



| Heidelberg

Arbeitsschutzkonferenz „Veränderungen im betrieblichen Arbeitsschutz 5. Juli 2011

Arbeit kann zum Selbstmord führen

SAP - Eine Burnout-Industrie

Ausgebrannt und weggeworfen!

Ralf Kronig, Betriebsratsmitglied SAP AG



(K)eine glückliche IT-Welt

- **Wen interessiert:** „Hungerlöhne. Ausbeutung. Selbstmord.“
- **Wen interessiert:** Selbstmord von Kopfarbeitern
- **Wen interessiert:** Die Arbeitsbedingungen in der IT-Branche in Asien ähneln den Zuständen in Englands Fabriken im 19. Jahrhundert.
- **Management by Margin = Misshandlung in der Arbeit:** Rückkehr des **ungezügelter Kapitalismus** in Form von Milliarden-Gewinnen und –Dividenden bei SAP AG.

„Arbeitsbedingte Erkrankungen sind eine Glaubenssache.“

„Happy SAP“

➔ **Hoher Anteil von akuter psychischer Notlage vieler Beschäftigter**

➔ **Permanent. Immer. Schneller.**

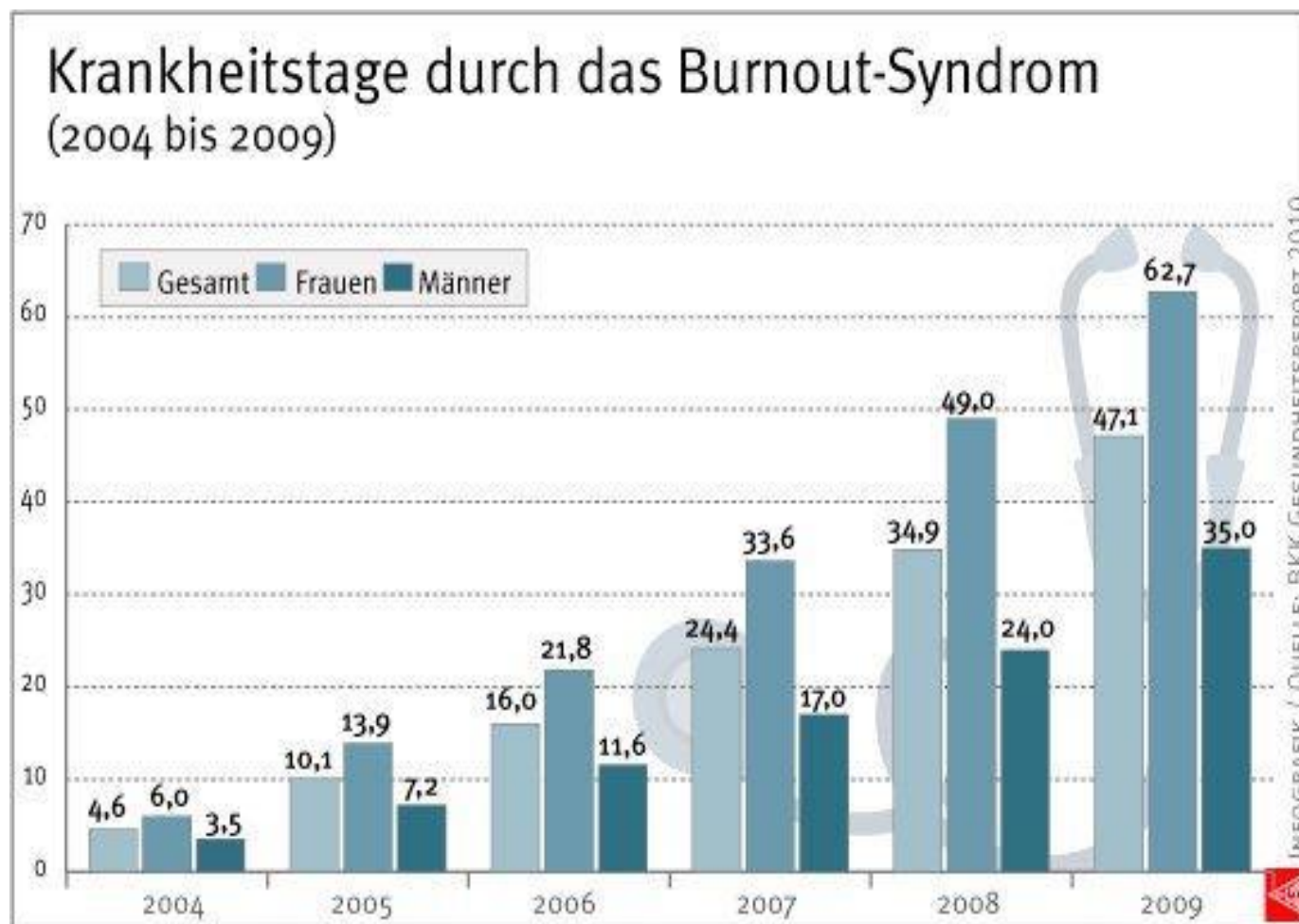
- Rationalisierung, Tempoerhöhung, Dringlichkeit
- Druck/Antrieb, Verfügbarkeit, Reorganisationen/Flexibilität, Unsicherheiten
- Arbeitsverdichtung, Stress und Überarbeitung

