

## Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise: Management- und Betriebsratsstrategien nach der Krise in einer Aktiengesellschaft

Ledig, Christian D.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ledig, C. D. (2012). Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise: Management- und Betriebsratsstrategien nach der Krise in einer Aktiengesellschaft. *AIS-Studien*, 5(1), 65-77. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64776>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Christian D. Ledig<sup>1</sup>

## **Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise: Management- und Betriebsratsstrategien nach der Krise in einer Aktiengesellschaft**

**Abstract:** Im folgenden Beitrag werden mittels einer Ereignisstrukturanalyse die Handlungen betrieblicher AkteurInnen aus Management und Betriebsrat einer Aktiengesellschaft der IT-Branche analysiert. Die untersuchte Zeitsequenz beginnt mit der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise von 2008 und endet mit der Unterzeichnung einer Vereinbarung zwischen Vorstand und Betriebsrat zu Cost Saving Maßnahmen zum 20. Februar 2009. Entworfen wird ein historisches Argument, das die Übersetzung der Krise in die betriebliche Realität der AkteurInnen nachzeichnet und eine im Betriebsrat verlaufende Konfliktlinie zwischen einer gewerkschafts- und einer unternehmensnahen politischen Gruppierung herausarbeitet.

### **1 Einleitung**

#### **Die Finanzkrise von 2008**

Das soziale Phänomen der nach der subprime crisis (2007) in den USA einsetzenden Finanzkrise wird in den sozialwissenschaftlichen Debatten unter anderem als „US financial crisis of 2008“ (Campbell 2011), ohne national-staatliche Zuschreibung als „Financial Crisis of 2008“ (Amable 2011), oder als „2007-2009 Great Recession“ (Block 2011) adressiert. Es gibt einen gewissen Konsens darüber, dass „institutional failure“ (Krugman 2009; Stiglitz 2010a) und ein „lack of moral values“ (Stiglitz 2010b) am Finanzmarkt und dem weiteren Umfeld seiner national-staatlichen Rahmung für die Finanzkrise von 2008 verantwortlich waren. Wie die momentane weltwirtschaftliche Entwicklung zeigt, war die zeitliche Verortung der Krise voreilig und die Diagnosen zu den Ursachen der Krise waren weitestgehend ohne politische Konsequenzen.<sup>2</sup> Diese zeitdiagnostische Ratlosigkeit bezüglich der Finanzkrise von 2008 versetzte die AkteurInnen in Aktiengesellschaften in eine Situation der Entscheidungsunsicherheit. Mein Paper geht nun der Frage nach, wie die AkteurInnen des Vorstandes und des Betriebsrates eines DAX-Unternehmens der IT-Branche<sup>3</sup> im Kontext dieses schwer zu fassenden makro-sozialen Phänomens reagierten, welche Auswirkungen die Krise auf die Handlungen und Strategien dieser AkteurInnen hatte. Ich werde im Folgenden ein historisches Argument entwickeln, um die Ereignisse nach dem 15. September 2008, dem Tag an dem die Lehman Brothers Holding Inc. „chap-

---

<sup>1</sup> Christian D. Ledig, Institut für Sozialwissenschaften, Humboldt Universität zu Berlin. Email: christian.ledig@sowi.hu-berlin.de. Die hier dargestellten Ergebnisse zur untersuchten Zeitsequenz stellen einen Ausschnitt aus meinem Promotionsprojekt zur Einführung und ersten Legislaturperiode des unternehmensweiten Betriebsrates der SAP AG dar. Es handelt sich somit um work-in-progress. Mein Dank für Kommentare zu dem vorliegenden Paper gilt Dzifa Ametowobla, Arno Simons und Philipp Staab.

<sup>2</sup> Die nun einsetzende zeitdiagnostische Konstruktion einer „euro crisis [as] (...) a direct consequence of the crash of 2008“ (Soros 2011) mutet wie ein Versuch an, die Unzulänglichkeit bei der zeitlichen Verortung und den Gründen der Finanzkrise von 2008 durch das Konstruieren eines neuen sozialen Phänomens hinter sich zu lassen.

<sup>3</sup> Gemäß der Definition des Branchenverbandes BITKOM ist das Segment Software und IT-Dienstleistungen eins von vier Segmenten des Informationstechnologiesektors. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) sieht das Segment Software und IT-Dienstleistungen als eins von drei Segmenten der Digitalen Wirtschaft bzw. der Neuen Medien (Abel/Ittermann 2006: 199; vgl. hierzu auch Boes/Baukowitz 2002). Ich werde über das Segment der Software und IT-Dienstleistungen als IT-Branche referieren.

ter 11 bankruptcy protection“ beantragte, aus der Perspektive der AkteurInnen deutend zu verstehen; sozusagen aus einer Perspektive die in der betrieblichen Realität des Fallunternehmens verankert ist. Hierbei sind vor allem die Fragen von Interesse, wer bestimmte, ob und wie die Finanzkrise Handlungsrelevanz erreichte und ob sie auf diesem Wege Einfluss auf die politische Praxis der BetriebsrätInnen erlangte.

