

*Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist seit Oktober 2005 in Kraft. Nun ist es wichtig, die Auswirkungen auf die Personalkosten abzuschätzen und Einsparpotenziale zu nutzen.*

## Die neue Flexibilität nutzen

Sehr häufig, wenn es in den vergangenen Jahren um das Thema Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung ging, wurden – zu Recht – die hohe (tarif-)rechtliche Reglungsdichte und der entsprechend geringe Handlungsspielraum beklagt. Zumindest in den tariflichen Bereichen auf Bundes- und Kommunalebene hat sich mit der Ablösung von Bundesangestelltentarifvertrag (BAT/BAT-O) und Bundesmanteltarifgesetz (BMT-G/BMT-G-O) durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) zum 1. Oktober 2005 jedoch einiges getan.

Eine zentrale Weichenstellung in Richtung Flexibilisierung stellt § 18 (VKA) TVöD dar, in dem festgeschrieben worden ist, dass ab dem Jahr 2007 Leistungsentgelte in Höhe von zunächst einem Pro-

zent der ständigen Monatsentgelte aller nach TVöD Beschäftigten der jeweiligen Dienststelle oder des Betriebes auszuschütten sind. Als Zielstellung wird eine Steigerung auf acht Prozent angegeben. Des Weiteren tritt an die Stelle der starren Alters- beziehungsweise Erfahrungsstufen nach BAT/BMT-G die Regelung nach § 17 TVöD, die vorsieht, Zeiten bis zum Erreichen der jeweils nächsten Erfahrungsstufe bei deutlich über- oder unterdurchschnittlichen Leistungen zu verlängern oder zu verkürzen. Hiermit sollen „insbesondere die Anliegen der Personalentwicklung“ unterstützt werden (Protokollerklärung zu § 17 Abs. 2 TVöD). Eine Koppelung an erfolgreich durchlaufene Qualifizierungsmaßnahmen bietet sich dementsprechend an.

Vor allem aber werden mit § 6 TVöD weit reichende Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit geschaffen. Hier werden die Öffnungsklauseln in den §§ 7 und 12 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) genutzt. Es wird bestimmt, dass per Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarung ein wöchentlicher Arbeitszeitkorridor von bis zu 45 Stunden oder aber eine tägliche Rahmenzeit von bis zu zwölf Stunden eingeführt werden kann. Innerhalb des Korridors beziehungsweise der Rahmenzeit geleistete Arbeitsstunden über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus können in einem Zeitraum von bis zu einem Jahr ausgeglichen werden. (Abb.) Überstundenzuschläge fallen in diesem Fall nicht mehr an und es

entfällt – sofern der Ausgleich rechtzeitig erfolgt – auch die Überstundengrundvergütung. Voraussetzung für die Einführung eines Arbeitszeitkorridors oder einer täglichen Rahmenzeit ist nach § 10 TVöD die Einführung von (Jahres-)Arbeitszeitkonten, die ebenfalls per Betriebs- oder Dienstvereinbarung erfolgen muss. Mit dem Arbeitszeitkonto kann auch die Möglichkeit der Umwandlung von Entgelt in Zeit – zum Beispiel für Rufbereitschafts- und Bereitschaftsdienstentgelte, Nacharbeits- und Feiertagszuschläge – geschaffen werden. Ergänzende Langzeitkonten können – unter Beteiligung des Personalrats – ebenfalls eingerichtet werden.

### Schnelles Handeln geboten

Um die dargestellten Möglichkeiten tatsächlich nutzen zu können, ist also der Abschluss von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen erforderlich oder – wie in Bezug auf die Verlängerung und Verkürzung von Stufenanstiegen – zumindest empfehlenswert. Da die diesbezüglichen Verhandlungen mit dem Personal- oder Betriebsrat erfahrungsgemäß einige Zeit in Anspruch nehmen, sollte unverzüglich damit begonnen werden.

