

Prof. Dr. Hansjörg Otto

Institut für Arbeitsrecht der Universität Göttingen und Vorsitzender des Fördervereins

Mythos und Realität der Leistungsvergütung – Begrüßung und Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

zugleich im Namen von Herrn **Wolfgang Goos**, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und seit gestern stellvertretender Vorsitzender des Fördervereins, und meinen Kollegen **Rüdiger Krause** und **Olaf Deinert**, der leider erkrankt ist, darf ich Sie alle, vor allem aber die Referenten, sehr herzlich bei dem **Achten Göttinger Forum zum Arbeitsrecht** begrüßen.

Überraschend hoch ist die **Zahl** von rund **120 Teilnehmern** und **ungewöhnlich die Zusammensetzung**: einschließlich der Hauptakteure Personen aus den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern, aus der Arbeitsgerichtsbarkeit bis hinauf zum BAG, von den Sozialpartnern, aus Personalabteilungen, der Anwaltschaft und der Wissenschaft. Ein Exemplar der Teilnehmerliste, die selbstverständlich nur den Anmeldestand von Mittwochmittag wiedergeben kann, befindet sich in der Tagungsmappe. Für die Berichtigung kaum vermeidbarer Fehler und die eventuelle Angabe der E-Mail-Adresse für zukünftige Einladungen wären wir sehr dankbar. Eine Bescheinigung über die Teilnahme an der Veranstaltung kann auf Anforderung ausgestellt werden.

Sehr ärgerlich ist trotz der großen Zahl, dass eine Reihe von regelmäßigen Teilnehmern wegen der **zeitgleichen Tagung des Verbandsausschusses des Arbeitsgerichtsverbandes** in Stralsund absagen mussten. Im Jahr 2011 werden wir eine solche Kollision zu vermeiden wissen.

Angesichts des eng gedrängten Zeitplans möchte ich nur wenige Personen besonders hervorheben: meinen Göttinger Kollegen **Franz Gamillscheg**, Gründer des Vereins und bis zum Jahr 2005 dessen Vorsitzender, den Vizepräsidenten des BAG Herrn **Müller-Glöge**, ebenfalls Alt-Göttinger, **Gerd-Albert Lipke**, Präsident des LAG Niedersachsen sowie unseren ehemaligen Institutskollegen **Abbo Junker** aus München.

Mit dem **Siebten Forum 2009**, das das Thema „**Die Zukunft der Tarifautonomie**“ zum Gegenstand hatte, feierten wir gleichzeitig den 85.

Geburtstag von Herrn Gamillscheg und das 50jährige Bestehen des Instituts. Einer der Berichte über die Veranstaltung liegt der Tagungsmappe bei, ebenso ein Flyer des Vereins.

Wir haben davon abgesehen, die beabsichtigten **Power-Point-Präsentationen** des heutigen Tages zu vervielfältigen. Sie werden sonst eher vom aufmerksamen Zuhören abgehalten. Soweit wir die Zustimmung erhalten, werden wir diese aber über unsere Veranstaltungshomepage zugänglich machen: <http://www.uni-goettingen.de/de/107710.html>. Sie finden diese auch über den im Vereinsflyer genannten Link.

Das **Neunte Göttinger Forum** wird sich mit dem Problemkreis „**Auslandsarbeit**“ befassen. Es wird am Donnerstag, den **3. November 2011** stattfinden. Herrn Kollegen **Eberhard Eichenhofer** aus Jena habe ich bereits zu einem Referat über die Anwendung deutschen oder ausländischen Arbeits- und Sozialrechts gewinnen können.

I. Das heutige Programm konnte trotz des langen Vorlaufs erfreulicherweise inhaltlich unverändert beibehalten bleiben. Allerdings haben sich bei den für den Nachmittag vorgesehenen Statements zwei Änderungen ergeben. Anstelle von Herrn **Benrath** wird Herr **Thau** vom Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes das Wort ergreifen und dabei auch jüngste Entwicklungen berücksichtigen. Dienstlich verhindert ist leider Herr **Ulrich** von der Volkswagen AG. An seiner Stelle werden wir Herrn **Wiedenbrüg** hören, der mit der Problematik besonders vertraut ist.

Veranstalter sind der Verein zur Förderung der Arbeitsrechtsvergleichung und des internationalen Arbeitsrechts e. V. sowie das Institut für Arbeitsrecht der Universität Göttingen, dieses Mal in Kooperation mit:

dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC),

der IG BCE,

dem Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes,

Chemie Nord, Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie in Norddeutschland,

dem Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA)

und SÜDWESTMETALL.