### **Das Fallunternehmen**

Empirisches Feld der Untersuchung war die SAP AG (SAP)<sup>4</sup>. Die interviewten AkteurInnen arbeiteten im Headquarter der SAP in Walldorf – zwei in der nahebei liegenden Niederlassung in St. Leon-Rot. Die SAP beschäftigte zum Zeitpunkt der Erhebung weltweit 47.584 MitarbeiterInnen, davon 14.925 in Deutschland.<sup>5</sup> Das Fallunternehmen ist in dem Segment der Software und IT-Dienstleistungen anzusiedeln. Das Unternehmen bietet betriebswirtschaftliche Standardsoftware (generische Betriebssoftware), sowie darauf abgestimmte Wartungs-, Beratungs- und Schulungsleistungen am Markt für Unternehmenssoftware an. Das Softwarepaket R/3 hat sich als Standard in diesem Marktsegment durchgesetzt und wird weltweit von Unternehmen zur Optimierung strategischer und operativer Managemententscheidungen verwendet (siehe hierzu Pollock/Williams 2009). Das Unternehmensumfeld der SAP wird im Bericht zum Geschäftsjahr 2009 wie folgt dargestellt:

„Der Markt für Unternehmenssoftware ist ein globaler Wachstumsmarkt. Faktoren, wie die sich ständig verändernden gesetzlichen Bestimmungen für die Unternehmenssteuerung und -berichterstattung, die immer weiter fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und der Handelsbeziehungen, eine steigende Verpflichtung der Unternehmen zu nachhaltigem Wirtschaften und intensiverer Wettbewerb, treiben die Unternehmen an, sich permanent an das sich wandelnde Umfeld anzupassen. Dabei geht es nicht nur darum, innovative und konkurrenzfähige Produkte auf den Markt zu bringen, sondern auch darum, kontinuierlich interne Strukturen zu optimieren, Prozesse effizienter zu gestalten und Netzwerke zu Kunden und Lieferanten immer weiter auszubauen – Herausforderungen, die ohne moderne IT-Lösungen nicht bewältigt werden können. Dies gilt sowohl für die Unternehmen in den Industriestaaten als auch in zunehmendem Maße für diejenigen in den Entwicklungs- und Schwellenländern.“ (SAP AG 2010: 63)

Das Kundennetzwerk von SAP überspannte 120 Länder und umfasste zum 31. Dezember 2009 gut 95.000 Kunden. Die SAP kann ohne Zweifel als ein global vernetztes Unternehmen klassifiziert werden.

Meine Untersuchung konzentriert sich auf die politische Struktur und Praxis der Interessenvertretung bei SAP in Deutschland, hierbei vor allem auf die Einführung des unternehmensweiten Betriebsrates der SAP AG<sup>6</sup> zum 21. Juni 2006 und dessen erste Legislaturperiode (bis zum 18. Mai 2010). Durch die Einführung eines Betriebsrates gemäß dem Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) erfolgte zum 21. Juni 2006 eine Transformation der politischen Struktur der informellen Interessenvertretung durch die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat (ANVs): (1) es konstituierte sich nach der Betriebsratswahl vom 21. Juni 2006, durch die erste Sitzung des Gre-

<sup>4</sup> Wenn ich im Folgenden von der SAP spreche, so beziehe ich mich auf die Niederlassungen der SAP AG in Deutschland im Allgemeinen oder auf das Headquarter in Walldorf im Speziellen. Beide Einheiten befinden sich im Zuständigkeitsbereich des von mir untersuchten unternehmensweiten Betriebsrates.

<sup>5</sup> Die Zahlen spiegeln den „full-time equivalent headcount“ zum Ende des Geschäftsjahres 2009 wider (SAP 2010).

<sup>6</sup> Die Bezeichnung „unternehmensweiter Betriebsrat der SAP AG“ ist die auch in offiziellen Dokumenten der SAP verwendete Bezeichnung. Unternehmensweit bezieht sich hierbei nur auf die SAP in Deutschland.

miums ein Betriebsrat bei SAP und (2) es wurde durch den Vorstand ein Employee Relations Office (ERO)<sup>7</sup> eingerichtet, welches als Ansprechpartner für Anfragen von BetriebsrätInnen an AkteurInnen der Management-Ebene fungierte, sowie Anliegen von AkteurInnen der Management-Ebene an die betroffenen BetriebsrätInnen kommunizierte (siehe Abbildung 1).

In diesem Paper fokussiere ich auf die Ereignisse zwischen dem 15. September 2008 und der Präsentation von „Cost Saving Maßnahmen“ (SAP AG 2009) am 14. März 2009, als die Transformation der politischen Struktur bereits vollzogen war.<sup>8</sup>

### **Methodisches Vorgehen**

Die Erkenntnisse zu den Ereignissen und den diese Ereignisse konstituierenden sozialen Handlungen zwischen dem 15. September 2008 und dem Zeitpunkt der Vorlage eines Cost Saving Programmes am 14. März 2009 werden von mir gemäß einer von Joshua Bloom vorgeschlagenen Erweiterung der „Event-Structure Analysis“ (Griffin 1992; Griffin 1993), als eine Abfolge sozialer Handlungen und Ereignisse dargestellt (Bloom 2010). Die Verortung sozialer Handlungen im weiteren Kontext historischer Ereignisse erfordert theoretische und methodische Entscheidungen (vgl. Wagner-Pacifci 2010: 1352), wie man diese sozialen Handlungen im weiteren Kontext lokaler, nationaler, internationaler, transnationaler und globaler „soziospatialer Netzwerke“ (Mann 1997) verortet. Bedingt durch die Kürze des Beitrages fokussiere ich auf lokal und national verankerte Handlungen von AkteurInnen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen des untersuchten DAX-Unternehmens.

Die von Joshua Bloom (2010) vorgestellte Theoretically Informed Event Structure Analysis (TIESA) ist in der American Comparative Historical Methodological Tradition verankert. Dieser methodische Zugriff hat zum Ziel, auf der Grundlage detaillierter Analysen politischer Prozesse Annahmen zur kausalen Abfolge von Ereignissen zu tätigen (George/Bennett 2005; Goertz/Starr 2002; Mahoney/Rueschemeyer 2003). TIESA ist eine soziologische Methode, welche die kausalen Effekte eines komplexen historischen Prozesses auf einen anderen untersucht. In meiner Studie ist dies der Effekt der Finanzkrise von 2008 auf die politische Praxis der Interessenvertretung in einer Aktiengesellschaft der IT-Branche.<sup>9</sup>

Auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse und von zwanzig ExpertInnen-Interviews<sup>10</sup> habe ich politische Gruppierungen auf der Meso-Ebene herausgearbeitet, aus deren Perspektive die Ereignisse rekonstruiert und im Zeitverlauf eingebettet wurden. Es handelte sich hierbei um zwei politische Gruppierungen: eine gewerkschaftsnahe Gruppierung (GG), die an die IG Metall und ver.di angekoppelt war, sowie um eine unternehmensnahe Gruppierung (UG), in der viele der ANVs integriert waren, die AkteurInnen der informellen Interessenvertretung vor der Betriebsratseinführung. Zu allen drei Schlüsselereignissen wurden die Handlungen der beiden

---

<sup>7</sup> Diese Institution wurde später in Global Laborship Relations (GLR) umbenannt.

