

# Friedmar Fischer / Werner Siepe

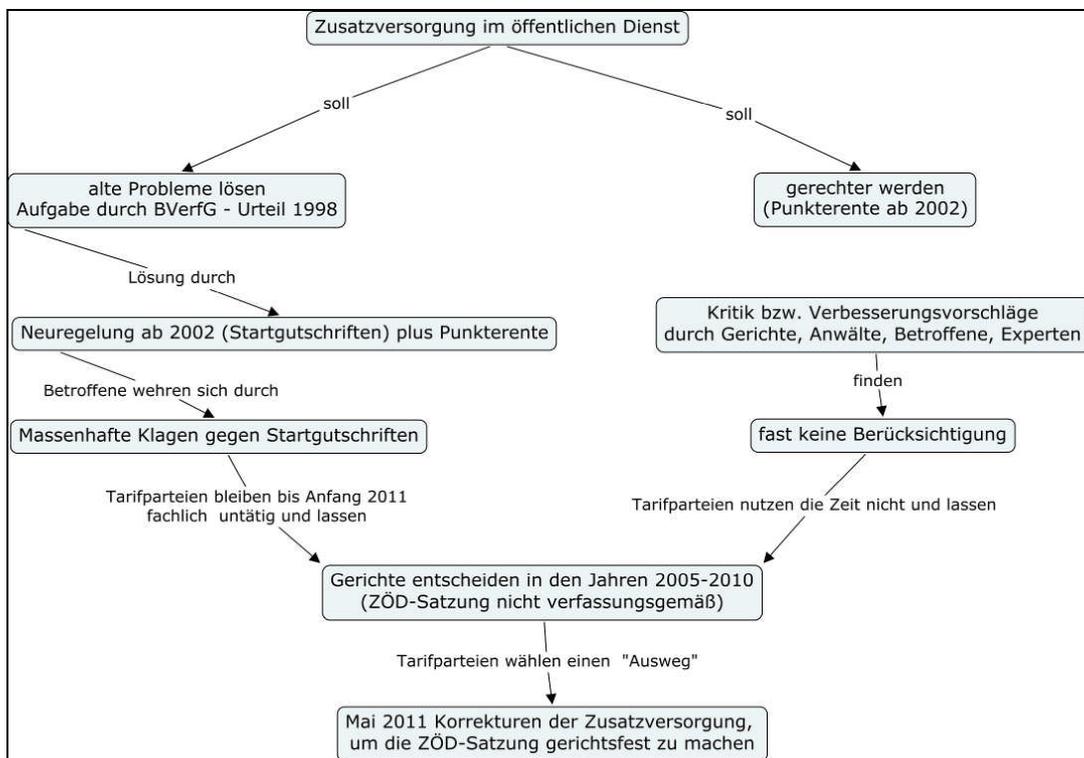
## Standpunkt: Die Tarifparteien im Sog der Problemverschiebung

**22.07.2011**

Dieses Mal wird ein ganz anderer (nicht-mathematischer) Zugang zu einer kritischen Würdigung der Neuordnung der Zusatzversorgung gewählt.

Die am 30.5.2011 von den Tarifparteien getroffene *Neuregelung der Startgutschriften für rentenferne Pflichtversicherte mit längeren Ausbildungszeiten*<sup>1</sup> ist an Absurdität kaum noch zu überbieten. Diese Neuregelung ist kompliziert, nicht transparent, unlogisch und mathematisch widersprüchlich sowie rechtsunsicher. Das wurde im Juni und Juli 2011 in einer ganzen Reihe von Standpunkten unter [www.startgutschriften-arge.de](http://www.startgutschriften-arge.de) erläutert.

Im Grunde kann gesagt werden, dass Fehlentscheidungen der Tarifparteien bzgl. der Neuordnung der Zusatzversorgung auf das Nicht-Erkennen oder die Fehleinschätzung von Zusammenhängen zurückzuführen sind.



