

Zwischen Entgrenzung und Individualisierung

Autoren: Johannes Reich und Ralf Kronig
11.12.2008

Aufbereitung unseres Workshopbeitrages
zu den Düsseldorfer Arbeitsrechtstagen 2008¹

Zusammenfassung: Dieser Artikel läßt in einem ersten Teil die letzten zwei Jahre Betriebsratsarbeit bei SAP aus Sicht der gewerkschaftlichen Initiatoren Revue passieren, mit dem Ziel zu einem besseren Verständnis bei der Frage beizutragen, warum es eine kollektive Interessenvertretung in der IT nicht ganz einfach hat.

In einem zweiten Teil wird exemplarisch das Thema „Arbeitszeit“ bei SAP beleuchtet. Dieser Bereich ist unserer Ansicht nach prototypisch für die gegenwärtige Unausgewogenheit in der Auseinandersetzung um die Durchsetzung der Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in der IT-Industrie. Gerade das Beispiel Arbeitszeit zeigt, dass diese Unausgewogenheit weniger mangelnden gesetzlichen Regelungen, als vielmehr auch der mangelnden kollektiven Artikulation der eigenen Interessen durch die Beschäftigten der IT-Industrie selbst gesschuldet ist.

Wir sehen hier eine der wichtigsten Funktionen eines Betriebsrates in einem funktionierenden Unternehmen, im Dialog mit den Beschäftigten eine solche Interessenartikulation im Unternehmen zu ermöglichen.

Einleitung

Die zunehmende kommunikative Vernetzung treibt sowohl die Internationalisierung der Produktionsprozesse als auch die zunehmende Subjektivierung der Arbeit voran. Als Folge dieser Veränderungen werden die Grenzen zwischen der eigenen Individualität und ihrer Verankerung im Kollektiv neu abgestimmt. Dieser Prozess scheint nicht klaren, geraden Linien zu folgen. Vielmehr steckt er voller Widersprüche und wird v.a. durch die Interessenlagen der Beteiligten und ihrer Fähigkeit diese zu artikulieren geprägt.

Als Beitrag zu dieser gesellschaftlichen Auseinandersetzung erscheint uns eine Bericht auf Grund unserer Erfahrungen aus zwei Jahren Betriebsratstätigkeit bei SAP der Rede wert. Dabei beleuchten wir zunächst einige allgemeine Erfahrungen, die unserer persönlichen Erfahrung nach kollektive Interessenvertretung in einer „modernen“ Branche wie der IT erschweren. Eine dieser Erfahrungen ist die Tabuisierung des Umgangs mit Arbeitszeit, weswegen wir anschließend konkret beschreiben, wie bei SAP mit diesem Thema umgegangen wird. Zum Schluss skizzieren wir in einem kurzen Ausblick diejenigen Tätigkeitsfelder betrieblicher Interessenvertretung bei SAP, die nach

¹ Erstmals publiziert in F. Lorenz, G. Schneider (Hrsg.), Moderne Mitbestimmung Betriebe und Verwaltungen im Umbruch – die Interessenvertretung der Zukunft, VSA-Verlag, Nov. 2008, pp 67-86

unserem Dafürhalten auch bei anderen Beschäftigten in der IT-Industrie von großem Interesse sind.

1 Was erschwert eine kollektive Interessenvertretung in der IT-Industrie?

Der Betriebsrat der SAP besteht nun seit Mitte 2006, Zeit genug, noch einmal konkret über die Gründe zu reflektieren, die bei SAP dazu beitragen, dass kollektive Interessenvertretungen nach unserem Verständnis problematisch ist. Dabei lässt sich an den einzelnen Punkten auch sehr eindrucksvoll die Dynamik widergeben, die die Gründung des Betriebsrates bei SAP vor zwei Jahren entfaltet hat.

1.1 Ausgeprägte Konsensorientierung.

Zumindest bei den einfachen Beschäftigten herrscht eine sehr ausgeprägte Konsenskultur, gepaart mit einer hohen Diskussionsbereitschaft und fachlichem Interesse. Als Fachleute – 80% sind Akademiker - erkennen sie die Kompetenzen anderer an. Probleme werden, ihrer technischen Natur geschuldet, in der Regel unter dem pragmatischen Gesichtspunkt der „besten Lösbarkeit“ angegangen. Scheitern „fachliche“ Lösungen an Konflikten in der Beziehungsebene oder auch an strukturellen oder eher politischen Faktoren, wird dies häufig fehlgedeutet als persönliche „Unfähigkeit“.

Diese Mechanismen tragen ihren Teil zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, wie auch dem Vorstand – den Fachleuten für die Führung des Unternehmens – bei, die zumindest aus unserer Sicht ein differenzierten Blick auf das Unternehmen erschweren.

Die ausgeprägte Konsensorientierung auch der Betriebsräte zeigt sich u.a. darin, dass die beiden Vorsitzenden von sich aus sich in den ersten zwei Jahren mit Journalisten tatsächlich in Begleitung und Absprache mit der Öffentlichkeits-Abteilung von SAP getroffen haben, die diese Gespräche organisierte und dokumentierte. Dies ist einmalig in Deutschland. Das Wort „Einigungsstelle“ wurde hinter vorgehaltener Hand als das „E-Unwort“ bezeichnet. Es wurde vermieden, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, es sei denn, der Arbeitgeber drängte darauf. Dann aber auch gleich mit Nachwirkung. Stattdessen werden sogenannten „Regelungsabreden“ getroffen, über voll betriebsvereinbarungsfähige bzw. mitbestimmungspflichtige Sachverhalte wie Regeln zum Gehaltssystem oder elektronische Instrumente zur Unterstützung von Leistungsbeurteilungen, so dass keine Rechtsansprüche der Beschäftigten entstehen. Ganz entscheidend sind Regelungen zur Arbeitszeit ein großes Tabu-Thema.

