

RALF KRONIG

## SAP: Viele Burnout-Fälle, der Arbeitsdruck belastet immer mehr Beschäftigte

*Schieflage bei SAP im badischen Walldorf: Die Arbeit muss immer schneller fertig werden. Tag und Nacht gehen Anrufe auf dem Smartphone ein, Konferenzen finden zu unterschiedlichen Tages- und Nachtzeiten in verschiedenen Zeitzonen statt, E-Mails sind zeitnah zu checken, zugleich gibt es Meetings mit Kolleginnen und Kollegen, mehrere Projekte werden parallel verfolgt, vorgegebene Ziele und Deadlines sind einzuhalten – und am besten sind die Beschäftigten immer erreichbar. Natürlich wird ein perfektes Arbeitsergebnis erwartet. Schwächen und Erkrankungen sind nicht einkalkuliert, diese Arbeitsweise geht an die Substanz. Da ist die Katastrophe oftmals nah – weil knapp geplante Projekte platzen oder Beschäftigte nicht mehr können. Jeder will sein Bestes geben, im Unternehmen und privat. Doch der immense Leistungs- und Erwartungsdruck ist wie ein Sog, dem niemand entkommt, auch am Feierabend nicht.*

Viele Kolleginnen und Kollegen stellen sich die Frage »Schaffe ich es bis zum Rentenalter, gesund und fit zu bleiben, in diesem Rhythmus weiter zu arbeiten?« Durch Restrukturierungen, Leistungsanforderungen und Rationalisierungsmaßnahmen unter dem Deckmantel des Pilotprojekts »Lean« (schlank) wurden bei SAP Tatsachen geschaffen: Mit Hilfe von verkürzten Takten wird permanente Höchstleistung gefordert, tägliche Besprechungen und unrealistische Terminvorgaben fördern den individuellen Leistungsdruck. Auf der Strecke bleiben Regenerationspausen, die Gesundheit und oftmals das Innovationspotenzial der Fachkräfte, deren Motivation und Überzeugung, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. Das wird auch gegenüber dem Betriebsrat immer häufiger kritisiert.

### Der Takt als indirektes Steuerungsinstrument

Das hatten viele hochqualifizierte Kolleginnen und Kollegen nicht erwartet: »So stelle ich mir Fließbandarbeit vor, das hätte ich nie gedacht, dass ich den Sinn in meiner Arbeit verliere. Für Innovation habe ich keine Zeit, da Termine, Zahlen und Vorgaben mich erdrücken. Ich muss ja im Takt arbeiten.« Und der Takt kann zerstörerisch sein, wenn er vorgegeben wird und keine echte Mitsprache trotz hoher Mitverantwortung möglich ist. Alle vier Wochen, bei manchen Teams alle zwei Wochen, müssen gesetzte Ziele erreicht und Produkte geliefert werden. Gebetsmühlenartig wird vom Management verkündet, dass dies der Markt oder der Kunde so verlange.

Danach kommt die nächste Zielvorgabe, damit der »Produktionsfaktor Mensch« immer höchste Produktivität bringt. Die unvermeidbare Folge beschreibt ein betroffener Kollege treffend: »Bis in zwei Jahren bin ich kaputt, denn das permanent hohe Tempo und den enormen Arbeitseinsatz halte ich nicht durch, da ich keine freie Zeit zum Nachdenken und zum Austausch mit Teamkollegen habe. Wie soll das funktionieren, wenn ich noch über 20 Jahre arbeiten muss?«

### Feste Arbeitszeit – gibt es bei SAP nicht wirklich

»Die 40-Stunden-Woche habe ich nie eingehalten, doch jetzt kommt noch der Termin- und Gruppendruck dazu, den uns das Management von oben diktiert. Das ist doch nicht mit der Lean-Philosophie gemeint. Immer muss ich nachweisen, was ich tue, wie erfolgreich ich es tue, mich rechtzeitig, und punktgenau abliefern. Dazu kommen noch permanente, überflüssige Reorganisationen vom Vorstand. Da verliere ich das Vertrauen«, sagt ein anderer Kollege.

