

## **Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen** **Thema Umgestaltung des öffentlichen Sektors**

Killian, Werner/ Schneider, Karsten, Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Umgestaltung des öffentlichen Sektors, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/M.: Bund-Verlag 2003

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

### ▪ **Übergreifende Ziele der Verwaltungsmodernisierung**

- Allgemeine Zielkataloge und Handlungsfelder
  - Sicherstellung eines leistungsfähigen und attraktiven Dienstleistungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger
- Haushaltskonsolidierung und Beteiligung
  - Schaffung einer auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten finanziell tragbaren Verwaltungs- und Dienstleistungsstruktur
- Veränderte Wettbewerbssituation für die öffentliche Wirtschaft
  - Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen zur Vermeidung von Privatisierungen und zum Erhalt des öffentlichen Sektors und des Sozialstaates
- Enthierarchisierung und Dezentralisierung
  - Abbau von negativen bürokratischen Aufbau- und Ablaufstrukturen
- Qualitätsmanagement und Bürger- bzw. Kundenorientierung
  - Der Bürger als Bezugsgröße
- Personalentwicklung und Leistungsanreize
  - Attraktivere Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und Einführung neuer Arbeits- und Führungsmethoden. Ziele: größere Arbeitszufriedenheit und verbesserte Motivation
- Leistungskontrolle
  - Einführung von Kennzahlen und Controlling

### ▪ **Rationalisierungsschutz und Nachteilsausgleich**

- Ausschluss betriebsbedingter Entlassungen
  - Ausschluss betriebsbedingter Kündigung oder von Änderungskündigungen zur Einkommensenkung bzw. Arbeitszeitreduzierung
- Ausnahmeregelungen
  - Besonderer Kündigungsschutz für bestimmte Beschäftigtengruppen, z. B. Schwerbehinderte
  - Besonderes Kündigungsrecht für Mitarbeiter, die von Reform- oder Sanierungsmaßnahmen betroffen sind
- Aufgabenabbau und Übergangsregelung

- Realisierung von Personaleinsparungen erst nach dem Abbau von Aufgaben
- Umsetzungen, Besitzstandswahrung und Rückgruppierungen
  - Festlegung, dass „zumutbare“ Umsetzungen zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen nur mit Zustimmung der betroffenen Beschäftigten erfolgen können
  - Personalentwicklung, Personalplanung, Stellenbörsen, Vorruhestandsregelungen
- **Entwicklung der Verwaltungsorganisation**
  - Aufgabenkritik
    - Aufgabenkritik als wichtiges Instrument der Haushaltskonsolidierung: Überprüfung von Mitteln und Wegen der Aufgabenerledigung („Welche Aufgaben sind wie zu erledigen?“)
    - Bezug zwischen Aufgabenkritik und Schutz der Beschäftigten (kein automatischer Stellenabbau bei Streichung einzelner Aufgaben)
    - Beteiligung der Beschäftigten und der Personalvertretung an der Aufgabenkritik
  - Abnahme interner Dienstleistungen
    - Preisvergleiche zwischen externen und internen Dienstleistern, Vorrang der Eigenleistung bei gleichen Preisen
    - Übergangsfristen für die Schaffung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber privaten Wettbewerbern
    - Bei Angebotsprüfung neben finanziellen Überlegungen Berücksichtigung auch anderer Aspekte (soziale und tarifliche Standards, ökologische Überlegungen, Zertifizierung u. Ä.)
  - Organisationsentwicklung
    - Organisationsentwicklung als Vorgehensmethode bei der Modernisierung
    - Begriffliche Definition, die den Prozesscharakter und die Gestaltungsoffenheit der Organisationsentwicklung betont
    - Einigung auf feste Vorgehensregelungen für die Organisationsentwicklung (z. B. Zusammensetzung und Rechte von Modernisierungsgremien, Fristen)
- **Personalentwicklung und Nachwuchsförderung**
  - Personalentwicklung
    - Umfassende Definition von Personalentwicklung. Mögliche Ziele: gezielte Steuerung und Förderung der Personalpotenziale, Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten und deren Überprüfung, individuelle Förderung der Mitarbeiter und Entwicklung neuer Arbeitsformen zur Steigerung der Motivation
    - Vereinbarung eines Personalentwicklungskonzepts (Bausteine z. B. Weiterqualifikation des vorhandenen Personals, Personalauswahlverfahren, Schulung von Führungsnachwuchs und individuelle Karriereplanung, Mit-