Unser Dank gilt diesen Sponsoren, die die heutige Veranstaltung sehr weitgehend durch Zusatzleistungen ermöglichen, sodass die sonstigen zentralen Aufgaben des Fördervereins keinen Schaden nehmen. Wenn jemand dem Förderverein und dem Institut eine Freude machen will, nutzt er die auf der Einladung genannte Kontonummer seinerseits für eine Spende für unsere kostenfreie Veranstaltung. Soeben erhalte ich eine Einladung des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. zur 1. Juristischen Branchenfachtagung in Potsdam. Teilnahmegebühr 180,00 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Als Hochschullehrer hat man dafür keinen Etat.

II. Bereits im Titel der Veranstaltung kommt das **Motiv für das Programm dieses Forums zum Ausdruck**: Ziel ist es herauszufinden, inwieweit die ständig wiederkehrende Forderung nach einer Vergütung nach Leistung, die zugleich als gerecht und sinnvoll angesehen wird, dieses positive Etikett verdient. Als Mythos handelte es sich um eine heldenhafte Dichtung aus der Urzeit. In der Realität macht schon die Formulierung des sinnhaften rechtlichen Rahmens Schwierigkeiten, erst recht dessen praktische Umsetzung in Betrieben und Verwaltungen.

Angesichts dieser in der Einladung deutlich formulierten **Stoßrichtung** bitte ich um Verständnis, dass **viel diskutierte spezifisch juristische Fragen**, z. B. Schadensersatzansprüche bei unerfüllbaren Zielvereinbarungen, heute **in den Hintergrund treten**. Nach meinem Eindruck hält das BAG hier überzeugend Kurs. Ich hoffe, dass dies die vorwiegend arbeitsrechtlich wirkenden Akteure nicht enttäuscht. Im Gegenteil: **Vielleicht beruht die große Resonanz auch auf dem Wunsch, einmal den Pfad ausgetretener juristischer Auseinandersetzungen zu verlassen und über die Gestaltung unserer Arbeitswelt nachzudenken.**

Mir liegt das Thema seit Langem am Herzen, unter anderem, weil ich die Einstufung meiner Sekretärin nach dem BAT immer als ungerecht empfunden habe. **So tauchte in meiner Phantasie ein zusätzlicher Fakultätstopf auf**, der nach Leistung auszuschütten sei. Aber wie? Welcher andere Kollege könnte die Einsatzbereitschaft aus eigener Kenntnis würdigen. Und ein Leistungszeugnis? Welcher Kollege möchte seiner Mitarbeiterin, die er ja nicht auswechseln könnte, ein schlechteres Zeugnis ausstellen? Außerdem: Vielleicht ist er mitverantwortlich. Er arbeitet selbst zu wenig oder erledigt zu viele Dinge selbst.

Inzwischen hat das Thema ganz real uns Professoren erreicht. Die Gruppen der W-Besoldung sind fest fixiert. Kein Altersbonus oder vielleicht doch richtiger – Erfahrungsbonus – mehr. Bezogen auf das Gehalt W 3 in Höhe von rund 5.100 € können in Stufe 5 an der Universität Göttingen immerhin – in der Regel zeitlich befristet – 2.163,00 € hinzukommen, gewährt für Leistungen, die die internationale Reputation der jeweiligen Fakultät oder Universität entscheidend mitprägen. Das ist eine stolze Zusatzleistung von ca. 40 %. Möchten Sie gerne darüber entscheiden? Das im Jahr 2010 erschienene Buch von **Juliane Koch** „**Leistungsorientierte Professorenbesoldung**“ dürfte sich gut verkaufen. Zweifelhafter Antreiber war auch in diesem Fall die **Bertelsmann-Stiftung 2003** mit einem Buch gleichen Titels herausgegeben von **Detlev Müller-Böling**.

Im kleineren Maßstab stellte sich das Problem bei der Vergabe von zusätzlichen Hilfskraft- bzw. Sachmitteln für vorgelegte wissenschaftliche Veröffentlichungen. Die Verfasser von Beiträgen für wissenschaftliche Nachschlagewerke merkten durchaus nicht zu Unrecht an, dass sehr viel Material für wenig Text zu verarbeiten sei, sodass eine Bewertung nach Seiten ausscheiden müsste. Erwogen wurde dann, die Berücksichtigung nach oben zu deckeln, um Weitschweifigkeit nicht zu belohnen. Sie sehen, ich befinde mich durchaus in einer realen Welt, ohne dass ich den Atem der Götter bzw. deren Weisheit gespürt hätte. Aber natürlich kann die Lösung nicht darin bestehen, heldenhaft auf jede Zusatzleistung zu verzichten.

