Die grundsätzliche Bedeutung des TVöD/VKA für das Personalmanagement

B a c h e l o r a r b e i t
an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

vorgelegt von
Christian Jennert
aus Leipzig

Meißen, 25.03.2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ... 3
Darstellungsverzeichnis ... 4
Abkürzungsverzeichnis ... 5
1 Einleitung ... 7
2 Das Personalmanagement im öffentlichen Dienst ... 8
2.1 Definition und Ziele des Personalmanagements ... 8
2.2 Gliederung des Personalmanagements ... 9
2.2.1 Personelle Leistungsbereitstellung ... 10
2.2.2 Persönliche Leistungsbereitstellung ... 11
2.3 Besonderheiten des Personalmanagements im öffentlichen Dienst ... 12
3 Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst ... 13
3.1 Grundsätze des Tarifrechts ... 13
3.2 Ziele des TVöD ... 13
4 Die Untersuchungsmethode ... 14
4.1 Inhaltliche Abgrenzungen ... 14
4.2 Arbeitsschritte der Untersuchung ... 15
5 Auslegung und Klassifikation ... 16
5.1 Ergebnis der Vorauswahl ... 16
5.2 Personalbedarfsplanung ... 17
5.3 Personalbeschaffung ... 18
5.4 Personaleinsatz ... 22
5.5 Personalentwicklung ... 25
5.6 Personalfreisetzung ... 29
5.7 Personalführung ... 30
5.8 Personalentlohnung ... 31
5.9 Betriebliche Sozialarbeit ... 36
6 Synthese ... 38
6.1 Bedeutung für die personelle Leistungsbereitstellung ... 38
6.1.1 Einschränkungen ... 39
6.1.2 Gestaltungsspielräume ... 40
6.2 Bedeutung für die persönliche Leistungsbereitstellung ... 42
6.2.1 Einschränkungen ... 42
6.2.2 Gestaltungsspielräume ... 43
7 Zusammenfassung ... 45
Wesentliche Erkenntnisse der Bachelorarbeit ... 47
Anhang ... 48
Literaturverzeichnis ... 50
Rechtsprechungsverzeichnis ... 52
Rechtsquellenverzeichnis ... 52
Eidesstattliche Versicherung ... 54

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 2.2-1: Handlungsfelder des Personalmanagements in Anlehnung an Jung und Gourmelon/Seidel/Treier mit den Gliederungsnummern dieser Arbeit .. 9

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
Alt.	Alternative
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT/-O	Bundes-Angestelltentarif/-Ost
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMT-G/-O	Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe/-Ost
Buchst.	Buchstabe
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
DBB	Deutscher Beamtenbund
EG	Entgeltgruppe(n)
erw.	erweitert(e)
EuGH	Europäischer Gerichtshof
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
HS	Halbsatz
i. d. F.	in der Fassung
i. S. d.	im Sinn des
KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband
LAG	Landesarbeitsgericht
MTArb/-O	Manteltarifvertrag für die Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der Länder/-Ost
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
RatSchTV Ang	Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz für Angestellte
Rn.	Randnummer

Rspr.	Rechtsprechung
SächsGemO	Sächsische Gemeindeordnung
TV ATZ	Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeitarbeit
TVG	Tarifvertragsgesetz
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
überarb.	überarbeitet(e)
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
VKA	Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
Vorbem.	Vorbemerkung
ZTR	Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes

1 Einleitung

Der öffentliche Dienst bezeichnet die Tätigkeit der Bediensteten von juristischen Personen des öffentlichen Rechts.[1] Dem abstrakten Begriff des öffentlichen Dienstes steht damit als originärer Leistungserbringer[2] öffentlicher Aufgaben immer ein Mensch in einem bestimmten Beschäftigungsverhältnis gegenüber. Der öffentliche Dienst im Freistaat Sachsen zählte im Jahr 2017 insgesamt 224 650 Beschäftigte, wovon 180 812, d. h. rund 80 Prozent der Beschäftigten, in einem vertraglichen Arbeitsverhältnis standen.[3] Hiervon werden in naher Zukunft zahlreiche Arbeitskräfte wegen Erreichens der Altersgrenze ausscheiden.[4] Zudem deutet sich in der aktuellen Arbeitsmarktsituation eine Entwicklung hin zu einem Bewerbermarkt an, auf dem nicht nur öffentliche Arbeitgeber untereinander, sondern auch mit privaten Arbeitgebern um die Ressource Personal konkurrieren.[5] Die Frage nach effektivem und effizientem Personalmanagement gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

In dieser Arbeit wird die Frage aufgeworfen, welche grundsätzlichen Auswirkungen die Regelungen des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst auf das Personalmanagement von öffentlichen Arbeitgebern im kommunalen Bereich haben. Arbeitsgrundlage bildet der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich Verwaltung im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD/VKA) vom 13. September 2005 in der Fassung der Änderungsvereinbarung Nr. 16 vom 18. April 2018.

Zunächst erfolgt eine Klärung grundlegender Begriffe des Personalmanagements und des Tarifrechts, wobei jeweils im Speziellen die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes und die konkreten Ziele des TVöD herausgestellt werden sollen. Den Hauptteil bildet die systematische Klassifikation der Regelungen des TVöD nach den Handlungsfeldern und Instrumenten des Personalmanagements. Die Bedeutung des TVöD für die einzelnen Handlungsfelder des Personalmanagements wird sodann über die aus seiner Anwendung resultierenden Einschränkungen in den Instrumenten und ihren Gestaltungsmöglichkeiten erfasst. Ein besonderes Augenmerk gilt jenen Regelungen, bei denen dem Arbeitgeber Ermessen eingeräumt ist. Denn neben den tariflich festgelegten Arbeitsbedingungen entscheiden nicht zuletzt die konkret vorliegenden Möglichkeiten im Beschäftigungsverhältnis über die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter und über die Attraktivität des kommunalen Arbeitgebers für potenzielle Bewerber.

---

[1] Vgl. Müller/Preis, Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, S. 1.
[2] Aus Vereinfachungsgründen wird für alle Arbeitnehmerbezeichnungen die männliche Form verwendet, die aber stets beide Geschlechter umfassen soll.
[3] Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistischer Bericht Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen 30. Juni 2017, S. 13.
[4] Vgl. ebd., S. 11 Abb. 7.
[5] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, Personalmanagement im öffentlichen Sektor, S. 15; vgl. Böhle in Böhle, Kommunales Personal- und Organisationsmanagement, Einführung Rn. 7.

2 Das Personalmanagement im öffentlichen Dienst

2.1 Definition und Ziele des Personalmanagements

Der Begriff Personalmanagement bezeichnet die Gesamtheit aller auf die Mitarbeiter bezogenen Analyse-, Bewertungs-, Gestaltungs- und Steuerungsmaßnahmen, welche es einer Organisation ermöglichen, ihre strategische Ziele unter bestmöglichem Einsatz von personellen Mitteln zu verwirklichen.[6] Die Ziele des Personalmanagements sind damit speziell auf die menschliche Arbeitskraft ausgerichtet und dem ganzheitlichen Organisationserfolg untergeordnet.[7]

Das Personalmanagement zeichnet sich durch einen ausgeprägt ökonomischen Charakter aus.[8] Für eine zuverlässige Erfüllung der Organisationsaufgaben muss das erforderliche Personal jeweils zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge und mit der richtigen Qualifikation zur Verfügung stehen. Ein grundlegendes Ziel des Arbeitgebers ist die Minimierung von Personalkosten,[9] beispielsweise durch bedarfsgerechte Vertragsgestaltung, Flexibilisierung des Personaleinsatzes, erhöhte Arbeitsproduktivität der vorhandenen Mitarbeiter oder Sicherung von Qualifizierungsinvestitionen vor Verlust durch ausscheidende Mitarbeiter.

Allerdings ist der Arbeitgeber hierzu immer auf die Kooperation der Mitarbeiter angewiesen, wofür er gleichfalls deren Interessen zu berücksichtigen hat. Soziale Ziele des Arbeitgebers bestehen unter anderem in der Förderung der Motivation und der Einstellung zur Tätigkeit.[10] Dies erfolgt durch das Vorhalten von materiellen und immateriellen Anreizen, welche mit den konkreten Erwartungen der Mitarbeiter kompatibel sein müssen.[11]

Das Personalmanagement wird durch das Personalcontrolling unterstützt, das besonders den Wert des Personals und dessen Kosten betrachtet.[12] Grundlegend für zahlreiche Handlungsfelder ist der Controlling-Regelkreis mit den Arbeitsschritten Zieldefinition von Sollzuständen, Analyse des Istzustands, Strategieentwicklung und Planung von Maßnahmen zur Erreichung des Sollzustands, Implementierung geplanter Maßnahmen in bestehende Abläufe und Strukturen, nachträglicher Wirksamkeitsbewertung realisierter Maßnahmen sowie Ermittlung noch bestehenden Steuerungsbedarfs und Empfehlungen zu weiteren Ziel- oder Maßnahmenanpassungen.[13]

---

[6] Vgl. Fischer, Grundlagen des Personalmanagements, S. 21.
[7] Vgl. Kolb/Burkart/Zundel, Personalmanagement, S. 3.; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 3 ff.
[8] Vgl. Jung, Personalwirtschaft, S. 11-14.
[9] Vgl. ebd., S. 12 f.
[10] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 4 f.
[11] Vgl. Jung, a. a. O., S. 16-18.
[12] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 11.
[13] Vgl. Riedl in Böhle, a. a. O., § 2 Rn. 4.

2.2 Gliederung des Personalmanagements

Die Aufgaben des Personalmanagements lassen sich in Anlehnung an *Jung* anhand ihrer vorrangig berücksichtigten Ziele in zwei Hauptfunktionsbereiche gliedern: die personelle Leistungsbereitstellung mit ökonomischer und die persönliche Leistungsbereitstellung mit sozialer Zielstellung.[14] Bereichsübergreifende Funktionen besitzen die Personalpolitik und die Organisation des Personalmanagements.[15] Unter Personalpolitik sind die normativen und strategischen Vorgaben der Organisation hinsichtlich der prinzipiellen Gestaltungsrichtung des Personalmanagements zu verstehen. Damit sind grundsätzliche Ziele des Personalmanagements und allgemeine Wertvorstellungen im Umgang mit Mitarbeitern gemeint.[16] Die Organisation des Personalmanagements hat die Einbindung des Personalmanagements in die Aufbau- und Ablauforganisation des Arbeitgebers zum Gegenstand und schafft damit die Voraussetzungen für alle operativen Maßnahmen des Personalmanagements.[17] Das Zusammenspiel aller Handlungsfelder ist in Abbildung 2.2-1 dargestellt.

Abbildung 2.2-1: Handlungsfelder des Personalmanagements in Anlehnung an *Jung* und *Gourmelon/Seidel/Treier* mit den Gliederungsnummern dieser Arbeit

<table>
<tr><th colspan="3">Personalpolitik</th></tr>
<tr><td>Personelle Leistungsbereitstellung
(vorrangig wirtschaftliche Zielstellung)</td><td colspan="2">Persönliche Leistungsbereitstellung
(vorrangig soziale Zielstellung)</td></tr>
<tr><td>Personalbedarfsplanung (5.2)</td><td colspan="2">Personalführung (5.7)</td></tr>
<tr><td>Personalbeschaffung (5.3)</td><td>Personalentlohnung (5.8)</td><td rowspan="3">Betriebliche Anreizsysteme</td></tr>
<tr><td>Personaleinsatz (5.4)</td><td>Motivationsfördernde Arbeitsbedingungen</td></tr>
<tr><td>Personalentwicklung (5.5)
(ressourcenorientiert)</td><td>Personalentwicklung (5.5)
(mitarbeiterorientiert)</td></tr>
<tr><td>Personalfreisetzung (5.6)</td><td colspan="2">Betriebliche Sozialarbeit (5.9)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Organisation des Personalmanagements</td></tr>
</table>

[14] Vgl. Jung, a. a. O., S. 4.
[15] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 2 f.
[16] Vgl. Fischer, Personalpolitik, S. 41; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 23.
[17] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 11.

2.2.1 Personelle Leistungsbereitstellung

Der Oberbereich der personellen Leistungsbereitstellung umfasst alle Aufgabenfelder, bei denen das Personal als wirtschaftliche Ressource der Organisation betrachtet wird. Spezifische Handlungsfelder bilden Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung.

Die Personalbedarfsplanung stellt Voraussagen über die zukünftig benötigten Arbeitskräfte zur Erfüllung der vorgegebenen Organisationsaufgaben auf.[18] Die Planung umfasst hierbei quantitative und qualitative Aspekte in Form der erforderlichen Personalmenge mit den jeweils benötigten Qualifikationen und Fähigkeiten.[19]

Die Personalbeschaffung hat die Bereitstellung der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Personalressourcen entsprechend des geplanten Stellenbedarfs zum Ziel.[20] Hierzu gehören die Teilbereiche Personalmarketing, Personalwerbung, Personalauswahl und Personaleinführung.[21]

Der Personaleinsatz beschäftigt sich mit dem konkreten Einsatz der Mitarbeiter entsprechend den vorgegebenen Stellen nach Arbeitsinhalt, Arbeitszeit und Arbeitsort.[22] Neben flexibler Bedarfsdeckung sowie effektivem und effizientem Einsatz personeller Ressourcen sollten hierbei mitarbeiterbezogene Ziele wie Arbeitszufriedenheit, Motivation und Gesundheitsförderung bei der Tätigkeitsausübung zum Tragen kommen.[23]

In den Bereich der Personalentwicklung fallen alle Maßnahmen, welche auf die Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse aller Mitarbeiter in Hinsicht auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen an ihre Arbeitsaufgaben zielen.[24] Damit erhält die Personalentwicklung die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation.[25] Sie bildet zudem für den Mitarbeiter ein Mittel des beruflichen Aufstiegs.[26]

Die Personalfreisetzung umfasst alle Maßnahmen, die eine Vermeidung oder Beseitigung von personellen Überkapazitäten in quantitativer, qualitativer, zeitlicher oder örtlicher Hinsicht zum Ziel haben.[27] Da sich eine voraussichtliche personelle Überdeckung bereits durch die Bedarfsplanung ergibt, umfasst die Personalfreisetzung alle konkreten Änderungs- oder Beendigungsmaßnahmen für bestehende Arbeitsverhältnisse.[28]

---

[18] Vgl. Jung, a. a. O., S. 113 f.
[19] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 9.
[20] Vgl. ebd., S. 9.
[21] Vgl. ebd., S. 9.
[22] Vgl. ebd., S. 9.
[23] Vgl. Jung, a. a. O., S. 186; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O, S. 9 f.
[24] Vgl. Jung, a. a. O., S. 250.
[25] Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 83, 525.
[26] Vgl. Fischer/Hinse, Personalentwicklung, S. 171; vgl. Jung, a. a. O., S. 250.
[27] Vgl. Jung, a. a. O., S. 314 f.; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O, S. 11.
[28] Vgl. Jung, a. a. O., S. 314; vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 163.

2.2.2 Persönliche Leistungsbereitstellung

Der Oberbereich der persönlichen Leistungsbereitstellung umfasst alle Maßnahmen, die auf den Erhalt und die Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gerichtet sind. Charakteristisch ist der Individualbezug aller Maßnahmen im Hinblick auf Motivation und Arbeitszufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters. Hierunter fallen Personalführung, betriebliche Anreizsysteme und betriebliche Sozialarbeit.[29]

Unter Personalführung ist die zielgerichtete Beeinflussung des beruflichen Verhaltens der Mitarbeiter einer Organisation durch die vorgesetzte Führungskraft zu verstehen.[30] Hauptaufgaben der Personalführung sind die Aktivierung und die Motivierung der Mitarbeiter zur Leistungserbringung sowie die Schaffung motivierender Arbeitsbedingungen und die Förderung des Zusammenhalts in der Belegschaft.[31] Die Personalführung einer Organisation wird durch allgemeine Führungsprinzipien bestimmt. Diese stellen Grundhaltungen der Organisation zu Führungszielen und der Art ihrer Ausübung dar.[32] Operativ kommt hierbei der Führungskraft eine besondere Bedeutung zu.[33]

Die betrieblichen Anreizsysteme umfassen die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Anreize, die den Mitarbeitern von Seiten der Organisation zum Zweck des Erhalts und der Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit für die vereinbarte Aufgabe gewährt werden.[34] Mit der Gestaltung von materiellen Anreizen in monetärer Form beschäftigt sich die Personalentlohnung.[35] Dagegen bestehen immaterielle Anreize in beruflichen Mitwirkungs- und Entwicklungsmöglichkeiten des Beschäftigten und den vorhandenen Arbeitsbedingungen.[36] Letztere weisen somit einen starken Bezug zu Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalführung auf, weshalb unter 5.8 auf die monetären Anreizinstrumente der Personalentlohnung fokussiert wird.

In den Bereich der betrieblichen Sozialarbeit fallen sowohl allgemeine Präventivmaßnahmen als auch individuelle Maßnahmen, die zur Berücksichtigung der persönliche Situation und zur Unterstützung des Arbeitnehmers bei der Bewältigung persönlicher Problemlagen im Arbeitsverhältnis beitragen.[37] Insgesamt trägt die betriebliche Sozialarbeit damit zu einer humaneren Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Organisation bei. Neben Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung bestehen die Ziele betrieblicher Sozialarbeit auch in der Verbesserung der Sozial-

[29] Die Begriffe „betriebliche Anreizsysteme“ und „betriebliche Sozialarbeit“ werden in dieser Arbeit allgemein für alle Organisationsformen des öffentlichen Dienstes verwendet. Vgl. Jung, a. a. O., S. 5, 14.
[30] Vgl. Pippke, Personalführung, S. 223.
[31] Vgl. Jung, a. a. O., S. 410 f.
[32] Vgl. Pippke, a. a. O., S. 239; vgl. Jung, a. a. O., S. 497-503.
[33] Vgl. Pippke, a. a. O., S. 244.
[34] Vgl. Jung, a. a. O., S. 562; vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 204, 218 f.
[35] Vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 204; vgl. Scholz, a. a. O., S. 846; vgl. Jung, a. a. O., S. 5.
[36] Vgl. Jung, a. a. O., S. 562; vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 218.
[37] Vgl. Jung, a. a. O., S. 624.

beziehungen zwischen den Mitarbeitern, der Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie der Stärkung des Organisationsimages nach außen.[38]

2.3 Besonderheiten des Personalmanagements im öffentlichen Dienst

Der öffentliche Dienst zeichnet sich gegenüber der unternehmerischen Tätigkeit im privatwirtschaftlichen Bereich durch spezifische Rahmenbedingungen aus, die Einfluss auf das Personalmanagement haben.