➔ **Burnout-Verstärker**

- Unerreichbare Zielvorgaben
- Willkürliche Leistungsbewertung mit Schulnoten
- „Ihr verdient zu viel.“

➔ **Woraus besteht eine menschengerechte „gute Arbeit“?**





„Gesundheit hat keine Priorität.“



Selbstmorde nehmen zu ...

- ➔ **Krankheitsrate von 2006 - 2010 um über 125% gestiegen**
- ➔ **Über 20.000 Kontakte im Gesundheitswesen bei ca. 16.000 MitarbeiterInnen in Deutschland**
- ➔ **Allein heute gibt es täglich mindestens einen Langzeitkranken**
- ➔ **Kliniken und Therapeuten haben seit Jahren ‚Hochkonjunktur‘**
- ➔ **KollegInnen sind verzweifelt und suchen Hilfe ... oftmals zu spät**
- ➔ **Gewinnmarge bis 2015 bei mind. 35%, d.h. dass durch diese Fehlsteuerung die (Selbstmord-)Krankheitsrate und Unzufriedenheit noch mehr steigen werden**
- ➔ **Haben schlechte Arbeitsbedingungen strafrechtliche Folgen?**

➔ Was heißt das für den Betriebsrat?

- Betriebsratsmitglieder sind vermehrt Ansprechpartner
- Förderung von alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen
- Burnout/Selbstmord enttabuisieren und stärker thematisieren

➔ Was kann der/die Einzelne tun?

- Frühzeitig dem gesundheitlichen Verschleiß gegensteuern
- Soziale Unterstützung und soziales Netzwerk aufbauen
- Gleichgewicht zwischen Leben und Arbeit herstellen

➔ Was müsste das Unternehmen tun, um ...

- ... humane Arbeitsbedingungen zu schaffen?
- ... seiner Fürsorgepflicht und Verantwortung gegenüber den Beschäftigten nachzukommen?
- ... eine nachhaltige, unterstützende Gesundheitsförderung zu gewährleisten?

Die größte Gefahr: Der Betriebsrat ...

HP: ... **Aber das ist nicht die größte Gefahr, die ich in Deutschland sehe.**

Frage: *Worin sehen sie die?*

HP: **Zum Beispiel im Betriebsrat.** Genauer: Dass durch den Betriebsrat (BR) in Deutschland vorhandene **politische Ideen** rein getragen werden in eine Firma, die die vorletzte ist in Europa oder vielleicht die letzte, die erfolgreich im Hightech-Markt arbeitet. Die anderen sitzen in Amerika und in Zukunft in China. ... Und wenn wir dort mithalten wollen, dann können wir das nicht in dieser unglücklichen Starre, in die Deutschland sich hineinbegeben hat. **Meine Befürchtung ist, dass über den BR eine Bremse eingebaut wird in die SAP,** die es uns unmöglich macht, uns so zu bewegen, wie wir wollen **und dann müssten wir als Firma von den Mitarbeitern her woanders wachsen und nicht hier.** Das ist ein Risiko.