<sup>1</sup>Text des 5. Änderungstarifvertrags ATV vom 30.05.2011 ist enthalten in einem Verdi Flugblatt *TS berichtet 11/2011* vom 18.07.2011 : [http://www.startgutschriften-arge.de/11/Verdi\\_TS\\_22\\_2011.pdf](http://www.startgutschriften-arge.de/11/Verdi_TS_22_2011.pdf)

Mit ruhiger und gewissenhafter Überlegung und mit ein wenig sozial bewusstem Aufwand hätte man gerechte und verständliche Lösungen der Entscheidungsträger erwarten können. Es wurden aber durch die Tarifparteien stattdessen Probleme verschoben auf die Gerichte, ohne die Zwischenzeit durch aktive Zusammenarbeit zu nutzen.

Zur kritischen Würdigung der Neuordnung der Zusatzversorgung kann man nicht nur - wie in den vergangenen Juni/Juli-Wochen 2011 erfolgt - Mathematik und Statistik heranziehen, sondern auch psychologische und organisationstheoretische Sichtweisen einnehmen.

Ein kurzer Blick in moderne Managementliteratur zeigt z.B. auf, dass es für Organisationen höchst angebracht ist, bei komplexen Sachverhalten vernetzt (systemisch) zu denken, um für schwierige Problemstrukturen tragfähige Lösungen zu finden, die sowohl harte (z.B. monetäre) Anforderungen wie auch „weiche“ (z.B. soziale) Gesichtspunkte umfasst und ausreichend berücksichtigen.

**Organisationen sind nur dann erfolgreich, wenn sie lernfähig sind.** Die **Lernende Organisation** etwa erklärt Geschehnisse durch typisches Verhalten in Systemen, sogenannten *Archetypen*, und leitet daraus den Handlungsbedarf für das Management von Organisationen ab.

Es fallen große Ähnlichkeiten zu den Handlungsmechanismen (Archetypen) der **nichtlernenden Organisation sowohl der Arbeitgeber als auch der Gewerkschaften** auf, wenn man deren Handlungsweisen bzgl. der Neuordnung der Zusatzversorgung betrachtet.

Peter Senge hat 1990 in seinem Buch "Die Fünfte Disziplin" einige Handlungsarchetypen<sup>2</sup> beschrieben, die ein verantwortlicher Entscheidungsträger kennen sollte, wenn er nicht Gefahr laufen will, Opfer einer dieser Archetypen zu werden. Bezogen auf die Neuordnung der Zusatzversorgung könnte das dann so lauten:

- "**Problemverschiebung** (Shifting the Burden)".  
Man reagiert äußerst spät auf Gerichtsdruck des Bundesverfassungsgerichts und sucht erst Ende 2001 eine Kombilösung (Startgutschrift und Punkterente), wartet bis eine Reaktion der Betroffenen kommt und beschäftigt die Gerichte dann jahrelang, anstatt selbst eine tragfähige und langfristige Lösung zu suchen.

---

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemarchetyp>

Auch das vom Bundesgerichtshof am 14.11.2007<sup>3</sup> aufgezeigte Problem der überproportionalen Benachteiligung von rentenfernen Pflichtversicherten mit längeren Ausbildungszeiten verschiebt man bis in den Mai 2011 hinein.

- **Problemverschiebung auf den Intervenierenden** ("Shifting the Burden to the Intervenor").  
Man erzeugt eine "Selbsterlernte Hilflosigkeit", wenn man sich daran gewöhnt, dass andere die Probleme lösen und weder man selbst noch andere die Ursache angehen. Hier haben vor allem die Gewerkschaften gezeigt, zu was sie **nicht** in der Lage sind. Die Arbeitgeber waren aber keinen Augenblick besser mit zielführenden Vorgaben. Man blieb lieber im klassischen Freund-Feind-Bild einer tariflichen Auseinandersetzung und berief sich auf die fachfremden Gerichte.
- **Erodierende Ziele** ("Eroding Goals").  
Eine kurzfristige Lösung verhindert das Verfolgen eines konsequenteren, langfristigeren Ziels. Nach 2001 erfolgt nun auch 2011 erneut ein durchschaubares Stückwerk der Tarifparteien. Man schraubt und dreht an den Nebenbedingungen des brüchigen Satzungsgebäudes, anstatt Morsches abzureißen und Stabiles zu erstellen.
- **Fehlkorrekturen** ("Fixes that Fail").  
Die Tarifparteien meinen, sie hätten mit der Neuregelung laut Tarifeinigung vom 30.5.2011 eine erfolgreiche und sichere Lösung gefunden (leider wieder eine „Scheinlösung“), die jedoch zu unvorhergesehenen mittel- und langfristigen Konsequenzen führt, die weitere Korrekturen erfordern.