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft sind die Aufgaben des öffentlichen Dienstes in der Regel nicht frei vom öffentlichen Träger gewählt, sondern durch Gesetz oder politischen Beschluss vorbestimmt.[39] Die zur Aufgabenerfüllung verfügbaren finanziellen Mittel sind grundsätzlich durch entsprechende Haushaltsansätze und Stellenpläne beschränkt und der Entscheidung des jeweiligen politischen Gremiums vorbehalten.[40] Bei dieser Entscheidung stehen stets die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung und der Sparsamkeitsgrundsatz im Vordergrund.

Neben zivilrechtlichen Vorschriften beeinflussen die Aufgabenwahrnehmung im öffentlichen Bereich zahlreiche formale Regelungen, etwa in Form von Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Dienstanweisungen, Tarifverträgen und Dienstvereinbarungen. Der Freiheitsgrad der Aufgabenwahrnehmung ist somit grundsätzlich geringer als im privaten Sektor.[41] Die Organisationskultur im öffentlichen Dienst zeichnet sich allgemein durch eine streng hierarchische Aufbauorganisation, starke Regelgebundenheit und Aktenmäßigkeit aus.[42] Auch die Beschäftigten selbst weisen einige Besonderheiten auf. Die Vielfalt der öffentlichen Aufgaben bedingt eine entsprechende Vielfalt der vertretenen Berufe im öffentlichen Dienst mit jeweils berufsspezifischen Interessen und Bildungsvoraussetzungen.[43] Dies beeinflusst die Personalentwicklung und die Wahl der Anreizinstrumente. Das Image des öffentlichen Dienstes ist zudem durch besondere Sicherheiten des Beschäftigtenverhältnisses geprägt und beeinflusst maßgeblich die Wahl des Arbeitsverhältnisses und die zukünftige Bindung an die Organisation durch den Arbeitnehmer. Darüber hinaus ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst vergleichsweise hoch. [44] So lag im Freistaat Sachsen das Durchschnittsalter der Beschäftigten im kommunalen Bereich zum 30. Juni 2017 bei 46,2 Jahren.[45]

---

[38] Vgl. Jung, a. a. O., S. 626.
[39] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 39.
[40] Für die Gemeinden im Freistaat Sachsen ist nach § 75 Abs. 2 i. V. m. § 63 SächsGemO der Stellenplan als Teil des Haushaltsplans vorgeschrieben.
[41] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 17.
[42] Vgl. ebd., S. 17.
[43] Vgl. ebd., S. 16.
[44] Vgl. ebd., S. 17 f.
[45] Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, a. a. O., S. 21 Tabelle 8.

3 Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

3.1 Grundsätze des Tarifrechts

Tarifverträge sind privatrechtliche, schriftliche Vereinbarungen zwischen einzelnen Arbeitgebern oder Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften auf der Grundlage des Tarifvertragsgesetzes (TVG).[46] Neben dem Mitbestimmungs- und Arbeitskampfrecht bildet das Tarifvertragsrecht einen Teil des kollektiven Arbeitsrechts.[47] Im Tarifvertragsrecht bezeichnet die Tarifautonomie das Recht, allgemeine Bedingungen von Arbeitsverträgen unbeeinflusst von Dritten in Form eines Tarifvertrags zu vereinbaren.[48] Regelungen über Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie zu betrieblichen und betriebsverfassungsrechtlichen Fragen bilden den normativen Teil eines Tarifvertrags.[49] Rechte und Pflichten der Vertragsparteien werden dem schuldrechtlichen Teil zugerechnet.[50] Tarifverträge gelten nach § 4 Abs. 1 TVG für alle Beschäftigungsverhältnisse zwischen den Tarifvertragsparteien und deren nach §§ 3 Abs. 1, 2 Abs. 1 TVG tarifgebundenen Mitgliedern. Die Tarifgebundenheit der Vertragsparteien und ihrer Mitglieder bleibt, auch im Fall einer Kündigung oder Beendigung der Mitgliedschaft, nach § 3 Abs. 3 TVG solange bestehen, bis der Tarifvertrag endet.[51]

Zu den wichtigsten Rechtsgrundsätzen im Tarifrecht gehören das Rangprinzip und das Günstigkeitsprinzip.[52] Durch das Rangprinzip besteht grundsätzlich ein Vorrang der gesetzlichen gegenüber den tariflichen Regelungen. Abweichende tarifvertragliche Regelungen bedürfen daher zu ihrer Wirksamkeit einer entsprechenden Öffnungsklausel im Gesetz. Nach § 4 Abs. 3 TVG können dispositive Regelungen zu Tarifverträgen aufgrund der Normenhierarchie nur nach dem Günstigkeitsprinzip wirksam werden. Die tariflichen Regelungen stellen damit immer Mindestarbeitsbedingungen dar.[53]

3.2 Ziele des TVöD

In der Prozessvereinbarung vom 9. Januar 2003 für die Tarifverhandlungen zur Neugestaltung des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes wurden zahlreiche Reformziele vereinbart.[54] Im Vordergrund standen die Stärkung von Effektivität und Effizienz und die

---

[46] Vgl. Hoffmann, Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, S. 4, 223.
[47] Vgl. Hoffmann, a. a. O., S. 1.
[48] Vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 79; vgl. Hoffmann, a. a. O., S. 4.
[49] Vgl. Hoffmann, a. a. O., S. 223, 225.
[50] Vgl. ebd., S. 223 f.
[51] Vgl. Bepler in Bepler et al., BeckOK TVöD, Exkurs Tarifbindung und Tarifgeltung Rn. 6.
[52] Vgl. Jung, a. a. O., S. 64; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 103.
[53] Für Arbeitnehmer ungünstigere Regelungen einer Dienstvereinbarung sind nach § 134 BGB nichtig. Vgl. Hoffmann, a. a. O., S. 226.
[54] Vgl. Bredendiek/Fritz/Tewes, Neues Tarifrecht für den öffentlichen Dienst, S. 231, 235; vgl. Böhle/Poschke, Das neue Tarifrecht für den öffentlichen Dienst – Teil 2, S. 286, 295.

Schaffung von Wettbewerbsvoraussetzungen durch allgemein stärkere Aufgaben-, Leistungs-, Kunden- und Marktorientierung des öffentlichen Handelns. Damit war eine Abkehr von beamtenrechtlichen Grundsätzen und leistungsfremden Entgeltbestandteilen im Tarifrecht verbunden. Zur Erhöhung der Flexibilität in Wettbewerbssituationen wurden zahlreiche neue Instrumente in das Tarifrecht eingeführt.[55]

Das inzwischen hochkomplexe System von Manteltarifverträgen im öffentlichen Dienst, welches eine Unterscheidung nach Statusgruppen und Tarifgebieten vorsah, sollte zudem durch ein einheitliches und transparenteres Tarifwerk für Angestellte und Arbeiter ersetzt werden.[56] Weitere Ziele bildeten Praktikabilität, Attraktivität und Diskriminierungsfreiheit der Neuregelungen. Die beabsichtigte Vereinheitlichung der tariflichen Regelungen für die verschiedenen Tarifgebiete wurde jedoch nicht vollständig erreicht. Für das Tarifgebiet West enthält der TVöD weiterhin einige Sonderregelungen.[57]

Der TVöD trat am 1. Oktober 2005 in fast allen Bundesländern, in Hessen abweichend am 1. November 2006, in Kraft. Vertragsschließende Parteien des TVöD waren für die Angestellten der Kommunen auf Seiten der kommunalen Arbeitgeber der Vorstand der VKA sowie auf Arbeitnehmerseite die ver.di und der DBB Tarifunion, jeweils vertreten durch ihren Vorstand. Für die Regelungen des TVöD wird regelmäßig eine Laufzeit vereinbart, die insbesondere für die Anpassung der Tabellenentgelte von Bedeutung ist. Bisher sind 16 Änderungsverträge zum TVöD, zuletzt vom 18. April 2018, geschlossen worden. Die aktuellen Entgeltvereinbarungen enden zum 31. August 2020.

4 Die Untersuchungsmethode

4.1 Inhaltliche Abgrenzungen

Aufgrund des vorgegebenen Umfangs der Arbeit werden für die Untersuchung mehrere inhaltliche Abgrenzungen vorgenommen.

Alle nachfolgenden Aussagen zum Personalmanagement beziehen sich auf Arbeitnehmer, die auf der Grundlage des TVöD in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber beschäftigt werden (nachfolgend Beschäftigte). Durch die thematische Beschränkung auf den TVöD-VKA bezieht sich die Untersuchung auf Beschäftigungsverhältnisse zu kommunalen Arbeitgebern, die nach § 1 Abs. 1 TVöD i. V. m. §§ 2 Abs. 1, 3 Abs. 1 TVG tarifgebundene Mitglieder des VKA sind. Sonderregelungen für das Tarif-

[55] Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 286.
[56] Der TVöD ersetzt den Bundes-Angestelltentarif BAT/-O, den Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe BMT-G/-O sowie den Manteltarifvertrag für Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der Länder MTArb/-O. Vgl. Stier in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 1 Rn. 1.
[57] Dies betrifft insbesondere die Bereiche Arbeitszeit nach § 6 TVöD, befristete Arbeitsverträge nach § 30 TVöD und Kündigungsschutz nach § 34 TVöD.

gebiet West, Regelungen zu Mitbestimmungsrechten nach den Personalvertretungsgesetzen sowie weitere Tarifverträge, die im Zusammenhang mit dem TVöD stehen, werden nicht betrachtet.[58] Damit beschränkt sich die vorliegende Untersuchung explizit auf die §§ 1 bis 39 TVÖD-VKA Allgemeiner Teil und die §§ 40 bis 44 TVöD Besonderer Teil Verwaltung.[59]

Schwerpunkte der Untersuchung bilden die Beschäftigten im allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst und Beschäftigte in Führungspositionen. Unter dem allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsinnendienst wird der Verwaltungsdienst verstanden, welcher mit der Ausführung von Fachaufgaben in Form von Sachbearbeitungs- oder Führungsaufgaben bei unterschiedlichen Verwaltungsbehörden betraut ist. Der Fokus auf Führungskräfte wird mit ihrer besonderen Bedeutung für die Organisation des Arbeitgebers begründet. Erwerb und Entwicklung von Führungskompetenzen sind für die Organisation mit erheblichen Investitionskosten verbunden. Ferner haben gerade Führungskräfte im operativen Betrieb einen starken Einfluss auf die Rahmenbedingungen des Personalmanagements der Organisation. Daher wirken sich Fehlbesetzungen von Führungspositionen auch besonders gravierend auf Organisationsbetrieb und Erreichbarkeit der Organisationsziele aus.

4.2 Arbeitsschritte der Untersuchung

Zunächst werden die Bereiche des Personalmanagements und ihre jeweiligen Steuerungsinstrumente systematisiert und kategorisiert. Dies erfolgt auf Grundlage einer Literaturrecherche zum Personalmanagement. Ziel des ersten Arbeitsschritts ist die Erstellung eines bereichsspezifischen Instrumentenkatalogs für das Personalmanagement. Anschließend werden alle Einzelregelungen des TVöD systematisch auf ihren inhaltlichen Bezug zu den Bereichen und Instrumenten des Personalmanagements analysiert. Als Auslegungshilfe dient insbesondere der Beck'sche Online-Kommentar zum TVöD.

Die Wirkung des TVöD auf die jeweiligen Instrumente wird durch Nichtbetroffenheit, Gebote oder Verbote, allgemeine oder spezielle Einschränkungen und Ermessensregelungen erfasst. Eine Überblicksdarstellung erfolgt in Abschnitt 5. Regelungen des TVöD, denen allgemein oder speziell für Führungskräfte besondere Bedeutung zukommt, werden im Einzelnen betrachtet. Nicht relevante Handlungsfelder des Personalmanagements werden von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

[58] Die Anwendung weiterer Tarifverträge ist insbesondere durch § 36 TVöD vorgeschrieben.
[59] Alle nachfolgenden Normbezeichnungen mit dem Zusatz TVöD sind solche, die auf den Bereich der VKA Anwendung finden. Auf die Unterscheidung zwischen Allgemeinem Teil und Besonderem Teil Verwaltung wird nachfolgend verzichtet.

Abschließend werden die wichtigsten Regelungen des TVöD in ihrer Wirkung auf das Personalmanagement in einer bereichsübergreifenden Synthese zusammengefasst, die auch Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern aufzeigen soll. Es wird eine Gesamteinschätzung der Bedeutung des TVöD für das Personalmanagement vorgenommen.

5 Auslegung und Klassifikation

In diesem Abschnitt werden die Einzelregelungen des TVöD bezüglich ihrer Bedeutung für das Personalmanagements im öffentlichen Dienst analysiert. Die Darstellung der Handlungsfelder des Personalmanagements folgt soweit möglich dem „Lebenszyklus" einer Karriere im öffentlichen Dienst. Beginnend mit der Personalbeschaffung (siehe 5.2) folgen der Personaleinsatz (siehe 5.4), die Personalentwicklung (siehe 5.5) und schließlich die Personalfreisetzung (siehe 0). Aus dem Oberbereich der persönlichen Leistungsbereitstellung werden die Handlungsfelder Personalführung (siehe 5.7), die Personalentlohnung (siehe 5.8) und die betriebliche Sozialarbeit (siehe 5.9) besprochen.

Zu jedem Aufgabenbereich des Personalmanagements werden zunächst die verfügbaren Instrumente und die einschlägigen Regelungen des TVöD vorgestellt. Da zahlreiche Instrumente des Personalmanagements zugleich für mehrere Aufgabenbereiche bedeutsam sind, erzwingt dies eine Entscheidung über den Ort ihrer Darstellung in dieser Arbeit. Die Entscheidung richtet sich jeweils nach der Hauptfunktion des Instruments. Auf andere Teilbereiche wird entsprechend verwiesen. Besonders wichtige Regelungen des TVöD werden im Einzelnen vorgestellt.

5.1 Ergebnis der Vorauswahl

Eine Übersicht über die Handlungsfelder des Personalmanagements mit den jeweils einschlägigen Normen des TVöD enthält Anhang 1. Für die Handlungsfelder Personalpolitik und Organisation des Personalmanagements haben die Regelungen des TVöD lediglich mittelbare oder marginale Bedeutung.[60] Den Schwerpunkt der Untersuchung bilden somit die Aufgabenbereiche der personellen und der persönlichen Leistungsbereitstellung. Diese Zweiteilung wird nachfolgend aus Übersichtlichkeitsgründen aufgegeben. Dies ermöglicht zudem eine einheitliche Betrachtung des Bereichs der Personalentwicklung.

[60] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 2.2.

5.2 Personalbedarfsplanung

Der Planungskreislauf der Personalbedarfsplanung entspricht in seinen Grundzügen dem unter 2.1 beschriebenen Controlling-Regelkreis.[61] Den Ausgangspunkt der Planung bildet der vorhandene Personalbestand der Organisation als Istbestand, welcher über Personalstatistiken und Mitarbeiterbeurteilungen erfasst und beurteilt werden kann. Darauf aufbauend wird eine Personalbedarfsprognose als Sollpersonalbestand erstellt. Hierfür stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, deren Anwendung sich in der Praxis aufgrund spezifischer Vor- und Nachteile nach den jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten richtet.[62] Die Entscheidung über das anzuwendende Verfahren liegt dabei, soweit nicht gesetzlich normiert, überwiegend in der Planungskompetenz des jeweils zuständigen politischen Verwaltungsgremiums.[63] Die Tarifvertragsparteien des TVöD haben zum Verfahren selbst keine Regelungen vereinbart.

Ein weiterer Aspekt der Personalbedarfsprognose betrifft die Dauer des Planungszeitraums.[64] In Abhängigkeit vom Planungszeitraum stehen in der Personalbedarfsplanung mittelbar Instrumente der Personalbeschaffung in Form von Stellenveränderungen und befristeten Beschäftigungsverhältnissen, des Personaleinsatzes durch Arbeitszeitregelungen und Teilzeitbeschäftigung sowie der Personalentwicklung zur Verfügung.[65]

Von grundsätzlicher Bedeutung für die Ermittlung des Personalbedarfs sind Festlegungen über das Volumen und die Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit der Beschäftigten nach § 6 TVöD.[66] Der Umfang der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ist durch § 6 Abs. 1 S. 1 Buchst. b TVöD für die Kommunalbeschäftigten im Tarifgebiet Ost auf 40 Stunden festgesetzt. Nach § 6 Abs. 1 S. 3 1. HS TVöD wird dieses Wochenarbeitszeitvolumen üblicherweise auf fünf Tage verteilt. Eine Verteilung auf sechs Tage liegt nach § 6 Abs. 1 S. 3 2. HS TVöD unter der Voraussetzung dienstlich begründeter Notwendigkeit im Ermessen des Arbeitgebers. Diese Voraussetzung wird in der Praxis meist ohne weiteres unterstellt.[67] Allerdings sind Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung zu berücksichtigen.

