

# TVÖD - wie geht's voran?

Erich Leitmann, Köln

Bisher wurde die kommunale Entsorgungswirtschaft in personalwirtschaftlicher Hinsicht von Seiten der privaten Entsorger eher belächelt. Kontinuierliche Tarifierhöhungen, Verkürzungen der Arbeitszeiten sowie die nur in Ansätzen vorhandene Chancengleichheit im Wettbewerb führten zu einem Zurückdrängen der kommunalen Entsorgungsbetriebe auf die Kerngeschäfte. Starre tarifliche Regelungen und fehlende Ansätze zu modernem Personalmanagement bestimmten das Bild. Mit dem im Oktober 2005 in Kraft getretenen TVÖD wird dieser Zustand jedoch in wesentlichen Punkten geändert. Für tariflich beschäftigte Arbeitnehmer wurde unter anderem die Möglichkeit zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle geschaffen. Durch Anpassung der Regelarbeitszeit an saisonale Schwankungen sowie die Einführung flexibler wöchentlicher Arbeitszeitkorridore oder täglicher Rahmenzeiten in Verbindung mit Jahresarbeitszeitkonten können betriebliche Abläufe optimiert und Überstundenzuschläge zu einem Großteil eingespart werden. Den wohl stärksten Umbruch stellt jedoch der flächendeckende Einstieg in die leistungsorientierte Vergütung dar.

Mit dem TVÖD wird die Einführung von Leistungsentgelten verpflichtend vorgeschrieben. Auf Basis betrieblicher Systeme zur Gewährung von Leistungsprämien oder -zulagen ist im Jahr 2007 ein Volumen von zunächst einem Prozent der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVÖD fallenden Beschäftigten auszuschütten. Prämien in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg können zusätzlich gewährt werden. Angesichts des tariflich vereinbarten Ziels ist davon auszugehen, dass die auszuschüttenden Gesamtbeträge in den Folgejahren systematisch steigen werden und die Leistungsentgelte aus Sicht der Beschäftigten einen beachtlichen Stellenwert erreichen werden. Für den Fall, dass bis zum 31. Juli 2007 keine betriebliche Einigung erzielt wird, sieht der TVÖD für Dezember

EG	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
15Ü		2.078,40	2.306,40	2.522,40	2.666,40	2.700,00
15	1.624,32	1.804,80	1.872,00	2.112,00	2.294,40	2.414,40
14	1.468,80	1.632,00	1.728,00	1.872,00	2.092,80	2.212,80
13	1.352,16	1.502,40	1.584,00	1.742,40	1.963,20	2.054,40
12	1.209,60	1.344,00	1.536,00	1.704,00	1.920,00	2.016,00
11	1.166,40	1.296,00	1.392,00	1.536,00	1.744,80	1.840,80
10	1.123,20	1.248,00	1.344,00	1.440,00	1.622,40	1.665,60
9	989,28	1.099,20	1.156,80	1.310,40	1.430,40	1.526,40
8	924,48	1.027,20	1.075,20	1.118,40	1.166,40	1.196,64
7	864,00	960,00	1.022,40	1.070,40	1.106,40	1.140,00
6	846,72	940,80	988,80	1.034,40	1.065,60	1.096,80
5	810,24	900,00	945,60	991,20	1.024,80	1.048,80
4	768,96	854,40	912,00	945,60	979,20	998,88
3	756,00	840,00	864,00	902,40	931,20	957,60
2Ü	721,44	801,60	830,40	868,80	895,20	914,88
2	695,52	772,80	796,80	820,80	873,60	928,80
1		617,28	628,80	643,20	656,64	691,20

Tabelle: Vier Prozent von zwölf Monatstabellenentgelten

2007 eine zusätzliche Zahlung von zwölf Prozent des individuellen Septembertabellenentgelts an jeden Beschäftigten vor. Eine solche pauschale Ausschüttung bedeutet für die Entsorgungsbetriebe lediglich Mehrkosten, ohne zusätzliche Anreize zur Leistungssteigerung für die Beschäftigten zu schaffen.

Aus unserer Sicht werden sowohl aktuell als auch in den nächsten Monaten enorme Anstrengungen unternommen, um betriebsspezifische Entgeltsysteme zu entwickeln und umzusetzen. Die Erfahrungen der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung, die eine Reihe kommunaler Entsorgungsunternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie bei der Entwicklung von Systemen zur Gewährung von Leistungsentgelten unterstützt, weisen jedoch auf eine große Bandbreite von „Abwarten, was die Kernverwaltung macht“ bis „Vorreiterrolle in unserer Stadt“ hin. In Bezug auf Letztere haben unsere Projekte zum Ziel, noch in diesem Jahr Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen abzuschließen, um ab dem 1. Januar 2007 z. B. eine systematische Bewertung einführen zu können.

Bis zum Abschluss dieser Vereinbarungen haben alle von uns unterstützten Entsorgungsbetriebe einen Fahrplan aufgestellt, in dem die relevanten Zeitvorgaben, Streckenabschnitte, Haltepunkte, Umsteigemöglichkeiten sowie Fahrtziele klar definiert sind. Bereits im Sommer 2005 haben die ersten Entsorgungsbetriebe

als **Zeitvorgabe** zum Abschluss der Vereinbarungen den 1. Januar 2007 genannt. Alternativ kam für einige Betriebe auch der 30. Juli 2007 als spätestester Zeitpunkt in Betracht, jedoch mit der Einschränkung, bis Ende 2006 eine Absichtserklärung der Arbeitnehmervertretung zum Abschluss einer Vereinbarung zu erwirken. Ziel ist in jedem Fall, pauschale Ausschüttungen zu verhindern. Haltepunkte waren insbesondere die Ferienmonate. Als weitere Haltepunkte wurden bei einigen Betrieben die anstehenden Personalrats- oder Betriebsratswahlen eingeplant. Aus unserer Sicht hat sich dies bewährt, da es in den wenigsten von uns betreuten Projekten aus Sicht der Arbeitgeber zu Verzögerungen kommt.