Man kann die Situation z.B. beim **Archetyp „Problemverschiebung“** (wie auch bei jedem anderen Archetyp) recht einfach visualisieren.

**Beschreibung:** Oft wird zur Korrektur von Problemen eine kurzfristige Lösung angewendet, die scheinbar die kritische Situation sofort verbessert. Häufen sich die kurzfristigen Lösungen, treten grundsätzliche und langfristige Korrekturmaßnahmen mehr und mehr in den Hintergrund. Dadurch verkümmert die Fähigkeit zur Anwendung langfristiger Lösungswege oder verliert an Wirksamkeit, so dass sich die Abhängigkeit von symptomatischen Lösungen kontinuierlich verstärkt.

**Frühwarnsymptom:** Die Symptomlösung verliert zunehmend ihre Wirksamkeit. Für den Fall der Zusatzversorgung: Betroffene wehren sich, Gerichte müssen eingreifen.

---

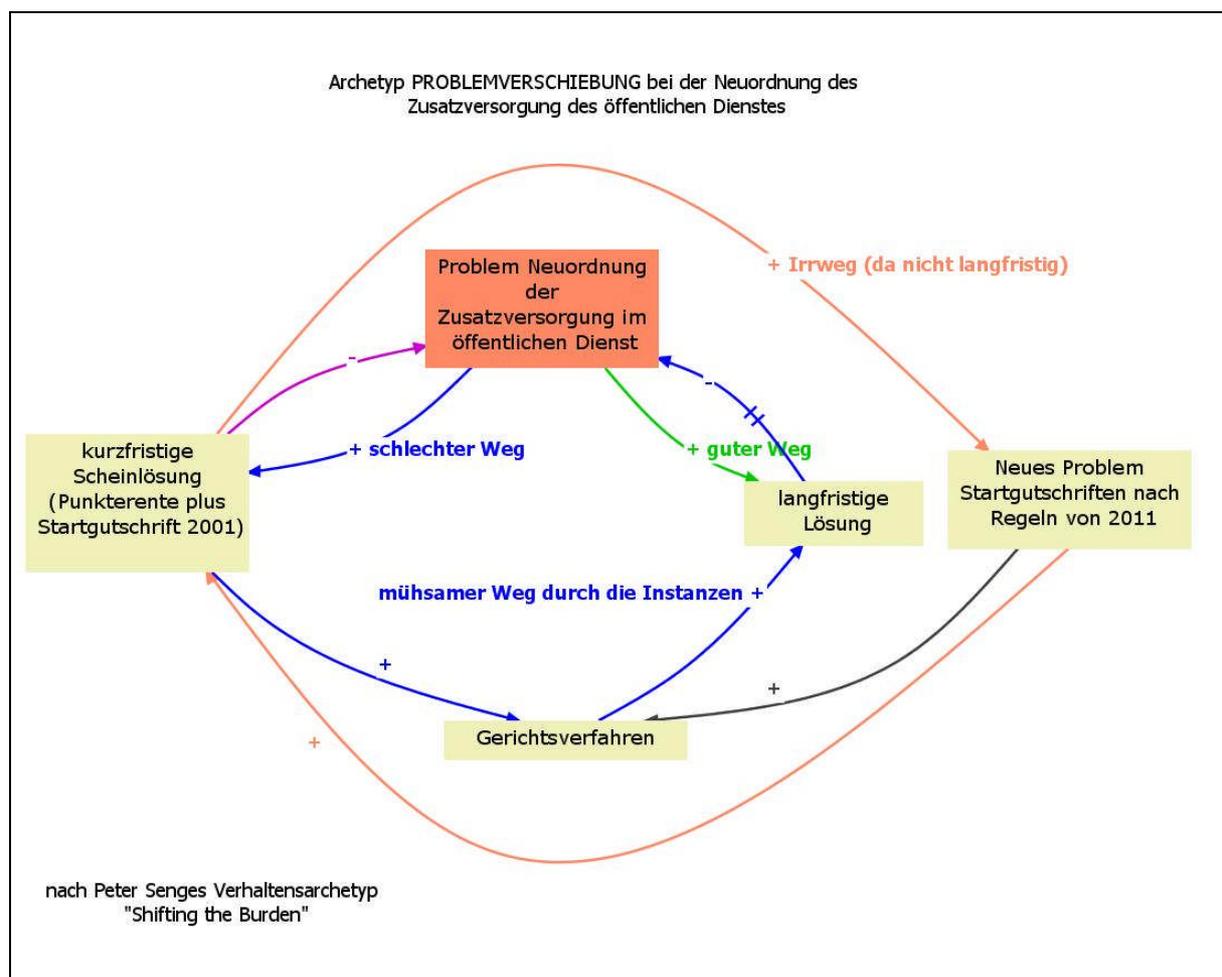
<sup>3</sup> [http://bit.ly/BGH\\_Urteil\\_IV\\_ZR\\_74\\_06](http://bit.ly/BGH_Urteil_IV_ZR_74_06)