Zum Schutz der Arbeitnehmer ist die höchstzulässige, regelmäßige Arbeitszeit grundsätzlich durch § 3 ArbZG auf acht Stunden bzw. auf zehn Stunden beschränkt, wenn ein Durchschnitt von acht Stunden innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen nicht

[61] Vgl. Böhle, a. a. O., § 1 Rn. 3-32.
[62] Vgl. Jung, a. a. O., S. 123-130.
[63] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 2.3.
[64] Vgl. Jung, a. a. O., S. 119.
[65] Vgl. hierzu die Ausführungen zur Personalbeschaffung unter 5.3, zum Personaleinsatz unter 5.4, zur Personalentwicklung unter 5.5 sowie zur Teilzeitbeschäftigung unter 5.9.
[66] Vgl. Scholz, a. a. O., S. 309 f., 323.
[67] Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 289; vgl. Burger in Burger, Tarifverträge für den öffentlichen Dienst, TVöD-AT § 6 Rn. 10.

überschritten wird. Grundsätzlich zulässig ist daher nur eine Anordnung von Mehrarbeit im Rahmen der täglichen Höchstgrenze von zehn Stunden.[68] Zwar sind durch die Öffnungsklauseln in § 7 ArbZG abweichende Regelungen durch Tarifverträge oder Dienstvereinbarungen auf Grund eines Tarifvertrages zulässig, die Möglichkeiten der abweichenden Gestaltung der Arbeitszeit nach §§ 6 Abs. 4, 43 TVöD sind jedoch eng begrenzt und für den Verwaltungsinnendienst nicht relevant.[69]

Da zur Deckung des Personalbedarfs durch Haushaltsvorgaben nur beschränkte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, sind für die Personalbedarfsplanung ferner die Vorschriften zu planmäßigen Personalbestandskosten und deren vereinbarte Laufzeit von Bedeutung.[70]

5.3 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arbeitsmärkte zugreifen, den innerbetrieblichen und den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt.[71] *Jung* unterscheidet für die interne Personalbeschaffung zunächst zwischen der Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung und der Bedarfsdeckung mit Personalbewegung.[72] Zur internen Beschaffung ohne Personalbewegung stehen neben der Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit[73] Instrumente des Personaleinsatzes, wie etwa Mehrarbeit, Überstunden und Urlaubsverschiebung,[74] sowie der Personalentwicklung, beispielsweise durch Qualifizierungsmaßnahmen,[75] zu Verfügung.[76]

Für die interne Beschaffung mit Personalbewegung stellt die Versetzung nach *Jung* die wichtigste Maßnahme dar.[77] Unter den allgemeinen Versetzungsbegriff fallen hierbei alle Maßnahmen, die eine Stellenveränderung für einen vorhandenen Mitarbeiter bewirken.[78] Im Gegensatz dazu differenziert § 4 TVöD terminologisch nach dem Ort der Tätigkeitsausübung und dem Dauercharakter der Stellenzuweisung. Die Fortsetzung des

---

[68] Vgl. Lehmann-Horn in Böhle, a. a. O., § 29 Rn. 440.
[69] Die Protokollerklärung zu § 6 Abs. 4 TVöD nimmt ausdrücklich Bezug auf Arbeitszeitregelungen für Sonn- und Feiertage in vollkontinuierlichen Schichtbetrieben. Ähnlich begründen *Böhle*/*Poschke* die abweichende Arbeitszeitregelung nach § 6 Abs. 4 TVöD als Folge der neueren Rspr. von EuGH und BAG zur Bereitschaftszeit und deren Bedeutung für den werktäglichen Betrieb von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Als Beispiele für saisonale Tätigkeiten i. S. d. § 42 TVöD nennt *Lehmann-Horn* unter anderem Freibäder und Winterdienst. Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 288; vgl. EuGH, Urteil v. 3.10.2000, Az. C-303/98; vgl. EuGH, Urteil v. 9.9.2003, Az. C-151/02; vgl. BAG, Beschluss v. 18.2.2003, Az. 1 ABR 2/02; vgl. Lehmann-Horn in Böhle, a. a. O., § 29 Rn. 490, 508, 524-526.
[70] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[71] Vgl. Jung, a. a. O., S. 136; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 1 Rn. 37.
[72] Vgl. Jung, a. a. O., S. 136-142.
[73] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.2.
[74] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.
[75] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.5.
[76] Vgl. Jung, a. a. O., S. 137.
[77] Vgl. ebd., S. 138 f.
[78] Vgl. ebd., S. 138 f.

bestehenden Beschäftigungsverhältnisses bei einer anderen Dienststelle oder einem anderen Betrieb desselben Arbeitgebers wird bei dauerhafter Zuweisung als Versetzung nach § 4 Abs. 1 1. Alt i. V. m. Protokollerklärung Nr. 2 zu Abs. 1 TVöD, bei vorübergehender Zuweisung als Abordnung nach § 4 Abs. 1 2. Alt. i. V. m. Protokollerklärung Nr. 1 zu Abs. 1 TVöD bezeichnet. Parallel hierzu wird die Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses bei einem Dritten auf Dauer als Personalgestellung nach § 4 Abs. 3 i. V. m. Protokollerklärung zu Abs. 3 TVöD, bei vorübergehender Beschäftigung als Zuweisung nach § 4 Abs. 2 i. V. m. Protokollerklärung zu Abs. 2 TVöD definiert.

In allen Fällen handelt es sich um Maßnahmen nach billigem Ermessen des Arbeitgebers auf Grundlage seines Direktionsrechts.[79] Versetzung und Abordnung schränken das Ermessen nach § 4 Abs. 1 S. 1 TVöD auf dienstliche Gründe ein. Im Fall einer Zuweisung genügt hingegen nach § 4 Abs. 2 S. 1 TVöD bereits ein öffentliches Interesse.[80] Allerdings bedarf die Zuweisung der Zustimmung des Beschäftigten, der diese nach § 4 Abs. 2 S. 2 TVöD aus wichtigem Grund verweigern kann. Die Personalgestellung nach § 4 Abs. 3 TVöD erweitert das Direktionsrecht des Arbeitgebers, da eine Zustimmung des Beschäftigten nicht erforderlich ist.[81] Es bestehen jeweils Anhörungs- bzw. Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung.

Unter externer Personalbeschaffung ist das Gewinnen von neuen Mitarbeitern über den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt zu verstehen.[82] Sie kann durch Fremdinitiative oder eigene Anwerbungsmaßnahmen der Organisation erfolgen. Zu den Bereichen Personalmarketing und Personalwerbung enthält der TVöD keine Regelungen.

Für Führungskräfte im Verwaltungsinnendienst sind die Ausnahmen vom Geltungsbereich nach § 1 Abs. 2 TVöD von Bedeutung. Diese betreffen insbesondere Beschäftigte als leitende Angestellte (Buchst. a) sowie Beschäftigte mit einem über der EG 15 hinausgehenden, regelmäßigen Gehalt (Buchst. b). Die außertarifliche Bezahlung ist durch den außerhalb der tarifvertraglichen EG liegenden Stellenwert der Tätigkeit bedingt.[83] Weiterhin steht nach § 16 Abs. 2 S. 3 TVöD für Neueinstellungen zur Deckung des Personalbedarfs die Anrechnung von förderlichen, vorherigen Berufstätigkeiten auf die Stufenzuordnung im Ermessen des Arbeitgebers. In konkreten Einzelfällen, in denen sich zum üblichen Tabellenentgelt kein Personal gewinnen lässt, besteht nach Abstimmung mit dem zuständigen KAV die Möglichkeit einer übertariflichen Bezahlung.[84]

---

[79] Vgl. Röppnack in Böhle, a. a. O., § 33 Rn. 1, 3; vgl. hierzu die Ausführungen zum Direktionsrecht unter 5.4.
[80] Vgl. Stier in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 4 Rn. 21.
[81] Die Personalgestellung wurde insbesondere mit Blick auf die Umorganisation öffentlicher Betriebe und Dienststellen neu in das Tarifrecht eingeführt. Vgl. Stier in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 4 Rn. 27, 29.
[82] Vgl. Jung, a. a. O., S. 144 f.
[83] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 104.
[84] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 104, 107.

Die Personalauswahl umfasst ferner die konkrete Gestaltung und Durchführung des Auswahlprozesses sowie das Abschließen eines Arbeitsvertrags in unbefristeter oder befristeter Form. Zum Auswahlprozess selbst sind im TVöD keine Regelungen vereinbart worden.[85] Regelungen zum Arbeitsvertrag befinden sich in § 2 TVöD.

Die Befristung ist ein wichtiges Instrument der Personalbeschaffung, da es dem Arbeitgeber nach seinem Ermessen ermöglicht, sich bei zeitlich schwankendem Bedarf mit den erforderlichen Arbeitskräften flexibel zu versorgen.[86] Regelungen über befristete Arbeitsverhältnisse enthalten §§ 30 bis 32 TVöD.[87] Die Grundnorm für alle befristeten Arbeitsverträge bildet § 30 TVöD. Die Entscheidung zur Begründung befristeter Arbeitsverhältnisse liegt uneingeschränkt im Ermessen des Arbeitgebers. Nach § 30 Abs. 1 S. 1 TVöD richtet sich deren Zulässigkeit grundsätzlich nach den Bestimmungen des TzBfG sowie anderer gesetzlicher Vorschriften über die Befristung von Arbeitsverträgen. Für die Tarifbeschäftigten im Tarifgebiet Ost enthält der TVöD darüber hinaus keine Sonderregelungen.[88] Demnach sind sowohl Zeitbefristungen als auch Zweckbefristungen des Arbeitsverhältnisses nach § 3 Abs. 1 TzBfG möglich.[89] Einen häufigen sachlichen Befristungsgrund i. S. d. § 14 Abs. 1 S. 1 TzBfG stellt im öffentlichen Dienst die befristete Vertretung eines zeitweilig ausfallenden Mitarbeiters dar.[90] Hierbei sind nach Rspr. von EuGH und BAG auch sog. Kettenbefristungen grundsätzlich zulässig.[91]

Abschließend wird dem Bereich der Personalbeschaffung die Personaleinführung in Form einer Probezeit zugerechnet. Obwohl die Probezeit zugleich den unmittelbaren Einsatz des Beschäftigten bedeutet, nimmt sie hierin eine besondere Stellung ein, da während der Probezeit Fehlentscheidungen der Beschaffung aufgrund des eingeschränkten Kündigungsschutzes auf einfache Weise korrigiert werden können.[92] Nach § 2 Abs. 4 S. 1 TVöD gelten die ersten sechs Monate der Beschäftigung als Probezeit, soweit nicht eine kürzere Zeit vereinbart ist. Die Probezeit entfällt ausdrücklich nur bei unmittelbarer Übernahme eines Auszubildenden aus einem Ausbildungsverhältnis in ein Arbeitsverhältnis bei demselben Arbeitgeber.[93] Die Entscheidung über eine Verkürzung der Probezeit liegt im Übrigen allein im Ermessen des Arbeitgebers.[94] Zum Zweck der

---

[85] Der Arbeitgeber im öffentlichen Dienst ist jedoch nach Art. 33 Abs. 2 GG an das Prinzip der Bestenauslese gebunden. Vgl. Wulfers in Böhle, a. a. O., § 5 Rn. 8.
[86] Vgl. Karb in Conze/Karb/Wölk, Personalbuch Arbeits- und Tarifrecht öffentlicher Dienst, Befristeter Arbeitsvertrag Rn. 815.
[87] Aufgrund der großen Bedeutung der „Führung auf Probe“ gem. § 31 TVöD für die Personalentwicklung erfolgt deren ausführliche Darstellung unter 5.5.
[88] Vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 30 Vorbem.
[89] Vgl. ebd., TVöD-AT § 30 Rn. 7.
[90] Vgl. ebd., TVöD-AT § 30 Rn. 12.
[91] Vgl. EuGH, Urteil v. 26.1.2012, Az. C-586/10; vgl. BAG, Urteil v. 25.3.2009, Az. 7 AZR 34/08; vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 30 Rn. 12a, 12j.
[92] Vgl. Schwill in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 2 Rn. 32.
[93] Vgl. Howald in Burger, a. a. O., TVöD § 2 Rn. 68 f.; vgl. Schwill in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 2 Rn. 34-36.
[94] Vgl. Schwill in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 2 Rn. 39.

Erprobung des Beschäftigten ist nach § 30 Abs. 1 S. 1 TVöD i. V. m. § 14 Abs. 1 Nr. 5 TzBfG auch die Vereinbarung eines befristeten Probearbeitsverhältnisses zulässig, innerhalb dessen die Probezeit nach § 30 Abs. 4 S. 1 TVöD gilt.[95]

§ 32 TVöD Führung auf Zeit

Die „Führung auf Zeit“ soll einerseits den Bedarf an Führungskräften durch eine möglichst genau befristete Besetzung von Führungspositionen decken, andererseits durch stärkere Flexibilisierung die Führungsqualität im öffentlichen Dienst insgesamt verbessern.[96] Im Gegensatz zur „Führung auf Probe“ nach § 31 TVöD dient die „Führung auf Zeit“ nicht der Übertragung der Führungsposition auf Dauer, sondern lediglich ihrer zeitlichen Befristung nach der jeweiligen Bedarfslage. Die individuelle Leistung oder die Bewährung des Beschäftigten spielen keine Rolle.[97] Führungspositionen nach § 32 Abs. 2 TVöD sind ab der EG 10 zugewiesene Tätigkeiten mit Weisungsbefugnis, die vor ihrer Übertragung vom Arbeitgeber ausdrücklich als solche bezeichnet worden sind.

Für Neueinstellungen ist die Vereinbarung eines befristeten Arbeitsverhältnisses nach § 32 Abs. 1 S. 1 TVöD bis zur Dauer von vier Jahren mit Verlängerungsmöglichkeiten nach § 32 Abs. 1 S. 2 TVöD in den EG 10 bis 12 um höchstens zwei Verlängerung bis zu einer Gesamtdauer von acht Jahren (Buchst. a) bzw. ab der EG 13 um höchstens drei Verlängerungen bis zu einer Gesamtdauer von zwölf Jahren (Buchst. b) zulässig. Die Vergütung ergibt sich aus der Eingruppierung der auszuübenden Tätigkeit gem. § 12 TVöD.[98] Führungsposition und Arbeitsverhältnis enden mit Fristablauf.

Im bestehenden Arbeitsverhältnis ist die Übertragung einer Führungsposition nach § 32 Abs. 3 S. 1 TVöD mit den gleichen Befristungs- und Verlängerungsmöglichkeiten wie bei einer Neueinstellung möglich. Die Übertragung kann allerdings einseitig im Rahmen des Direktionsrechtes des Arbeitgebers vorgenommen werden.[99] Das bestehende Arbeitsverhältnis wird hierbei nur punktuell verändert und bleibt im Übrigen unberührt.[100] Möglich ist aber auch eine Übertragung der Führungsposition durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem.[101] Für die Dauer der Übertragung wird dem Beschäftigten nach § 32 Abs. 3 S. 2 TVöD eine Zulage in Höhe des Unterschiedsbetrags zwischen dem Tabellenentgelt seiner bisherigen EG und dem sich bei entsprechender Höher-

[95] Vgl. Howald in Burger, a. a. O., TVöD § 2 Rn. 73; vgl. Schwill in Bepler et al., a. a. O, TVöD-AT § 2 Rn. 46.
[96] Vgl. Bredendiek/Fritz/Tewes, a. a. O., S. 230, 242.
[97] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 32 Rn. 2; vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 32 Vorbem.
[98] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 32 Rn. 6.
[99] Vgl. ebd., TVöD § 32 Rn. 15.
[100] Vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 32 Rn. 14.
[101] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 32 Rn. 16.

gruppierung ergebenden Tabellenentgelt sowie ein zusätzlicher Zuschlag in Höhe von 75 % des Unterschiedsbetrags zwischen dem Tabellenentgelt der übertragenen Funktion und der nächsthöheren EG gewährt. Nach § 32 Abs. 3 S. 3 TVöD endet die Übertragung der Führungsposition mit Fristablauf.

5.4 Personaleinsatz

Das Ziel der Einsatzplanung besteht in der qualitativen Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen mit möglichst geringen Abweichungen zwischen den Fähigkeits- und Bedürfnisprofilen der Mitarbeiter und den jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen.[102] Die Anforderungen der Stelle an den Stelleninhaber sind in der Stellenbeschreibung insgesamt festgehalten.[103] Nach ihr richtet sich die Eingruppierung des Beschäftigten gem. § 12 TVöD und somit auch seine Vergütung.[104] Allerdings sind Stellenbeschreibungen tariflich nicht vorgeschrieben und haben damit unmittelbar keine Wirkung auf das Beschäftigungsverhältnis.[105] Das Fähigkeitsprofil hingegen umfasst die Leistungs-, Entwicklungs- und Potenzialbeurteilung des Mitarbeiters als Ergebnis der Beschaffung und durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen.[106] Regelbeurteilungen der Beschäftigten sind nach dem TVöD nicht vorgesehen. Eine Beurteilung des Beschäftigten sowie eine Feststellung seiner Bedürfnisse ermöglicht das regelmäßige Gespräch mit der Führungskraft nach § 5 Abs. 4 S. 1 TVöD.

Für alle einsatzbezogenen Maßnahmen ist das Direktionsrecht des Arbeitgebers i. S. d. § 106 GewO von großer Bedeutung. Hiernach kann der Arbeitgeber Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen i. S. d. § 315 BGB näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrags oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Jede einzelvertragliche oder tarifliche Festlegung schränkt damit die Flexibilität des Beschäftigteneinsatzes ein.