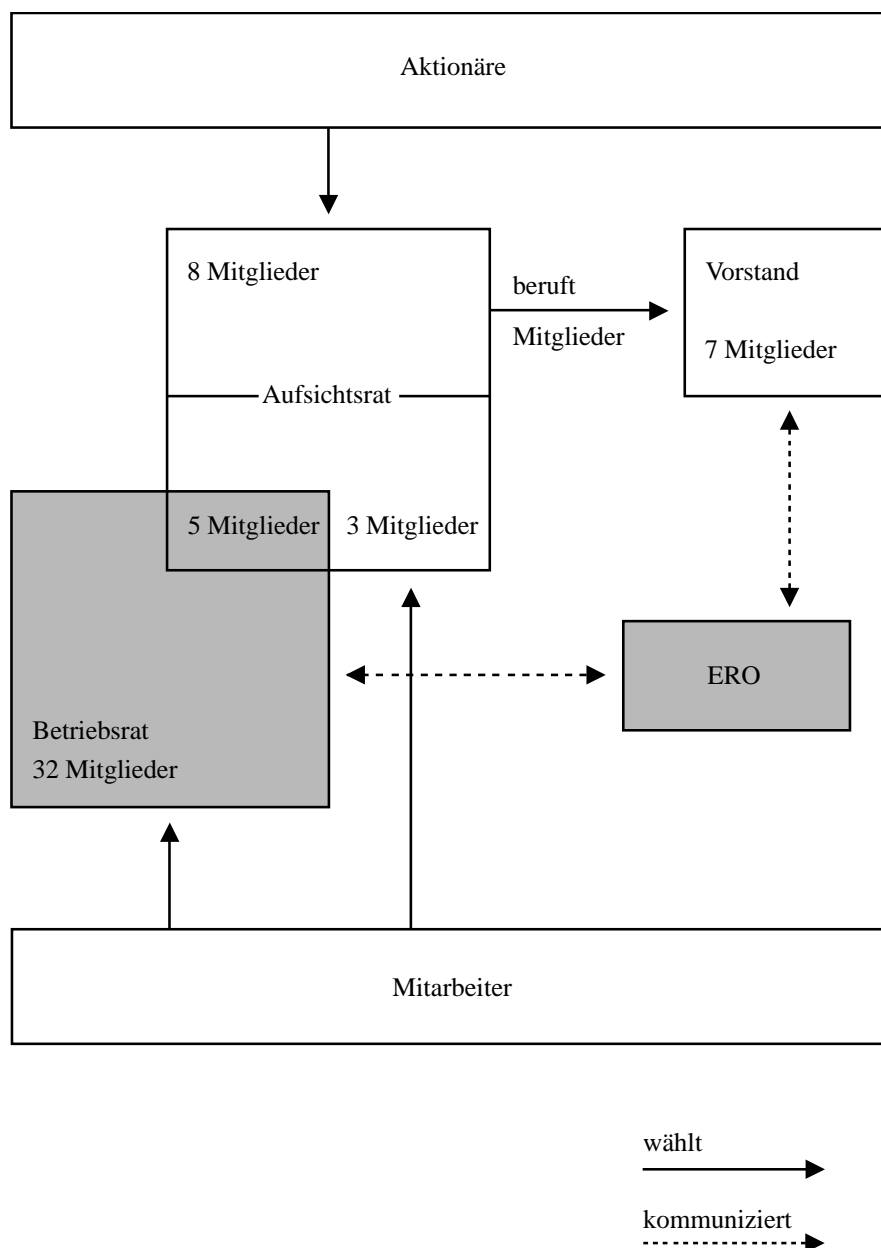
<sup>8</sup> Auf die Transformation der politischen Struktur der informellen Interessenvertretung in eine Struktur der kollektiven Interessenvertretung auf der Grundlage des BetrVG wird in diesem Paper nicht weiter eingegangen.

<sup>9</sup> In dem hier vorliegenden Paper werden nur die mit der Finanzkrise in Zusammenhang stehenden Aspekte der politischen Praxis der Interessenvertretung dargestellt.

<sup>10</sup> Die Interviews wurden im Zeitfenster Juni bis Oktober 2010 durchgeführt.

Gruppierungen gegenübergestellt und zu den Handlungen des Vorstandes in Bezug gesetzt. Die Darstellung der Handlungen und Ereignisse wurde somit aus retrospektiven Schilderungen generiert.

Neben den Schilderungen der AkteurInnen der beiden politischen Gruppierungen wurden auch Schilderungen von Mitgliedern des Vorstandes, sowie ANVs und BetriebsrätInnen die keiner der beiden Gruppierungen zuzuordnen sind, berücksichtigt. Die im Rahmen der Dokumentenanalyse untersuchten Dokumente aus der Presse und dem Gewerkschafts- und Unternehmensumfeld wurden verwendet, um die Aussagen der interviewten AkteurInnen in einen weiteren Bezugsrahmen einzupassen und auf ihre Konsistenz zu überprüfen.



**Abb. 1: Politische Struktur der Interessenvertretung im Fallunternehmen<sup>11</sup>**

<sup>11</sup> Die Abkürzung ERO steht für Employee Relationship Office.