**Abhilfe:** Generell ist die grundsätzliche Lösung vorzuziehen. Nur wenn sich symptomatische Lösungen als unumgänglich erweisen, sollte auf sie zurückgegriffen werden, z. B. solange man an der grundsätzlichen Lösung arbeitet oder wenn diese erst nach einer Verzögerung wirksam wird.

Dieser Verhaltensarchetyp ist alltäglich zu beobachten, so auch beim komplexen (System-)Problem der Neuordnung der Zusatzversorgung des öffentlichen Dienstes. Pfeile bedeuten in der nachfolgenden Grafik dabei Wirkungsrichtungen von Einflussfaktoren, und (+) und (-) meinen in Pfeilrichtung:

- $A \rightarrow (+) B$ : eine Verstärkung des Faktors A wirkt sich verstärkend auf Faktor B aus bzw. eine Verminderung des Faktors A wirkt sich vermindernd auf Faktor B aus
- $A \rightarrow (-) B$ : eine Verstärkung des Faktors A wirkt sich vermindernd auf Faktor B aus bzw. eine Verminderung des Faktors A wirkt sich verstärkend auf Faktor B aus

Senkrechte Striche bei Verbindungslinien symbolisieren Zeitverzögerungen. Es gibt eine Anzahl von Rückkopplungsschleifen (verstärkend oder kompensierend). Die Schleifen sind unterschiedlich markiert.



Im Fall der Neuordnung der Zusatzversorgung des öffentlichen Dienstes lässt man sich nach dem Urteil des BVerfG vom 15.7.1998 (Az. 1 BvR 1554/89)<sup>4</sup> viel Zeit, gerät in 2001 gewaltig in Zeitdruck. Unter diesen Vorzeichen entstehen das **Punktemodell** und die Übergangsvorschrift „**Startgutschrift**“.

Von allen Tarifverantwortlichen wird die Gesamtlösung: <**Punkterente plus Startgutschrift**> als richtungsweisender Meilenstein angesehen, der die Finanzierung der Zusatzversorgung sichern und eine gerechte Lösung für die Pflichtversicherten im öffentlichen Dienst darstellen soll.

Das ist jedoch eine grobe Fehleinschätzung, denn mehr als 200.000 Betroffene erheben Einspruch, mehr als 2000 Personen klagen vor den Gerichten.