Der Arbeitsinhalt ergibt sich durch die im Arbeitsvertrag nach § 2 TVöD vereinbarten Tätigkeiten oder Tätigkeitsmerkmalen und aus dem Direktionsrecht des Arbeitgebers.[107] Die Übertragung niedriger wertiger Tätigkeiten i. S. d. Eingruppierung nach § 12 TVöD ist grundsätzlich unzulässig.[108] Dagegen erlaubt das Direktionsrecht nach billigem

---

[102] Vgl. Jung, a. a. O., S. 186, 188-190.
[103] Vgl. ebd., S. 195 f.
[104] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[105] Vgl. Steuernagel in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 12 (VKA) Rn. 24.
[106] Vgl. Jung, a. a. O., S. 184.
[107] Vgl. Conze in Conze/Karb/Wölk, a. a. O., Arbeitsvertrag Rn. 533; vgl. Steuernagel in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 12 (VKA) Rn. 10, 13; vgl. Ganze in Böhle, a. a. O., § 22 Rn. 384.
[108] Vgl. Steuernagel in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 12 (VKA) Rn. 14; vgl. LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urteil v. 20.4.2010, Az. 5 Sa 214/09.

Ermessen die Zuweisung höherwertiger Aufgaben sowie speziell von Führungsaufgaben nach §§ 31, 32 TVöD.[109] Regelmäßig zulässig sind Vertretungsfälle von Daueraufgaben, wie dies durch die Niederschriftserklärung Nr. 6 zu § 14 Abs. 1 TVöD klargestellt wird.[110] Während die vorübergehende Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit i. S. d. § 14 Abs. 1 TVöD und die „Führung auf Zeit" nach § 32 TVöD vorrangig vom Personalbeschaffungsinteresse des Arbeitgebers geprägt sind, wird durch die „Führung auf Probe" nach § 31 TVöD auch das Interesse des Mitarbeiters an einer beruflichen Weiterentwicklung bedient. Hierin entspricht es dem Jobenrichment.[111] Weitere Instrumente der Arbeitsinhaltsgestaltung, wie etwa Jobenlargement, Jobrotation, Springereinsatz oder teilautonomen Arbeitsgruppen,[112] werden durch die Regelungen des TVöD nicht berührt.

Die Arbeitszeit bildet einen Regelungsschwerpunkt des TVöD. Ausgangspunkt aller arbeitszeitbezogenen Maßnahmen ist die regelmäßige Arbeitszeit nach § 6 TVöD.[113] Zur kurzfristigen Bewältigung eines höheren Arbeitsanfalls bei konstanten Personaleinsatz eignen sich die Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit,[114] die Anordnung von Mehrarbeit oder Überstunden nach § 7 Abs. 6 bis 8 TVöD und die Urlaubsverschiebung.[115] Die Möglichkeit der Verschiebung des Erholungsurlaubs in eine Periode mit geringerem Arbeitsaufkommen ist nach § 26 Abs. 2 Buchst. a TVöD i. V. m. BUrlG auf Fälle der Übertragung in das folgende Kalenderjahr beschränkt.

Innerhalb der Arbeitszeit kann nach der Art der Entkopplung der Arbeits- von der Betriebszeit zwischen chronometrischen Arbeitszeitmodellen mit veränderter Arbeitszeitdauer und chronologischen Arbeitszeitmodellen mit veränderter Arbeitszeitlage unterschieden werden.[116] Zu den chronometrischen Arbeitszeitmodellen sind hierbei insbesondere die Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung nach § 11 TVöD von Bedeutung.[117] Zu den chronologischen Arbeitszeitmodellen zählen Gleitzeit, zeitversetzte Arbeit und Schichtarbeit.[118] Für den allgemeinen Verwaltungsinnendienst ist das Modell der Gleitzeitarbeit auf der Grundlage eines Arbeitszeitkontos nach § 10 TVöD in der Praxis von besonderer Bedeutung.[119] Die Instrumente wöchentlicher Arbeitszeitkorridor nach

---

[109] Vgl. Weinmann in Burger, a. a. O., TVöD § 14 Rn. 5; vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 31 Rn. 7, 17, § 32 Rn. 15; vgl. hierzu die Ausführungen zur „Führung auf Probe" gem. § 31 TVöD unter 5.5 sowie zur „Führung auf Zeit" gem. § 32 TVöD unter 5.3.
[110] Vgl. Weinmann in Burger, a. a. O., TVöD § 14 Rn. 8; vgl. Kutzki in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 14 Rn. 3.
[111] Vgl. Jung, a. a. O., S. 213.
[112] Vgl. ebd., S. 206-208.
[113] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.2.
[114] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.2.
[115] Vgl. Jung, a. a. O., S. 228.
[116] Vgl. ebd., S. 228; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 116; vgl. Scholz, a. a. O., S. 733.
[117] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.9.
[118] Vgl. Jung, a. a. O., S. 229-231.
[119] Die tariflichen Vereinbarungen zur zeitversetzten Arbeit (Schichtarbeit nach § 7 Abs. 2 TVöD) und zur Schichtarbeit (Wechselschicht nach § 7 Abs. 1 TVöD) beziehen sich lediglich auf zusätzliche, fest vereinbarte Vergütungen durch Zeitzuschläge und Zusatzurlaub.

§ 6 Abs. 6 TVöD und tägliche Rahmenzeit nach § 6 Abs. 7 TVöD wurden zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung neu in das Tarifrecht eingeführt.[120]

Bestimmungen zum Arbeitsort enthalten die Regelungen über Stellenveränderungen.[121] Arbeitsplatzergonomie und Arbeitssicherheit als weitere Aspekte des Personaleinsatzes werden durch die Regelungen des TVöD nicht berührt.[122]

§ 7 Abs. 6 bis 8 TVöD Mehrarbeit und Überstunden

Für Mehrarbeit und Überstunden enthält § 7 TVöD jeweils eigene Definitionen. Mehrarbeit ist nach § 7 Abs. 6 TVöD die Arbeitszeit, die Teilzeitbeschäftigte über die vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit hinaus bis zur regelmäßigen Arbeitszeit eines Vollbeschäftigten leisten. Zusätzliche Arbeitsstunden, die Vollbeschäftigte über das vereinbarte Maß hinaus leisten, sind daher, sofern es sich nicht um angewiesene Überstunden i. S. d. § 7 Abs. 7 oder 8 TVöD handelt, nicht vorgesehen.[123] Dagegen sind Überstunden nach § 7 Abs. 7 TVöD als zusätzliche Arbeitsstunden definiert, die grundsätzlich vom Arbeitgeber angeordnet worden sein müssen,[124] die dienstplanmäßig festgesetzte regelmäßige Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten übersteigen und nicht bis zum Ende der nachfolgenden Woche ausgeglichen werden. Nach § 6 Abs. 5 TVöD besteht für den Beschäftigten bei begründeter, dienstlicher Notwendigkeit eine allgemeine Pflicht zur Leistung von Mehrarbeit und Überstunden auch außerhalb bestehender Rahmenregelungen.

Im Fall von Überstunden haben die Beschäftigten Anspruch auf entsprechenden Freizeitausgleich nach §§ 7, 43 Abs. 1 S. 1 TVöD sowie auf finanzielle Vergütung durch einen Zeitzuschlag nach §§ 8 Abs. 1 S. 2, 43 Abs. 1 S. 3 TVöD. Die Höhe des Zeitzuschlags richtet sich nach dem Stundenanteil des Tabellenentgelts. Eine Sonderregelung besteht nach § 43 Abs. 2 S. 3 TVöD für Leiter von Dienststellen und deren ständige Vertreter in den EG 14 und 15. Für diese Beschäftigten sind anfallende Mehrarbeit und Überstunden bereits durch das Tabellenentgelt abgegolten.

§ 6 Abs. 6, 7 TVöD wöchentlicher Arbeitszeitkorridor und tägliche Rahmenzeit

Weitere Instrumente der flexiblen Arbeitszeitgestaltung bilden der wöchentliche Arbeitszeitkorridor nach § 6 Abs. 6 TVöD und die tägliche Rahmenzeit nach § 6 Abs. 7 TVöD. Beide gelten nach § 6 Abs. 8 TVöD nur alternativ für einzelne Arbeitnehmer. Die

[120] Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 289.
[121] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.3.
[122] Vgl. Jung, a. a. O., S. 204-212, 220-223.
[123] Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 289.
[124] Die Anordnung kann auch konkludent durch Kenntnis unerledigter und geschuldeter Arbeit und Duldung von zusätzlicher Arbeit durch den Arbeitgeber erfolgen. Vgl. Lehmann-Horn in Böhle, a. a. O., § 29 Rn. 268 f.; vgl. BAG, Urteil v. 10.4.2013, Az. 5 AZR 122/12.

Einführung dieser Instrumente liegt im Ermessen des Arbeitgebers. Beide setzen allerdings zwingend die Beteiligung des Personalrats in Form einer Dienstvereinbarung sowie die Einführung eines Arbeitszeitkontos nach § 10 Abs. 1 S. 3 TVöD voraus.

Durch einen wöchentlichen Arbeitszeitkorridor wird ein zusätzliches Wochenarbeitszeitvolumen vereinbart, das der Arbeitgeber bei Bedarf von den Beschäftigten kraft seines Direktionsrechts einfordern kann.[125] Durch § 6 Abs. 6 TVöD kann der Wochenarbeitszeitkorridor bis zu 45 Stunden, d. h. im Tarifgebiet Ost bis zu fünf Zusatzstunden pro Woche, umfassen. Die zusätzlich geleisteten Arbeitsstunden werden als Plusstunden auf dem Arbeitskonto verrechnet und durch entsprechende Freizeit innerhalb des vereinbarten Ausgleichszeitraums nach § 6 Abs. 6 S. 2, Abs. 2 S. 1 TVöD ausgeglichen. Zusätzlich angeordnete Arbeitsstunden gelten jedoch nach § 7 Abs. 8 Buchst. a TVöD nur dann als zuschlagspflichtige Überstunden, wenn das im Wochenarbeitszeitkorridor vorgesehene Zusatzarbeitszeitvolumen überschritten wird.

Einen anderen Weg beschreibt die tägliche Rahmenzeit. Hierbei kann nach § 6 Abs. 7 TVöD eine tägliche Zeitspanne i. S. eines Tageskorridors vereinbart werden, die in der Zeit von 6 bis 20 Uhr liegen und einen Umfang von bis zu zwölf Stunden haben darf. Auch innerhalb der täglichen Rahmenzeit gelten zusätzlich geleistete Arbeitsstunden nach § 7 Abs. 8 Buchst. b TVöD nicht als Überstunden, so dass für sie lediglich eine Pflicht zum Freizeitausgleich nach § 6 Abs. 7 S. 2, Abs. 2 S. 1 TVöD besteht.

5.5 Personalentwicklung

Die Instrumente der Personalentwicklung können nach ihrem Qualifizierungssubjekt in individuelle Bildungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter und kollektive, d. h. bereichs- oder organisationsbezogene, Bildungsmaßnahmen unterschieden werden.[126] Letztere werden von den Regelungen des TVöD grundsätzlich nicht berührt. Zu den Maßnahmen der individuellen Bildung zählen Berufsausbildung, Fortbildung, Umschulung und berufliche Wiedereingliederung. Die Berufsausbildung, welche auf die Vermittlung von berufsspezifischen Grundkenntnissen und Grundfähigkeiten zielt, ist weitgehend durch das BBiG normiert.[127] Für alle anderen individuellen Bildungsmaßnahmen sind die Qualifizierungsregelungen in § 5 TVöD maßgeblich.[128]

[125] Vgl. Burger in Burger, a. a. O., TVöD § 6 Rn. 69.
[126] Vgl. Jung, a. a. O., S. 263 f.
[127] Vgl. Jung, a. a. O., S. 264 f.
[128] Über § 36 Abs. 1 Buchst. b TVöD ist für Qualifizierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen zusätzlich die Anwendung des RatSchTV Ang vorgeschrieben. Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 7 Rn. 1.

Im Bereich der beruflichen Fortbildung sind für den Arbeitgeber besonders jene Maßnahmen von Bedeutung, bei denen das Lernfeld des Mitarbeiters sein unmittelbares Funktionsfeld darstellt, da der Lernprozess sich dort unter anderem durch die tägliche Auseinandersetzung mit den Arbeitsplatzanforderungen vollzieht.[129] Als „On the job"-Maßnahmen stehen in der Literatur vielfältige Fortbildungsinstrumente zur Verfügung.[130]

Als derartige Instrumente können die vorübergehende Übertragung höherwertiger Tätigkeiten kraft des Direktionsrechts und die „Führung auf Zeit" nach § 32 TVöD verstanden werden. Vorrangiges Ziel beider Instrumente ist jedoch die Personalbedarfsdeckung.[131] Dagegen stellt die „Führung auf Probe" nach § 31 TVöD ein echtes Instrument der Nachwuchsförderung für Führungskräfte dar.[132] Der Protokollerklärung zu § 17 Abs. 2 TVöD zufolge soll auch der leistungsbezogene Stufenaufstieg die Anliegen der Personalentwicklung unterstützen. Zwar besteht insbesondere für die Verlängerung des regelmäßigen Stufenaufstiegs nach § 17 Abs. 2 S. 2, 3 TVöD ein indirekter Zusammenhang mit einer Qualifizierung nach § 5 TVöD, jedoch ist das Instrument in erster Linie als materielles Anreizinstrument zu verstehen.[133]

§ 5 TVöD Qualifizierung

Innerhalb des TVöD wird die Personalentwicklung durch individuelle Bildungsmaßnahmen abschließend durch § 5 TVöD geregelt. Die Normierung der Qualifizierung gehört zu den Neuregelungen des TVöD.[134] Allgemeine Bedeutung und Ziele von Qualifizierungsmaßnahmen für die Organisation sind durch § 5 Abs. 1 TVöD beschrieben. Hierzu zählen nach § 5 Abs. 1 S. 2 TVöD die Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, die Nachwuchsförderung und die Steigerung der beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Durch § 5 Abs. 1 S. 3 TVöD wird die Qualifizierung auch in den Kontext der Personalentwicklung gestellt.

§ 5 Abs. 2 S. 1 TVöD stellt klar, dass eine Qualifizierung i. S. d. § 5 TVöD ausdrücklich ein Angebot des Arbeitgebers darstellt, das grundsätzlich keine individuellen Ansprüche des Arbeitnehmers, mit Ausnahme des Anspruchs auf ein Qualifizierungsgespräch nach § 5 Abs. 4 TVöD, begründet.[135] Inhaltliche Vorgaben zur Ausgestaltung der Qualifizierung bestehen nicht.[136] Diese sollen nach § 5 Abs. 2 S. 1, 2 TVöD auf Grundlage einer

[129] Vgl. Jung, a. a. O., S. 282; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 146.
[130] Vgl. Jung, a. a. O., S. 282-290; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 138-143; vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 146 f.
[131] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.3 und 5.4.
[132] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 31 Rn. 4; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 11 Rn. 62, 68.
[133] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[134] Vgl. Bredendiek/Fritz/Tewes, a. a. O., S. 244.
[135] Vgl. Howald in Burger, a. a. O., TVöD § 5 Rn. 4.
[136] Vgl. Lendner/Scholer in Böhle, a. a. O., § 7 Rn. 26.

freiwilligen Dienstvereinbarung mit der Personalvertretung geschaffen werden.[137] Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden nach § 5 Abs. 2 S. 3 TVöD nicht berührt. Die Entscheidung über die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen liegt somit grundsätzlich im Ermessen des Arbeitgebers, welches durch Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung eingeschränkt ist.

§ 5 Abs. 3 S. 1 Buchst. a bis d TVöD enthält einen abschließenden Katalog von Qualifizierungsmaßnahmen als Möglichkeiten der berufsbezogenen Qualifizierung.[138] Hierzu gehören die Erhaltungsqualifizierung (Buchst. a) zum Zweck der Anpassung des Beschäftigten an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz, die Fort- und Weiterbildung (Buchst. b) zum Zweck des Erwerbs zusätzlicher Qualifikationen als Voraussetzung für die Übertragung höherwertiger Aufgaben,[139] die Qualifizierung für eine andere Tätigkeit bzw. Umschulung (Buchst. c) zum Zweck des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit an einem anderen Arbeitsplatz innerhalb des öffentlichen Dienstes[140] sowie die Wiedereinstiegsqualifizierung (Buchst. d) zum Zweck der schnelleren Einarbeitung des Beschäftigten in veränderte Arbeitsplatzanforderungen nach längerer Abwesenheit.

Nach § 5 Abs. 4 S. 1, 3 TVöD hat der Beschäftigte Anspruch auf ein regelmäßiges, mindestens jährlich zu führendes Gespräch mit seinem weisungsberechtigten Vorgesetzten. Ziel dieses Gespräches ist nach § 5 Abs. 4 S. 1TVöD primär die Feststellung eines Qualifizierungsbedarfs beim Arbeitnehmer. Eine solche Feststellung begründet jedoch in keinem Fall einen Anspruch des Beschäftigten auf ein entsprechendes Angebot des Arbeitgebers.[141] Folglich obliegt es dem Arbeitgeber, inwiefern diese Einschätzung mit dessen Personalentwicklungsplänen korrespondiert. Grundsätzlich ist auch eine Verpflichtung des Beschäftigten zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Direktionsrechts des Arbeitgebers möglich.[142]

Weitere Regelungen zur Qualifizierung betreffen die Kostentragung der Qualifizierungsmaßnahmen nach § 5 Abs. 5, 7 TVöD und die Anrechnung bzw. Organisation der Arbeitszeit nach § 5 Abs. 6, 8 TVöD. Überwiegend wird es sich bei Qualifizierungsmaßnahmen nach § 5 Abs. 3 S. 1 TVöD um Maßnahmen handeln, die außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes des Beschäftigten durchgeführt werden. Diese bedeuten für den Arbeitgeber, dem nach § 5 Abs. 5 S. 1 TVöD die grundsätzliche Kostentragung obliegt, einen hohen finanziellen Aufwand, da hierunter nicht nur die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme und damit verbundene Reisekosten, sondern auch der Ausfall der

[137] Vgl. Howald in Burger, a. a. O., TVöD § 5 Rn. 5.
[138] Vgl. ebd., TVöD § 5 Rn. 8.
[139] Vgl. ebd., TVöD § 5 Rn. 10.
[140] Vgl. Berends in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 5 Rn. 9.
[141] Vgl. Howald in Burger, a. a. O., TVöD § 5 Rn. 19.
[142] Vgl. Lendner/Scholer in Böhle, a. a. O., § 9 Rn. 29.