Das ExpertInnen-Sample wurde gemäß den drei Dimensionen des ExpertInnen-Wissens (Bogner/Menz 2009: 52) zusammengestellt. Hierbei erfolgt die Auswahl der zu Interviewenden zunächst gemäß zweier Kriterien. Die Befragten mussten:

- (1) zwischen 2006 und 2010 Mitglieder des Betriebsrates oder ANV gewesen sein, oder die Befragten mussten
- (2) direkt in den Prozess der Einführung des Betriebsrates involviert gewesen sein (dies kann z.B. auch in der Rolle eines von den Shareholdern gewählten Aufsichtsratsmitgliedes, als Mitglied des Vorstandes oder als Repräsentant einer Gewerkschaft sein).

Durch die Auswahlkriterien wurde sichergestellt, dass die Interviewten Zugang zu relevantem ExpertInnen-Wissen hatten. Sie sollten über das arbeitspolitische Technical Knowledge verfügen, d.h. sie sollten mit den Regeln und Routinen der politischen Praxis der Interessenvertretung vertraut sein, einen gewissen Grad an Process Knowledge vorweisen – dem Wissen darüber wie diese Regeln und Routinen bei konkreten Ereignissen tatsächlich angewendet wurden – und im Laufe der Zeit Interpretative Knowledge angesammelt haben und dadurch über einen eigenen reflektierten Standpunkt zu Themen der Interessenvertretung verfügen.

## **2 Das historische Argument zum Stellenabbau nach der Finanzkrise**

Ich habe die Phase nach dem 15. September 2008 in drei Schlüsselereignisse unterteilt. Das *erste* Schlüsselereignis konstituiert sich aus Handlungen die auf eine Bekanntgabe von Sparmaßnahmen durch den Vorstand am 8. Oktober 2008 folgten. Der Vorstand stellte die per E-Mail angekündigten Sparmaßnahmen in einen direkten Zusammenhang mit dem makro-situationalen Phänomen der Finanzkrise. Die Finanzkrise ist bei dem untersuchten Fallunternehmen mit der E-Mail vom 8. Oktober 2008 Teil der betrieblichen Realität der interviewten BetriebsrätInnen geworden.

Die interviewten AkteurInnen der UG konstruierten die Sparmaßnahmen als eine Reaktion auf einen Eingriff von außen. Nach dieser Leseart war es Aufgabe der BetriebsrätInnen darauf zu achten, dass die Interessen der ArbeitnehmerInnen in den Reaktionen des Vorstandes berücksichtigt wurden. Es ging gemäß den Schilderungen der AkteurInnen darum, Einfluss auf einen nun einsetzenden Prozess der Gestaltung von Sparmaßnahmen zu nehmen. Die interviewten AkteurInnen der GG dagegen stellten grundsätzlich die Notwendigkeit der vorgeschlagenen Sparmaßnahmen in Frage. Die gewerkschaftsnahe politische Gruppierung fand zum ersten Mal seit der Einführung des Betriebsrates einen Nährboden vor, um sich in der Betriebsöffentlichkeit nachdrücklich für eine Interessenvertretung vis-a-vis dem Vorstand stark zu machen (GG1)<sup>12</sup>. Die unternehmensnahe Gruppierung war bemüht, Einfluss auf den Prozess der Umsetzung der Sparmaßnahmen zu erlangen (UG1). Es fällt auf, dass keine der beiden politischen Gruppierungen die Handlungen der anderen Seite direkt beeinflussten. Beide Lager waren zu sehr beschäftigt, auf die plötzliche Ankündigung der Sparmaßnahmen durch den Vorstand zu reagieren. Es sind die Handlungen des Vorstandes, welche die Handlungen GG1 und UG1 bedingten. Alle

---

<sup>12</sup> GG1 kennzeichnet die erste untersuchte Handlung der gewerkschaftsnahen Gruppierung (GG).

Interviewten stellten die Handlungen des Vorstandes als Reaktion auf die Finanzkrise dar. Des Weiteren wurde deutlich, dass es für die AkteurInnen der *UG*, welche nicht ein Mandat im Aufsichtsrat inne hatten, einem Schock gleich kam, dass der Vorstand sie bzw. den Betriebsrat nicht vorab informierte. Man merkte in den Darstellungen, dass diese AkteurInnen die eigenen Informationsrechte beschnitten sahen.

Das *zweite* Schlüsselereignis besteht aus den Handlungen in Folge der Bekanntgabe eines Stellenabbaus am 28. Januar 2009 im Rahmen der Vorstellung des Jahresberichts 2008 durch den Vorstand in Mannheim. Es wurde angekündigt, dass die Zahl der weltweiten MitarbeiterInnen um 3.000 Stellen verringert werden sollte. Der Vorstand machte klar, dass auch Deutschland von diesen Kürzungen betroffen sein würde. Die gewerkschaftsnahe Gruppierung sah sich durch diese Bekanntmachung bestätigt und zweifelte in der Betriebsöffentlichkeit weiterhin die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen und Stellenabbau an (GG2). Man hatte bereits die Sparmaßnahmen verurteilt und sah sich nun darin bestätigt, dass der Vorstand die Finanzkrise zur Rechtfertigung von Spar- und Umstrukturierungsmaßnahmen instrumentalisierte. Die unternehmensnahe Gruppierung wollte Einfluss auf die Ausgestaltung des Personalabbaus nehmen und konnte deswegen keine rein konfrontative Strategie fahren. Die *UG* arbeitete zusammen mit dem Vorstand an der Ausformulierung von Cost Saving Maßnahmen (UG2) und wirkte darauf ein, dass der Personalabbau an ein Abfindungsprogramm gekoppelt wurde, in dessen Rahmen sich MitarbeiterInnen freiwillig melden konnten. In diesem Schlüsselereignis verfestigte sich nun eine Konfliktlinie zwischen den beiden politischen Gruppierungen: die GG forderte einen konfrontativen Kurs des Betriebsrates gegenüber dem Vorstand ein, während die *UG* einen kooperativen Kurs mit dem Vorstand verfolgte, um einen möglichst großen Einfluss auf die Ausgestaltung und Umsetzung der Cost Saving Maßnahmen zu erlangen. In den Interviews stellte sich diese Konfliktlinie in Form von Anschuldigungen der jeweils anderen politischen Gruppierung dar. Die Erinnerungsstrukturen<sup>13</sup> waren hierbei bei den AkteurInnen der *UG* von einem Projizieren nach außen geprägt: die Finanzkrise und die ‚gewerkschaftlichen‘ Interessen der GG wurden außerhalb des Unternehmens und im Widerspruch zu den Interessen der ArbeitnehmerInnen bei SAP dargestellt. Die AkteurInnen der GG konstruierten in ihren Erinnerungen ein konfrontatives Bild von Management und Betriebsrat: der Vorstand nutze die Finanzkrise, um Kostensparmaßnahmen und einen Stellenabbau zu rechtfertigen und der Betriebsrat habe dem aggressiv entgegen zu wirken.