Zusätzliches Interesse an dem Thema weckte bei mir ein **Rundfunkbeitrag** über eine Arbeit des Schweizer **Ursin Bernard** mit dem Titel „**Leistungsvergütung**“ und dem Untertitel „**Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation**“. Hier klangen auch negative Begleiterscheinungen an. **Reinhard K. Sprenger**, angeblich Guru der Managementberater, hat 2010 die 19. Auflage seines Werkes „**Mythos Motivation**“ vorgelegt, Untertitel „**Wege aus der Sackgasse**“ – ein Werk, das uns übrigens bei der Formulierung des Titels der Veranstaltung unbekannt war.

Eine Randbemerkung kann ich in diesem Zusammenhang nicht unterdrücken: Immer wieder hörte man nicht nur von Journalisten, dass die Steigerung der Vergütung nach Dienstalter für Beamte – früher auch nach dem BAT für Angestellte – geradezu auf das Gegenteil einer Leistungsentlohnung hinauslief. Blickt man in einschlägige Tarifverträge (z. B. den mit ver.di abgeschlossenen

Gehaltstarifvertrag Tageszeitungen) stellt man fest, dass dort für die Redakteure auf die Berufsjahre abgestellt wird – unter Einrechnung der Zeit des Wehr- oder Zivildienstes –, anderswo auf die Betriebszugehörigkeit. Welchen Zusammenhang gibt es bei diesen Merkmalen zur persönlichen Leistung – wenn nicht die offenbar in der Regel leistungsfördernde Berufserfahrung? Alleinredakteure erhalten ab dem 15. Berufsjahr übrigens ebenfalls rund 5.100 €. **Nur Professoren sind offenbar gegen das Lernen aus Erfahrung resistent.** Leistungszulagen werden zwar auch in dem Tarifwerk für Redakteure erwähnt, aber nicht geregelt.

III. Die Veranstaltung ist in **zwei große Abschnitte** aufgeteilt, nämlich den **ersten Abschnitt mit zwei einführenden Vorträgen** am Vormittag und den **zweiten Abschnitt mit vier konkret auf die Praxis in verschiedenen Bereichen bezogenen Statements.**

Dabei hoffe ich jeweils auf klarstellende und weiterführende Nachfragen sowie eine lebhafte Diskussion.

1. Abschnitt:

Das Grundsatzreferat hält sogleich Herr Kollege Günther Schanz vom Göttinger Institut für Betriebswirtschaft. Seine Gliederung liegt der Tagungsmappe bei.

Sodann spricht **Herr Kraushaar** (VAA) mit dem spezifischen Blick auf die Führungskräfte zu uns. Auch dessen Thesenpapier finden Sie in der Tagungsmappe.

2. Abschnitt:

Nach dem Mittagessen warten wir zunächst gespannt auf den Beitrag von Herrn **Wiedenbrüg** von der Volkswagen AG zu dem Thema **„Zielvereinbarung und Leistungsbewertung im Volkswagen Management“**. Dies schließt gut an den Vortrag von Herrn Kraushaar an. Eine Leistungsvergütung im Produktionsbereich ist bei der Volkswagen AG zwar geplant, aber noch nicht ausverhandelt. Zum **Produktionsbereich** nimmt anschließend Herr **Manfred Münch**, Vorstand bei der Doll Fahrzeugbau AG, Stellung. Beide können erst im Laufe des Vormittags zu uns stoßen.

Nach einer kürzeren Pause folgen dann **zwei Statements zur Leistungsvergütung im Bereich der Banken und im Öffentlichen Dienst** von **Jens T. Thau** vom Arbeitgeberverband Banken bzw. Frau **Anja Tobinsky**, Leiterin der Personalabteilung der Universität Göttingen. Nach Vorinformationen bestehen bei den betroffenen Arbeitnehmern gegen die Ausgestaltung und deren Umsetzung schwerwiegende Bedenken, verbunden mit dem entsprechenden Protestpotenzial. Denn für die konkrete Umsetzung ist abgesehen von den leitenden Angestellten i. S. des § 5 Abs. 3 BetrVG bzw. vergleichbaren Funktionsträgern im Öffentlichen Dienst die Beteiligung von Betriebsrat bzw. Personalvertretung aus guten Gründen geboten. Bei den leitenden Angestellten kommt unter Umständen der Sprecherausschuss ins Spiel.

Die an die Vorträge von Herrn Schanz und Herrn Kraushaar anschließende Diskussion wird Herr **Krause** leiten.

Ganz im Sinne der Parität von Wissenschaft und Praxis übernimmt am Nachmittag Herr **Goos** die Diskussionsleitung. Herr Goos wird in seiner Eigenschaft als neuer stellvertretender Vorsitzender auch das Schlusswort sprechen.

Angesichts des vollen Programms müssen wir leider die zeitlichen Leitplanken beachten.

IV. Herr Kollege **Schanz**, ich darf Sie nun ohne weitere Umschweife zu dem Thema „**Leistungsvergütung im Dienst der Personalwirtschaft**“ ans Rednerpult bitten.