Man muss aber feststellen, dass nicht zuletzt wegen des Verhaltens der SAP gegenüber ihren diversen Betriebsräten, hier viele Mitgliedern dieser Gremien ein differenzierteres und aus unserer Sicht realistischeres Bild in diesen zwei Jahren gewonnen haben. Der im Juli 2008 neue gewählte Betriebsratsvorsitzende spricht durchaus auch ohne PR-Abteilung mit der Presse. Bezüglich einer Vereinbarung zur Nutzung und Kontrolle von Softwareinstallationen wurde ein Einigungsstellenverfahren eingeleitet und es wird

deutlich vermehrt mit dem Arbeitgeber verhandelt zum Zwecke des Abschlusses von Betriebsvereinbarungen zum Nutzen der Beschäftigten.

1.2 Gewerkschaftsaversive Haltung

In der Betriebsratswahl vor zwei Jahren machten die zwei erfolgreichsten Listen Werbung mit dem Umstand „gewerkschaftsfrei“ zu sein. Beschäftigte, die sich bei diesen Listen engagieren wollten, wurde nach unseren Informationen teilweise die Frage gestellt, ob sie Mitglied in einer Gewerkschaft seien. Erst auf unsere Intervention hin änderte eine Liste damals ihr Beschreibung von „gewerkschaftsfrei“ auf „gewerkschaftsunabhängig“ ab. Im Wahlkampf wurde den SAP Beschäftigten, die Mitglied in einer DGB-Gewerkschaften wie IG Metall und ver.di waren, vorgeworfen „fremdgesteuert“ zu sein.

Das Echo bei den Beschäftigten war darauf eher positiv, wollten sie doch wenigstens in größeren Teilen ihre Entscheidung u.a. von diesem Kriterium abhängig machen und sahen das als „hilfreiche“ Information an. Dazu passt auch, dass in der Aufsichtsratswahl diejenigen „gewerkschaftlichen“ Kandidaten sich durchsetzen konnten, die auf einem Ticket der CGM oder DBV saßen und mehr oder weniger offen damit warben, diese nur zu instrumentalisieren, um ein „Eindringen fremder Elemente“ in die SAP zu verhindern. Immerhin ist ein Aufsichtsratsposten bei SAP mit ca. 500.000€ pro Wahlperiode dotiert.

Die ‚DGB-Betriebsgruppe bei SAP‘ bekommt von SAP nach wie vor keinen Raum für ihre Treffen zur Verfügung gestellt. Die von extern kommenden Gewerkschaftsvertreter werden jedesmal vom Werkschutz zu den Treffen in einer Kaffeecke geführt und auch wieder abgeholt. Hingegen dürfen sich selbst Mitarbeiter der ärgsten Konkurrenten wie Oracle, wenn sie Gäste von SAP Mitarbeitern sind, in den SAP Räumlichkeiten frei bewegen. Auch die persönliche Zusage des Personalvorstandes Claus Heinrich, seines Zeichens stark regional als Vereinsvorsitzender des Vorstands der Metropolregion Rhein-Neckar engagiert, dies abzustellen, brachte keine Änderung.

Der Organisationsgrad von Gewerkschaftsmitgliedern ist bei SAP gering. Die meisten Beschäftigten sind erstaunt, dass es in anderen Branchen üblich ist, einen „derart großen Betrag“ von 1% ihres Bruttomonatsgehalt der eigenen Interessenvertretung zu überlassen.

Es ist bezeichnend, dass bei den recht starken Wanderungsbewegungen innerhalb der Listen im Betriebsrat in den zwei Jahren, bisher keiner den Schritt in eine DGB-Gewerkschaft gewagt hat. Allerdings ist klar zu beobachten, dass inzwischen die Kompetenz der Gewerkschaften erheblich stärker anerkannt wird und auch die Bereitschaft, sich diese zu Nutze zu machen, erheblich gestiegen ist.

1.3 Eine stark nach innen gerichtete Firmenkultur

Auch nach Einschätzung des neuen Co-Vorstandsvorsitzenden Leo Apotheker ist die Firmenkultur der SAP stark nach innen gerichtet. So erhielten die Kandidaten der DGB-Gewerkschaften IG-Metall und ver.di, die auf einer gemeinsamen Liste zur

Aufsichtsratswahl kandidierten nicht zuletzt deshalb nicht allzu viele Stimmen, weil die Gewerkschaften richtigerweise daran festhielten, externe Kandidaten aufzustellen.

Es war auch ein gutes Stück Arbeit, den Betriebsrat davon zu überzeugen, externen Sachverstand für die Beratung heranzuziehen. Dabei wurde insbesondere jedem gewerkschaftlichem Bezug anfänglich ausgesprochen argwöhnisch misstraut. Wie gesagt muss man aber klar anerkennen, dass sich diese Haltung des Gremiums gewandelt hat, bzw. am Wandeln ist – unserer Meinung wesentlich geschuldet der Erfahrung der hohen Kompetenz der Gewerkschaften im Bereich der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen sowie ihrer eindrucksvollen Bereitschaft, ihre Rolle als Sozialpartner in der Gesellschaft konstruktiv auszufüllen. Dabei hatten wir insbesondere Kontakt mit der Hans-Böckler-Stiftung und ihrem Weiterbildungsangebot für Aufsichtsräte, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), den Projekten Export-IT sowie DIWA-IT, usw.

