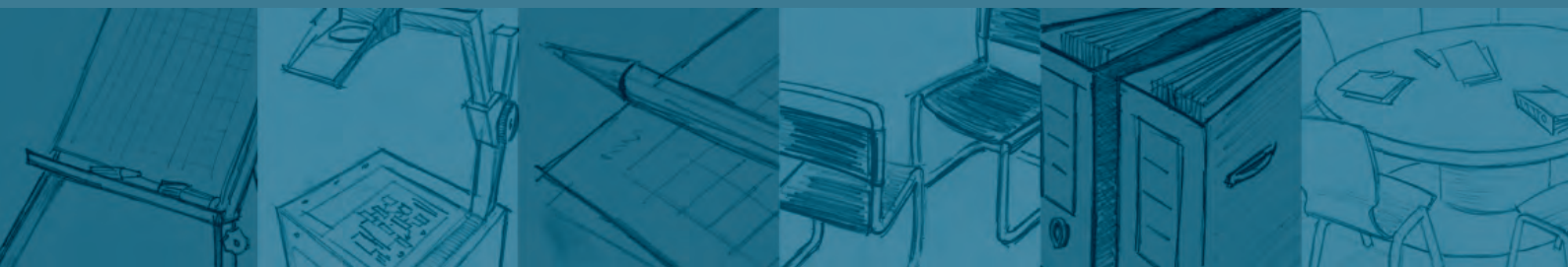


Die Umsetzung von § 5 TVöD/TV-L

Checkliste zur Standortbestimmung für Personal- und Qualifizierungs- verantwortliche

Entstanden im Kontext des Projektes
»Tarifliche Regelungen zur Weiterbildung
im öffentlichen Dienst«



Dieses Projekt wurde aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung
aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union
gefördert

Impressum

Herausgeber:

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)
Universität Tübingen
Haußerstr.43
D-72076 Tübingen
www.fatk-uni-tuebingen.de

Verantwortlich:

Reinhard Bahn Müller
Markus Hoppe

Kontakt:

reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de
markus.hoppe@uni-tuebingen.de

Layout und Gestaltung:

Uli Gleis, Tübingen

Tübingen, Dezember 2010

Die Umsetzung von § 5 TVöD/TV-L: Eine Checkliste zur Standortbestimmung für Personal- und Qualifizierungsverantwortliche

Im Jahr 2005 bzw. 2006 traten der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und der Tarifvertrag für die Länder (TV-L) in Kraft. Erstmals nahmen die Tarifvertragsparteien für den öffentlichen Bereich darin einen Passus zur Qualifizierung von Beschäftigten auf.

Die Bedeutung lebenslangen Lernens für die Berufs- und Arbeitswelt ist seit Langem bekannt und wird oft betont. Durch die Aufnahme grundlegender Aussagen und Definitionen in das Vertragswerk¹ haben die Tarifvertragsparteien den betrieblichen Akteuren einen neuen Impuls gegeben, sich dieses Themas verstärkt anzunehmen. Dazu gehört auch der erstmalig festgeschriebene Anspruch der Beschäftigten auf ein Qualifizierungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft.²

Ob auf Intention der Mitarbeiter³ oder aber als Angebot des Arbeitgebers: In den Qualifizierungsgesprächen soll geklärt werden, ob es aus Sicht der Mitarbeiter und/oder Führungskräfte einen Qualifizierungsbedarf gibt. Dafür müssen zwei Perspektiven zusammengebracht werden.

- Zum einen müssen die Führungskräfte eine Vorstellung davon haben, wie aus ihrer Sicht sowohl das aktuelle, als auch das künftige Aufgaben- und Kompetenzprofil in ihrer Organisationseinheit aussieht bzw. aussehen sollte, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter verfügen bzw. verfügen sollten und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um gegebenenfalls notwendige Anpassungen vornehmen zu können.
- Zum anderen können und sollen die Mitarbeiter ihre Sicht der Dinge einbringen. Sie sollten wissen, welche Kompetenzen nötig sind, um ihre Arbeitsaufgabe qualifiziert und effizient erledigen zu können und welche dieser Kompetenzen nicht vorhanden sind oder weiterentwickelt werden müssen. Auch mögliche Wünsche, beruflich vorwärts zu kommen, spielen bei Mitarbeitern eine Rolle.