Wo Vertrauensarbeitszeitregelungen bestehen, müssten sie eigentlich auch zu mehr Arbeitszeit-Souveränität für die Beschäftigten führen, zu Freistellungsansprüchen und zum Mitscheiden. Vertrauen beruht schließlich auf Gegenseitigkeit, doch der Grundsatz ist verletzt. »Net schwätze – schaffe!«, lautet ein bekanntes Sprichwort in unserer Region, doch für das Nachdenken bleibt zu wenig Zeit. Ein Beschäftigter beklagt gegenüber dem Betriebsrat: »Ich bin doch kein

reiner Produktionsfaktor, gebe in der Frühe am Eingang mein Gehirn ab und arbeite und produziere den ganzen Tag. Nein, das ist absolut sinnlos, wo bleibt der Sinn in meiner Arbeit.«

Kolleginnen und Kollegen beklagen sich sehr offen über die Einführung der so genannten Lean-Methodik und thematisieren besonders überzogene, ausufernde Arbeitszeiten und unbezahlte Überstunden. Wer etwas nicht schafft, ist ständig der Gefahr ausgesetzt, negatives Feedback zur Leistung zu erhalten. Das wirkt sich auf die Bezahlung und die Psyche aus, erzeugt auf Dauer eine früher nicht gekannte Angstkultur und damit ein »krankes Unternehmen«, wie es eine langjährige, erfahrene Kollegin beobachtet hat.

Die Wirkungen permanenter Arbeitsüberlastung und rücksichtsloser Ausbeutung der Arbeitskraft werden seit vielen Jahren unter den Kolleginnen und Kollegen diskutiert. Immer schneller dreht sich das »Hamsterrad« für die Beschäftigten. In der Logik der Arbeitgeber ist das ein Erfolg.

Bei einer Arbeitsschutztagung der IG Metall las der bekannte Enthüllungsjournalist und Schriftsteller Jürgen Wallraff aus einem Brief eines ehemaligen Microsoft-Mitarbeiters vor, der über seine Selbstmordabsichten und den Selbstmord eines Kollegen berichtete. Der Grund war eine Liste von »Niedrigleistern«, auf der er vermerkt war. Auch bei SAP findet eine Auslese von »Leistungseliten« statt: »Wenn das Tempo und Arbei-

DER AUTOR  
Ralf Kronig



ist SAP-Betriebsratsmitglied und engagiert sich seit Jahren für die Prävention psychischer Belastungen. Kontakt: ralf.kronig@sap.de

ten ohne Abschalten weiter so hoch sind, dann bin ich bald im Burnout, dann brauche ich eine Auszeit. Doch wie komme ich heraus aus dieser Maschine. Mir kommen manchmal schlechte Gedanken, dem ein Ende zu setzen«, erzählt ein Kollege.

### Gesundheitsrisiken und Gefahren

Oftmals sind psychiatrische und therapeutische Einrichtungen der Region die letzte Hilfsmöglichkeit für Betroffene, die schwer unter Burnout, Depressionen oder Angststörungen leiden. Sie können am Arbeitsplatz und im Unternehmen nicht mit Unterstützung, Verständnis und Hilfe rechnen. Suizide aus arbeitsbedingten Gründen sind längst kein Tabuthema mehr, es wird gemunkelt, auch wenn die konkreten Erkenntnisse und Zahlen bisher fehlen. Das Beispiel der France Télécom lehrt: Im Zuge des jahrelangen und rücksichtslosen Umbaus des Unternehmens kam es nicht nur zu erhöhtem arbeitsbedingtem Stress, vielen Erkrankungen und Gesundheitsschäden, sondern auch zu der Reihe dramatischer Selbstmorde. All das mündete in Frankreich in höhere Schutzstandards im Arbeitsgesetzbuch, in strengere und umfangreichere Arbeitsschutzpflichten durch die zuständige Arbeitsinspektion und in eine gesetzliche Anti-Stress-Regelung. Seither stehen auch Reorganisationsmaßnahmen in Unternehmen unter einer strengeren Kontrolle und die Interessenvertretung wird darüber informiert bzw. ist in der Regel beteiligt.