- arbeitergespräche, Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten, Regelungen zur individuellen Beurteilung und Leistungsentlohnung)
- Ausbildung und Trainee
  - Prüfung, ob Verwaltungen auch in Zeiten leerer Kassen aus arbeitsmarktpolitischen Gründen die Ausbildung junger Menschen gewährleisten können
  - Absprache fester Anstellungsfristen nach erfolgreicher Ausbildung, auch wenn Stellenpläne dem ggf. entgegenstehen
- **Arbeitszeitregelungen**
  - Grundsätze
    - Grundsatzvereinbarung: Vorrang des Abbaus von Überstunden vor Personalabbau
  - Teilzeitarbeit
    - Förderung von Teilzeitarbeit und der Beurlaubung ohne Bezüge bei gleichzeitiger Regelung der Wiedereingliederung betroffener Personen
  - Altersteilzeit
    - Vereinbarung von Altersteilzeitmodellen
  - Flexible Arbeitszeiten
    - Einführung moderner flexibler Arbeitszeitmodelle
- **Regelungen zum Konzern Stadt (bzw. zu Eigengesellschaften und -betrieben)**
  - Grundsätzliches zum Konzern Stadt
    - Definition des Begriffs Konzern Stadt. Wichtiger Bezugspunkt: Gemeinsamkeiten und Synergien des Konzerns unter öffentlicher Kontrolle
    - Definition der Ziele des Konzerns: Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Erhalt des öffentlichen Sektors
  - Wettbewerbsfähigkeit, Übergangsfristen und Verfahrensregelungen
    - Vereinbarung von Übergangsfristen zur Schaffung von Wettbewerbsfähigkeit der Konzernunternehmen
  - Vergleichbare bzw. „faire“ Wettbewerbsbedingungen
    - Festlegung auf „faire“ Wettbewerbsbedingungen, deren wesentliche Kriterien die Tariftreue der privaten Anbieter sowie weitere Aspekte (soziale und ökologische Qualität des Angebots) sind
  - Kriterien für Ausgliederungsentscheidungen
    - Vereinbarung fester Regelungen für die Ausgliederung und die Änderung der Rechtsform mit dem Ziel, Privatisierungen möglichst zu vermeiden und zunächst interne Möglichkeiten der Kostenreduzierung zu prüfen
  - Personalüberleitung
    - Personalüberleitung, in der die bisherigen Rechte der Beschäftigten erhalten bleiben und die Einjahresfrist des § 613a BGB ausgedehnt werden kann
  - Zusätzlich vereinbarte Beteiligungsrechte

- Mitbestimmungsrechte, die über das gesetzliche Maß hinausgehen
- Kooperation der Interessenvertretungen im Konzern Stadt
  - Regelungen zur Kooperation der Interessenvertretungen im Konzern, gekoppelt mit einem Verfahren zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten
  - Vereinbarung einer Konzernmitbestimmungsebene mit festen Aufgaben und Rechten
- **Einführung von Bürgerbüros**
  - Gründung, Organisation, Gestaltung
    - Vereinbarung von Aufgaben und organisatorischer Zuordnung des Bürgerbüros
    - Festlegung des Freiwilligkeits- bzw. Zustimmungsprinzips bei der Übernahme einer Tätigkeit im Bürgerbüro
    - Regelungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z. B. zur Mischarbeit, Verfahrensregelungen der Teamarbeit, Schulung der Mitarbeiter, Besoldung)
    - Festlegung der Öffnungszeiten des Bürgerbüros und dementsprechende Absprachen zur Arbeitszeit. Wichtiger Punkt: Prinzipien der Flexibilität und Selbstbestimmung
- **Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente**
  - Beteiligung der Personalvertretung
    - Regelungen der „allgemeinen Mitbestimmung“  
Es gelten die Rechte nach dem jeweiligen LPVG als Mindestnorm (Rechte auf Mitbestimmung, Mitwirkung und Information)  
Festlegung der Themenbereiche bzw. Maßnahmen, in welche die Interessenvertretung eingebunden werden soll, z. B. Umgründung von Ämtern, Auslagerungen, Einführung von Personal- und Informationssystemen, Veränderungen in der Aus- und Weiterbildung  
Vereinbarung besonderer Informationsrechte, z. B. frühzeitige Information über die Veränderung finanzieller Spielräume und geplanter Projekte  
Absicherung umfassender Rechte auf Qualifikation und Beratung
    - Beteiligung des Personalrats an Modernisierungsgremien, Regelungen zur Information der gesamten Interessenvertretung durch die entsprechenden PR-Mitglieder  
Zuweisung der Aufgaben und Kompetenzen an Projektgremien sowie die Festlegung entsprechender Verfahrensregelungen (z. B. Vereinbarung eines festen zeitlichen Ablaufs)  
Einvernehmlichkeit in den Fragen der Verwaltungsmodernisierung, definiertes Verfahren für den Konfliktfall
    - Unternehmensmitbestimmung, Rechte des Aufsichtsrates
  - Direkte Partizipation der Beschäftigten

- Ziele der Beschäftigtenbeteiligung: Schaffung von Akzeptanz, Steigerung der Motivation, Transparenz, Einbeziehung der Beschäftigteninteressen etc.
- Absicherung eines Rechts auf Information über die Planungen und Projekte zum Umbau bzw. zur Verwaltungsmodernisierung
- Absprachen zur Beteiligung der Beschäftigten im Modernisierungsprozess sowie in einzelnen Projekten (z. B. Teilnahme an Projektgruppen)
- Festlegung der Rechte der Mitarbeiter in den Projektgruppen (z. B. Initiativrecht, Vorschlagsrecht) bei gleichzeitiger Vereinbarung einer Regel, wie mit Wünschen und Vorschlägen der Mitarbeiter umzugehen ist
- Projektzeit als Arbeitszeit
- Absprachen zu neuen, innovativen Arbeitsformen (z. B. Teamarbeit, Qualifikationszirkel)
- Beteiligung der Gewerkschaften
  - Absicherung des Rechts der Gewerkschaften auf Teilnahme an den Projektgruppen (zumindest an den Lenkungsgremien)
  - Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Akteuren und den Gewerkschaften
  - Information der örtlichen Gewerkschaft über Planungen zum Umbau des öffentlichen Sektors, Festlegung von Projekten, bei denen Informationsbedarf besteht (z. B. Privatisierungen)
  - Gewerkschaften als Vertragspartner
- **Schlussbestimmungen**
  - Inkrafttreten, Laufzeit, Kündigung
    - Dauer der Vereinbarung, Geltungsbereich, Fristen, Schriftform bei Änderungen