Hier bieten sich also den betrieblichen Akteuren viele Möglichkeiten der Gestaltung, damit insbesondere die Führungskräfte vorbereitet sind und die Gesprächswünsche

¹ § 5 TVöD bzw. TV-L; der vollständige Wortlaut ist im Anhang aufgenommen.

² Die Tarifregelungen gelten unmittelbar nur für die Tarifbeschäftigten. Unter dem Aspekt einer einheitlichen Personalentwicklung empfehlen wir eine sinnvolle Anwendung auch auf die Gruppe der Beamten. Um dem Rechnung zu tragen, wird im Folgenden von Mitarbeitern gesprochen.

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Gemeint und angesprochen sind immer beide Geschlechter.

ihrer Mitarbeiter souverän, kompetent und lösungsorientiert erfüllen können. Aber auch die Mitarbeiter müssen über die vorhandenen Möglichkeiten informiert und auf sie vorbereitet sein.

Das Netzwerk der Personal- und Qualifizierungsverantwortlichen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung legte 2007 ein Forschungsprojekt auf, das sich mit der Umsetzung der tariflichen Qualifizierungsregelungen und den sich daraus ergebenden Effekten befassen sollte. Mit der Durchführung des Projektes wurde das Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e. V. (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen beauftragt. Teil des Projektes war die Bildung zweier Netzwerke, jeweils eines für Personal- und Qualifizierungsverantwortliche auf Arbeitgeberseite sowie für Personalräte. Das Netzwerk der Personalverantwortlichen bildete sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen unterschiedlicher Größen, kommunalen Krankenhäusern, Hochschulen und anderen Einrichtungen des mittelbaren öffentlichen Dienstes und wurde von der KGSt unterstützt. In insgesamt fünf Workshops zwischen 2008 und 2010 setzten sich die Teilnehmer damit auseinander, wie ein nutzbringender Umgang mit den Tarifbestimmungen des § 5 TVöD/TV-L aussehen kann.

Quo vadis betriebliche Qualifizierung – Erfahrungen im Netzwerk

Für die beteiligten Einrichtungen markierten die tariflichen Regelungen keinen Anfang in der Auseinandersetzung mit den Themen Lebenslanges Lernen und betriebliche Qualifizierung. Gleichwohl stellte die Einführung des § 5 TVöD/TV-L für alle einen weiteren Anlass dar, die bisherige Praxis einer kritischen Prüfung zu unterziehen und sie dahingehend zu betrachten, ob sie überhaupt oder wenn, nur lediglich formal den Tarifbestimmungen entspricht. Es galt abzuklopfen, welchen über den reinen Formalismus hinausgehenden Nutzen für die Qualifizierung als Teil der Personalentwicklung aus § 5 TVöD/TV-L gezogen werden kann.

Der Erfahrungsaustausch in den ersten Workshops brachte die Teilnehmer recht schnell zu der Erkenntnis, dass sich die Schwierigkeiten im Umgang mit betrieblicher Qualifizierung dem Grunde nach überall ähneln. Differenzen ergeben sich hauptsächlich aufgrund unterschiedlicher Betriebskulturen.

Nachfolgend ein kleiner Auszug aus den definierten Problemstellungen:

- Gesprächsformen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in denen über Fragen der Qualifizierung gesprochen werden kann, sind zwar vielfach etabliert, werden jedoch nicht oder nur eingeschränkt genutzt.
- Führungskräfte und/oder Mitarbeiter haben die Möglichkeit, unangenehme Gespräche, in denen z. B. über Fähigkeitsdefizite gesprochen werden müsste, zu umgehen (Exit-Optionen).
- Die Qualifizierung von Mitarbeitern wird von den Führungskräften unzureichend gefordert und/oder nicht gefördert.
- Bei bestimmten Personengruppen mangelt es an Qualifizierungsbereitschaft bzw. -motivation.
- Die zentrale Personalentwicklung hat nur einen eingeschränkten Überblick über vorhandene Qualifizierungsbedarfe.
- Eine Personalentwicklung »vor Ort« durch die Führungskräfte findet nicht oder unzureichend statt.
- Ein Überblick über die Teilnahme an und die Aufwendungen für Qualifizierung ist teilweise nur in Ausschnitten gegeben.
- Wenn gespart wird, dann oft auch bei den Qualifizierungsbudgets.