### Häufige Arbeitsbelastungen

- Arbeiten unter Zeit- und Konkurrenzdruck
- unbezahlte Überstunden, lange Arbeitszeiten und Arbeitswege
- hohe Arbeitsdichte, ständige Aufmerksamkeit und Konzentration
- permanente Reorganisationen
- hohes Arbeitstempo und Störungen während der Arbeit
- keine realen Gehaltserhöhungen
- Beschäftigte haften für Faktoren, die sie nicht beeinflussen können
- Abwälzung des unternehmerischen Risikos auf Beschäftigte
- Perversion des Leistungsgedankens

In Deutschland gibt es keine Meldepflicht für Selbstmordversuche, daher werden diese geschätzt. Die Dunkelziffer sowohl bei den Suiziden wie auch den Suizidversuchen liegen demnach höher als offiziell gehandelte Zahlen. Die betroffenen Menschen sind in gesundheitlichen, psychischen und sozialen Krisen und Ausnahmesituationen, die sie nicht mehr bewältigen können und die ausweglos erscheinen. Dass ein erbarmungsloses Arbeitsleben, ständige Konkurrenz und Überforderung, daran einen Anteil haben können, ist schwer zu bestreiten.

### Belastungen durch Tempoverschärfung

Kämpferische Sprüche und »Glaubenssätze« des Unternehmens werden bei SAP ständig wiederholt und auf große, zweifarbige Plakate gedruckt. Für die Parolen stehen prominente Personen wie der SAP-Aufsichtsratsvorsitzende Pate. Diese Wandzeitungen hängen überall in den Fluren der SAP-Gebäude. Der amerikanische SAP-Vorstandssprecher äußert zum Beispiel öffentlich und kraftstrotzend, nachdem er wieder einmal die besten Quartalszahlen aller Zeiten vorgetragen hatte, dass nun doppelt so viel gearbeitet werden sollte. Er erntete ungläubige oder erstaunte Blicke. Die Inhalte der Arbeitsverträge, maximale tarifliche Arbeitszeiten und Arbeitszeitgesetz sowie die Fünf-Tage-Woche spielen in dieser Management-Welt gar keine Rolle mehr.

Kürzlich erzählte eine Kollegin, dass sie von jüngeren Kollegen unterstützt werde, sonst wäre sie schon längst weg und hätte gekündigt: Sie rannte den vorgesetzten Zielen permanent hinterher, die sie nicht erreichen konnte. Auch die Jungen halten dem Leistungsdruck oft nicht mehr stand, sie arbeiten trotz Arbeitsunfähigkeit weiter und fallen dann nicht selten für länger aus, weil es zum Zusammenbruch oder einer sehr ernsten Erkrankung kommt.

### Demografie ist kein Thema

Trotz entsprechender Studien (z. B. der EU), vieler Erkenntnisse aus Untersuchungen und längst vorliegender konkreter Handlungs-

### Erkrankungen bei SAP

- Fast 400 Langzeitkranke bei ca. 17 000 Beschäftigten in Deutschland
- mehr als 100% Steigerung der Krankheitsrate in fünf Jahren
- über 100 Millionen Euro Kosten pro Jahr durch krankheitsbedingte Ausfallzeiten
- seit Jahren ein überproportionaler Anstieg psychischer Erkrankungen.

empfehlungen zur demografischen Entwicklung: Bei SAP wurde bisher nicht eine Maßnahme zur alter(n) orientierten Gestaltung der Arbeitsbedingungen ernsthaft geprüft und umgesetzt. Von einer Entschleunigung kann nicht die Rede sein, weiterhin werden Beschäftigte als Modell »autistischer Leistungsmaschinen« gesehen und gepusht. Das treibt viel zu viele Menschen in ein Burnout, in die Depression oder Erschöpfungszustände. Ein Kollege berichtet: »Ich hatte gerade zum zweiten Mal einen Tinnitus. Es fehlen mir einfach die Auszeiten. Meine erste Ehe ging kaputt. Manchmal frage ich mich, wie es weitergeht, wie ich den ewigen Druck noch zwei, drei Jahre aushalten soll.« Für mich sind das keine Aussagen, die man verharmlosen darf.