Die Handlungen des Vorstandes aus dem ersten Schlüsselereignis hatten nach wie vor einen sehr starken Einfluss: sie definierten den Raum der möglichen Handlungsoptionen der *UG* und dienten der GG weiterhin als Gegenstand der Kritik. Was in diesem Schlüsselereignis neu hinzu kam, war, dass die AkteurInnen der beiden politischen Gruppierungen sich dezidiert voneinander absetzten, die eigenen Handlungen dezidiert den Handlungen der anderen politischen Gruppierung gegenüber stellten. Die GG definierte sich in sehr starkem Maße darüber, dass sie sich von der *UG* abgrenzte und sich ihr mit ihren Forderungen diametral gegenüber stellte. Mit

---

<sup>13</sup> Hierbei verstehe ich Erinnerungsstrukturen im Giddens'schen Sinne als „memory traces orienting the conduct of knowledgeable human agents“ (Giddens 1986: 17).

anderen Worten: die Handlung UG2 bedingte die Handlung GG2; GG2 war eine Reaktion der GG, eine Strategie, sich bestmöglich von der UG abzusetzen, und als Alternative wahrgenommen zu werden. In entgegengesetzter Richtung war dies bedeutend schwächer ausgeprägt. Die UG distanzierte sich zwar auch von der GG, ohne dass diese Distanzierung die gleiche Bedeutung wie für die AkteurInnen der GG hatte. Die Abgrenzung von der GG erfolgte vor allem zum Zwecke einer Positionierung in der Betriebsöffentlichkeit: man grenzte sich von der gewerkschaftsnahen politischen Gruppierung im Hinblick auf die im kommenden Jahr anstehenden Betriebsratswahlen ab.

Das *dritte* Schlüsselereignis ist von mir zum Zeitpunkt der Vorlage des Cost Saving Programmes am 14. März 2009 verortet worden. Die unternehmensnahe politische Gruppierung hatte an dem 30-seitigen Abfindungsprogramm mitgearbeitet und dem eigenen Verständnis nach eine weitestgehende Ausgestaltung im Sinne der ArbeitnehmerInnen verfolgt (UG3). Die gewerkschaftsnah politische Gruppierung erneuerte ihre Zweifel an der Notwendigkeit der Cost Saving Maßnahmen und kritisierte nach wie vor die Mitarbeit der UG an den Cost Saving Maßnahmen (GG3). Mit dem Unterzeichnen des Gesamtparapaketes war die Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise nun auch formal-rechtlich umgesetzt worden. Der Einfluss der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise war somit auch im letzten Schlüsselereignis konstitutiv.

Ich argumentiere, dass dem Vorstand des Fallunternehmens im untersuchten Zeitraum eine Schlüsselrolle bei der Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise zukam. Es waren die AkteurInnen des Vorstandes, welche durch das Versenden eines Katalogs von Kostensparmaßnahmen die Finanzkrise in die betriebliche Realität der Organisationsmitglieder einführten und den Stellenabbau vorantrieben.

Die Reaktionen des Vorstandes auf das makro-situationale Phänomen der Finanzkrise hatte außerdem eine nach wie vor latent vorliegende Konfliktlinie im Betriebsrat, welche aus der Phase der Betriebsratseinführung stammt, wieder zu Tage gefördert. Die Handlungen der AkteurInnen des Vorstandes induzierten das erneute Herausbilden einer Konfliktlinie zwischen den beiden untersuchten politischen Gruppierungen: während die UG das zum 11. Februar 2009 durch den Vorstand unterbreitete Angebot zur Mitarbeit an einem Abfindungsprogramm annahm, lehnte die GG dieses Angebot kategorisch ab und vertrat diese Position aggressiv in der Betriebsöffentlichkeit.

### **3 Analyse der Cost Saving Maßnahmen vom 14. März 2009**

#### **Die von den BetriebsrätInnen ausgehandelten kompensatorischen Elemente**

Ich habe den Beginn der untersuchten Zeitsequenz auf den 8. Oktober 2008 gelegt. An diesem Tag wurde den MitarbeiterInnen per E-Mail durch die Sprecher des Vorstandes ein Katalog von Sparmaßnahmen zugesendet, dessen Notwendigkeit mit der Finanzkrise und den Folgen für die Kunden des Unternehmens begründet wurde.