(Interview mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats der SAP AG am 10. Mai 2011)



„Eigentum erdreistet“: „Gewinne privatisieren, Risiken sozialisieren.“



Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit.

ralf.kronig@sap.com

Arbeiten in der IT kann tödlich sein: www.makeITfair.org

Selbstmord von Kopfarbeitern <http://www.sapler.igm.de/news/meldung.html?id=43043>

Der Strippenzieher: http://www.rnz.de/rnzWirtschaftRegional/00_20110525094000_Der_Strippenzieher.html



Eine moderne Arbeitswelt? (I)

- **Psychischer Stress – Mangelnde Anerkennung – Arbeiten ohne Pausen – Unter Dauerdruck und Unsicherheit – Sanktionsängste – Spaßlos – Und: „Ihr verdient zu viel ...“**
- **Global. Gleichzeitig. Sofort. Permanent. Flexibel. Kostenfaktor. Immer mit überzogenen Arbeitsanforderungen und der Aufforderung nach Höchst-Leistung.**
- **„Deine individuelle Leistung lag letztes Jahr bei 80 % ...“**
- **Die Zielerreichung des Bereiches Global HR lag in den „key performance areas“ bei 41 %.**
- **Nach Burnout-Vorfall: „Hauptsache die Zahlen stimmen.“**

Indirekte Steuerung: „Mehr Druck durch mehr Freiheit“



Eine moderne Arbeitswelt? (II)

„ ... Wir sagen damit Danke für ein hervorragendes Jahr und wollen vor allem, dass Ihr dieses Signal auch als Motivation versteht **weiter alles zu geben, damit wir zweistellig wachsen und hervorragende Innovationen liefern. Für 2011 wollen wir – auch aufgrund dieser Entscheidung – nun noch mehr erreichen.“**

(Samstag Abend 19.2.2011, Email vom SAP-Vorstand)



Eine Vorbildbranche? (I)

➤ Vertrauensarbeitszeit heißt:

- **Keine Arbeitszeit(kontrolle)**
- **Offiziell ‚keine Überstunden‘**
- **Jederzeit erreichbar und flexibel**
- **Hohe Eigenverantwortlichkeit**
- **Extreme Leistungsverdichtung**

➤ Temporeiche, überlappende Re- und Umorganisationen

➤ Personalsteuerungsinstrumente

- **Unerreichbare, erhöhte Zielvorgaben bzw. Kennzahlen**
- **Willkürliche Leistungsbewertung nach Schulnoten**

➤ Eine Gewinnmarge von 35% (2015) als neoliberale, betriebliche Realität: „**Wir werden hier verheizt!**“

Eine Vorbildbranche? (II)

- ➔ **Folgen: Dramatische Entwicklung von Burnout**
 - Wirkungen werden individualisiert und externalisiert
 - **Kliniken und Therapeuten haben seit Jahren ‚Hochkonjunktur‘**
 - Arbeit trotz Krankheit: „... dann arbeite zu Hause weiter.“
 - **Langzeiterkrankungen:** Täglich kommt ein Kollege dazu
 - Sehr hohe Anzahl von Anfragen beim Betriebsrat
- ➔ **Die (zynischen) Antworten**
 - „Arbeitsbedingte Erkrankungen sind eine Glaubenssache.“
 - **„Gesundheit hat keine Priorität.“**

Burnout = Massive Bedrohung unserer Gesundheit und zugleich unternehmerischer Risikofaktor



„Gesundheitsmanagement“ verschleiert oft die Ursachen

„Die moderne – oder besser ‚postmoderne‘ – Arbeitswelt erscheint in vielen offiziellen Darstellungen als überaus positiv, gleichsam schon als ‚Reich der Freiheit‘. So wird beispielsweise auf der Homepage der regierungsamtlichen ‚Initiative für neue Qualität der Arbeit‘ (INQA) das Unternehmen SAP als besonders gesundheitsförderlich gewürdigt. SAP verfüge, so heißt es dort, über ein ‚vorbildliches Gesundheitsmanagement‘. Was macht SAP und was machen vergleichbare Betriebe und Organisationen wirklich? Sie richten Massage- und Fitnessräume ein, die während der Arbeitszeit besucht werden. Sie bieten sogar Psychotherapie während der Arbeitszeit an. ‚Das rechnet sich‘, sagen die Insider, ‚denn die Leute sind sowieso 12 Stunden bei der Arbeit, oft auch am Wochenende.‘ Die massive Intensivierung und Extensivierung der Arbeit und die daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen werden abgedeutet, umgedeutet und systematisch umgelenkt durch ein derartiges Management. SAP reduziert, wie viele andere Unternehmen auch, sein Personal. Die Angst geht um ...‘ (aus: Wolfgang Hien, Arbeitswelt und seelische Gesundheit, in: gute Arbeit, 5/2011, S. 37ff)

Perspektive

- Maßnahmen gegen Burnout sind insbesondere Maßnahmen gegen **psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz.**
- Die psychischen Fehlbelastungen sind keine individuellen, sondern **betriebliche Probleme.**
- Sie entstehen aus einer **Vielzahl betrieblicher Wechselwirkungen** und sind **Ausdruck miserabler Arbeitsbedingungen.**



Was ist Burnout?