### **Ein anderer Blickwinkel:**

In wirklich ganz freier sprachlicher Anlehnung an den Artikel von **Paul Bayer** „**Kein Problem ist das Problem**“<sup>5</sup> lassen sich weitere Ähnlichkeiten zu den Verhaltensweisen der Entscheidungsträger zur Neuregelung der Zusatzversorgung ziehen:

*Die größte psychologische und organisatorische Hürde auf dem Weg der Veränderung bzw. Verbesserung ist die „Gar-Kein-Problem“-Mentalität. („Wir-brauchen-keinen-Rat-Mentalität“, „Wir-schieben-es-auf-die-Betroffenen-ab-Mentalität“).*

### ***Beispiel: Tarifparteien:***

*Arbeitnehmersvertreter trauen sich kaum auf Probleme hinzuweisen und Arbeitgebervertreter wollen nichts von Problemen hören. Notwendige Veränderungen jedoch schaffen Unsicherheit, vielleicht sogar auch Kompetenz- und Machtverlust einzelner Akteure der Tarifparteien.*

*Der sogenannte „gesunde“ Machterhaltungsinstinkt der Tarifparteien versucht den Problemen aus dem Wege zu gehen, aber Vernunft und Erfahrung kritischer Beobachter der „Zusatzversorgungs-Szene“ sagen, dass Probleme so nicht gelöst werden und wieder kommen oder noch größer werden.*

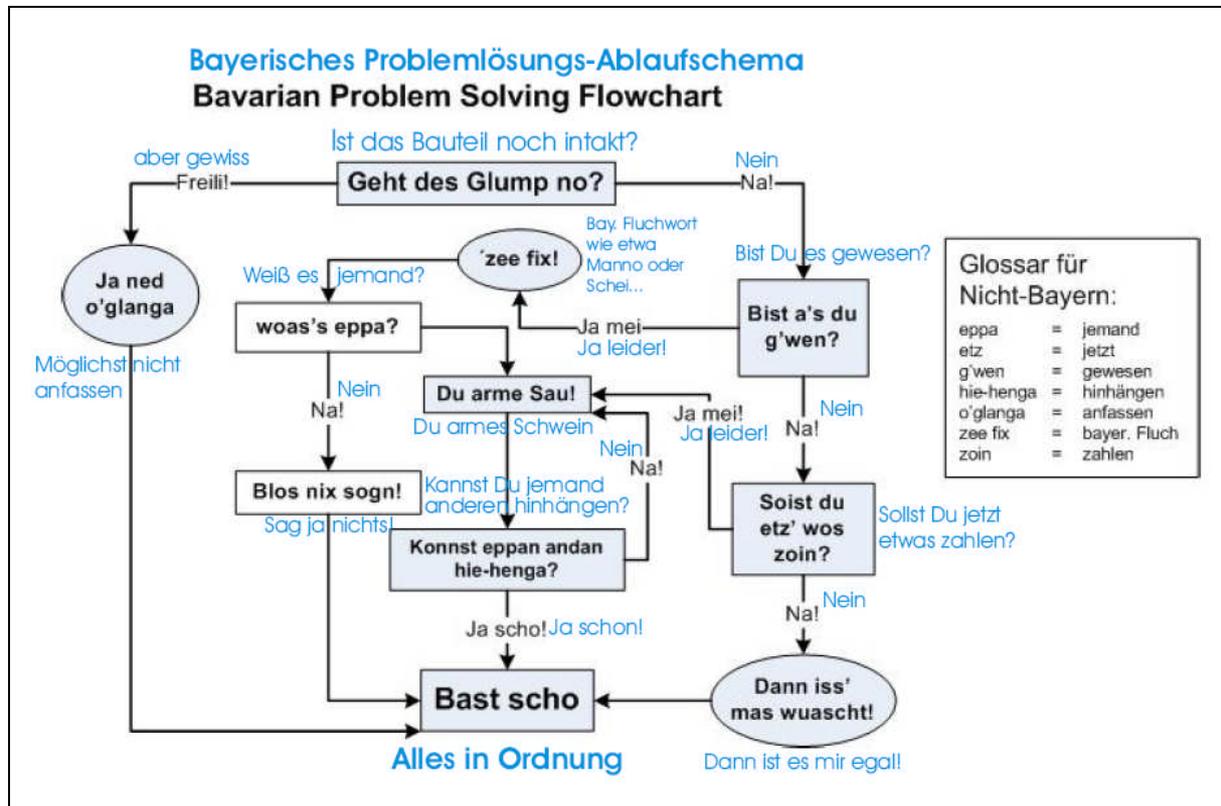
*In behördenähnlichen Strukturen und Organisationen (wie sie die Machtstrukturen hinter den Tarifparteien sind), in denen die „Gar-Kein-Problem“-Mentalität („Wir-brauchen-keinen-Rat-Mentalität“, „Wir schieben-es-auf-die-Betroffenen-ab-Mentalität“) dominiert, sucht man solange nach einem „Schuldigen“ für Probleme (oder verschiebt die Probleme), bis man denjenigen findet, der für alles bluten soll. Die Kunst besteht darin, nicht*