Arbeitsleistung des Beschäftigten am Arbeitsplatz bei Lohnfortzahlung fallen.[143] Daher ist die Möglichkeit der Vereinbarung eines Eigenbeitrags für Qualifizierungsmaßnahmen nach § 5 Abs. 5 S. 2 TVöD für den Arbeitgeber von besonderer Bedeutung. Ein solcher Eigenbeitrag wird regelmäßig in Frage kommen, wenn die Qualifizierungsmaßnahme nicht ausschließlich dienstlichen Interessen dient.[144]

§ 31 TVöD Führung auf Probe

Eine Besonderheit der Personalförderung im öffentlichen Dienst bildet das neu eingeführte Instrument „Führung auf Probe".[145] Ziele des Instruments sowie Inhalt und Struktur der Norm weisen Parallelen zur „Führung auf Zeit" nach § 32 TVöD auf.[146] Spezielles Ziel der „Führung auf Probe" ist allerdings die Erprobung einzelner Beschäftigter hinsichtlich ihrer Eignung für Führungspositionen zum Zweck der dauerhaften Aufgabenübertragung. Das Instrument ermöglicht hierbei insbesondere eine verlängerte Probezeit für Führungskräfte.[147] Führungspositionen i. S. d. „Führung auf Probe" entsprechen nach § 31 Abs. 2 TVöD der Definition i. S. d. „Führung auf Zeit".

Abweichend von der „Führung auf Zeit" ist die „Führung auf Probe" bei Neueinstellung durch § 31 Abs. 1 TVöD auf eine Gesamtdauer von zwei Jahren beschränkt. Auch bei Bewährung ergibt sich kein Anspruch des Beschäftigten auf eine Weiterbeschäftigung.[148] Wie bei der „Führung auf Zeit" ist die befristete Übertragung einer Führungsposition im bestehenden Arbeitsverhältnis nach § 31 Abs. 3 TVöD grundsätzlich im Rahmen des Direktionsrechts des Arbeitgebers möglich.[149] Die Dauer der übertragenen Führungsposition kann nach § 31 Abs. 3 S. 1 TVöD ebenfalls bis zu zwei Jahre betragen. Für die Dauer der Übertragung erhält der Beschäftigte nach § 31 Abs. 3 S. 2 TVöD jedoch lediglich eine Zulage in Höhe des Unterschiedsbetrags zwischen seinem bisherigen Tabellenentgelt und dem Tabellenentgelt, das sich bei entsprechender Höhergruppierung nach § 17 Abs. 4 S. 1 TVöD durch die übertragene Tätigkeit ergeben würde. Mit Ablauf des Erprobungszeitraums ist allerdings nach § 31 Abs. 3 S. 4 TVöD eine Entscheidung des Arbeitgebers über die Bewährung des Beschäftigten erforderlich. Im Fall einer Bewährung wird die Führungsposition dem Beschäftigten auf Dauer übertragen,

[143] Vgl. Lendner/Scholer in Böhle, a. a. O., § 9 Rn. 36.
[144] Vgl. ebd., § 9 Rn. 34.
[145] Vgl. Bredendiek/Fritz/Tewes, a. a. O., S. 242.
[146] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.3.
[147] Vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 31 Vorbem.; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 11 Rn. 66.
[148] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 31 Rn. 13.
[149] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.

anderenfalls erhält der Beschäftigte eine der bisherigen Eingruppierung entsprechende Tätigkeit.[150]

5.6 Personalfreisetzung

Innerhalb der Personalfreisetzung wird zunächst zwischen qualitativen und quantitativen Maßnahmen unterschieden.[151] Qualitative Maßnahmen sind solche, bei denen personelle Überkapazitäten durch eine Qualifizierung von Mitarbeitern, arbeitsgestaltende oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen vermieden oder beseitigt werden können. Quantitativ sind dagegen Maßnahmen, die sich auf den zahlenmäßigen Mitarbeiterbestand beziehen. Letztere teilen sich in Maßnahmen, deren grundsätzliches Ziel die Erhaltung der Belegschaft ist, wie etwa arbeitszeitverkürzende Maßnahmen, und Maßnahmen, mit denen eine Verringerung des Personalbestands erreicht werden soll.[152] Maßnahmen der quantitativen örtlichen Anpassung bilden Stellenveränderungen.[153] Diese sind auch als interne Freisetzungsmaßnahmen zu verstehen, da sie personellen Überkapazitäten in zeitlicher und örtlicher Hinsicht unter Fortsetzung des bestehenden Arbeitsverhältnisses entgegenwirken.[154]

Die Maßnahmen zur Verringerung des Personalbestands umfassen einerseits indirekte, personalstrategische Maßnahmen der Personalfreisetzung, wie etwa Einstellungsbeschränkungen, Nichtverlängerung von Zeitverträgen und Abbau von Leiharbeit, sowie andererseits direkte Freisetzungsmaßnahmen, wozu die Instrumente Altersteilzeit, vorzeitige Pensionierung, Auflösungsvertrag und Kündigung gehören.[155] Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen stellen der Freizeitausgleich für Mehrarbeit und Überstunden, die Möglichkeit zur Festlegung von Urlaubszeiten sowie die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen dar.[156] Zur indirekten Personalfreisetzung bestehen keine Vorgaben.

Für die direkte Personalfreisetzung sind §§ 33, 34 TVöD sowie die Vorschrift zur Anwendung spezieller Tarifverträge nach § 36 TVöD maßgeblich.[157] Die Möglichkeit eines Auflösungsvertrags wird durch § 33 Abs. 1 Buchst. b TVöD eröffnet und setzt das gegenseitige Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem voraus. Die Kündigungsvorschriften nach § 34 TVöD beziehen sich ausschließlich auf Kündigungsfristen

---

[150] Die Fragen der Bewährung und des Anspruchs auf dauerhafte Übertragung der Führungsposition werden in den Kommentierungen zu § 31 TVöD unterschiedlich beurteilt, da bislang keine grundsätzliche Rechtsprechung vorliegt. Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 31 Rn. 2; vgl. Kuner in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 31 Rn. 16 f.
[151] Vgl. Jung, a. a. O., S. 317 f.
[152] Vgl. ebd., S. 319-327.
[153] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.3.
[154] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 216 f.
[155] Vgl. Jung, a. a. O., S. 317-319; vgl. Holtbrügge, a. a. O., S. 164 f.
[156] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.
[157] Die Altersteilzeit wird grundlegend durch § 36 Abs. 1 Buchst. d TVöD i. V. m. TV ATZ geregelt.

im Fall der ordentlichen Kündigung.[158] Die Gestaltungsbefugnis zur Vereinbarung abweichender Kündigungsfristen und -termine beruht auf einer Öffnungsklausel in § 622 Abs. 4 BGB.[159] Die Kündigungsfristen nach § 34 Abs. 1 TVöD sind nach der Beschäftigungszeit gestaffelt, welche durch § 34 Abs. 3 S. 1 und 2 TVöD definiert wird. Die verlängerten Kündigungsfristen nach § 34 Abs. 1 TVöD gelten auch für die Kündigung durch den Beschäftigten.[160] Für die außerordentliche Kündigung bestehen keine Sonderregelungen.

5.7 Personalführung

Zur Umsetzung der Führungsfunktionen hat die Personalführung bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Neben allgemeinen Sachaufgaben, wie etwa der Personalentlohnung, der Personalentwicklung, der Personalbeurteilung oder der Personalplanung, sind durch die Führungskraft konkrete, situations- oder personenbezogene Aufgaben zu besorgen.[161] Letztere umfassen das Treffen von Zielvereinbarungen, das Delegieren von Aufgaben, das Erteilen von Weisungen, das Analysieren und Lösen von Problemen, die Verteilung von Informationen, die Mitarbeiterkontrolle, die Beurteilung der Mitarbeiterleistung durch Anerkennung und Kritik sowie die Konfliktsteuerung.[162]

Die Zielvereinbarung ist eine freiwillige Vereinbarung zwischen einer Führungskraft und einem Beschäftigten oder einer Gruppe von Beschäftigten über konkrete Ziele, welche durch die Tätigkeit erreicht werden sollen.[163] Im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt ist die Zielvereinbarung nach § 18 Abs. 5 S. 1 TVöD ausdrücklich unter den Vorbehalt bestimmter Voraussetzungen gestellt.[164] In allen anderen Anwendungsfällen bestehen keine Einschränkungen durch den TVöD.

Die Befugnis zur Weisungserteilung und zur Delegation von Aufgaben ergibt sich grundsätzlich aus dem Direktionsrecht des Arbeitgebers und richtet sich im Umfang nach dem arbeitsvertraglich vereinbarten Aufgabenbereich und der Eingruppierung des Beschäftigten gem. § 12 TVöD.[165] In direktem Zusammenhang mit der Billigkeit der Aufgabenübertragung steht die Führungsaufgabe, den Mitarbeiter mit dem zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationsstand zu versorgen. Die Mitarbeiterkontrolle als notwendige Führungsaufgabe ergibt sich ebenfalls aus allgemeinen Rechtsgrundsätzen, insbesondere aus der nach der Rspr. entwickelten Dienstaufsicht und der zivilrechtlichen

[158] Vgl. hierzu die inhaltliche Abgrenzung der Arbeit unter 4.1.
[159] Vgl. Eylert in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 34 Rn. 9 f.
[160] Vgl. Clausen in Burger, a. a. O., TVöD § 34 Rn. 23.
[161] Vgl. Jung, a. a. O., S. 449.
[162] Vgl. ebd., S. 450-465; vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 170-172.
[163] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 37.
[164] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[165] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.

Amtshaftung des Hoheitsträgers für den Amtsträger nach § 839 BGB i. V. m. Art. 34 GG.[166] Für beide Führungsaufgaben enthält der TVöD keine speziellen Regelungen.

Das Analysieren und das Lösen von aufgabenbezogenen Problemen sowie die interpersonelle Konfliktsteuerung stellen als Führungsaufgaben besondere Anforderungen an die Führungskraft, die über entsprechende fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen verfügen muss. Diese Anforderungen werden grundsätzlich durch die Eingruppierung der Führungskraft gem. § 12 TVöD berücksichtigt.[167] Weitere Regelungen enthält der TVöD nicht.

Die Anerkennung erbrachter Leistungen sowie die Kritik an unzureichenden Arbeitsergebnissen des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten sind wichtige Führungsinstrumente, um die Motivation des Mitarbeiters aufrechtzuerhalten oder sein Verhalten in Richtung der Organisationsziele zu steuern.[168] Auf direkter kommunikativer Ebene bezieht sich das regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch nach § 5 Abs. 4 TVöD unmittelbar nur auf die Feststellung eines Qualifizierungsbedarfs beim Mitarbeiter i. S. d. Personalentwicklung.[169] Regelmäßige Personalbeurteilungen sind im TVöD nicht vorgesehen. Zur Anerkennung der Mitarbeiterleistung können unterstützend materielle Anreizinstrumente oder die probeweise Übertragung einer Führungsposition nach § 31 TVöD vereinbart werden.[170] Zur Unterstützung der Kritik an unerfüllten Leistungserwartungen kann nach erfolglos gebliebenen Qualifizierungsmaßnahmen eine Verlängerung des Stufenaufstiegs nach § 17 Abs. 2 S. 2, 3 TVöD erwogen werden.[171]

5.8 Personalentlohnung

Die Personalentlohnung ist für den Arbeitgeber von besonderer Bedeutung, da Personalkosten einen zentralen Kostenverursachungsfaktor in der Organisation darstellen.[172] Aus wirtschaftlicher Sicht sind daher höhere Personalbestandskosten gerechtfertigt, solange sich hiermit geringere Aktions- und Reaktionskosten für das Personal verbinden lassen.[173] Zwischen der Entlohnung im privaten Sektor und im öffentlichen Dienst besteht zunächst ein grundsätzlicher Unterschied. Im privatwirtschaftlichen Bereich ist die Vergütung des Arbeitnehmers aufgrund der Gestaltungsfreiheit des Arbeitsvertrags

[166] Die Schadenshaftung der Beschäftigten ist durch § 3 Abs. 6 TVöD auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Vgl. Kaster-Müller in Böhle, a. a. O., § 34 Rn. 2; vgl. Luber/Tremml in Böhle, a. a. O., § 37 Rn. 7.
[167] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[168] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 168.
[169] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.5.
[170] Vgl. hierzu die Ausführungen zur „Führung auf Probe“ gem. § 31 TVöD unter 5.5 sowie zu materiellen Anreizinstrumenten unter 5.8.
[171] Vgl. Felix in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 17 Rn. 36; vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.8.
[172] Vgl. Scholz, a. a. O., S. 854.
[173] Vgl. Scholz, a. a. O., S. 805.

prinzipiell frei verhandelbar.[174] Dagegen ist die Vergütung im öffentlichen Dienst, bei Beamten immer per Gesetz und bei Tarifbeschäftigten durch Tarifvertrag für die vereinbarte Laufzeit, grundsätzlich für alle Beschäftigten innerhalb einer Beschäftigungsgruppe einheitlich nach festen Vergütungsinstrumenten und -schemata geregelt.[175] Die Entlohnung bildet daher einen Regelungsschwerpunkt des TVöD.

Die Entlohnung eines Arbeitnehmers setzt sich aus dem Arbeitsentgelt, betrieblichen Sozialleistungen und Erfolgsbeteiligungen zusammen.[176] Auf Grundlage der Arbeitsbewertung, welche den personenunabhängigen Arbeitswert entsprechend der Arbeitsanforderungen ermittelt, ist vom Arbeitgeber ein von den Arbeitnehmern als gerecht empfundenes Entgeltdifferenzierungssystem zu schaffen.[177]

Unter den Lohnformen des Arbeitsentgelts wird zwischen Zeitlohn mit oder ohne Leistungszulage, Akkordlohn und Prämienlohn unterschieden.[178] Für Tarifbeschäftigte im öffentlichen Dienst ist die Entlohnung traditionell durch den Zeitlohn geprägt. Hierbei richtet sich die Entlohnung nach der Arbeitszeitdauer ohne Berücksichtigung der geleisteten Arbeit.[179] Der Grundlohn der Beschäftigten ist nach § 15 Abs. 1 S. 1 TVöD als leistungsunabhängiges, monatliches Tabellenentgelt gestaltet. Die Höhe des Grundlohns richtet sich gem. § 15 Abs. 1 S. 2 TVöD nach der Eingruppierung und Stufenzuordnung des Beschäftigten gem. §§ 12, 16 TVöD.

Die Eingruppierung erfolgt nach § 12 Abs. 1 TVöD zwingend nach den Tätigkeitsmerkmalen der EG, welche über die Entgeltordnung der Anlage 1 zu § 12 Abs. 1 S. 1 TVöD als abstrakte Merkmalsklassen definiert sind.[180] Sie entspricht hierin dem Stufenwertverfahren einer analytischen Arbeitsbewertung nach *Jung*.[181] Der TVöD unterscheidet zwischen 15 verschiedenen EG, wobei die EG 9 zusätzlich in die Untergruppen a bis c unterteilt ist. Maßgeblich für die Eingruppierung sind nach § 12 Abs. 2 TVöD die im Arbeitsvertrag vereinbarten, nicht nur vorübergehend auszuübenden Tätigkeiten.

Die Stufenzuordnung nach § 16 TVöD berücksichtigt dagegen die Berufserfahrung des Beschäftigten.[182] Mit Ausnahme der EG 1, umfasst jede EG zwei Grund- und vier Entwicklungsstufen. Dem regelmäßigen Stufenaufstieg nach § 16 Abs. 3 TVöD liegt die Annahme einer stetigen Kompetenzentwicklung des Beschäftigten bei fortlaufender Ausübung seiner Tätigkeit zugrunde. Der regelmäßige Stufenaufstieg bewirkt eine

[174] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 157.
[175] Vgl. hierzu die Ausnahmen nach dem TVöD unter 5.3.
[176] Vgl. Jung, a. a. O., S. 562.
[177] Vgl. ebd., S. 563, 565; vgl. Holtbrügge, a. a. O., 206 f.
[178] Vgl. Jung, a. a. O., S. 584 f.
[179] Vgl. ebd., S. 585, 587.
[180] Vgl. Steuernagel in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 12 (VKA) Rn. 1.
[181] Vgl. Jung, a. a. O., S. 578 f.
[182] Vgl. Gourmelon/Seidel/Treier, a. a. O., S. 161.

planmäßige Erhöhung des Grundlohns des Beschäftigten und dient damit dem Motivationserhalt und der Bindung des Beschäftigten an den öffentlichen Dienst.

Zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes in qualitativer Hinsicht enthält der TVöD zudem variable Elemente, die eine Anpassung des Grundlohns an die jeweils konkret ausgeübte Tätigkeit ermöglichen. Im Verwaltungsinnendienst gehören hierzu die persönliche Zulage für die Dauer der Ausübung einer höherwertigen Tätigkeit gem. § 14 Abs. 1 TVöD, die Zulage bei „Führung auf Probe“ gem. § 31 Abs. 3 S. 2 TVöD sowie die Zulage und der Zusatzzuschlag bei „Führung auf Zeit“ gem. § 32 Abs. 3 S. 2 TVöD.[183] Die Entlohnung von Arbeitszeitmehrleistung erfolgt neben dem vom Arbeitszeitmodell bestimmten Freizeitausgleich gem. §§ 6, 7 TVöD durch entsprechende Zeitzuschläge gem. §§ 8, 43 TVöD.[184] Aufwandsentschädigungen sind nach § 44 TVöD für Reise- und Umzugskosten sowie als Trennungsgeld vorgesehen.