Inzwischen ist beschlossen, den Projektleiter des Export-IT-Projektes, Andreas Boes, auf einer Betriebsversammlung sprechen zu lassen – Ein Ding der Unmöglichkeit noch vor wenigen Monaten.

1.4 Schlechte Orientierung über die tatsächlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung

Ein weiterer greifbarer Grund, der Interessenvertretung erheblich erschwert, ist der mangelnde Kenntnisstand über die Möglichkeiten dieser Vertretung in akademischen Kreisen im allgemeinen und damit in den Kreisen der SAP-Beschäftigten im Besonderen. Dies können wir deshalb so klar sagen, weil wir uns da – selbst als Mitinitiatoren der ersten Betriebsratswahl bei SAP AG - ohne Wenn-und-Aber einbeziehen. Hätten wir diese Möglichkeiten, der Willkür des Arbeitgebers mit einem Betriebsrat effektiv Schranken zu setzen, schon früher gekannt, hätten wir schon viel eher einen Betriebsrat gegründet.

Um dies zu illustrieren wollen wir kurz auf drei wesentliche Bereiche der Mitbestimmung und ihre Beziehungen zu SAP eingehen, die für uns besondere Relevanz hatten und haben:

Arbeitsentgelt: Wegen fehlender Tarifbindung sind die Regeln des Gehaltssystems praktisch vollständig mitbestimmungspflichtig. Dennoch war das gesamte Gehaltssystem von Arbeitgeberseite mehr oder weniger als „geheim“ definiert, so dass wir uns das Recht auf die betriebsinterne Veröffentlichung der Regeln erst gerichtlich erstreiten mussten. In den letzten Jahren wurde ein „Zielgehaltssystem“ mit „leistungsabhängigen“ Boni ohne irgendeine Mitbestimmung eingeführt. Eine effektive Diskussion innerhalb der Beschäftigten fand nicht statt. Weiterhin wurden vor 5 Jahren neue „Senior“ Gehaltsgruppen eingeführt, ohne dass eine systematische Umgruppierung der Beschäftigten stattgefunden hätte. Damit führte dies zu einer effektiven Herabstufung der unterhalb des „Seniors“ Beschäftigten – immerhin mehrere Tausend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Bei einer jetzt gestarteten gemeinsamen Umgruppierungsaktion nahm die SAP als erstes die offiziellen Kriterien für die Einstufung zum „Senior“ aus dem Intranet.

Weiterbildung: Eine der Neuausrichtungen der BetrVG-Reform 2001 war die Stärkung der Mitbestimmung in der Weiterbildung. Für die Beschäftigten der SAP, die sich aus sehr vielen Quereinsteigern zusammensetzt, sowie inzwischen wegen des stark zurückgegangenen Personalwachstums als Kohorte altert, ist dies ein sehr wichtiges Thema. Firmenintern wird nach Aussage des Personalchefs kein extra Ausbildungsbudget ausgewiesen. Stattdessen konkurriert eine externe Weiterbildung mit den sonstigen Reisekosten. Die Entscheidung zur Weiterbildung eines Mitarbeiters steht im Ermessen der zuständigen Führungskraft, mit entsprechend unterschiedlicher Handhabung. Unser Eindruck ist, dass das Ausmaß der Weiterbildung in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat. Weiterbildung soll inzwischen ganz offiziell wesentlich ‚on-the-job‘ geschehen. Außerdem werden momentan E-Learning Verfahren verstärkt unter Kosten- und weniger unter Lerngesichtspunkten lanciert, mit der Folge, dass zumindest unseres Wissens eine Evaluierung ihrer tatsächlichen Eignung unterbleibt.

Von den weitgehenden Möglichkeiten der Mitbestimmung im Bereich der Weiterbildung wurde bisher kein Gebrauch gemacht. Weder wurde der Arbeitgeber aufgefordert den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln, noch wurden substantielle Vorschläge zur Weiterbildung gemacht. Auch wurde noch nicht von der Möglichkeit Gebrauch gemacht im Falle der Tätigkeitsänderung von Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen anzusetzen.

Gesundheit: Die Gesundheit ist für die gut ausgebildeten IT-Fachleute ein hohes Gut. Trotzdem gibt es vermehrt Hinweise darauf, dass die Freiheiten des IT-Projektgeschäfts in Verbindung mit den immer intensiver eingesetzten Mechanismen der indirekten Steuerung wie etwa mißtrauensbasierte, ergebnisorientierte Entlohnungsformen, zu pathogenen psychischen Belastungen werden. So hat sich in der SAP die Anzahl der Langzeiterkrankungen (mehr als 42 Tage Arbeitsunfähigkeit pro Jahr) pro Mitarbeiter seit 2003 etwa verdoppelt.

Die Mitbestimmung im Bereich Gesundheit geht sehr weit – sogar die Bestallung der Betriebsärzte ist von der Zustimmung des Betriebsrates abhängig. Hier versucht der Betriebsrat momentan den Arbeitgeber zur Analysepartnerschaft im Projekt DIWA-IT zu überzeugen. Eine Entscheidung soll bis Ende Juli gefällt werden.. Wir hoffen sehr, dass sich SAP daran aktiv beteiligt, und damit demonstriert, dass sie das auch bei ihr inzwischen dokumentierbare Problem des nicht-nachhaltigen Arbeitens in der IT-Industrie ernst nimmt.