Die BetriebsrätInnen waren nicht von Anfang an in den Prozess der Erstellung eines Konzepts zur Antizipation und Abfederung der möglichen Folgen der Finanzkrise für das Unternehmen beteiligt – die E-Mail erreichte sie genauso unvorbereitet wie die ArbeitnehmerInnen. Erst in den Verhandlungen seit der Vorlage eines Eckpunktepapiers durch den Vorstand am 11. Februar 2009 waren die interviewten AkteurInnen des Betriebsrates direkt an der Ausgestaltung der Sparmaßnahmen für Deutschland beteiligt. Es wurde in Bezug auf den Stellenabbau mit dem Vorstand ein Einsparziel von 24 Mio. € vereinbart, was einem Full Time Equivalent (FTE)<sup>14</sup> von 640 entspricht (SAP AG 2009: 3).

Es stellt sich nun die Frage, welche kompensatorischen Maßnahmen im Sinne der Beschäftigten die BetriebsrätInnen gegenüber den AkteurInnen des Vorstandes durchsetzen konnten. In den Interviews sind vor allem folgende kompensatorischen Elemente als ‚im Sinne der MitarbeiterInnen‘ aufgeführt worden:

- (1) 40 FTE konnten dadurch erzielt werden, dass 200 VollzeitmitarbeiterInnen für zwei Jahre ihre Arbeitszeit um 20% reduzierten.
- (2) Der Stellenabbau erfolgte durch eine zeitlich befristete freiwillige<sup>15</sup> Maßnahme (01.01.2009 bis 31.12.2009).
- (3) Die Meldung für einen Aufhebungsvertrag erfolgte über ein Portal im Intranet des Unternehmens und war bis zum Zeitpunkt der Unterzeichnung des Aufhebungsvertrages nur den direkten Vorgesetzten bekannt.
- (4) Die Anmeldung für einen freiwilligen Aufhebungsvertrag war allen MitarbeiterInnen mit einem gültigen deutschen Arbeitsvertrag möglich, d.h., es erfolgte keine Vorauswahl durch den Arbeitgeber am Standort Deutschland.
- (5) Es wurde ein Konsens mit dem Arbeitgeber erzielt, dass der Betriebsrat in der Betriebsöffentlichkeit die MitarbeiterInnen eigenständig unterrichten durfte und somit als interessenspolitische AkteurIn in Erscheinung treten konnte.

### **Die Finanzmarktöffentlichkeit als Referenzpunkt der Handlungen**

Im Anschluss an Punkt (5) fällt nun bezüglich des Ergebnisdokuments vom 14. März 2009 auf, dass die Kommunikation der Maßnahmen des Stellenabbaus für Deutschland, welche über die Betriebsöffentlichkeit hinausgingen, dezidiert den AkteurInnen des Vorstand vorbehalten blieb und im Rahmen des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen für Deutschland erfolgte (SAP 2009: 5). Dadurch war es für die BetriebsrätInnen nur schwer möglich, ihre politische Praxis der Interessenvertretung und ihren Anteil am Gesamtpaket der Kostensparmaßnahmen über das Unternehmen hinaus sichtbar zu machen. Als Folge hiervon war es den BetriebsrätInnen nicht möglich, die Maßnahmen zu einer anderen Gruppe, z.B. einer Berufsgruppe (Informatiker) oder der Gruppe der Beschäftigten in einem Wirtschaftsbereich (IT-Branche), in Bezug zu setzen. Ich argumentiere, dass hierdurch eine Darstellung des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen in der Öffentlichkeit gegeben war, die ausschließlich von den AkteurInnen des Vorstandes generiert und kontrolliert wurde.

---

<sup>14</sup> Ein Full Time Equivalent entspricht einer VollzeitmitarbeiterIn.

<sup>15</sup> Der Stellenabbau erfolgt in Form von Aufhebungsverträgen, für die man sich freiwillig melden konnte.

Die BetriebsrätInnen waren somit an der Erarbeitung des Gesamtpaketes der Kostensparmaßnahmen beteiligt, jedoch nicht an der Initiierung der Sparmaßnahmen und der kommunikativen Legitimierung dieser Maßnahmen in der Öffentlichkeit. Die Initiierung und Darstellung der Kostensparmaßnahmen erfolgte in erster Linie aus einer und in eine Finanzmarktöffentlichkeit hinein: das Gesamtpaket der Kostensparmaßnahmen vom 14. März 2009 ist als Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 deutend zu verstehen. Die Außendarstellung der Maßnahmen durch den Vorstand wurde dezidiert als Maßnahme der Kosteneinsparung und nicht z.B. einer langfristigen Arbeitsplatzsicherung kommuniziert. Auch wenn die BetriebsrätInnen ihre Legitimation durch ein nationales soziospatiales Netzwerk erhalten, welches unter anderem auf den strukturellen Prinzipien des BetrVG beruht, war doch die dadurch generierte Macht der BetriebsrätInnen nicht stark genug, um über die Betriebsöffentlichkeit hinaus, in eine weitere Öffentlichkeit hinein kommunizieren zu können. Es lag hier eine Vertretungsmacht der BetriebsrätInnen vor, die sich auf der Mikro-Ebene in arbeitspolitischen Verhandlungen manifestierte, jedoch nicht über die Meso-Ebene des Unternehmens hinausreichte, um einen eigenständigen Kommunikationskanal zu etablieren, der über die Finanzmarktöffentlichkeit hinauswies. Es war das Ziel der BetriebsrätInnen, auf der Meso-Ebene des Unternehmens Interessen zu bündeln; das Machtpotenzial zur Absicherung eines kommunikativen Handelns über die Meso-Ebene hinaus und für ein weiteres Publikum als die Finanzmarktöffentlichkeit war jedoch nicht gegeben. Ich argumentiere deshalb, dass der zentrale Referenzrahmen auf der Makro-Ebene bei dem von mir untersuchten DAX-Unternehmen auch für die AkteurInnen der Interessenvertretung der Finanzmarkt war.