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalkostenprognosen
- Leistungsentgelte
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Dienst- und Betriebsvereinbarungen

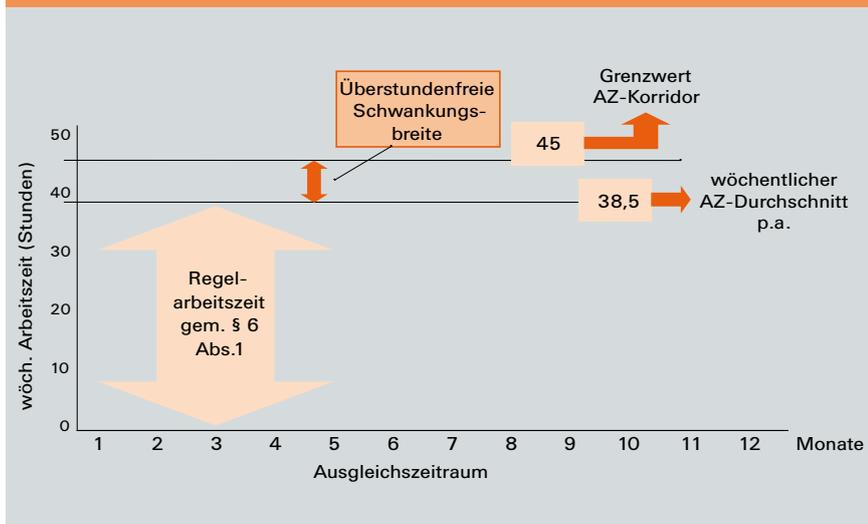


*Erich Leitmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung GmbH, Köln  
Kontakt: eleitmann@dr-hoke.de*



*Christian Grosenick, Berater, Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung GmbH, Köln  
Kontakt: cgrosenick@dr-hoke.de*

**Abb. 1: Arbeitszeitkorridor**



Insbesondere beim Thema flexible Arbeitszeitmodelle ist hier Zeit buchstäblich Geld, da ab dem Zeitpunkt der Einführung in der Regel ein Großteil der bisher gezahlten Überstundengrundvergütungen und -zuschläge eingespart werden kann. Vor allem für diejenigen Kommunen, bei denen beispielsweise die Abfallwirtschaft als Regio- oder Eigenbetrieb organisiert ist und damit in jedem Fall unter den Geltungsbereich des TVöD fällt, ergeben sich hierdurch erhebliche Einsparpotenziale, die angesichts der angespannten Finanzlage unbedingt genutzt werden sollten.

Mit der angespannten Finanzlage ist das Stichwort gegeben für ein zweites, nicht minder wichtiges Handlungsfeld, das sich mit der Einführung des TVöD für das Personalmanagement ergibt: Die Erstellung belastbarer Prognosen zu den Auswirkungen des TVöD auf die Personalkostenentwicklung und damit die Haushaltsplanung. Nach den Erfahrungen der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung, die für eine Reihe von kommunalen Unternehmen solche Prognosen vorgenommen hat, ist es dabei unzureichend, sich auf generelle Aussagen und Richtwerte, etwa von Seiten der kommunalen Arbeitgeberverbände, zu stützen. Grund hierfür ist, dass – abgesehen von der besonderen Situation der Ge-

bietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen im Tarifgebiet Ost, die bis Oktober 2007 die Angleichung auf 97 Prozent des Westniveaus bewältigen müssen – die Auswirkungen der Umstellung auf das neue Tarifrecht in Abhängigkeit von betriebs- oder dienststellenspezifischen Gegebenheiten sehr unterschiedlich ausfallen können. Grundlegende Einflussfaktoren sind der Anteil tariflich beschäftigter Arbeitnehmer, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die derzeitige Eingruppierung, die familiäre Situation der Beschäftigten und die Fluktuation. (Tab.)

### Spezifika entscheidend

Zunächst ist dafür, wie stark sich die Umstellung auf das neue Tarifrecht in den Gesamtpersonalkosten niederschlägt, natürlich der Anteil der unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten (im Verhältnis zu den dienstrechtlich Beschäftigten) an der Gesamtbelegschaft ausschlaggebend. Wie sich das Verhältnis der Anzahl der Angestellten zur Anzahl der Arbeiter auf die Kostenentwicklung auswirkt, lässt sich hingegen nicht generell bestimmen, da dies von weiteren Gegebenheiten, etwa ausstehenden Bewährungsaufstiegen der Angestellten und Beschäftigungszeiten der Arbeiter, abhängig ist.

