...