### Auswege dringend gesucht

Die Beschäftigten verfügen oft nicht über den Gestaltungseinfluss, um ihre Arbeitsbelastungen eigenständig anzugehen und zu verbessern. Viele pflegen neben der Arbeit wenige soziale Kontakte, ein entlastender Austausch kommt auch am Arbeitsplatz kaum noch vor. In der Vereinzelung – und ohne betriebliche Prävention – besteht deshalb die besondere Gefahr, dass psychische und psychosomatische Krankheiten sich zuspitzen und viel zu spät erkannt und behandelt werden. Die flexiblen Arbeitseinsätze, überzogene Arbeitsanforderungen und die Höchstleistungskultur – ohne Entlastungsregeln – bewirken, dass Menschen ihre Leistungsgrenzen permanent überschreiten. Viele Ärzte und Therapeuten warnen vor der Entwicklung und sprechen von stark veränderten Krankheitsbildern.

Manche glauben und behaupten, Burnout sei altersbedingt verursacht – als »normale Reaktion« bei Überbelastungen, doch sind alle Altersstufen und Berufsgruppen bei SAP vom »Ausbrennen« betroffen. Die erschreckende Vervielfachung der Langzeiterkrankungen und der rasante Anstieg der Krankheitstage zeigen dies deutlich.

Die ständigen Reorganisationen im Unternehmen verunsichern die Belegschaft seit Jahren in hohem Maße. Nicht Kontinuität wird gefördert, sondern eine steigende Arbeitsverdichtung durch verdeckten Personalabbau. Da bleibt vielen die »Luft weg« und der Spielraum für Innovationen nimmt dramatisch ab. »Die letzte Restrukturierung war schon heftig, aber die aktuelle übertrifft alles Bisherige. Trotzdem wird verlangt, dass wir alle Termine einhalten und Ergebnisse abliefern. Andererseits weiß ich nicht, welchen Job ich übermorgen mache.

»Arbeit hat für die Gesundheit, die Persönlichkeit und die Qualifikation der Menschen nicht nur unschädlich, sondern sogar förderlich zu sein. In der Realität sind wir davon Lichtjahre entfernt. (Rolf Satzer, Gute Arbeit., 10/2011, S. 17; EU-Richtlinie)

Es bleibt auch keine Zeit zum Durchatmen wie früher. Da gab es immer wieder Arbeitsspitzen – die sind jetzt weg, weil die Arbeitsbelastung immer hoch ist«, äußert eine Kollegin.

Flexible Arbeitsformen wie Projektarbeit in Kombination mit indirekten Personalsteuerungsinstrumenten – wie Zielvorgaben – sowie eine willkürliche Leistungsbewertung kommen als Druckinstrumente auf jeden Einzelnen zu. Viele Beschäftigte nehmen sich Erholungsphasen durch Auszeiten oder Krankheitsphasen.

### **Nicht alternsgerecht, nicht entschleunigt**

Bekannterweise gibt der Aufsichtsrat, Vorsitzender ist ein SAP-Gründer und Anteilseigner, die marktradikale Gewinnmarge vor und der Vorstand setzt sie mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln durch: Bis zum Jahr 2015 sollen mindestens 35% Gewinnmarge erreicht werden, ein Pfeiler neoliberaler, marktradikaler

»Wir berücksichtigen viel zu wenig die zeitversetzte Beschäftigung der Ebenen mit einem Thema. Wenn der Vorstand das schon auf done [erledigt] gesetzt hat, fangen die Teams gerade einmal an sich damit zu beschäftigen.«

(Zitat eines erfahrenen Kollegen)

Unternehmensführung. Nicht mehr der Mensch ist das Maß, sondern die maßlose Renditeerwartung bestimmt den Takt der Arbeit. Der grenzenlos belastete und flexible Mensch ist das Leitbild dieser inhumanen Arbeitskultur. Sie reduziert die Beschäftigten auf ihre Leistungs- und Arbeitsfähigkeit. Dazu sagte ein Kollege: »SAP investiert nicht in Menschen.«

Wie kann es dazu kommen, dass das Top-Management davon ausgeht, dass eine alternde Belegschaft den 100-Meter-Sprint in einer immer besseren Zeit schafft? Im Durchschnitt altern die Beschäftigten bei SAP um gut 0,6 Lebensjahre je Geschäftsjahr. Statt sich der sozialen und nachhaltigen Verantwortung bewusst zu werden und die Entschleunigung zu gestalten, werden andere Hebel angesetzt: Man setzt auf eine hohe Fluktuationsrate des Personals, um ständig neue »Talente« und »Leistungsträger« zu gewinnen – und zu verschleifen. Notfalls wird wieder einmal ein Abfindungsprogramm aufgelegt, so die Strategie.