Da nach § 6 Absatz 4 und § 7 Absatz 1 des Tarifvertrags zur Überleitung der Beschäftigten der kommunalen Arbeitgeber in den TVöD (TVÜ-VKA) jeder am 30. September 2005 Beschäftigte im Rahmen der Überleitung mindestens in Stufe 2 seiner TVöD-Entgeltgruppe eingestuft wird, können sich Mehrkosten ergeben. Demgegenüber ergeben sich in einigen Fällen Einsparungen durch Kürzungen des Ortszuschlags im Zuge der Überleitung, nämlich bei den Beschäftigten, deren Ehepartner ebenfalls im öffentlichen Dienst beschäftigt und orts- oder familienzuschlagsberechtigt sind (etwa als Angestellte bei einer Landesverwaltung oder als Beamte – § 5 Absatz 2 TVÜ-VKA).

Im TVöD sind keine Bewährungs- und Fallgruppenaufstiege oder Vergütungsgruppenzulagen mehr vorgesehen. Ausstehende Bewährungs- und Fallgruppenaufstiege nach BAT werden im Rahmen der Überleitung gemäß § 8 TVÜ-VKA nur unter bestimmten Voraussetzungen berücksichtigt. Gleiches gilt gemäß § 9 TVÜ-VKA für ausstehende Vergütungsgruppenzulagen.

In Abhängigkeit davon, wie vielen Beschäftigten zu welchen Zeitpunkten ein Bewährungsaufstieg oder eine Vergütungsgruppenzulage nach BAT zu gewähren gewesen wäre, können sich sehr unterschiedliche Entwicklungen der Personalkosten ergeben.

Aufgrund der Regelung in § 6 Absatz 1 TVÜ-VKA, nach der alle übergeleiteten Angestellten aus der zunächst zugewiesenen individuellen Zwischenstufe zum 1. Oktober 2007 in die nächst höhere reguläre Stufe ihrer TVöD-Entgeltgruppe aufsteigen, finden zu diesem Datum gehäuft Stufenaufstiege statt. Hier ist also mit einem sprunghaften Anstieg der Personalkosten zu rechnen. Des Weiteren weichen die regulären Stufenaufstiegszeiten (aber auch die Unterschiedsbeträge zwischen den einzelnen Stufen) nach TVöD von den bisherigen Regelungen ab.

Für bis zum 31. Dezember 2005 geborene Kinder von Beschäftigten sind kinderbezogene Ent-

**Tab.: Kostenwirksame Aspekte**

Im Zuge der Überleitung	<b>Einsparungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenzregelung beim Ortszuschlag</li> </ul>
	<b>Mehrkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindesteinstufung in Stufe 2</li> </ul>
In der Folgezeit	<b>Einsparungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entfallende Bewährungsaufstiege und Vergütungsgruppenzulagen</li> <li>• Längere reguläre Stufenaufstiegszeiten</li> <li>• Wegfallende kinderbezogene Entgeltbestandteile</li> <li>• Ausscheiden/Neueinstellung (Wegfall von Besitzständen)</li> <li>• Wegfallende Überstundengrundvergütungen und -zuschläge bei Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle</li> </ul>
	<b>Mehrkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehäufte Aufstiege aus der jeweiligen Zwischenstufe in die nächste reguläre Stufe zum 01.10.2007</li> <li>• Strukturausgleich</li> <li>• Leistungsorientierte Vergütung nach § 18 (VKA) TVöD</li> </ul>