2 Umgang mit Arbeitszeit bei SAP

Ein intelligenter Umgang mit der Arbeitszeit stellt unserer Auffassung nach den Schlüssel zur befriedigenden Lösung von wesentlichen Kernproblemen unserer Arbeitskultur dar. Dazu zählen wir u.a. die Benachteiligung all der Beschäftigtengruppen, die einen signifikanten Teil ihrer Lebenszeit in weitere gesellschaftlichen Verpflichtungen wie etwa Familie, Parteien, Vereine, etc. investieren wollen oder müssen.

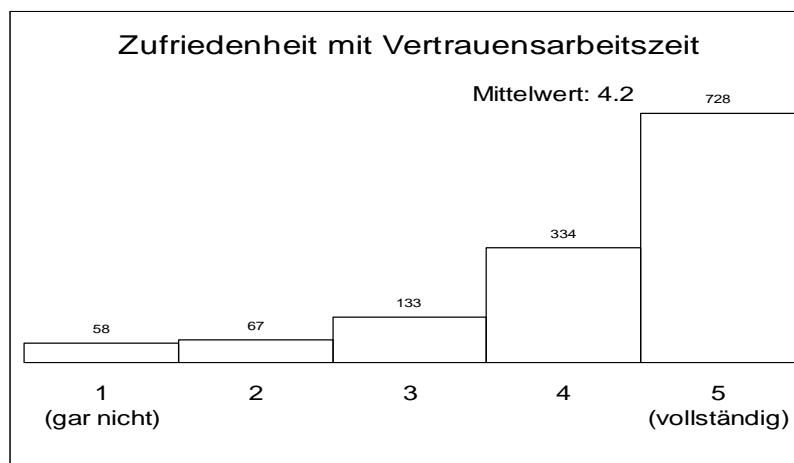
So lag 2007 der Anteil der Frauen im Management bei nur 11.6% bei einem Frauenanteil von ca. 28%. Der Anteil der Teilzeitkräfte im Management lag sogar nur bei 3.2% bei einem Anteil der Teilzeitkräfte von 13%..

Bei SAP wird in weiten Bereichen Arbeitszeit als „Vertrauensarbeitszeit“ gehandhabt. Eine offizielle mit dem Betriebsrat abgestimmte Regelung gibt es dazu nicht. In den „Do’s and Dont’s“ für die Bazubis heißt es zur Erläuterung:

„Vertrauensarbeitszeit bedeutet soviel, dass, wenn ihr keine Termine oder Schulungen habt (wo ein fester Termin und Uhrzeit ausgemacht ist) frei entscheiden könnt wann ihr zur Arbeit kommt und wann ihr wieder geht. Allerdings beachtet bitte, dass ihr einen Vertrag unterschrieben habt, indem ihr euch verpflichtet 40 Stunden pro Woche zu arbeiten (ohne Mittagspause!). Vorarbeiten und dann freitags früher gehen oder frei machen wird allerdings nicht gerne gesehen. Falls ihr das wirklich einmal vorhabt, wendet euch bitte vorher an euren Ausbildungsleiter und/oder Dezi und besprecht das mit ihm. Wenn ihr in einer Abteilung seid, solltet ihr euch auch an die Arbeitszeiten dieser anpassen.“

Weitergehend lässt sich sagen, dass die Praxis der „Vertrauensarbeitszeit“ bei SAP zwei Kernelemente enthält. Zum einen entfällt eine Erfassung der Arbeitszeit und zum anderen ersetzt die Ergebnis- die Anwesenheitskontrolle.

Mit diesem Modell sind die meisten SAP-Beschäftigten zur Zeit sehr zufrieden. Bei einer (nicht repräsentativen) Befragung des Betriebsrates der SAP AG im Herbst 2007 beantworteten die Beschäftigten die Frage „Wie zufrieden bist Du mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit“ wie in der nächsten Abbildung angegeben mit „vollständig zufrieden.“



Die Konsequenzen für die Beschäftigten einer „Vertrauensarbeitszeit“ werden von ihrem Kontext bestimmt und können sich in einem weiten Spektrum bewegen, das durch zwei Pole bestimmt wird: auf der einen Seite steht eine hohe Autonomie der Zeiteinteilung mit der Folge einer optimalen Vereinbarkeit von Beruf mit weiteren Aktivitäten wie etwa Familie, Vereine, etc. Auf der anderen Seite steht eine extreme Entgrenzung, steht ein Arbeiten ohne Ende, in dem der einzelne Beschäftigte aufgerieben wird.

Im Weiteren wollen wir der Frage nachgehen, wo aus unserer Sicht die SAP steht, immerhin ein Modellunternehmen mit Vorzeigecharakter. Da die Auswirkungen einer „Vertrauensarbeitszeit“ sehr stark von ihrem Kontext abhängt, wollen wir uns u.a. von den folgenden Fragen leiten lassen, die den Kontext sichtbar machen:

- Wird mir vertraut, dass wenn es länger gedauert hat, es auch notwendig war?
- Sind meine Arbeitsaufgaben vorhersehbar und damit für mich kalkulierbar?
- Habe ich ausreichende Fähigkeiten zum Selbstmanagement?
- Kann ich mich nach dem von mir erkannten Bedarf auch selbständig qualifizieren?
- Sind die Ergebniserwartungen klar und angemessen oder unklar, widersprüchlich oder zu hoch?
- Ist es mir möglich Konflikte hinsichtlich der Zeit, Ressourcen oder auch Ziele jederzeit zu führen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus einer negativen Leistungseinschätzung durch meinen Vorgesetzten (Gehaltserhöhungs-„Nullrunden“, Karriereperspektive, ...)?
- Welche unsichtbaren Hürden gibt es, meine Rechte auf Zeitautonomie tatsächlich auch wahrzunehmen (z.B. "Gruppendruck,, etc.)?