Die Entwicklung bei SAP steht dafür, wie stark zwei Pole auseinander driften: die wirtschaftlich möglichst optimale Verwertung der Arbeitskraft und die soziale Anerkennung der Arbeits-

»SAP investiert nicht in Menschen« (Kollege, anonym)

leistung. Jeder Beschäftigte soll als Individuum seine Wettbewerbs- und Wertschöpfungsfähigkeit unter Beweis stellen. Wer »sich nicht rechnet«, dem drohen Sanktionen – spätestens im jährlichen Mitarbeitergespräch.

### **Betriebsräte auf schwierigem Posten**

Betriebsräte erleben es hautnah, dass Kolleginnen und Kollegen wegen der Arbeitsüberlastung im Betrieb kollabieren. Aus mehreren Bereichen kommen immer wieder Alarmsignale: Einzelne oder ganze Teams leiden unter den übermäßigen Leistungsan-

forderungen. Dann hat der Betriebsrat für Abhilfe zu sorgen. Es geht darum, die Arbeitsbedingungen möglichst so zu ändern, dass eine dauerhafte Überlastung eingedämmt oder vermieden wird. Daher wirken die regelmäßig erworbenen Preisverleihungen für die Gesundheit der SAP-Beschäftigten, wie kürzlich von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) verliehen, eher unverständlich. Schade, dass nur die Verpackung glänzt.

Betriebsräte können nur eine Art Lotse für die individuellen gesundheitlichen Belange der Kolleginnen und Kollegen sein. Aber sie haben die Aufgabe, den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu stärken und müssen sich als Treiber gegen Burnout und Arbeitsüberlastung engagieren. Die Beschäftigten brauchen sichere Arbeitsplätze, die nicht krank machen. Zum Beispiel empfehlen Burnout-Experten konsequent am Feierabend abzuschalten: Das heißt Handy, Smartphone, Laptop aus. Freizeitgestaltung schafft viel Ausgleich, wenn sie ohne Arbeit für das Unternehmen auskommt.

### **Debatte über die Zukunft der Arbeit**

Eine neue Diskussion der Zukunftsthemen Technik und Innovation ist überfällig. Innovationen erschöpfen sich nicht nur in neuen Produkten und Prozessen, sondern es gehören ganz wesentlich Fragen der Arbeitsqualität und der Entwicklung der Arbeit dazu: Fragen der physischen und psychischen Belastung und Entlastung, Fragen der beruflichen Bildung und Qualifizierung, Fragen des betrieblichen Innovationsklimas, der betrieblichen Innovationsfähigkeit und Fragen der menschenorientierten Unternehmenskultur und der nachhaltigen und sozialen Beziehungen. Was SAP technisch macht, ist gut. Schlecht sind die internen Prozesse und die hohe Arbeitsbelastung.

### **Weitere Informationen**

Auf der Homepage [www.tatort-betrieb.de](http://www.tatort-betrieb.de) sind auch neue Seminartermine für den Herbst eingestellt, die Schwerpunkte der aktuellen Kampagne aufgreifen. Interessenvertretungen und Vertrauensleute können sich jetzt informieren und buchen.

TATORT BETRIEB



Mit ihrer arbeits- und leistungs-politischen Initiative in der neuen Kampagne Tatort Betrieb verfolgt der IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg unter anderem die Ziele, ausufernden Arbeitszeiten und dem steigenden Leistungsdruck zu begegnen: Ursachen offen legen, die Beschäftigten informieren und anhören – als Experten ihrer Arbeitsprozesse –, Lösungen finden und im Betrieb handeln. Es geht auch um das Ermitteln neuartiger, moderner Ansprüche an die Arbeitskultur und das Formulieren von Zielen – etwa in der Arbeitszeitpolitik: Stichworte sind Entgrenzung und Verdichtung der Arbeit, das Setzen neuer Grenzen, individuell und kollektiv. Gemeinsam für ein besseres Leben.