geltbestandteile entsprechend den Regelungen im BAT oder BMT-G weiterhin zu zahlen. Für ab dem 1. Januar 2006 geborene Kinder entfallen diese. Somit ist mit einer rückläufigen Entwicklung der insgesamt zu zahlenden kinderbezogenen Entgeltbestandteile in den nächsten Jahren zu kalkulieren. Nicht nur weil für neu eingestellte Beschäftigte keine kinderbezogenen Entgeltbestandteile anfallen, sondern auch aufgrund des Wegfalls von Besitzständen können sich auch bei Ausscheiden von Beschäftigten und Neubesetzung der Stellen Einsparungen gegenüber BAT/BMT-G ergeben. Eine unmittelbare Einsparwirkung ergibt sich insbesondere dann, wenn der ausscheidende Beschäftigte bei der Überleitung mit seinem Vergleichsentgelt oberhalb der Stufe 6 seiner Entgeltgruppe lag, seitdem also ein für einen neu eingestellten Beschäftigten nicht erreichbares Entgelt erhalten hat. Für bisherige Angestellte mit bestimmten Vergütungsgruppen, Ortszuschlagsstufen und Altersstufen sind, häufig ab dem 1. Oktober 2007, Strukturausgleiche gemäß Anlage 2 zum TVÜ-VKA zu zahlen. Bei Zulagen (etwa für Schichtarbeit) und Zuschlägen (zum Beispiel dem Entgelt für Rufbereitschaft) ändern sich im Vergleich zum BAT/BMT-G Beträge und Bemessungsgrundlagen. Ob zum Beispiel für Rufbereitschaft die Pauschale nach

TVöD im Vergleich zum Stundenlohn nach BAT/BMT-G insgesamt zu höheren oder geringeren Kosten führt und wie gravierend die entstehenden Kostenunterschiede sind, ist abhängig von den dienststellen- oder betriebsspezifischen Rufbereitschaftszeiten.

Je nachdem, in welcher Höhe bisher Überstundengrundvergütungen und -zuschläge gezahlt wurden und welche Regelung umgesetzt wird, können durch Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung mehr oder weniger große Einsparungen erzielt werden.

In 2007 ist ein Prozent der fixen Monatsentgelte (des Jahres 2006) zusätzlich als Leistungsentgelt an die Beschäftigten auszuzahlen. Nach erklärter Absicht der Tarifvertragsparteien soll die Höhe der auszuschüttenden leistungsorientierten Entgeltbestandteile schrittweise auf acht Prozent der fixen Monatsentgelte gesteigert werden. Ob und wann dies tatsächlich verbindlich beschlossen wird, ist jedoch momentan nicht absehbar, so dass es sich anbietet, mit unterschiedlichen Szenarien zu kalkulieren.

### Unterschiedlicher Umsetzungsstand

Insgesamt zeigt sich, dass die Überleitung der Beschäftigten zum TVöD, die die meisten Kom-

munen und kommunalen Unternehmen ohne größere Probleme bewältigt haben, nur den ersten Schritt zur Anwendung des neuen Tarifrechts darstellt. Der derzeitige Stand in Bezug auf Maßnahmen zur Ausgestaltung und Nutzung der im TVöD gebotenen Möglichkeiten stellt sich bei den einzelnen Kommunen und kommunalen Unternehmen sehr unterschiedlich dar. Bei einigen Vorreitern sind Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilisierung bereits abgeschlossen worden oder stehen kurz vor dem Abschluss. Systeme zur Ausschüttung der leistungsorientierten Entgeltbestandteile werden in vielen Fällen derzeit ausgearbeitet und unter Einbeziehung der Personalbeziehungsweise der Betriebsräte diskutiert.

Bei anderen Kommunen und kommunalen Unternehmen sind aber noch keinerlei Überlegungen hierzu angestellt worden. Für diese entstehen damit Kosten Nachteile oder es können – sofern nicht rechtzeitig über die Ausschüttung der leistungsorientierten Vergütung nachgedacht wird – Ansatzpunkte zur Steigerung der Motivation der Beschäftigten und damit der betrieblichen Effizienz nicht genutzt werden. Kommt nämlich bis zum 31. Juli 2007 keine Einigung über ein betriebliches System zur Ausschüttung der Leistungsentgelte zustande, so erhalten die Beschäftigten im Dezember 2007 einheitlich zwölf Prozent des monatlichen Tabellenentgelts ausgezahlt.

Problematisch erscheint auch die Situation in Bezug auf belastbare Prognosen zur Personalkostenentwicklung, die bisher nur bei einigen Kommunen erarbeitet worden sind. Ohne solche Prognosen läuft die Haushaltsplanung Gefahr, sich von der tatsächlichen Entwicklung zu entfernen, so dass – angesichts des großen Anteils der Personalkosten an den Kommunalhaushalten – gravierende Haushaltsrisiken entstehen können. Insofern besteht bei vielen Kommunen dringender Handlungsbedarf.