2.1 Vertrauen und Arbeitszeit: eine Frage der Werte

Die explizite Verbindung von „Vertrauen“ und „Arbeitszeit“ zeigt, dass hier eigentlich ein innerer Zusammenhang besteht, ein Zusammenhang, der sich auf den Bereich der Werte erstreckt. Um mit den Worten des neuen Co-Vorstandssprechers der SAP, Leo Apotheker zu sprechen: „Man kann nicht das eine sagen und das andere tun!“.

Die Wichtigkeit einer Abgrenzung gegenüber dem Unternehmen wird vom Topmanagement nicht gesehen. Weder wird vorgelebt, dass man gegenüber der SAP auch einmal Nein-Sagen können muss, noch wird entsprechendes vorgelebt. Ganz im Gegenteil sind eher die folgenden Aussagen typisch:

- „Dann arbeiten wir eben 50 oder 60 Stunden die Woche.“ (Neuer Top-Manager)
- 7 Tage x 24 Stunden erreichbar und innerhalb von 2 Stunden sollen Emails beantwortet sein (Mitglied des SAP-Vorstandes)
- „Bekanntlich sind lange Arbeitstage bei der SAP nichts Ungewöhnliches (lacht).“ (Top-Manager)
- „Du erledigst deine Aufgaben, wie lange du brauchst ist deine Sache ... den Termin kennst du ja“ (Appell an Mitarbeiter)
- „Eigentlich müssen wir nur eins tun im Leben: Jeden Tag dafür sorgen, dass es diesem Unternehmen jeden Tag etwas besser geht“ (Vorstand)

Darüber hinaus machen die Vorstandssprecher von SAP durchaus öffentlich Werbung für längere Arbeitszeiten (SAP-Vorstandssprecher Henning Kagermann bei der Eröffnung der CeBIT 2005) oder betonen die Notwendigkeit eines einheitlichen „flexiblen“

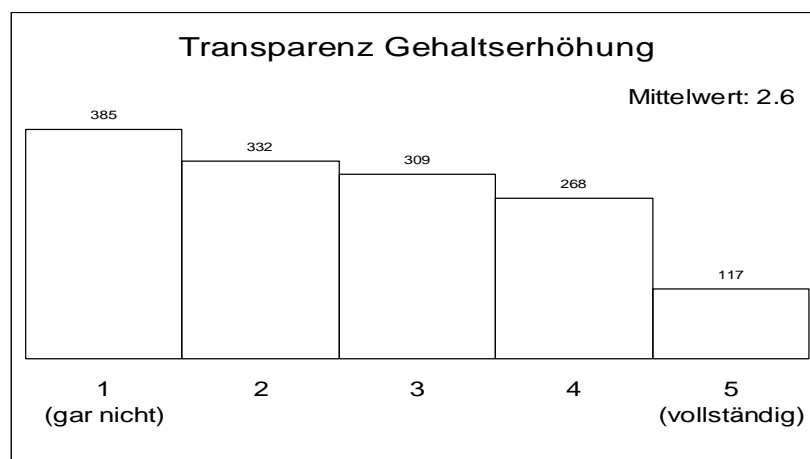
europäischen Arbeitsrechtes (SAP-Vorstandssprecher Leo Apotheker auf dem Deutsch-Französischen IT-Gipfel am 4. März 2008).

2.2 Die Stellung des Beschäftigten gegenüber dem Vorgesetzten

Wie sieht es mit der Stellung der Beschäftigten gegen ihren Vorgesetzten aus? Welche Möglichkeiten haben sie, ihre Meinung nachhaltig zu vertreten, ihren vorhandenen Handlungsspielraum auch hinsichtlich ihrer Arbeitszeitgestaltung auszuschöpfen, ohne Nachteile befürchten zu müssen?