Die im Fallunternehmen vorgefundene Situation konfrontierte die BetriebsrätInnen mit der Herausforderung, ihre eigene politische Praxis mit einer breiteren Öffentlichkeit auf der Makro-Ebene in Verbindung zu setzen. Dass dies den BetriebsrätInnen schwer fiel, liegt meines Erachtens vor allem daran, dass sie selbst die Belegschaft als eine Leistungsgemeinschaft sahen. Als eine Gruppe von Subjekten, die gemeinsam versuchte, am Markt für Software eine Bandbreite von Softwareprodukten und die daran gebundenen Dienstleistungen zu platzieren und möglichst gewinnbringend zu verkaufen. Alles was über die Meso-Ebene des Unternehmens hinauswies, setzte diese Leistungsgemeinschaft in direkten Bezug zum Finanzmarkt, der bewertenden Instanz des Shareholder Value. Es gab zwar durch die GG Bemühungen weitere Referenzpunkte auf der Makro-Ebene zu adressieren, dies scheiterte jedoch daran, dass diese AkteurInnen als die Gruppe stigmatisiert wurden, die gegen den Willen der Mehrheit der MitarbeiterInnen einen Betriebsrat initiiert hatte.

### **Wodurch generiert und reproduziert sich die Konfliktlinie im Betriebsrat?**

Die in den ExpertInnen-Interviews dargelegten Erinnerungen spiegeln starke Unterschiede in der Wahrnehmung der drei Schlüsselereignisse wider. Ich deute die Unterschiede in den Schilderungen mit Maurice Halbwachs als Folge zweier unterschiedlicher Collective Memories auf der Meso-Ebene, welche in den Erinnerungsstrukturen der beiden politischen Gruppierungen verankert sind:

„What makes recent memories hang together is not that they are contiguous in time: it is rather that they are part of a totality of thoughts common to a group, the group of people with whom we

have a relation at this moment, or with whom we have had a relation on the preceding day or days. To recall them it is hence sufficient that we place ourselves in the perspective of this group, that we adopt its interests and follow the slant of its reflections. Exactly the same process occurs when we attempt to localize older memories. We have to place them within a totality of memories common to other groups, groups that are narrower and more lasting, such as our family. (...) [V]arious modes by which memories become associated result from the various ways in which people can become associated. We can understand each memory as it occurs in individual thought only if we locate each within the thought of the corresponding group." (Halbwachs 1992: 52f.)

Bis zu dem Zeitpunkt, zu dem ich mit den Interviews begann (Juni 2010), hatten sich die Erinnerungen zu den Handlungen und Situationen, welche das erste Schlüsselereignis konstituierten, schon verfestigt. Die beiden politischen Gruppierungen wiesen unterschiedliche Erinnerungsstrukturen auf. Nicht nur, dass konkrete Situationen und Ereignisse anders gedeutet wurden, sie wurden auch in unterschiedlicher Weise zueinander in Verhältnis gesetzt. Aufgefallen ist mir hierbei, dass die Deutungsmuster der unternehmensnahen politischen Gruppierung sich zum Teil bis in die Erinnerungen der anderen politischen Gruppierung hinein verfestigt hatten, hier jedoch meist abgelehnt wurden. In umgekehrter Form ist mir dies bei keinem der Schlüsselereignisse aufgefallen.

Maurice Halbwachs spricht davon, dass ein Modus „by which memories become associated result[s] from the various ways in which people can become associated“ (Halbwachs 1992: 53). Es hat sich in den Interviews gezeigt, dass sich die Assoziationsformen der Subjekte aus der UG, als ANVs, aber auch im weiteren Kontext des Organisationsnetzwerks der SAP, sehr stark in den Schilderungen widerspiegeln. Die AkteurInnen der GG dagegen wiesen viel häufiger auf Zusammenhänge hin, die außerhalb der Sphäre des Unternehmens lagen: das BetrVG, Gewerkschaften, etc. Ich denke, dass sich hier die Verdrängung dieser AkteurInnen in einen Bereich außerhalb der SAP auch in den Schilderungen von Erinnerungen manifestierte. Die AkteurInnen der GG sind zur Durchsetzung ihres Ziels, der Einführung eines Betriebsrates bei SAP, Assoziationen eingegangen, die über die SAP hinausreichen. Damit wurden sie von der UG als eigenständige Gruppe ausgemacht und isoliert. Die UG hat sich als Sprachrohr der Mehrheit der SAP-MitarbeiterInnen positioniert und war dadurch in der Lage, die Assoziation der GG zur Organisation SAP in Frage zu stellen. Sie verorteten diese Gruppierung bei den Gewerkschaften außerhalb der SAP.

#### **4 Schlussfolgerungen**

In dem untersuchten Fallunternehmen war nach der Reaktion des Vorstandes auf die Finanzkrise von 2008 eine Konfliktlinie zwischen einer gewerkschafts- und einer unternehmensnahen politischen Gruppierung wieder emergent geworden. Während die AkteurInnen der UG mit dem Vorstand des Unternehmens Cost Saving Maßnahmen erarbeiteten, lehnte die GG die Kostensparmaßnahmen ab. Ich habe argumentiert, dass die Handlungen des Vorstandes eine Finanzmarktöffentlichkeit adressierten und dass die AkteurInnen der UG diese Ausrichtung akzeptierten, um im Aushandlungsprozess mit dem Vorstand kompensatorische Elemente im Interesse der Ar-

beitnehmerInnen durchsetzen zu können. Die GG hat die von den AkteurInnen der UG verfolgte politische Praxis der Interessenvertretung nach der Krise kritisiert, war jedoch aufgrund der Machtverhältnisse im Betriebsrat nicht in der Lage, eine alternative Handlungsstrategie durchzusetzen. Den AkteurInnen der UG war es möglich, ihre Strategie in der Krise in die Betriebsöffentlichkeit hinein zu kommunizieren und dadurch das eigene Handeln vor den ArbeitnehmerInnen zu legitimieren. Diese Legitimierung konnte jedoch nur im durch die Handlungen des Vorstandes vorgegebenen Kontext des Finanzmarktes erfolgen.