Alle leistungsabhängigen Entgeltbestandteile sind grundlegend durch § 18 Abs. 2 TVöD als zusätzliche Entgeltbestandteile geregelt.[185] Die stärkere Leistungsorientierung der Entlohnung der Beschäftigten war wesentliches Ziel der Neugestaltung des Tarifrechts durch den TVöD.[186] Einschätzungen über die Wirksamkeit des Leistungsentgelts zum Erreichen der gesteckten Ziele fallen verschiedenen Umfragen zufolge sehr unterschiedlich aus.[187] Dies liegt unter anderem an den unterschiedlichen Ausgestaltungsformen in der Praxis.[188] Die Leistungszulage nach § 18 Abs. 4 S. 4 TVöD entspricht der Leistungszulage zum Grundlohn beim Zeitlohn mit Leistungszulage, mit der eine Anreizsteigerung für persönliche Mehrleistungen bezweckt wird.[189] Die Leistungsprämie nach § 18 Abs. 4 S. 2 TVöD stellt den leistungsabhängigen Prämienteil des Arbeitsentgelts beim Prämienlohn dar.[190] Hierdurch lassen sich insbesondere qualitative Mehrleistungen des Mitarbeiters berücksichtigen.[191]

---

[183] Vgl. hierzu die Ausführungen zur „Führung auf Zeit“ gem. § 32 TVöD unter 5.3 sowie zur „Führung auf Probe“ gem. § 31 TVöD unter 5.5.
[184] Für die Entlohnung von zusätzlichen Arbeitsstunden sind die Festlegungen von Arbeitszeitkorridor gem. §§ 6 Abs. 6, 7 Abs. 8 Buchst. a TVöD oder täglicher Rahmenzeit gem. §§ 6 Abs. 7, 7 Abs. 8 Buchst. b TVöD sowie die Ausnahme von Führungskräften i. S. § 43 Abs. 2 S. 3 TVöD von besonderer Bedeutung, da hierdurch zuschlagspflichtige Überstunden vermieden werden. Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.
[185] Der Akkordlohn, bei dem der Leistungsanreiz in der quantitativen Steigerung der Arbeitsleistung liegt, ist im betrachteten Fall nicht relevant und wird im Übrigen nicht durch die Regelungen des TVöD berührt. Vgl. Jung, a. a. O., S. 588.
[186] Die gefundene Lösung des leistungsbezogenen Zusatzentgelts kann als Kompromiss der gegenläufigen Interessen beider Tarifvertragsparteien gelten. Dem Beschäftigten wird weiterhin ein fester Mindestlohn durch das Tabellenentgelt gem. § 15 Abs. 1 TVöD garantiert. Erbrachte Mehrleistungen und besonderes Engagement des Beschäftigten können jedoch vom Arbeitgeber durch das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD honoriert werden. Vgl. hierzu auch die Ausführungen unter 3.2.
[187] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 3, 71 ff.
[188] Vgl. ebd., § 24 Rn. 72.
[189] Vgl. Jung, a. a. O., S. 587 f.
[190] Vgl. ebd., S. 592-595.
[191] Vgl. ebd., S. 592, 594.

Als betriebliche Sozialleistungen werden die gesetzlichen Sozialleistungen der Sozialversicherung sowie tarifliche und freiwillige Sozialleistungen bezeichnet.[192] Tarifliche Sozialleistungen werden von Tarifvertragspartnern durch Tarifvertrag vereinbart. Dagegen beruhen freiwillige Sozialleistungen auf dem freien Entschluss des individuellen Arbeitgebers, Arbeitnehmern zusätzliche Leistungen anzubieten.[193] Die tariflichen Sozialleistungen nach dem TVöD umfassen neben allgemeinen Regelungen zur Arbeitszeit einen erweiterten Urlaubsanspruch nach § 26 Abs. 1 TVöD, einen Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen nach § 23 Abs. 1 TVöD, einen erweiterten Kündigungsschutz nach § 34 Abs. 1 TVöD, eine Erweiterung der gesetzlichen Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall in Form des Krankengeldzuschusses nach § 22 Abs. 2 TVöD sowie einen Anspruch auf eine betriebliche Altersvorsorge nach § 25 TVöD. Des Weiteren bestehen Beschäftigtenansprüche auf Sonderzahlungen in Form der Jahressonderzahlung nach § 20 TVöD, des Jubiläumsgelds nach § 23 Abs. 2 TVöD und des Sterbegelds nach § 23 Abs. 3 TVöD. Die Gewährung freiwilliger Leistungen ist insbesondere durch Öffnungsklauseln für günstigere Jubiläumsgeldregelungen gem. § 23 Abs. 2 S. 3 TVöD sowie für die Höhe des Sterbegelds nach § 23 Abs. 3 S. 4 TVöD durch Dienstvereinbarung möglich.[194] Grundsätzlich besteht nach dem TVöD kein Verbot außertariflicher Zusatzleistungen.[195]

Der Begriff Mitarbeiterbeteiligung bezeichnet die materielle Beteiligung des Mitarbeiters an Rechten und Funktionen des Unternehmens, wobei zwischen der Erfolgs- und der Kapitalbeteiligung unterschieden wird.[196] Bei der Erfolgsbeteiligung wird der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt.[197] Die Erfolgsprämie nach § 18 Abs. 4 S. 3 TVöD ist als Erfolgsbeteiligung anzusehen.[198] Formen der Kapitalbeteiligung der Beschäftigten sind im TVöD generell nicht vorgesehen.

Ein weiteres Anreizinstrument besteht durch den neu eingeführten leistungsbezogenen Stufenaufstieg nach § 17 Abs. 2 TVöD.[199] Verkürzung oder Verlängerung der regelmäßigen Stufenlaufzeit bedeuten für den Beschäftigten eine beschleunigte oder verlangsamte Grundlohnentwicklung und bilden damit materiell bestimmte Anreize.

---

[192] Vgl. Jung, a. a. O., S. 603.
[193] Für Beamte besteht dagegen ein grundsätzliches Verbot nicht gesetzlich geregelter Vergütungen. Vgl. § 2 Abs. 1, 3 SächsBesG.
[194] Vgl. Neuberger in Böhle, a. a. O., § 23 Rn. 198, 213.
[195] Vgl. Röppnack in Böhle, a. a. O., § 6 Rn. 32.
[196] Vgl. Jung, a. a. O., S. 609.
[197] Vgl. ebd., S. 610-612.
[198] Vgl. ebd., S. 610.
[199] Vgl. Böhle/Poschke, a. a. O., S. 295.

§ 17 Abs. 2 TVöD Leistungsbezogener Stufenaufstieg

Entsprechend der Protokollerklärung zu § 17 Abs. 2 TVöD bestehen Leistungsentgelt gem. § 18 TVöD und leistungsbezogener Stufenaufstieg unabhängig voneinander, wobei leistungsbezogene Stufenaufstiege auch die Anliegen der Personalentwicklung unterstützen sollen. Im Fall des leistungsbezogenen Stufenaufstiegs kann der Leistungsbewertung jedoch ein längerer Beobachtungszeitraum zugrunde gelegt werden.[200]

Das Instrument ist als Ermessensvorschrift formuliert. Dadurch ist der Arbeitgeber grundsätzlich frei in seiner Entscheidung, ob er das Instrument für seine Beschäftigten einführt.[201] Bei Einführung unterliegt die konkrete Ausgestaltung des Instruments der Mitbestimmung durch die Personalvertretung.[202] Dieses Mitbestimmungsrecht umfasst aber nicht die Entscheidung über eine Verkürzung oder Verlängerung im Einzelfall.[203] Nach § 17 Abs. 2 TVöD kann die regelmäßige Stufenlaufzeit gem. § 16 Abs. 3 TVöD für das Erreichen der Entwicklungsstufen 4 bis 6 nach § 17 Abs. 2 S. 1 TVöD bei erheblich überdurchschnittlicher Leistung des Beschäftigten verkürzt bzw. nach § 17 Abs. 2 S. 2 TVöD bei erheblich unterdurchschnittlicher Leistung verlängert werden. Im Fall der Verlängerung der Stufenlaufzeit ist der Arbeitgeber nach § 17 Abs. 2 S. 3 TVöD dazu verpflichtet, die Voraussetzungen für eine Verlängerung jährlich zu überprüfen. Weithin ungeregelt sind hierbei Fragen zu Methodik, Kriterien, Zeitabständen und Initiative der Leistungsbewertung, insbesondere zur Bestimmung der Leistungsdurchschnitts und der Erheblichkeit der Leistungsabweichung.[204] Außerdem besteht für die Verlängerung keine Höchstgrenze.[205]

§ 18 TVöD Leistungsentgelt

Nach § 18 Abs. 1 TVöD hat die leistungs- bzw. erfolgsorientierte Bezahlung zum Ziel, die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern sowie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten zu stärken. Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in den öffentlichen Dienst ist durch die Tarifvertragsparteien i. S. d. Protokollerklärungen zu § 18 Abs. 4 TVöD zwingend vorgesehen.[206] Das

[200] Vgl. Spengler/Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 17 Rn. 3; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 89.
[201] Vgl. Spengler/Dick in Burger, a. a. O., TVöD § Rn. 4; vgl. Felix in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 17 Rn. 4; vgl. BAG, Urteil v. 9.6.2016, Az. 6 AZR 321/15.
[202] Vgl. Spengler/Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 17 Rn. 12; vgl. BVerwG, Beschluss v. 13.10.2009, Az. 6 P 15/08; vgl. BVerwG, Beschluss v. 7.3.2011, Az. 6 P 15/10.
[203] Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 101.
[204] Vgl. Felix in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 17 Rn. 8; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 88.
[205] Vgl. Spengler/Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 17 Rn. 9.
[206] Nach dem Willen der Tarifvertragsparteien in den Protokollerklärungen zu § 18 Abs. 4 TVöD war die stärkere Leistungsorientierung des öffentlichen Dienstes ein Hauptziel der Neugestaltung des Tarifrechts. Daher sind die kommunalen Arbeitgeber und Personalvertretungen aufgefordert, bis zum 1. Januar 2007 betriebliche Systeme zu vereinbaren. Eine Fristüberschreitung entbindet nicht von der Einführungspflicht,

Leistungsentgelt bildet nach § 18 Abs. 2 TVöD einen zusätzlichen Entgeltbestandteil, der nach § 18 Abs. 4 S. 5 und 6 TVöD grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein muss, hierbei jedoch auch Beschäftigtengruppen gewährt werden kann. Das Gesamtvolumen aller Leistungsentgelte wird durch § 18 Abs. 3 TVöD festgelegt. Es besteht nach § 18 Abs. 3 S. 2 TVöD eine Pflicht zur jährlichen Ausschüttung.

Zur Ausgestaltung des Leistungsentgelts stehen nach § 18 Abs. 4 TVöD drei Instrumente zur Verfügung: Leistungsprämie, Erfolgsprämie und Leistungszulage. Diese sind auch miteinander kombinierbar. Die Leistungsprämie nach § 18 Abs. 4 S. 2 TVöD stellt in der Regel eine Einmalzahlung auf Grundlage einer Zielvereinbarung mit einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen dar. Die Prämienhöhe kann beliebig gestaltet werden.[207] Die Erfolgsprämie nach § 18 Abs. 4 S. 3 TVöD ist eine Einmalzahlung, die vom Unternehmenserfolg abhängig ist und den individuellen Leistungsbeitrag des Beschäftigten berücksichtigt.[208] Sie eignet sich somit insbesondere für wirtschaftliche Unternehmungen der Kommune.[209] Die Leistungszulage nach § 18 Abs. 4 S. 4 TVöD ist eine befristete, widerrufliche und in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. Als Grundlagen der Leistungsfeststellung und -bewertung sind nach § 18 Abs. 5 S. 1 TVöD abschließend die Instrumente Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung zulässig, deren allgemeine Voraussetzungen durch § 18 Abs. 5, 6 TVöD geregelt sind. Die Ausgestaltung des jeweiligen Systems bedarf hiernach einer einvernehmlichen Dienstvereinbarung.

5.9 Betriebliche Sozialarbeit

Die Personalpflege beschäftigt sich mit allen Maßnahmen zur Optimierung der individuellen und betrieblichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit.[210] Zu diesem Bereich enthält der TVöD keine Sonderregelungen.

Für Umgang mit individuellen Problemlagen hält der TVöD jedoch einige wichtige Instrumente bereit. Die Arbeitsbefreiungen nach § 29 Abs. 1, 2 TVöD nennen tariflich vereinbarte Regelfälle, bei denen der Beschäftigte grundsätzlich Anspruch auf Arbeitsfreistellung unter Entgeltfortzahlung hat. Diese betreffen insbesondere dringende persönliche und gesetzlich vorgeschriebene Freistellungsanlässe.[211] Weitere Arbeitsfreistellungen in Form eines Sonderurlaub nach § 28 TVöD und einer Arbeitsbefreiung nach § 29 Abs. 3

sondern hat die Ausschüttung von Pauschalbeträgen an die Beschäftigten zur Folge. Vgl. Schmidt-Rudloff in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 18 (VKA) Rn. 4.
[207] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 23.
[208] Vgl. ebd., § 24 Rn. 25.
[209] Vgl. ebd., § 24 Rn. 28.
[210] Vgl. Jung, a. a. O., S. 624; vgl. Can in Böhle, a. a. O., § 32 Rn. 1, 11-13.
[211] Vgl. Müller in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 29 Rn. 1.

bis 5 TVöD liegen im Ermessen des Arbeitgebers und sind damit im Einzelfall unter Abwägung der Organisations- und Beschäftigteninteressen zu entscheiden.[212] Qualifizierungen zum Zweck des Wiedereinstiegs und einer gegebenenfalls erforderlichen Umschulung sind durch § 5 Abs. 3 S. 1 Buchst. d und c TVöD unmittelbar als Qualifizierungsmaßnahmen im Ermessen des Arbeitgebers geregelt.[213] Nach § 5 Abs. 4 S. 1 TVöD wird hierdurch auch das Rückkehrgespräch berührt.[214]

Die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Anforderungen stellt ein wesentliches Ziel der betrieblichen Sozialarbeit dar.[215] Grundsätzlich bestehen gesetzliche Ansprüche des Arbeitnehmers auf Arbeitsfreistellung mit besonderem Kündigungsschutz für die Betreuung von Kindern und Enkelkindern nach § 15 Abs. 1 bis 3 BEEG sowie zur Pflege eines pflegebedürftigen nahen Angehörigen nach § 3 Abs. 1 PflegeZG. Die Teilzeitbeschäftigung nach § 11 Abs. 1 TVöD enthält für den Arbeitnehmer eine zusätzliche Anspruchsgrundlage zur Verringerung der Arbeitszeit aus familiären Gründen.[216] Einem entsprechenden Antrag des Beschäftigten kann der Arbeitgeber nur ein dringendes dienstliches Erfordernis der Vollbeschäftigung des Arbeitnehmers entgegenhalten. Insbesondere für Führungskräfte bedeutet dies, dass die Teilbarkeit der Führungsaufgaben im Einzelfall geprüft werden muss.[217] Es besteht nach § 11 Abs. 1 S. 2, 3 TVöD die Möglichkeit der Befristung der Teilzeitbeschäftigung auf bis zu fünf Jahre mit Verlängerungsoption, ohne dass es hierzu weiterer Voraussetzungen bedarf.[218] Eine Arbeitsbefreiung aus familiären Gründen ist in bestimmten Fällen des § 29 Abs. 1 TVöD als Freistellungsanspruch des Beschäftigten, im Übrigen als Ermessensentscheidung des Arbeitgebers nach §§ 28, 29 Abs. 3 TVöD geregelt.

Hierbei ergibt sich die Frage nach Erhalt von Dienstzeiten und Anrechnung der Unterbrechung selbst als Dienstzeit.[219] Die Anrechnung von bestimmten Unterbrechungszeiten auf die Stufenlaufzeit wird durch § 17 Abs. 3 TVöD zwingend für alle Beschäftigten einheitlich geregelt. Für die Beschäftigungszeit und somit auch für den Kündigungsschutz und die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sind Unterbrechungen nach § 34 Abs. 3 S. 1 TVöD, mit Ausnahme von Sonderurlaub ohne dienstliches Interesse, unschädlich.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft grundsätzlich auch die räumliche und zeitliche Gestaltung aller Maßnahmen des Personaleinsatzes und der Personal-

[212] Vgl. Wulfers in Böhle, a. a. O., § 30 Rn. 101.
[213] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.5.
[214] Vgl. Jung, a. a. O., S, 632.
[215] Vgl. ebd., S. 624.
[216] Vgl. Nollert-Borasio in Burger, a. a. O., TVöD § 11 Rn. 1; vgl. BAG, Urteil v. 16.12.2014, Az. 9 AZR 915/13.
[217] Vgl. Dassau in Böhle, a. a. O., § 29 Rn. 93.
[218] Vgl. Nollert-Borasio in Burger, a. a. O., TVöD § 11 Rn. 22.
[219] Vgl. Jung, a. a. O., S. 645.

entwicklung im regulären Arbeitsverhältnis und die Möglichkeit zur Selbstbestimmung des Beschäftigten über Volumen und Lage seiner Arbeitszeit.[220] Insbesondere zur Telearbeit bestehen weder tarifliche noch gesetzliche Vorgaben, weshalb stets eine arbeitsvertragliche Vereinbarung notwendig ist.[221] Eine Entscheidung hierzu bedarf allerdings der Mitbestimmung durch die Personalvertretung. Für die zeitliche Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen muss der Arbeitgeber nach § 5 Abs. 8 TVöD die individuellen Arbeitszeiten des Arbeitnehmers im Regelfall berücksichtigen.

6 Synthese

Abschließend wird die Bedeutung des TVöD für die Handlungsfelder des Personalmanagements zusammenfassend dargestellt. Zur Verdeutlichung von Zusammenhängen zwischen den Handlungsfeldern wird die Grundgliederung des Personalmanagements aus Abschnitt 2.2 wiederaufgenommen.