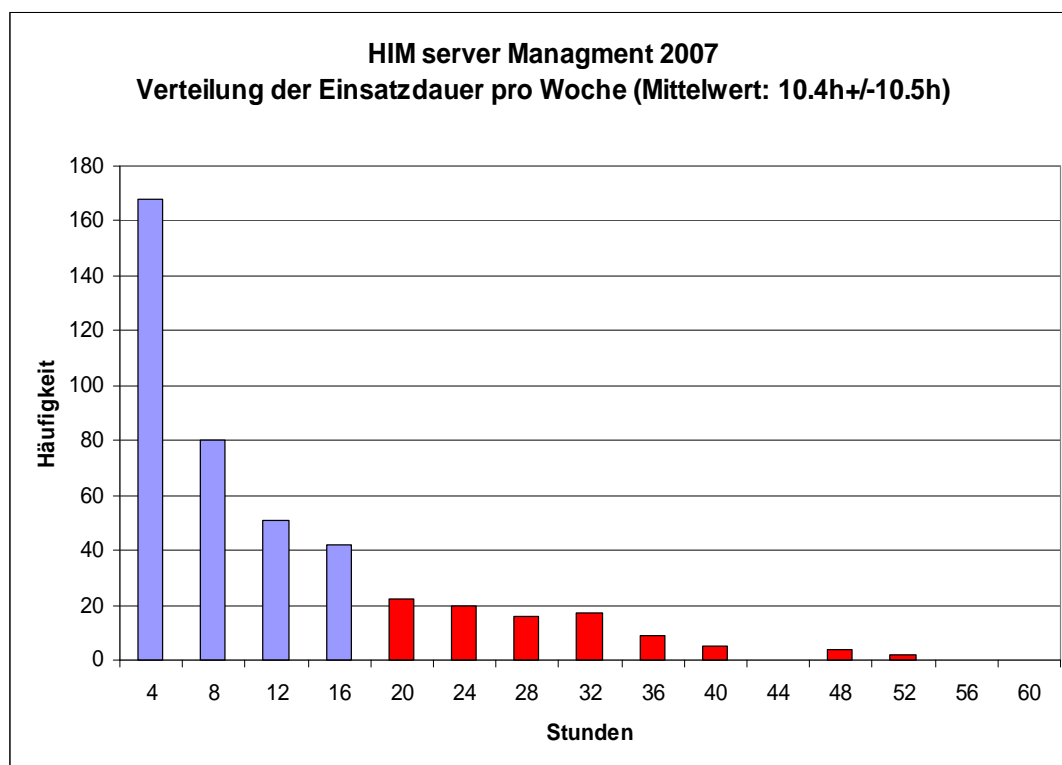
Hierzu ist festzustellen, dass jeder Beschäftigte mit akademischer Ausbildung inzwischen im Rahmen des sogenannten „Zielgehaltssystems“ jedes Jahr durch seinen bzw. ihren Vorgesetzten eine Benotung zwischen 1-5 erhält, ohne dass dieses Verfahren durch eine Betriebsvereinbarung oder gar einen Tarifvertrag abgesichert wäre. Daran gebunden werden die Gehaltserhöhung sowie alle weiteren zu verteilenden Gehaltsbestandteile wie etwa Aktienoptionen, etc. einseitig durch den Vorgesetzten aufgrund seiner „Leistungseinschätzung“ festgesetzt, für die keine dokumentierten Kriterien existieren. Zur Illustration: 1% Gehaltserhöhung entspricht bei 70.000€ Jahresgehalt über 20.000€ in 30 Jahren! Damit entscheidet ein Manager bei einem individuellen Spielraum beispielsweise zwischen 0-6% für einen einzelnen Beschäftigten jedes Jahr über ca. 120.000€ haben oder nicht haben.

In diesem Zusammenhang stimmt es nachdenklich, dass bei der schon angesprochenen Befragung des Betriebsrates die Mehrheit der Beschäftigten die Frage, „Wie transparent sind Dir die Kriterien für die Gehaltserhöhung?“ mit einem „gar nicht“ oder der zweitschlechtesten Kategorie beantworteten.



2.3 Freiheit gilt nicht überall

Nicht in jeder SAP Abteilung herrschen die gleichen Freiheiten wie in der Software-Entwicklung. Für diejenigen, die das operative Geschäft am Laufen halten müssen, gelten teilweise andere Spielregeln. So müssen die Beschäftigten der Abteilung Server Management der SAP Hosting den Betrieb der Systeme zusammen mit ihren Kollegen in Indien sowie mit deutschen Drittanbietern 24x7x365 anbieten. Zu diesem Zweck ist in diesem Bereich eine Bereitschaft notwendig, die Montags bis Freitag von 18:00-8:00 sowie Samstag und Sonntag von 8:00-8:00 läuft und 2007 je Woche und Systemgruppe von einem Beschäftigten abgedeckt wurde. Das macht 118 Bereitschaftsstunden pro Woche bei zusätzlich 40h regulärer Arbeitszeit. 2008 wurde in dieser Abteilung erstmals durch den Betriebsrat, die Verteilung der Einsatzzeiten für 2007 anhand der von den Beschäftigten abgerechneten Stunden ausgewertet.



Die Auswertung ergab, dass in über 100 Fällen (rot markiert) zusätzliche 20 Arbeitsstunden während der Bereitschaft abgerechnet wurden, was in diesen Fällen ein Überschreiten der gesetzlichen Höchstarbeitszeit von 60h/Woche nahelegt. Allein die Aufteilung der wöchentlichen Bereitschaftsdienste auf Montag bis Freitag sowie Wochenende hat nach Aussage der Beschäftigten eine deutliche Entlastung bewirkt.

2.4 Arbeitszeiterfassung a la SAP

Es ist auch nicht wahr, dass die Mehrzahl der SAP-Beschäftigten ihre Arbeitszeit nicht elektronisch erfassen würde. Tatsächlich findet bei SAP Arbeitszeiterfassung an ganz

vielen Stellen statt, nämlich immer genau dort und auf genau die Art und Weise, dass SAP einen Nutzen hat.

Tatsächlich hat die überwiegende Mehrzahl der SAP-Beschäftigten ihre Arbeitszeit händisch in einem entsprechenden System zum Zwecke des Projektcontrollings zu erfassen – allerdings nicht in Stunden, sondern nur in relativen Tagesanteilen.

Und selbstverständlich wird dort, wo die Arbeitszeit dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann, wie z.B. in der Beratung oder bei manchen Servicesdienstleistungen, die Arbeitszeit nicht anteilig, sondern absolut in Stunden erfasst.

