

Manfred Schöpe*

Herr Knoche – gesehen und gewürdigt aus der persönlichen Sicht eines langjährigen Betriebsratsvorsitzenden



Manfred Schöpe

Als ich 1974 als junger Wissenschaftler ins ifo Institut kam, erlebte ich einen Organismus, der ganz offensichtlich von drei Gruppen maßgeblich geprägt war, einem damals fünfköpfigen Vorstand, relativ unabhängig agierenden Abteilungsleitern und einem Betriebsrat. Auffallend für mich war vor allem die Existenz eines gewissen Betriebsratsstolzes, schließlich hatte man sich bereits in der Frühzeit des Instituts damit verdient gemacht, dass man die Anwendung des Tarifrechts des Bundesangestelltentarifs (BAT) durchsetzte und somit die Einstufung und Bezahlung der Beschäftigten seitdem einheitlich geregelt wurde.

Seit Frühjahr 2006 war ich nun selbst Mitglied des Betriebsrats und wurde – von den Kolleginnen und Kollegen dazu ermutigt und unterstützt – auch gleich zum Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt. Zu meinen regelmäßigen Aufgaben gehörten die wöchentlichen Sitzungen mit dem Vorstand in der Person von Herrn Knoche, zuständig für Personal und Weiterbildung. Erst sehr viel später begriff ich, welch ein wirklich ausgezeichnetes Instrument direkter Kommunikation zwischen Vorstand und Betriebsrat diese Sitzungen waren, bei denen alle Vorgänge, die die Belegschaft betrafen und insbesondere solche, die unter die betriebliche Mitbestimmung fielen, unmittelbar besprochen wurden. Im Austausch mit den Betriebs- und Personalräten der anderen Wirtschaftsforschungsinstitute wurde nämlich sehr schnell klar, dass sie ein solches Privileg überhaupt nicht hatten und sich häufig in festgefahrenen Konfliktsituationen befanden, die vermutlich auch auf mangelnde Kommunikation bei der Planung und Durchführung von mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen zurückzuführen waren. Unsere regelmäßigen Sitzungen waren dem Betriebsrat und dem Vorstand

gleichermaßen wichtig, dem Betriebsrat, weil er tatsächlich beteiligt war, und dem Vorstand unter dem Gesichtspunkt der Effizienz bei Kommunikation und Planung betrieblicher Abläufe.

Laut Betriebsverfassungsgesetz sind Betriebsrat und Vorstand zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet. Vor diesem Hintergrund nutzte ich die erste unserer Routinesitzungen in meiner neuen Funktion für ein grundsätzliches Statement zu unserer Zusammenarbeit. Während in der Politik Schnittmengen gesucht werden, um miteinander agieren zu können, geht es bei der Beziehung von Betriebsrat und Vorstand aus meiner Sicht lediglich um die Gewichtung. Der Vorstand hat als primäres Ziel den Erfolg und das Wohlergehen des Instituts vor Augen, der Betriebsrat dagegen verfolgt als vorrangiges Ziel das Wohlergehen der Belegschaft. In der Praxis eines Forschungsbetriebs besteht jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit. Einerseits sind Erfolg und Wohlergehen des Instituts eine wesentliche Voraussetzung für das Wohlergehen der Belegschaft und andererseits kommt es dem Erfolg des Instituts zugute, wenn es der Belegschaft gut geht. Auf diesem gemeinsamen Verständnis haben Vorstand und Betriebsrat seinerzeit ihre Zusammenarbeit begründet.

Kaum im Amt, kam die erste wirklich große Herausforderung. Im November 2006 trat ein neues Tarifrecht in Kraft. Der alte BAT wurde abgelöst durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Dieser neue Tarifvertrag folgte einer für den öffentlichen Dienst völlig neuen Philosophie: Weg von einer dienstalters- und familienbezogenen Bezahlung hin zu einer erfahrungsorientierten Vergütung und, damit verbunden, weg von der Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten. Die Überleitung der vorhandenen Beschäftigten in das neue Tarifsystem war für alle öffentlichen Arbeitgeber in extremer Weise herausfordernd, so auch für den Personalvorstand und natürlich auch den Betriebsrat des ifo Instituts. Die Überleitungsvorschriften präsentierten sich in einem riesigen Regelwerk und bildeten eine Quelle potenzieller Ungerechtigkeiten. Das Regelwerk selbst sah eine Reihe sehr spezifisch definierter Maßnahmen, sogenannte Strukturausgleichszahlungen und Ähnliches, vor, um Brüchen in der individuellen Gehaltsbiographie der Beschäftigten weitgehend vorzubeugen. Es ist geradezu ein Meisterstück gewesen, das Herr Knoche

* Manfred Schöpe war wissenschaftlicher Mitarbeiter im ifo Institut und langjähriger Betriebsratsvorsitzender.

zusammen mit den Mitarbeiterinnen der Personalverwaltung im Zuge dieses Überleitungsprozesses vollbracht hat. Ich persönlich kann mich an keinen ungeklärten Fall erinnern, der zu einer dauerhaften Benachteiligung von Kolleginnen oder Kollegen und zu entsprechendem Unmut geführt hätte.