Grundsätzlich ergibt sich die Pflicht zur Anwendung des TVöD für den Arbeitgeber aus seiner Mitgliedschaft im VKA. In der Entschlussfassung über die Mitgliedschaft ist der Arbeitgeber grundsätzlich frei. Sie erfolgt auf Grund eines Beschlusses des zuständigen kommunalpolitischen Gremiums. Diese Entscheidung hat für das Personalmanagement seiner Organisation jedoch weitreichende Konsequenzen, denn durch die Anwendung des TVöD werden alle Handlungsfelder des Personalmanagement unmittelbar oder zumindest mittelbar betroffen.[222] Der Grund hierfür liegt in der abstrakten Aufgabenabgrenzung der Handlungsfelder, die sich durch ihre gemeinsamen Zielstellungen und Instrumente notwendigerweise bedingen müssen.[223] Hierdurch wird auch der Bereich der Personalpolitik mittelbar von den Regelungen des TVöD betroffen. Eindeutige Schwerpunkte des TVöD bilden aufgrund der hohen Regelungsdichte die Aufgabenbereiche Personaleinsatz und Personalentlohnung. Die geringste Betroffenheit durch den TVöD zeigt das Handlungsfeld der Organisation des Personalmanagements.

6.1 Bedeutung für die personelle Leistungsbereitstellung

Zwischen den Handlungsfeldern Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung besteht ein enger Funktionszusammenhang. Mit Ausnahme der Personalentwicklung sind daher für alle Handlungsfelder dieses Oberbereichs die Regelungen des TVöD über die Arbeitszeit nach den §§ 6

[220] Vgl. Jung, a. a. O., S. 645; vgl. hierzu die Ausführungen unter 5.4.
[221] Vgl. Lehmann-Horn in Böhle, a. a. O., § 29 Rn. 205.
[222] Vgl. hierzu Anhang 1.
[223] Vgl. Jung, a. a. O., S. 6.

bis 10 TVöD, die Stellenänderungen nach § 4 TVöD, die Eingruppierung nach § 12 TVöD sowie über die Übertragung von höherwertigen Aufgaben, insbesondere von Führungspositionen nach §§ 31, 32 TVöD, von grundsätzlicher Bedeutung. Die Personalentwicklung nimmt innerhalb dieses Bereichs eine Sonderrolle ein, da sie weitgehend dem Ermessen des Arbeitgebers obliegt.

6.1.1 Einschränkungen

Die Rahmenbedingungen der Personalbedarfsplanung im öffentlichen Dienst sind weitgehend durch gesetzliche Vorschriften und politische Beschlüsse über wahrzunehmende Aufgaben und verfügbare finanzielle Mittel vorbestimmt. Besonders relevant sind daher das regelmäßige Wochenarbeitszeitvolumens nach § 6 TVöD sowie planmäßige Personalbestandskosten, wie Tabellenentgelt nach § 15 i. V. m. §§ 12, 16 TVöD, auszuzahlendes Leistungsentgelt nach § 18 Abs. 3 TVöD und deren vereinbarte Laufzeit.

Für die Handlungsfelder Personalbeschaffung und Personaleinsatz sind jene Regelungen von Bedeutung, die das Direktionsrecht des Arbeitgebers i. S. d. § 106 GewO berühren. Dies betrifft unmittelbar den Arbeitsvertrag. Allerdings ergeben sich Einschränkungen hinsichtlich der Vertragsfreiheiten nicht maßgeblich durch § 2 TVöD selbst, sondern durch die Detaildichte der Regelungen des TVöD insgesamt. Die im Arbeitstrag vereinbarten dauerhaft auszuübenden Tätigkeiten und deren Tätigkeitmerkmale bestimmen die Eingruppierung des Beschäftigten nach § 12 TVöD und damit seine Einsatzfähigkeit. Durch die Tätigkeitsmerkmale nach der Entgeltordnung in Anlage 1 zu § 12 Abs. 1 S. 1 TVöD werden zugleich persönliche Voraussetzungen für Führungskräfte normiert, welche zugleich der Qualitätssicherung der Personalführung im öffentlichen Dienst dienen sollen. Dies wird jedoch durch die neu eingeführten Instrumente zur befristeten Übertragung von Führungspositionen nach §§ 31, 32 TVöD aufgeweicht. Die Übertragung niedriger wertiger Tätigkeiten ist grundsätzlich unzulässig.

Zwingend vorgeschrieben ist ein Freizeitausgleich für erbrachte Mehrarbeit und Überstunden nach §§ 6, 7, 43 TVöD. Hiervon ausgenommen sind nur Führungskräfte i. S. d. § 43 Abs. 3 S. 3 TVöD. Weitere Einschränkungen ergeben sich durch den erweiterten Anspruch der Beschäftigten auf Erholungsurlaub und dessen begrenzte Verschiebungsmöglichkeit nach § 26 Abs. 1, 2 TVöD sowie durch den erweiterten Teilzeitarbeitsanspruch der Beschäftigten nach § 11 Abs. 1 TVöD. Durch die längeren ordentlichen Kündigungsfristen nach § 34 Abs. 1 TVöD wird die Flexibilität des Arbeitgebers zwar

ebenfalls eingeschränkt. Letzteres ist jedoch nicht zu hoch zu bewerten, denn die ordentliche Kündigung des Beschäftigten sollte nur das letzte Mittel der Personalfreisetzung sein.[224]

6.1.2 Gestaltungsspielräume

Besonders im Hinblick auf die Bedarfsplanung und die externe Beschaffung von hochqualifiziertem Personal für die obersten Hierarchieebenen entbindet § 1 Abs. 2 TVöD den Arbeitgeber von der Anwendung der tariflichen Regelungen. Der Arbeitgeber kann damit die Vergütung von leitenden Angestellten und Beschäftigten oberhalb der EG 15 mit potenziellen Bewerbern einzelvertraglich besonders vereinbaren. In konkreten Einzelfällen besteht zudem die Möglichkeit übertariflicher Bezahlung. Hierdurch verbessert sich seine Verhandlungsposition entscheidend. Darüber hinaus wird dem Arbeitgeber allgemein bei Neueinstellungen zur Deckung des Personalbedarfs durch die Möglichkeit der Anrechnung förderlicher Tätigkeiten nach § 16 Abs. 2 S. 3 TVöD ein gewisser Spielraum in Gehaltsverhandlungen eingeräumt. Die Begründung befristeter Arbeitsverhältnisse nach §§ 30 bis 32 TVöD liegt grundsätzlich im Ermessen des Arbeitgebers.

Die Flexibilität des Personals, insbesondere bei nur vorübergehendem, kurzfristigem Bedarf wird wesentlich durch die Möglichkeit der Aufgabenübertragung im Rahmen des Direktionsrechts des Arbeitgebers bestimmt. Eine gewisse Flexibilität des Personaleinsatzes ist bereits durch die Abstraktheit der Tätigkeitsmerkmale zur Eingruppierung des Beschäftigten nach der Entgeltordnung in Anlage 1 zu § 12 Abs. 1 S. 1 TVöD angelegt. Die Möglichkeit der vorübergehenden Übertragung anderer Aufgaben ist im Rahmen des Direktionsrechts grundsätzlich für alle Beschäftigten nach billigem Ermessen möglich, wobei gegebenenfalls Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung zu beachten sind. Stellenveränderungen nach § 4 TVöD sind als grundsätzliche Ermessensentscheidungen des Arbeitgebers von besonderer Bedeutung für die interne Personalbeschaffung und Personalfreisetzung. Bei beabsichtigten Stellenänderungen von längerer Dauer ist die Personalvertretung zu beteiligen. Nach billigem Ermessen setzt die Übertragung höherwertiger Aufgaben auf Beschäftigte stets eine intensive Vorauswahl voraus.

Speziell auf die Übertragung von Führungspositionen sind die Instrumente „Führung auf Probe“ nach § 31 TVöD und „Führung auf Zeit“ nach § 32 TVöD gerichtet. Neben einer Übertragung kraft Direktionsrechts besteht immer die Möglichkeit einer Vereinbarung. Die „Führung auf Zeit“ ist ein sehr interessantes Werkzeug zur flexiblen Personalbeschaffung. Nach h. M. weitet § 32 TVöD die gesetzlichen Möglichkeiten der Befristung

[224] Vgl. Nollert-Borasio in Burger, a. a. O., TVöD § 11 Rn. 7; vgl. Jung, a. a. O., S. 327.

eines sachgrundlosen Arbeitsverhältnisses insbesondere für neueingestellte Führungskräfte hinsichtlich der Dauer und Anzahl der Verlängerungsmöglichkeiten aus.[225] Durch die Übertragung einer Führungsposition im bestehenden Beschäftigungsverhältnis ergeben sich zudem weitere Verwendungsmöglichkeiten für das vorhandene Personal. Das Instrument wird jedoch in der Praxis eher selten genutzt.[226] Mit dem alternativ zur Verfügung stehenden Instrument der „Führung auf Probe“ verbinden sich für den Arbeitgeber nicht nur geringere Personalkosten, sondern in langfristiger Hinsicht auch Personalentwicklungschancen. Die „Führung auf Probe“ gem. § 31 TVöD ist daher als Personalförderungsinstrument von besonderer Bedeutung für Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte. Daneben ermöglicht es eine Verlängerung der Probezeit für Führungskräfte und damit eine Revision von wichtigen Personalentscheidungen.

Die Entscheidung über die Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung liegt im billigen Ermessen des Arbeitgebers, sie erfordert jedoch eine Beteiligung der Personalvertretung. Nach § 6 Abs. 1 S. 3 TVöD ist eine abweichende Verteilung der Arbeitszeit auf sechs Tage aus dienstlichen Gründen möglich. Zudem besteht die Möglichkeit auf der Grundlage eines Arbeitszeitkontos nach § 10 TVöD ein Gleitzeitarbeitsmodell und einen Wochenarbeitszeitkorridor nach § 6 Abs. 6 TVöD oder alternativ eine tägliche Rahmenzeit nach § 6 Abs. 7 TVöD einzuführen. Letztere erlauben dem Arbeitgeber darüber hinaus zusätzliche Arbeitsstunden kraft seines Direktionsrechts einfacher anzuordnen und damit flexibler seinem Bedarf anzupassen.[227]

Durch § 5 TVöD ist die Qualifizierung der Beschäftigten im Grundsatz als einseitige Ermessensentscheidung des Arbeitgebers ausgestaltet, der dem Arbeitnehmer ein Qualifizierungsangebot unterbreitet. Hierdurch wird eine gezielte Personalförderung i. S. d. Personalentwicklungspläne des Arbeitgebers ermöglicht. Dieses Ermessen wird durch die Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung eingeschränkt. Die Vereinbarung über die Qualifizierungsmaßnahme kann zudem nach § 5 Abs. 5 S. 2 TVöD einen Eigenbeitrag des Beschäftigten vorsehen.

Ungeregelt durch den TVöD und damit unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung weitgehend gestaltungsfrei sind das Auswahlverfahren, das Personalmarketing und die Personalwerbung in der Personalbeschaffung, die Stellenbeschreibung und das Beurteilungswesen als grundlegende Aspekte des Personaleinsatzes, kollektive Bildungsmaßnahmen in der Personalentwicklung sowie indirekte, personalstrategische Maßnahmen der Personalfreisetzung.

---

[225] Vgl. Dick in Burger, a. a. O., TVöD § 32 Rn. 7; vgl. Bredendiek/Fritz/Tewes, a. a. O., S. 230, 243; vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 11 Rn. 63.
[226] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 11 Rn. 62.
[227] Vgl. Burger in Burger, a. a. O., TVöD § 6 Rn. 69, 74.

6.2 Bedeutung für die persönliche Leistungsbereitstellung

Die Regelungen zur Eingruppierung gem. § 12 TVöD sind ebenfalls grundlegend für die Handlungsfelder Personalführung und Personalentlohnung.

Darüber hinaus ergeben sich Einschränkungen für die Personalführung nur durch den Arbeitsvertrag. Die Wahl des Führungsprinzips kann und wird sich daher nach den individuell beteiligten Akteuren, dem Ziel der Führung im konkreten Fall sowie nach allgemeinen personalpolitischen Zielen der Organisation richten.

Die Personalentlohnung ist überwiegend durch gebundene Entscheidungsregeln geprägt, die den Beschäftigten einen leistungsunabhängigen Grundlohn als Zeitlohn garantieren. Tarifliche Vereinbarungen zum Arbeitsentgelt wirken sich über die vereinbarte Laufzeit maßgeblich auf die Personalbestandskosten des Arbeitgebers aus und berühren damit die Handlungsfelder Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffung.[228] Es bestehen jedoch zur Deckung des Personalbedarfs und durch leistungsorientierte Bezahlungselemente geringe Spielräume, die besonders für Führungskräfte relevant sind.

Der Bereich der betrieblichen Sozialarbeit zeichnet sich dagegen durch weitgehende Gestaltungsfreiheit aus, wodurch die Schaffung eines humanen Arbeits- und Beziehungsumfelds i. S. d. verfolgten Personalpolitik des Arbeitgebers ermöglicht wird.

6.2.1 Einschränkungen

Die allgemeinen Entgeltvorschriften des TVöD sind als gebundene Entscheidungsregeln formuliert. Für das Tabellenentgelt nach § 15 TVöD sind die Vorgaben zu Eingruppierung und Stufenzuordnung nach §§ 12, 16 TVöD maßgeblich. Ebenfalls fest geregelt sind Zuschläge für quantitative oder qualitative Mehrarbeit nach den §§ 8, 14, 31, 32, 43 TVöD. Als variable Grundlohnelemente ermöglichen sie eine flexible Anpassung des individuellen Entgelts an vorübergehend veränderte Arbeitsanforderungen, ohne dass sich hierdurch zwingend eine dauerhafte Höhergruppierung des Beschäftigten ergibt. Die Definitionen zu Mehrarbeit und Überstunden nach § 7 Abs. 6 bis 8 TVöD zielen direkt auf die Vermeidung von zusätzlichen Personalkosten. Diese sind besonders bei Führungskräften erheblich, da sich die Höhe des Überstundenzuschlags gem. § 8 Abs. 1 S. 2 TVöD nach dem anteiligen Stundenentgelt der EG richtet.

[228] Vgl. Scholz, a. a. O., S. 805, 819.

Die Eingruppierung gem. § 12 TVöD ist ferner für Führungskräfte relevant, da sie persönliche Voraussetzungen an die Führungskraft selbst beinhaltet.[229] Im Übrigen schränkt sie die Möglichkeit der Aufgabendelegation an Beschäftigte ein.

Der erweiterte Anspruch der Beschäftigten auf Teilzeitbeschäftigung nach § 11 TVöD bedeutet für den Arbeitgeber grundsätzlich eine Einschränkung des Entscheidungsspielraums. Die Tarifvertragsparteien haben jedoch mit dem Tatbestand des dringenden dienstlichen Belangs die Möglichkeit erhalten, Teilzeitwünsche von organisatorisch besonders wichtigen Mitarbeitern, zu denen insbesondere Führungskräfte zählen, im Einzelfall versagen zu können. Ein Teilzeitwunsch des Arbeitgebers kann dagegen nur auf Grundlage einer freiwilligen Vereinbarung mit dem Beschäftigten oder einer entsprechenden Änderungskündigung durchgesetzt werden.[230]

6.2.2 Gestaltungsspielräume

Spielräume im regelmäßigen Entgelt bestehen speziell für Führungskräfte im Bereich des Topmanagements nach § 1 Abs. 2 Buchst. a und b TVöD sowie allgemein für Neueinstellungen zur Deckung des Personalbedarfs nach § 16 Abs. 2 S. 3 TVöD. Zur vorübergehenden Übertragung höherwertiger Aufgaben auf Beschäftigte besteht zunächst Wahlfreiheit des Arbeitgebers hinsichtlich des Instruments.[231] Diese haben verschiedene Zuschlagshöhen nach §§ 14 Abs. 2, 31 Abs. 3 S. 2, 32 Abs. 3 S. 2 TVöD und gegebenenfalls weitere Ansprüche des Beschäftigten zur Folge. Materielle Anreizinstrumente wie die Verkürzung der Stufenlaufzeit nach § 17 Abs. 2 TVöD, das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD oder das Personalentwicklungsinstrument der „Führung auf Probe“ nach § 31 TVöD weisen allgemein Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitgebers auf.

Der leistungsbezogene Stufenaufstieg nach § 17 Abs. 2 TVöD eignet sich mittelbar zur gezielten Personalförderung. Aufgrund methodischer Schwierigkeiten bei der Bestimmung der geforderten erheblichen Abweichung der Durchschnittsleistung eignet sich das Instrument nur für besondere Einzelfälle. Dies erklärt auch, warum es in der Praxis weniger gebräuchlich ist.[232]

Für das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD bestehen durch das Erfordernis einer einvernehmlichen Dienstvereinbarung nach § 18 Abs. 6 TVöD eingeschränkte Gestaltungs-

[229] Mehrarbeit und Überstunden entfallen daher nicht nur aus Kostengründen bei Dienststellenleitern und deren ständigen Vertretern in den EG 14 und 15 gem. § 43 Abs. 2 S. 3 TVöD. Die Tätigkeiten dieser EG zeichnen sich nach der Entgeltordnung in Anlage 1 zu § 12 Abs. 1 TVöD durch besondere Schwierigkeit bzw. hohe Eigenverantwortung aus, weshalb die jeweilige Eingruppierung entsprechende Kompetenzen der Führungskraft voraussetzt.
[230] Vgl. Nollert-Borasio in Burger, a. a. O., TVöD-AT § 11 Rn. 7.
[231] Vgl. hierzu die Ausführungen unter 6.1.2.
[232] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 4.

spielräume für das jeweilige System. Die Instrumente des Leistungsentgelts nach § 18 Abs. 4 TVöD, Leistungszulage, Leistungsprämie und Erfolgsprämie, haben je nach Ziel und organisatorischen Gegebenheiten ihre Berechtigung. Für den Verwaltungsinnendienst ist die Leistungsprämie von besonderer Bedeutung. Sie ist auch die in der Praxis am meisten genutzte Form des Leistungsentgelts.[233] Als Einmalzahlung ist sie zudem für den Arbeitgeber von geringerem Aufwand als die monatliche Zahlung von Leistungszulagen.[234] Die Zielvereinbarung nach § 18 Abs. 5 TVöD ermöglicht eine Individualisierung der Leistungsprämie, wodurch sie sich besonders für Führungskräfte oder Nachwuchsführungskräfte eignet. Sie ist jedoch zeitaufwändig und verliert durch die Beschränkung des Gesamtvolumens aller Leistungsentgelte ihren Anreizwert, je höher der Beschäftigte bereits eingruppiert ist.