2.5 Überstunden heißt nicht gleich „Vertrauensgehalt“

Trotz des hohen „Vertrauens“ der SAP ihren Beschäftigten in die Gestaltung ihrer Arbeitszeit entgegen bringt, können diese sich nicht selbst bezahlte Überstunden anordnen. Entsprechende individuelle Mehrarbeit wird mehr als „Investition in die Karriere“ angesehen.

Vergütete Überstunden treten daher fast nur am Wochenende auf, wenn der Arbeitgeber eine entsprechende Maßnahme in ganzen Abteilungen durchführt. Diese werden dann am Wochenende mit dem 1.5-fachen Satz vergütet. Das Feedback, das dem Betriebsrat zu dieser Politik gegeben wurde, war, dass in den Abteilungen, für die wegen drängender Termine an einer Reihe von Wochenenden Überstunden angeordnet wurden, die Beschäftigten in der Woche deutlich weniger freiwillige – unbezahlte – Überstunden machen.

Wenn man die Kollegen und Kolleginnen weiterhin darauf hinweist, dass sie wegen der inzwischen geltenden AGB-Kontrolle und der damit verbundenen Unwirksamkeit ihrer Arbeitsvertragsklausel „Alle Überstunden sind mit dem Gehalt abgegolten“ eigentlich ein Anrecht auf die Vergütung jeder einzelnen Überstunden hätten, dann macht sich doch Nachdenklichkeit breit.

2.6 Kontrolle des Arbeitszeitgesetzes ist nicht möglich

Die 2004 auf Druck des Gewerbeaufsichtsamtes eingeführten elektronischen Werkzeuge zur Überwachung des Arbeitszeitgesetzes sind völlig unzureichend. Um die Einhaltung dieses wichtigen Schutzgesetzes effektiv überprüfen zu können, müssen Beginn und Ende der Arbeitszeit registriert werden. Ansonsten ist schon die Einhaltung der Ausgleichszeiträume nicht überprüfbar.

De fakto stellt SAP ihren Mitarbeitern ein Werkzeug zur „Höchstzeiterfassung“ zur Verfügung, dessen Eingabemaske in der obigen Abbildung dargestellt ist und das nicht ganz ungefährlich im Gebrauch ist. Zunächst ist nur die – nicht gesetzeskonforme - Erfassung einer täglichen Überschreitung von 10h vorgesehen. Diese Erfassung erfordert die Angabe eines Grundes. Entweder als Notfall oder als außergewöhnlicher Umstand, der im Zweifelsfall mit der Führungskraft abgestimmt wurde. Es gibt keine Möglichkeit, eine entsprechende Meldung ohne Angabe eines der 6 Gründe zu erfassen. Wer also mit diesem Instrument mal eben zeigen möchte, dass er oder sie überlastet ist, macht sich schnell der Falschaussage schuldig.

Da diese Form der freiwilligen „Höchstzeiterfassung“ unter Mitwirkung des Gewerbeaufsichtsamtes zustande kam, ist davon auszugehen, dass das Amt sich über seine Unzukänglichkeiten im Klaren war.

2.7 Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten

Aus Sicht des Unternehmens ergeben sich zunächst einmal keine weiteren Kosten für Mehrarbeit, da vom Vorgesetzten angeordnete Überstunden eine echte Ausnahme sind und sich auf das Wochenende beschränken. Da der Beschäftigte keinerlei unmittelbaren finanziellen Anreiz zur Mehrarbeit hat, wird Zeit tatsächlich zum Maß für Engagement. Das Ergebnis erhält seine beabsichtigte Aufwertung.

Aus Sicht der Beschäftigten wird die vertragliche Vereinbarung zur Arbeitszeit von 40h zum Papiertiger und ihre – auch arbeitsrechtlich im Vordergrund stehende - Anstrengung

wird gegenüber dem zu liefernden Ergebnis abgewertet. Die Folge ist die schon angesprochene Benachteiligung all derer, die tatsächlich über die SAP hinaus noch in weitere Verpflichtungen gesellschaftlicher Art eingebunden sind, etwa Teilzeitkräfte, Eltern mit Kindern.

Warum sehen wir im Bereich Arbeitszeit Handlungsbedarf, wenn die SAP Beschäftigten doch sehr zufrieden sind? Wir führen die Zufriedenheit der meisten SAP Beschäftigten auf die erlebten Freiheiten zurück, die ganz zweifellos für viele, wenn auch nicht für alle, existieren. Wir glauben jedoch auch, dass die momentane Situation nicht stabil ist, sondern sich zu Ungunsten der Beschäftigten verschlechtern wird, bzw. schon jetzt verschlechtert.

Grundlagen dieser Annahme sind die dargelegte strukturell schwache Stellung der SAP Beschäftigten gegenüber den Forderungen ihres Arbeitgebers, sowie der empirische Nachweis², dass eine unregelmäßige Vertrauensarbeitszeit in Verbindung mit Mechanismen der indirekten Steuerung wie bspw. einer sogenannten „leistungsorientierten“ Entlohnung zu einer Ausuferung der Arbeitszeiten führt. Hinzu kommt, dass SAP wie zuvor erwähnt bei den Langzeiterkrankungen seit 2003 deutliche Zunahmen aufweist, was mit Einführung der Zielgehaltssysteme zumindest korreliert.