Die Teilnehmer des Netzwerks waren sich rasch darüber einig, dass es für den Umgang mit § 5 TVöD/TV-L zwar einige erfolgskritische Faktoren gibt, die beachtet werden sollten, jedoch kein auf alle Einrichtungen und Betriebe anwendbares Patentrezept entwickelt werden kann.

Den Dreh- und Angelpunkt betrieblichen Qualifizierungsmanagements stellt nach Ansicht der Netzwerketeiligten dabei das Qualifizierungsgespräch dar. Um solche Gespräche mit einem Gewinn für beide Seiten führen zu können, müssen sowohl durch die Arbeitgeber als auch von den Mitarbeitern vorab einige Voraussetzungen geschaffen werden. Nur so kann das Qualifizierungsgespräch ein wirksames Instrument der Personalentwicklung werden.

Es stellte sich die Frage, in welcher Form die Erfahrungen der Beteiligten und die Essenz aus den geführten Diskussionen aufbereitet werden sollten, um sowohl den eigenen Einrichtungen als auch anderen öffentlichen Betrieben, die sich mit der Umsetzung des § 5 TVöD/TV-L beschäftigen wollen oder müssen, nützlich zu sein.

Die Checkliste

Das Netzwerk entschied sich dafür, eine Checkliste zu erarbeiten, die unabhängig vom Ist-Stand in der jeweiligen Einrichtung eingesetzt werden kann.

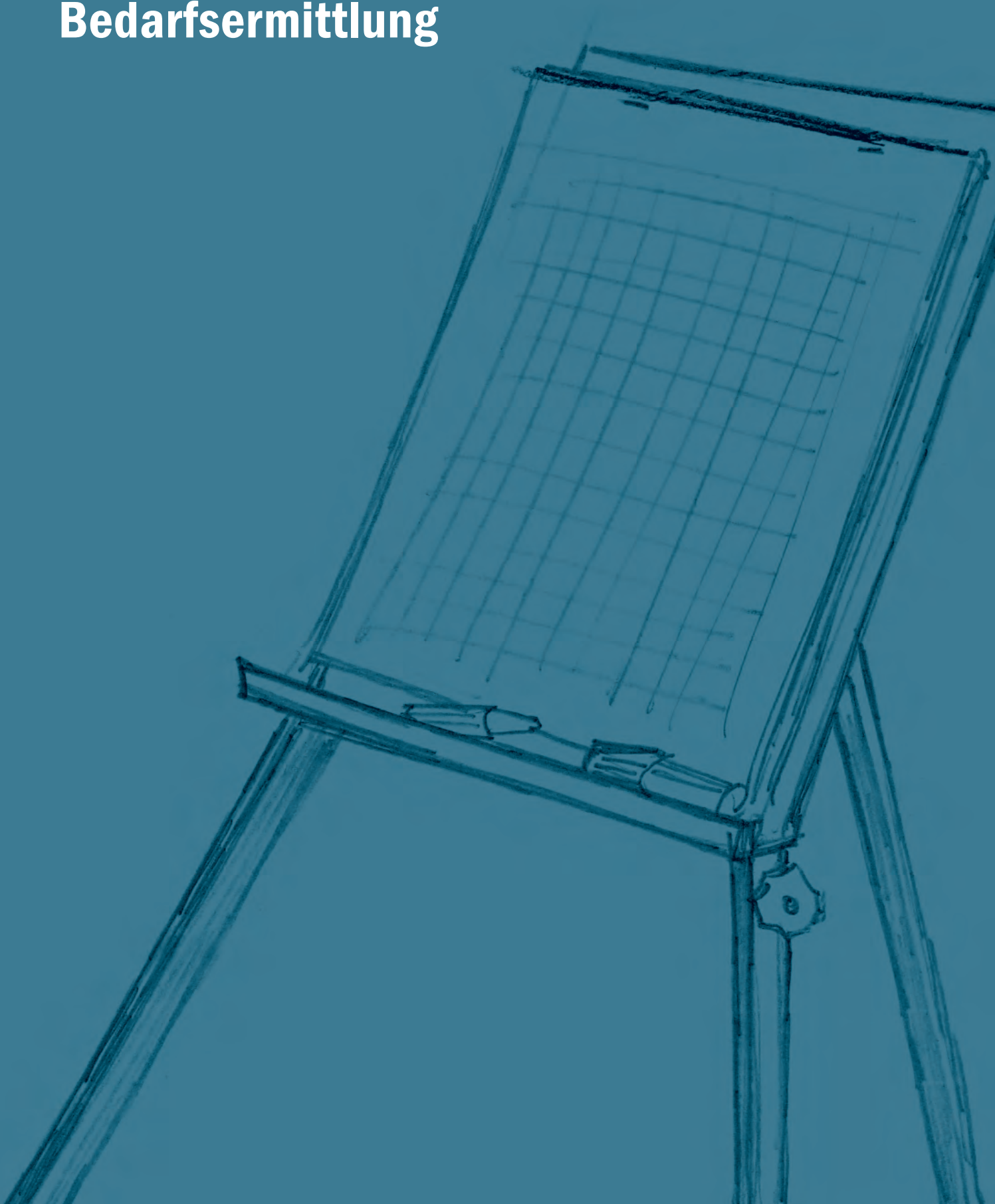
Die Checkliste will dazu beitragen, sich mit allen Anforderungen rund um die betriebliche Umsetzung des § 5 TVöD/TV-L zu beschäftigen. Sie soll Personal- und Qualifizierungsverantwortlichen dazu dienen, eine Standortbestimmung vorzunehmen und die Klärung voranzubringen, ob und wo Handlungs- bzw. Veränderungsbedarf besteht.