---

<sup>4</sup> [http://www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen/rs19980715\\_1bvr155489.html](http://www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen/rs19980715_1bvr155489.html)

<sup>5</sup> <http://www.wandelweb.de/blog/?p=35>

erwischt zu werden oder jemand anderem den schwarzen Peter zuzuschieben. Solange man nicht gerade befürchten muss, dass einem ein Problem angehängt wird, ist die Welt in Ordnung. Das Ganze ähnelt sehr gewissen Kinderspielen. Die nachfolgende Darstellung aus Bayern (mit Übersetzung ins Hochdeutsche) illustriert den Prozess.



Nach diesen visualisierten „Handlungs-Mechanismen“ der Akteure der Neuregelungen der Zusatzversorgung scheint es fast so, als wenn sich die Zusatzversicherungsrenten-Anwärter dafür zu entschuldigen haben oder es zu verantworten haben, dass sie in die Pflichtversicherung einzahlen und den Tarifpartnern dann so jahrelang Probleme bereiten.

### Schlussfolgerungen

Die Neuordnung ist nicht verfassungskonform. Die Zeit von 2003 bis 2010 (die Zeit der Gerichtsverfahren) wird jedoch nicht von den Tarifparteien genutzt, um eine stabile langfristige und allen Aspekten der Kritik gerecht werdende Lösung zu suchen. Man wartet geduldig die Gerichtsverfahren jahrelang ohne eigene geistig messbare Anstrengungen ab, verschanzt sich hinter dem Schutzschild der Tarifautonomie mit ihren unbegrenzten und unkontrollierten Möglichkeiten, behindert sich dennoch untereinander gegenseitig und weist zudem auf selbstgerechte Weise Kritik an der gewählten Art der Neuordnung stets von sich.

Verkehrte Welt: Hier wurde eine Umsetzung der Tarifautonomie gewählt, wie man sie sich nicht wünscht.

Nach dem letzten Flugblatt von ([Verdi TS berichtet 22/2011 vom 18.07.2011](#)) scheint nun wohl endgültig die Devise der Tarifparteien zu sein:

- **Augen und Ohren zu und durch**
- **Nichts Kritisches sehen, nichts Kritisches hören wollen und nichts Aufklärendes sagen; alle Kritik ignorieren und aussitzen.**

Zum Schluss ein nachdenkenswertes Zitat<sup>6</sup> des Gründers von VISA, Dee Hock:

**„Einfache, klare Ziele und Prinzipien führen zu komplexem, intelligentem Verhalten.**

**Komplexe Regeln und Vorschriften führen zu einfachem, dummem Verhalten“.**

Internetquelle dieses Dokuments:

[http://www.startgutschriften-arge.de/3/SP\\_Problemverschiebung.pdf](http://www.startgutschriften-arge.de/3/SP_Problemverschiebung.pdf)

---

Grafiken wurden erstellt mit:

CMap Tools: <http://cmap.ihmc.us/>

Consideo Modeler: [www.consideo.de](http://www.consideo.de)

---

<sup>6</sup> <http://www.wandelweb.de/zitate.html>