Die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung der Beschäftigten sind v.a. durch die betriebsinterne Tabuisierung des Themas Arbeitszeit stark eingeschränkt. Ein wirklicher Dialog, der die berechtigten Interessen der Beschäftigten nach einer möglichst autonomen Gestaltung ihrer Arbeitszeit und die Grenzen dieser Autonomie, gesetzt durch die Mechanismen der indirekten Steuerung durch den Arbeitgeber ausgleicht, findet - wenigstens momentan - nicht statt. Die Mehrheit der Beschäftigten scheint jede Form der Zeiterfassung (die nicht vom Vorstand kommt) mit einer Einschränkung ihrer Zeitautonomie gleichzusetzen. Das Gespenst der Stechuhr-Kultur war und ist ein wesentliches polemische Mittel im Abwehrkampf der SAP gegenüber der befürchteten Einflussnahme gewerkschaftlichen Engagements.

Da es im Kern um den Erhalt bzw. weiteren Ausbau des Handlungsspielraums der Beschäftigten geht, hat es aus unserer Sicht keinen Sinn, hier eine Lösung „gegen“ die Beschäftigten anzustreben. Wenn, dann kann es nur darum gehen, die einzelne Person in ihrer Auseinandersetzung mit dem Unternehmen um ihre Arbeits- und Lebenszeit zu stärken, so dass sie dies auch als solches erlebt.

Z.B. wäre eine Betriebsvereinbarung denkbar, wie sie schon in anderen Betrieben getroffen wurde, die den Eigenaufschlag für verbindlich erklärt, in Verbindung mit einer Regelung, bei der jede Überstunde vergütet wird. Dann hätte plötzlich auch der Arbeitgeber ein erhebliches Interesse an einer Begrenzung des Mehraufwandes zur Erledigung der Arbeit und die Gleichung „Mehrarbeit = zusätzliches Engagement“ würde ungültig. Letztere Regelung wäre zumindest bei SAP momentan jedoch nicht mehr als sowieso geltendes Recht.

² Andreas Boes und Katrin Trinks (2006), Theoretisch bin ich frei

3 Anforderung an die Interessenvertretung im Spannungsfeld Entgrenzung und Individualität

Welche Anforderungen leiten wir aus unseren bisherigen Erfahrungen ab? Uns scheint, dass auch die Rolle der kollektiven Interessenvertretung und ihr Verhältnis zum Einzelnen einer Weiterentwicklung bedarf. Stand früher der objektivierbare Schutz des Individuums im Vordergrund, bspw. durch Kontrolle von Arbeitsschutzvorschriften zur Vermeidung von Unfällen, rücken bedingt durch die Subjektivierung der Arbeit entsprechend subjektive Aspekte in den Vordergrund.

Welche Art der Weiterentwicklung meinen wir? Wie können wir erreichen, dass die kollektive Interessenvertretung von diesem Trend der Subjektivierung profitiert anstatt dagegen letztlich aussichtslose Abwehrkämpfe zu führen?

Wir meinen, dass betriebliche Interessenvertretungen sich heute, deutlich stärker als das vielleicht früher der Fall war, auf Partizipation und Transparenz ausrichten müssen. Dabei ist es wichtig, die rückbezüglichen, i.A. stabilisierend wirkenden Beziehungen zwischen den kollektiven Gremien und den Beschäftigten zu berücksichtigen.

Demokratie im Betrieb ist ohne Beteiligung der Beschäftigten und einer inhaltlichen Öffnung der Gremien nicht nachhaltig möglich. Wie soll ein Beschäftigter eine informierte Wahl treffen, wenn er die Alternativen nicht unterscheiden kann? Wie aber kann ein Gremium sich inhaltlich nach außen öffnen, wenn jeder Konflikt als Schwäche und Tendenz zur Spaltung interpretiert wird? Ein Betriebsrat ist kein Geheimrat. Allerdings setzt eine offene Gremienarbeit auch ein Publikum voraus, das diese Offenheit als solche anerkennt und auch einfordert.

Unserer Ansicht nach kann der Betriebsrat ganz wesentlich zu einer offenen Unternehmenskultur beitragen. Mit Hilfe des Betriebsrates war es uns bei SAP möglich unternehmensweite Diskussionsprozesse über Gehalt, über Leistungsbeurteilung, über Weiterbildung, über Gesundheit und vieles mehr anzustoßen. Wir erleben jeden Tag, dass man schon als einzelnes Mitglied des Betriebsrats mit der starken, gesetzlich verankerten Stellung eine erhebliche Definitionsgewalt über die Prozessgestaltung bezüglich der Einbindung der Beschäftigten verfügt. So können wir eine weitergehende Teilhabe der Beschäftigten an Reorganisationsprozessen oder Bonusausschüttungen allein dadurch erreichen, dass wir im Vorfeld diese schlicht um ihre Meinung fragen.

Der Trend zur Subjektivierung der Arbeit besteht auch für die Betriebsratsarbeit selbst. Entsprechend rückt auch hier die Kompetenz und das Engagement des Einzelnen sowie der geänderte Bezug des Einzelnen zum Kollektiv in den Fokus. Dies macht die Arbeit als Mitglied eines Betriebsrates aus unserer Sicht eher noch anspruchsvoller bezüglich seiner Kompetenz und des notwendigen differenzierten Urteilsvermögens. Insbesondere aber setzt es den starken Willen jedes Einzelnen voraus, seinen legitimen Handlungsspielraum im Interesse der Beschäftigten voll auszuschöpfen. Dazu gehört auch das notwendige Verständnis, dass man unabhängig, stark und individuell nicht obwohl, sondern wegen der Einbettung in einem – adäquaten - Kollektiv ist.