Ähnlich wie der ein Jahr zuvor in Kraft getretene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen (TVöD) sah auch der TV-L die Einführung einer leistungsbezogenen Gehaltskomponente vor, die im Zuge der Zeit sogar ansteigen sollte. Doch genau dieser Aspekt leistungsorientierter Bezahlung warf wegen der Vielfalt der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst und der Schwierigkeiten bei deren Bewertung derart viele Probleme auf, dass die Vertragsparteien bei Inkrafttreten des Tarifvertrags zunächst nur eine vorläufige und pauschale Regelung anbieten konnten.

Der Einstieg in eine an individuellen Leistungen ausgerichtete Vergütung traf bei unserem Personalvorstand Herrn Knoche auf große Bereitschaft. »Warum also abwarten bis die Tarifparteien sich auf ein allgemeinverbindliches System geeinigt haben, das womöglich gar nicht für Wissenschaftseinrichtungen geeignet ist? Wir entwickeln also selber ein System, die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten und entsprechend mit Prämien zu honorieren.«

Klar, dass ein solches Thema geradezu eine Bombe für den Betriebsrat darstellt. Sollte ein Betriebsrat seine Zustimmung zur Einführung eines solchen Systems geben und gar bei dessen Entwicklung mitwirken, zumal es sich um einen Vorgriff auf eine offizielle tarifrechtliche Regelung seitens der Tarifvertragsparteien handelt? Kaum thematisiert ging ein Riss durch die Belegschaft. Nach intensiver Abwägung von Vorteilen und Risiken setzte ich mich seinerzeit sowohl innerhalb des Betriebsratsgremiums als auch in der Institutsöffentlichkeit für dieses neue Modellprojekt ein. Ausschlaggebender Grund war, dass ein derartiges System zwangsläufig dazu führt, dass die Leistungen aller Mitarbeiter von den jeweiligen Führungsebenen wahrgenommen werden und auch eine entsprechende Anerkennung finden können. Allzu oft war bis dahin zu hören, die Bereichsleitung oder der Vorstand würden ja gar nicht wissen, welches Engagement und welche Leistung die Einzelnen vollbringen würden.

Kurz und gut, an dieser entscheidenden Frage zerbrach auch der Betriebsrat, Neuwahlen wurden ange-

setzt, wobei das Thema Leistungsentgelt im Vordergrund stand. Ein neu gewählter Betriebsrat, ebenfalls unter meinem Vorsitz, nahm die Arbeit an der Betriebsvereinbarung wieder auf, unterstützt durch fachjuristische Beratung von außen. Zwischenzeitlich hatten die Vertragsparteien des TV-L nach ergebnislosen Verhandlungen das Thema eines generellen Leistungsentgelts wieder beerdigt. Lediglich im Vertragsteil für Wissenschaftseinrichtungen blieb ein Türchen für die Gewährung von Leistungsentgelt offen. So ist es dem Engagement von Herrn Knoche zu verdanken, dass ein solches System, verankert in einer Betriebsvereinbarung, bis heute im ifo Institut angewendet wird. Auch wenn die Prämien nicht gerade üppig sind, wird es von der Belegschaft überwiegend geschätzt, wobei das Element der Anerkennung und Wertschätzung vermutlich wesentlich wichtiger ist als die monetären Beträge selbst.

Hier noch drei Schlaglichter auf das persönliche Engagement von Herrn Knoche. Als Rad- und Bergsportler führte er bei Betriebsausflügen die Gruppen der Mountainbike-Fahrer an. Als Musikfreak rief er eine ifo Band ins Leben, die anlässlich diverser Festereignisse im ifo Institut aufspielte. Und die Förderung junger Wissenschaftler lag ihm in besonderer, man könnte fast väterlicher Weise sagen, am Herzen.

Anerkennung wurde Herrn Knoche auch zuteil, als anlässlich der offiziellen Feier seines 60. Geburtstags der Nikolaus persönlich erschien. Er zitierte Herrn Knoche zu sich und verteilte coram publico Anerkennung, unterstrichen durch die Überreichung rotbackiger Äpfel, und Denknüsse, nicht als Tadel, sondern als Anregung. Ich kann mich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, dass die Ausführungen zu den überreichten Denknüssen sich inhaltlich sehr mit damals aktuellen Betriebsratspositionen deckten, z.B. was die Anerkennung dauerhaft und zuverlässig erbrachter Leistungen der Befragungsgruppen im Institut betraf.

Zum Schluss ein Wunsch: Als Familienvater ohne ich, dass das außerordentliche Engagement von Herrn Knoche in all den Jahren auch seiner Familie Opfer abverlangt hat. Ich wünsche Herrn Knoche, seiner Frau und seinen schon längst erwachsenen Kindern, dass es noch viel Zeit und Raum gibt, miteinander nachzuholen, was in der Vergangenheit zwangsläufig zu kurz gekommen ist.