Die **Streckenabschnitte** stellten sich wie folgt dar:

- Abschnitt 1: Bestimmung der stetigen und unstetigen Entgeltbestandteile 2006 (Hochrechnung der Personalkosten ohne tarifliche Erhöhungen bis 2010)
- Abschnitt 2: Simulation der Personalkosten mit Leistungsbestandteilen und Rückflüssen bis 2010
- Abschnitt 3: Bestimmung der beeinflussbaren Entgeltbestandteile anhand Erfassung der vorhandenen entgeltrelevanten Dienst- oder Betriebsvereinbarungen
- Abschnitt 4: Umsetzung der Forderungen aus dem TVÖD zur Bildung einer betrieblichen Kommission (z. B. Positionspapier, Satzung, paritätische Besetzung)
- Abschnitt 5: Analyse derzeitiger dienstplanmäßiger Arbeit/ Sonder-

formen der Arbeit/ Gleitzeitvereinbarungen und Prüfung der Einführung von Arbeitszeitmodellen gem. § 6 TVöD sowie zugehöriger Konten gem. § 10 TVöD

- Abschnitt 6: Analyse derzeitig gewährter Leistungsentgelte und Erarbeitung von Vorschlägen zu systematischer Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen
- Abschnitt 7: Erarbeitung von Vorschlägen zu Ausschüttungssystematiken
- Abschnitt 8: Erarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu Arbeitszeit und Leistungsentgelten

Am Ende jedes Streckenabschnitts stand bei allen Entsorgungsbetrieben eine von der gesamten Arbeitgeberseite getragene Meinungsbildung zum weiteren Vorgehen und zur konstruktiven Diskussion in einer Arbeitsgruppe, die aus Arbeitnehmervertretung und der Arbeitgeberseite (einschließlich der Mitglieder der betrieblichen Kommission) besteht. In dieser Arbeitsgruppe wurden auch Möglichkeiten zur Richtungsänderung oder zu Umsteigemöglichkeiten auf z.B. eine veränderte Ausschüttungssystematik diskutiert. Die intensivsten Diskussionen werden somit zu den Themen Arbeitszeitmodelle und Ausschüttungssystematik geführt.

Die Kriterien der systematischen Leistungsbewertung oder der Zieldefinitionen ergeben sich aus der betrieblichen Praxis und sind in den meisten Fällen nachvollziehbare Kennzahlen oder Team- sowie individuelle Bewertungen, die in entsprechenden Formblättern ihren Niederschlag finden.

### **Wie sieht es nun aus mit der Einführung von Leistungsentgelten ab 2007?**

Diejenigen Betriebe, die bereits Anfang des Jahres 2006 mit der Ausgestaltung des TVöD begonnen haben, sind größtenteils bei den Abschnitten 6 bis 8 (Erarbeitung von Vereinbarungen) angelangt. Dies allein gibt jedoch keine Garantie für die Umsetzung und den Abschluss einer Vereinbarung bis zum 30. Juli 2007. Hier ist nach unserer Erfahrung unbedingt erforderlich, eine gemeinsame Sichtweise im Sinne von „Wir wollen ein zukunftsfähiges, wirtschaftlich gut geführtes Unternehmen sein“ zu entwickeln.

Jedoch ist auch bei den Betrieben, die Mitte des Jahres die Arbeit aufgenommen haben, zu beobachten, dass durch eine gute Vorarbeit (Abschnitt 1 bis 4) die Bereitschaft zur Mitarbeit bei Arbeitnehmervertretern deutlich vergrößert wird. In allen Fällen wird von der Arbeitgeberseite klar dargestellt, welche Auswirkungen der TVöD auf jede entgeltrelevante Tätigkeit des einzelnen Beschäftigten hat. Auch von Arbeitnehmerseite wird oftmals erkannt, dass die Einführung von Leistungsentgelt so wenig wie möglich mit „Nasenfaktor“ und soviel wie möglich mit Effizienz zu tun hat.

Unsere Prognose, die sich auf unsere Beratungsprojekte sowie auf Gespräche bei allen bisherigen Landesfachtagungen des VKS im VKU (Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen) stützt, ergibt, dass wenige Entsorgungsbetriebe eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt derzeit abgeschlossen haben. Vorreiter bei der Entwicklung von Systemen sind hierbei insbesondere die großen Entsorgungsbetriebe. Der VKS im VKU-Fachausschuss „Betriebswirtschaft und Organisation“ hat zwischenzeitlich eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich zur Aufgabe gestellt hat, einen Leitfaden zur Ausgestaltung eines betriebsspezifischen Entgeltsystems zu erarbeiten. Mit ersten Ergebnissen ist zum Ende des Jahres zu rechnen.

Erich Leitmann, Dr. Hoke und Leitmann  
Unternehmensberatung GmbH,  
Krefelder Straße 36, 50670 Köln,  
Tel.: 0221 285516 -20