Richtet man den Blick nach vorne, so stellt sich die Frage, ob und zu welcher Referenzgruppe außerhalb des Betriebes die BetriebsrätInnen im Fallunternehmen ihre politische Praxis in Bezug setzen und in welche Öffentlichkeit sie dies kommunizieren wollen? Dies scheint mir bis zum Ende der ersten Legislaturperiode am 18. Mai 2010 noch nicht geklärt worden zu sein.

Betrachtet man die Ereignisse im untersuchten Fallunternehmen als Ausdruck eines „marktzentrierten Kontrollmodus“ (Dörre/Röttger 2003; Peters/Sauer 2005; Kratzer 2005), so lassen sich zwei zentrale Aspekte in den untersuchten Prozessen der Übersetzung des makro-situationalen Phänomens der Finanzkrise von 2008 in die betriebliche Realität der AkteurInnen erkennen:

- (1) die starke Ausrichtung der Handlungen des Vorstandes an und auf eine Finanzmarktöffentlichkeit, welche auch die Handlungen der politischen Gruppierungen im Betriebsrat strukturierten, und
- (2) die Deutungsmacht des Vorstandes in Bezug auf die Initiierung und Darstellung der Kostensparmaßnahmen.

Die von Andreas Boes postulierte Zentralisierung von strategischen Entscheidungen in der Unternehmensleitung auf der Ebene der Corporate Governance (Boes 2003) und eine damit einhergehende Ausrichtung an den Finanzmärkten (Haipeter 2003), ließen sich in dem Fallbeispiel somit nachzeichnen. Es lag keine Ausrichtung an einem Absatzmarkt vor, im Fallbeispiel dem Markt für Software und IT-Dienstleistungen, sondern eine Ausrichtung am nach wie vor äußerst instabilen Finanzmarkt. Eine Deutung des untersuchten Falls als eine Manifestation eines „marktzentrierten Herrschafts- und Kontrollsystems“ (Marrs 2010: 343ff.) scheint angebracht. Die Übersetzung der Finanzkrise in eine Wirtschaftskrise, wurde im Fallbeispiel durch den Vorstand initiiert und im Ablauf der folgenden Ereignisse von den Handlungen des Vorstandes strukturiert.

## Literatur

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2006): Strukturen und Wirksamkeiten von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt, New York: Campus: 197.221.
- Amable, Bruno (2011): Morals and politics in the ideology of neo-liberalism. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 1: 3–30.
- Block, Fred (2011): Crisis and renewal: the outlines of a twenty-first century new deal. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 1: 31–57.
- Bloom, Joshua (2010): Insurgent Influence on Truman's Civil Rights Policy: A Theoretically Informed Event Structure Analysis. Unveröffentlichtes Manuskript, 2010, Los Angeles.
- Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie. Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verlag: 135-152.
- Boes, Andreas/Baukrowitz (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 37).
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009): Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Form of Knowledge, Interaction. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Interviewing Experts. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan (Research Methods Series): 43–80.
- Campbell, John L. (2011): The US financial crisis: lessons for theories of institutional complementarity. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 9, H. 2: 211–234.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2003): Das neue Marktregime. Zwischenbilanz einer Debatte. In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verlag: 312-323.
- Giddens, Anthony (1986): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- George, Alexander/Bennett, Andrew (2005): *Case Studies and Theory in the Social Sciences*. Cambridge/London: MIT Press.
- Goertz, Gary/Starr, Harvey (2002): *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*. Lanham/Boulder/New York: Rowmann & Littlefield.
- Griffin, Larry (1992): Temporality, Events, and Explanation in Historical Sociology. In: *Sociological Research and Methods*, Jg. 20: 403–427.
- Griffin, Larry (1993): Event-Structure Analysis, and Causal Interpretation in Historical Sociology. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 98, H. 5: 1094–1133.
- Haipeter, Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leistung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 55, H. 3: 521-542.
- Halbwachs, Maurice (1992): *On Collective Memory*. Chicago, London: University of Chicago Press (The Heritage of Sociology).

- Kratzer, Nick (2005): Vermarktlichung und Individualisierung. Zur Produktion von Ungleichheit in der reflexiven Modernisierung. In: Soziale Welt, Jg. 56, H. 2/3: 247-266.
- Krugman, Paul (2009): The Return of Depression Economics. New York: Norton.
- Mahoney, James/Rueschemeyer, Dietrich (Hg.) (2003): Comparative Historical Analysis in the Social Sciences. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Mann, Michael (1997): Has Globalization Ended the Rise and Rise of the Nation-State? In: Review of International Political Economy, Jg. 4, H. 3: 472–496.
- Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 331-356.
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung. Eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hg.): „Rentier ich mich noch?“ – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA-Verlag: 23-58.
- Pollock, Neil/Williams, Robin (2009): Software and Organisations. The biography of the enterprise-wide system or how SAP conquered the world. London, New York: Routledge.
- SAP AG (2009): Ergebnisse zu Cost Saving Maßnahmen 2009. Walldorf, 20.02.2009.
- SAP AG (2010): Clarity Fosters Innovation. Annual Report 2009. Walldorf.
- Soros, George (2011): Does the Euro Have a Future? In: New York Review of Books, Jg. LVIII, H. 15: 10-11.
- Stiglitz, Joseph E. (2010a): Freefall. New York: Norton.
- Stiglitz, Joseph E. (2010b): Moral Bankruptcy. Online verfügbar unter <http://motherjones.com/politics/2010/01/joseph-stiglitz-wall-street-morals>.
- Wagner-Pacifici, Robin (2010): Theorizing the Restlessness of Events. In: American Journal of Sociology, Jg. 115, H. 5: 1351–1386.