Die grundsätzliche Möglichkeit der Personalführung durch Zielvereinbarungen wird durch den TVöD nicht beschränkt. Ihre Anwendung ist lediglich für Zwecke der leistungsabhängigen Vergütung ausdrücklich vorgeschrieben. Daneben ist die Zielvereinbarung in der individuellen Personalentwicklung bei der Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen unter finanzieller Beteiligung des Mitarbeiters nach § 5 Abs. 5 S. 3 TVöD sowie bei der Übertragung von Führungsaufgaben nach §§ 31, 32 TVöD von Bedeutung. Die Zielvereinbarung eignet sich damit besonders für die individuelle Führungsnachwuchsförderung. Die erwähnten materiellen Anreizinstrumente können eine Personalführung nach dem Prinzip „Management by Objectives“ zusätzlich unterstützen.[235] Personalbeurteilungen sind im TVöD nicht vorgesehen, sie unterliegen aber der Mitbestimmung durch die Personalvertretung.

Im Bereich der betrieblichen Sozialarbeit sind für individuelle Problemlagen einerseits Arbeitsbefreiungen nach § 29 Abs. 1, 2 TVöD als Regelansprüche der Beschäftigten vereinbart, andererseits dem Ermessen des Arbeitgebers überlassen. Im Ermessen des Arbeitgebers liegt ebenfalls die Gewährung von Sonderurlaub nach § 29 TVöD. Die Gewährung freiwilliger Sozialleistungen wird nicht durch den TVöD, sondern maßgeblich durch den Grundsatz der sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung im öffentlichen Dienst bestimmt. Ausdrücklich zulässig sind günstigere Regelungen zum Jubiläumsgeld nach § 23 Abs. 2 S. 3 TVöD und zum Sterbegeld nach § 23 Abs. 3 S. 4 TVöD. Die Bereiche Personalpflege und Telearbeit obliegen weitgehend dem Ermessen des Arbeitgebers.

[233] Vgl. Böhle in Böhle, a. a. O., § 24 Rn. 20.
[234] Vgl. Schmidt-Rudloff in Bepler et al., a. a. O., TVöD-AT § 18 (VKA) Rn. 13.
[235] Vgl. Jung, a. a. O., S. 499-502.

7 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war, die Regelungen des TVöD/VKA systematisch auf ihren Bezug zu den klassischen Handlungsfelder des Personalmanagements und den jeweils verfügbaren Instrumenten zu analysieren, um hierdurch zu grundsätzlichen Aussagen über die Bedeutung des TVöD/VKA für das Personalmanagement kommunaler Arbeitgeber zu gelangen. Zu diesem Zweck wurden die einzelnen Regelungen des TVöD im Hinblick auf die sich aus ihrer Anwendung für die einzelnen Handlungsfelder ergebenden Einschränkungen und Gestaltungsspielräume untersucht. Der Schwerpunkt der Untersuchung wurde auf jene Regelungen gelegt, die den allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst und Führungskräfte im öffentlichen Dienst betreffen.

Die systematische Klassifikation der Regelungen des TVöD/VKA ergab zunächst, dass alle Handlungsfelder des Personalmanagements durch den TVöD unmittelbar oder zumindest mittelbar betroffen sind. Die größte Regelungsdichte weisen die Bereiche Personaleinsatz und Personalentlohnung auf. Für beide Bereiche gelten zahlreiche gebundene Entscheidungsregelungen über Beschäftigtenansprüche, so dass sie für den Arbeitgeber mit größeren Einschränkungen verbunden sind. Die geringsten Betroffenheiten bestehen in den Bereichen Personalpolitik, Organisation, Personalführung und betriebliche Sozialarbeit. Hierdurch weisen diese Bereiche im Allgemeinen größere Gestaltungsfreiheiten auf. Einschränkend muss erwähnt werden, dass der Bereich der Personalpolitik lediglich mittelbar durch die in den Regelungen des TVöD angelegten Grundsätze zur Leistungsorientierung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie berührt wird. In der Regel werden die Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitgebers, sofern sie auf einer Ermessensvorschrift des TVöD beruhen, durch Mitbestimmungsrechte nach den Personalvertretungsgesetzen eingeschränkt. Die isolierte Betrachtung des TVöD hinterlässt daher notwendigerweise ein unvollständiges Bild.

Aufgrund des engen Funktionszusammenhangs zwischen den Handlungsfeldern Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreisetzung sind für diese Bereiche die Regelungen über die Arbeitszeit nach den §§ 6 bis 10 TVöD, über die Stellenänderungen nach § 4 TVöD, über die Eingruppierung nach § 12 TVöD sowie über die Übertragung von höherwertigen Aufgaben nach §§ 31, 32 TVöD von grundsätzlicher Bedeutung. Die Eingruppierung nach § 12 TVöD besitzt außerdem eine wichtige Bedeutung für die Personalentlohnung und Personalführung. Insbesondere zur Arbeitszeitgestaltung bestehen durch den TVöD verschiedene Möglichkeiten der Anpassung an die jeweiligen Organisationserfordernisse. Im Bereich der Personalentlohnung existieren zudem gewisse Spielräume zur Deckung des Personalbedarfs sowie zur stärkeren Leistungsorientierung der Beschäftigten.

Von besonderer Bedeutung für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte sind die „Führung auf Probe“ und die „Führung auf Zeit“ nach §§ 31, 32 TVöD. Beide Instrumente ermöglichen dem Arbeitgeber sich sowohl auf externem als auch auf internem Weg flexibel mit Führungskräften zu versorgen. Maßgeblicher Vorteil der „Führung auf Zeit“ ist die gegenüber den gesetzlichen Regelungen deutlich erweiterte Befristungsmöglichkeit des Arbeitsverhältnisses. Dagegen verbinden sich mit dem Instrument der „Führung auf Probe“ für den Arbeitgeber nicht nur geringere Personalkosten, sondern in langfristiger Hinsicht auch Personalentwicklungschancen. Eine gezielte Personalförderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften ermöglicht ferner die Ausgestaltung der Qualifizierung nach § 5 TVöD als einseitige Ermessensentscheidung des Arbeitgebers. Materielle Anreizinstrumente wie die Verkürzung des Stufenaufstiegs nach § 17 Abs. 2 S. 1 TVöD oder die Leistungsprämie auf Grund einer Zielvereinbarung nach § 18 Abs. 4 S. 2 TVöD liegen im Ermessen des Arbeitgebers und können sowohl die individuelle Personalentwicklung als auch die allgemeine Personalführung zusätzlich unterstützen.

Den ermittelten Gestaltungsmöglichkeiten in den Handlungsfeldern des Personalmanagements sind allerdings durch den Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit in der kommunalen Praxis entscheidende Grenzen gesetzt. Dies trifft im Besonderen auf die nach dem TVöD grundsätzlich mögliche Gewährung zusätzlicher Leistungen des Arbeitgebers auf freiwilliger Basis zu. Allerdings rechtfertigt der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz auch höhere Personalbestandskosten, solange sich hiermit geringere Aktions- und Reaktionskosten für das Personal verbinden lassen. Hierzu bedarf es eines konsequenten und am ganzheitlichen Organisationserfolg ausgerichteten Personalcontrollings.

Im Allgemeinen werden Beschäftigte und potenzielle Bewerber mit dem öffentlichen Dienst bei tarifgebundenen, kommunalen Arbeitgebern Garantielohn und erweiterten Kündigungsschutz verbinden. Dies trifft auch uneingeschränkt zu. Besondere Beschäftigungsbedingungen, welche der einzelne Arbeitgeber auf freiwilliger Basis kraft des ihm durch den TVöD eröffneten Ermessens zugunsten seiner Arbeitnehmer bietet, bedürfen deshalb immer ihrer Kommunikation nach innen und außen, damit sie auch ihre beabsichtigten Wirkungen auf die vorhandenen Mitarbeiter und auf potenzielle Bewerber entfalten können.

Wesentliche Erkenntnisse der Bachelorarbeit

1. Zwischen den Handlungsfeldern des Personalmanagements besteht ein systemischer Zusammenhang. Daher werden alle Handlungsfelder des Personalmanagements von den Regelungen des TVöD unmittelbar oder mittelbar betroffen.
2. Die größte Betroffenheit durch den TVöD zeigen die Handlungsfelder Personalentlohnung und Personaleinsatz. Die geringste Betroffenheit besteht in den Handlungsfeldern Personalpolitik, Organisation des Personalmanagements, Personalführung, Personalentwicklung und betriebliche Sozialarbeit.
3. Eine hohe Betroffenheit eines Handlungsfelds korrespondiert im Allgemeinen mit Einschränkungen der Gestaltungsfreiheit des Arbeitgebers. Eine geringe Betroffenheit signalisiert in der Regel größere Gestaltungsspielräume.
4. Das Ermessen des Arbeitgebers wird in der Regel durch Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung eingeschränkt.
5. Im Bereich der personellen Leistungsbereitstellung kommt Stellenveränderungen nach § 4 TVöD allgemein eine große Bedeutung zu.
6. Für Führungskräfte bestehen Spielräume in der Personalentlohnung.
7. „Führung auf Probe“ nach § 31 TVöD und „Führung auf Zeit“ nach § 32 TVöD weichen die Qualitätssicherungsfunktion der Eingruppierung nach § 12 TVöD für Führungspositionen im öffentlichen Dienst zugunsten größerer Flexibilität in der Personalbedarfsdeckung auf.
8. Das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD verliert seinen Anreizwert je höher der Beschäftigte bereits eingruppiert ist.
9. Die Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Personalentlohnung und betrieblichen Sozialarbeit finden ihre praktischen Grenzen im Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit als allgemeingültiges Prinzip der Haushaltsführung im öffentlichen Bereich.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Handlungsfelder des Personalmanagements mit den unmittelbar einschlägigen Normen des TVöD/VKA unter Berücksichtigung der Abgrenzung unter 4.1 49

Anhang 1: Handlungsfelder des Personalmanagements mit den unmittelbar einschlägigen Normen des TVöD/VKA unter Berücksichtigung der Abgrenzung unter 4.1

Bereich des Personalmanagements	Normen des TVöD/VKA von unmittelbarer Bedeutung
Personalpolitik	
Personelle Leistungsbereitstellung	
Personalbedarfsplanung	§§ 6, 7, 12, 15, 16, 18, 39
Personalbeschaffung	§§ 1, 2, 4, 5, 6, 7, 16, 26, 30, 31, 32
Personaleinsatz	§§ 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 26, 31, 32, 43
Personalentwicklung (ressourcenorientiert)	§§ 5, 31, 32
Personalfreisetzung	§§ 4, 6, 7, 26, 33, 34, 36, 43
Persönliche Leistungsbereitstellung	
Personalführung	§§ 2, 5, 12, 17, 18, 31
Personalentlohnung	§§ 1, 2, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 31, 32, 34, 39, 43, 44
Personalentwicklung (mitarbeiterorientiert)	§§ 5, 31
Betriebliche Sozialarbeit	§§ 5, 6, 10, 11, 17, 28, 29, 34
Organisation des Personalmanagements	§ 3

Literaturverzeichnis

Bepler, Klaus; Böhle, Thomas; Pieper, Wolfgang; Russ, Willi (Hrsg.): Beck'scher Online-Kommentar TVöD. 46. Ed., Stand 01.09.2018, München: Beck 2018 [Elektronische Ressource]

Böhle, Thomas (Hrsg.): Kommunales Personal- und Organisationsmanagement. München: Beck, 2017

Böhle, Thomas; Poschke, Sabrina: Das neue Tarifrecht für den öffentlichen Dienst – Teil 2. Eine erste Übersicht mit besonderem Schwerpunkt auf Arbeitszeit, Entgelt und Eingruppierung, Überleitung sowie dem kommunalen Bereich. In: ZTR – Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes. Nr. 6 Jg. 19 (2005), S. 286-300

Bredendiek, Knut; Fritz, Bernd; Tewes, Iris: Neues Tarifrecht für den öffentlichen Dienst. In: ZTR – Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes. Nr. 5 Jg. 19 (2005), S. 230-244

Burger, Ernst (Hrsg.): TVöD – TV-L. Tarifverträge für den öffentlichen Dienst. Handkommentar. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos 2016

Conze, Peter; Karb, Svenja Kathrin; Wölk, Wolfgang: Personalbuch Arbeits- und Tarifrecht öffentlicher Dienst. TVöD, TV-L, TV-Hessen, TV-Ärzte mit Lohnsteuerrecht, Sozialversicherungsrecht und Exkursen zum Beamtenrecht. 5. Aufl. München: Beck 2017

Fischer, Torsten: Grundlagen des Personalmanagements. In: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement. 2., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt, M.: Verlag für Verwaltungswissenschaft 2015, S. 21-40

Fischer, Torsten: Personalpolitik. In: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt, M.: Verlag für Verwaltungswissenschaft 2015, S. 41-69

Fischer, Torsten; Hinse, Barbara: Personalentwicklung. In: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt, M.: Verlag für Verwaltungswissenschaft 2015, S. 171-221

Gourmelon, Andreas; Seidel, Sabine; Treier, Michael: Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen. 1. Aufl. Heidelberg: Rehm 2014

Hoffmann, Boris: Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst. 2. Aufl. Heidelberg: Rehm 2018

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 7., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer Gabler 2018

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 10., aktualisierte Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg 2017

Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2010

Müller, Bernd; Landshuter (geb. Preis), Francisca: Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst. 7., völlig überarb. Aufl. München: Vahlen 2009

Pippke, Wolfgang: Personalführung. In: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt, M.: Verlag für Verwaltungswissenschaft 2015, S. 223-258

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.): Statistischer Bericht Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen 30. Juni 2017. L III 2 – j/17. Kamenz 2018, verfügbar unter https://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-L/L_III_2_j17_SN.pdf [Zugriff am: 28.01.2019]

Rechtsprechungsverzeichnis

Bundesarbeitsgericht, Beschluss v. 18.2.2003 (Az. 1 ABR 2/02)

Bundesarbeitsgericht, Urteil v. 25.3.2009 (Az. 7 AZR 34/08)

Bundesarbeitsgericht, Urteil v. 10.4.2013 (Az. 5 AZR 122/12)

Bundesarbeitsgericht, Urteil v. 16.12.2014 (Az. 9 AZR 915/13)

Bundesarbeitsgericht, Urteil v. 9.6.2016 (Az. 6 AZR 321/15)

Bundesverwaltungsgericht, Beschluss v. 13.10.2009 (Az. 6 P 15/08)

Bundesverwaltungsgericht, Beschluss v. 7.3.2011 (Az. 6 P 15/10)

Europäischer Gerichtshof, Urteil v. 3.10.2000 (Az. C-303/98)

Europäischer Gerichtshof, Urteil v. 9.9.2003 (Az. C-151/02)

Europäischer Gerichtshof, Urteil v. 26.1.2012 (Az. C-586/10)

Landesarbeitsgericht Mecklenburg-Vorpommern, Urteil v. 20.4.2010 (Az. 5 Sa 214/09)

Rechtsquellenverzeichnis

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), zuletzt geändert durch Artikel 12a des Gesetzes vom 11. November 2016 (BGBl. I S. 2500)

Berufsbildungsgesetz (BBiG) vom 23. März 2005 (BGBl. I S. 931), zuletzt geändert durch Artikel 14 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2581)

Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) i. d. F. der Bekanntmachung vom 27. Januar 2015 (BGBl. I S. 33), zuletzt geändert durch Artikel 6 Absatz 9 des Gesetzes vom 23. Mai 2017 (BGBl. I S. 1228)

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) i. d. F. der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 31. Januar 2019 (BGBl. I S. 54)

Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 800-4, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 3 Absatz 3 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868)

Gewerbeordnung (GewO) i. d. F. der Bekanntmachung vom 22. Februar 1999 (BGBl. I S. 202), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 29. November 2018 (BGBl. I S. 2666)

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347)

Pflegezeitgesetz (PflegeZG) vom 28. Mai 2008 (BGBl. I S. 874, 896), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 21. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2424)

Sächsische Gemeindeordnung (SächsGemO) i. d. F. der Bekanntmachung vom 9. März 2018 (SächsGVBl. S. 62)

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, zuletzt geändert durch den Änderungstarifvertrag Nr. 16 vom 18. April 2018

Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz für Angestellte (RatSchTV Ang) vom 9. Januar 1987, zuletzt geändert durch § 6 des Tarifvertrags vom 29. Oktober 2001 über die Fortentwicklung von Zulagenregelungen für Angestellte

Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeitarbeit (TV ATZ) vom 5. Mai 1998, zuletzt geändert durch den Änderungstarifvertrag Nr. 2 vom 30. Juni 2000

Tarifvertragsgesetz (TVG) i. d. F. der Bekanntmachung vom 25. August 1969 (BGBl. I S. 1323), zuletzt geändert durch Artikel 4f des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2651)

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) vom 21. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1966), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2384)

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, Datum *Unterschrift*