„Was mit **Burnout** gemeint ist, ist eine langandauernd zu **hohe Energieabgabe** für eine zu geringe Wirkung bei **ungenügendem Energienachschub**. Es ist etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die **Lichtmaschine nachgeladen** wird, dennoch aber **Höchstleistungen abgeben soll**.“

(Matthias Burisch, 1994)



Burnout: Objektive und subjektive Faktoren

Risikofaktor „Arbeitsbedingungen“

- **Mangelhafte Arbeitsorganisation**
- **Ständige Mehrarbeit, überlange Arbeitszeiten**
- **Ständiger Arbeitsdruck, nicht leistbare Arbeitsanforderungen**
- **Keine positiven Rückmeldungen, keine Pausen**
- **Angst und Misstrauen**
- **Vermarktlichte, entgrenzte und indirekt gesteuerte Arbeit**

Risikofaktor „Persönlichkeit“

- **Perfektionisten mit hochgesteckten Zielen und Erwartungen**
- **Personen, die sich bei Misserfolgen selbst abwerten**
- **Starke leistungs- und erfolgsorientierte Personen**
- **Menschen, die nach Wertschätzung dürsten**
- **Menschen, die ihre eigenen Bedürfnisse hinten an stellen**

Was können Betriebsräte tun?

➔ Frühwarnsystem und Kooperationspartner

➔ Das Tabu brechen und einer Stigmatisierung entgegenwirken

- Einer Individualisierung des Problems entgegenwirken, z.B. Betriebsversammlung

➔ Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchführen

- Mitbestimmungsrechte einfordern und nutzen

➔ Betriebliche Gesundheitsförderung

- Gesundheitsorientiertes Führen mit Vorbildfunktion

➔ Betriebliches Eingliederungsmanagement

- Absicherung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsfähigkeit

➔ Experten für die Gesundheit

- Schaffung von professionellen Anlaufstellen

Anti-Burnout-Wegweiser: Belastungen verringern

➡ **Ansatzpunkt zeitliche Dimension**

- Arbeitsmenge reduzieren, Nein-Sagen
- Zeit zur Regeneration nehmen, Misserfolge bewusst machen und Konflikte vermeiden
- Prioritäten setzen, keine übereilten Entscheidungen treffen

➡ **Ansatzpunkt räumliche Dimension**

- Reisetätigkeiten einschränken

➡ **Ansatzpunkt geistige Dimension**

- Erfolgserlebnisse bewusst anstreben
- Achtsamkeitsschulungen, individuelle Erwartungshaltung reduzieren

➡ **Ansatzpunkt körperliche Dimension**

- Bewegung fördern



Fragen an mich selbst. (I)

- ➔ Habe ich den Eindruck, dass meine Arbeitsbelastung zunimmt?
- ➔ Rauben mir meine Themen häufig den Schlaf?
- ➔ Habe ich zu wenig Zeit für die wichtigen Dinge des Lebens?
- ➔ Bin ich nach einem Wochenende oder nach einem Kurzurlaub immer noch gestresst?
- ➔ Graut es mir immer wieder davor, zur Arbeit zu gehen?
- ➔ Träume ich in letzter Zeit häufig von der Arbeit?
- ➔ Nimmt mein gesundheitlicher Zustand oder Wohlbefinden ab?
- ➔ Greife ich zunehmend oder regelmäßig zu Alkohol, Medikamenten oder anderen Drogen?



Fragen an mich selbst. (II)

- ➔ **Nimmt mein zeitlicher Arbeitseinsatz zu?**
- ➔ **Arbeite ich wöchentlich ständig deutlich länger als die vereinbarte Arbeitszeit?**
- ➔ **Steigt meine Anstrengung, die ich erbringen muss, um meine Aufgaben zu meistern?**
- ➔ **Habe ich den Eindruck, dass es auf Dauer so nicht weitergehen kann oder darf?**
- ➔ **Gibt es Themen, die mich dauerhaft belasten?**
- ➔ **Spiele ich ab und zu mit dem Gedanken, dass es gut wäre, mein Leben zu beenden?**