

Rückendeckung, dann weiß ich nicht, wie es aussehen würde. Dann könnte unser Vorstand auch sagen: Was wollt ihr eigentlich? Ihr seid Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, ich lese euch mal vor, was eure Rechte und Pflichten sind. Von daher haben wir hier eine Mischung aus diesem formalen Instrument Betriebsrat und aus einem sechsköpfigen gewählten Aufsichtsratsgremium, das offenbar mit Zustimmung der Mitarbeiter bestimmte zusätzliche Aufgaben wahrnimmt.

Koller: Vielleicht kommt als glücklicher Umstand hinzu, dass unser Vorstand fast vollzählig aus ehemaligen SAP-Mitarbeitern besteht. Da oben sitzen Eigengewächse. Man kennt sich, man versteht sich, man ist in einer gemeinsamen Kultur aufgewachsen.

**Was halten Sie von der These: Mitbestimmung schlägt Mitbestimmung! Damit wird suggeriert: Wenn nur reichlich Geld ausgeschüttet wird, dann brauchen wir keine Mitbestimmung mehr.**

Koller: Da würde ich sofort nachfragen: Und wer entscheidet über die Modalitäten der Beteiligung? Teilen wir einfach den Gewinn durch die Anzahl der Mitarbeiter oder der Führungskräfte? Oder wie machen wir es? Finanzielle Beteiligung ist ein Teil, ein wichtiger Teil, von dem, was der Mensch braucht, um sich mit seiner Arbeit identifizieren zu können. Aber es reicht nicht. Das hat die Umfrage unter unseren US-Kollegen gezeigt: Man will sich entfalten in seiner Arbeit, will eine Herausforderung, will etwas vollbringen. Das interessiert Menschen – und nicht nur, jetzt kaufe ich mir dies oder jenes.

Classen: Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Jede Firma, der es gut geht, sollte ihre Mitarbeiter beteiligen. Das hat die SAP vorexerziert nach dem Börsengang. Wir haben etliche Millionäre unter den Mitarbeitern. Doch Mitbestimmung und Mitwirkung braucht man ergänzend, weil mit den Aktien keine Stimmrecht verbunden ist. Und außerdem – wenn es keine Anlaufstellen innerhalb der Firma gibt, sind die guten Mitarbeiter auch schnell weg. ■

## Starker Einfluss, schwache Rechtsposition



Jens Weidner, Entwickler bei SAP :  
„Die Geschäftsleitung braucht Partner auf der Seite der Arbeitnehmer“.

„Formal haben wir bei SAP eine schwache, aber inhaltlich haben wir eine potente Mitbestimmung“, sagt einer, der der Tatsache unverdächtig ist, etwas schönzureden. Jens Weidner ist IG-Metall-Mitglied, war zuvor lange Jahre Betriebsrat im wissenschaftlichen Zentrum von IBM in Heidelberg und arbeitet seit 1998 als Entwickler bei SAP. Für ihn „ist klar, dass die Geschäftsleitung Partner auf der Seite der Arbeitnehmervertreter braucht, sonst würde das Unternehmen nicht die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu Mitbestimmern hochspielen“.

Dass diese Aufsichtsratsmitglieder Betriebsratsarbeit mitmachen, gleichwohl keine entsprechenden

Schutzrechte haben, hält er für gravierend. Denn: „Die Akteure müssen im Zweifelsfall auch an die Betriebsöffentlichkeit gehen und, falls nötig, den Konflikt fahren können.“ Das aber riskiere derzeit keiner, auch wenn es vielleicht am Ende gar keine negativen Auswirkungen gäbe. „Dadurch ist immer ein Moment persönlicher Verunsicherung gegeben“, schätzt Jens Weidner. So gesehen ist der Wunsch der Aufsichtsräte Helga Classen und Bernhard Koller nach einem vertraglich vereinbarten Mitbestimmungsstatut verständlich. (Siehe Interview.)

Auch in der flach hierarchischen und gut dotierten SAP-Arbeitswelt (80 Prozent sind Akademiker/innen) gibt es Konflikte – Frustrationen, Verletzungen, Mobbing –, die nach Moderation, Schlichtung und vor allem nach konsensualen Lösungen rufen. Da agieren in einem harten Wettbewerbsumfeld egoistische kleine Teamfürsten, da wird ständig umstrukturiert, wobei Chancen für persönlich-berufliche Weiterentwicklung und selbstbestimmtes Arbeiten ständig neu und daher auch ungleich und ungerecht verteilt werden. Da zerfallen Teams und „geben so dem Einzelnen keine verlässliche Stütze mehr“ (Weidner). Da geraten Teilzeitbeschäftigte oder die mit Kindern unter Druck, weil sie überlange und undefinierte Arbeitszeiten nicht akzeptieren können.

Mit ihren derzeitigen Kapazitäten können sich die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nur um die ganz harten Konflikte wie Kündigungen kümmern. Warum dann aber keinen Betriebsrat? Seit Jahren die gleiche Frage und die gleichen Antworten. Gäbe es eine Krise, gäbe es schnell einen. Oder: „Wenn sich hier ein Wahlgremium bildet, dann entstände bei SAP ruck, Zuck ein Betriebsrat“, sagt Weidner. Und zerstreut Illusionen, dass dann alles paletti wäre. Denn dort, wo bei SAP die Arbeitsbedingungen weitaus schlechter sind und traditionelle Interessenvertretung besonders nötig wäre, reiche das Betriebsverfassungsgesetz nicht hin – in die outgesourcten 600 Leute starken Servicedienste. Zweitens passen Betriebsräte in Stellvertreterpose nicht zu SAP. „Man muss die Beschäftigten selbst zu Akteuren in betrieblichen Konflikten machen, muss ihnen Gelegenheit geben, ihre Interessen selbstständig zu formulieren und zu organisieren“, meint Weidner.

Cornelia Girndt