Die Checkliste ist dabei nicht im Sinne eines Best-Practice-Modells zu sehen. Sie soll vielmehr ein Instrument der Selbstklärung sein. Daher bemüht sie sich um Vollständigkeit. Dieser Anspruch kann weder in vollem Umfang eingelöst noch sollen überzogen hohe Ansprüche formuliert werden. Vielmehr ist es die Absicht der Verfasser, auch andere zu ermutigen, sich konstruktiv mit dem Thema Qualifizierung auseinanderzusetzen. Viele der anspruchsvollen Aspekte, die in der Fragenliste enthalten sind, sind auch in den Einrichtungen und Betrieben der Netzwerk-Teilnehmer derzeit nicht gegeben oder gelebte Praxis. Gleichwohl sollten Personal- und Qualifizierungsverantwortliche auf ambitionierte Ziele für das Qualifizierungsmanagement in ihrem Bereich aber nicht verzichten.

Wir wünschen einen produktiven und nutzbringenden Umgang.

Teil 1

Planung und Bedarfsermittlung



1.1

Ist das Qualifizierungsgespräch im Betrieb bei Führungskräften sowie Mitarbeitern als gewolltes und nutzbringendes PE-Instrument anerkannt?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<p>Die Akzeptanz aller Beteiligten ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Sie ggf. herbeizuführen, ist daher eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Qualifizierungsmanagement.</p> <p>■ Existieren bereits Formen für ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern mit Qualifizierungsinhalten? Wenn nein: Ist es notwendig und/oder sinnvoll, ein standardisiertes Qualifizierungsgespräch zu etablieren?</p> <p>Nach § 5 TVöD hat der Mitarbeiter nur einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch. Dies könnte auch anlassbezogen geführt werden, wenn der Mitarbeiter mit einem konkreten Qualifizierungswunsch an die FK herantritt. Im umgekehrten Fall wird die FK ein Gespräch über Qualifizierung mit dem MA immer dann suchen, wenn Qualifizierungsdefizite erkannt sind oder im Hinblick auf Personalförderung der Erwerb bestimmter Qualifikationen wünschenswert wäre.</p> <p>■ Welche Ziele verfolgt der Betrieb/die Führungskraft/der Mitarbeiter mit dem Qualifizierungsgespräch?</p> <p>Bei der Definition von Zielen ist die Verbindung mit übergeordneten Zielen zu beachten.</p>	

Besteht ausreichend Klarheit über das aktuelle und perspektivische Soll an Qualifikationen, das der Betrieb/die Einrichtung verfügbar haben will?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<p>Die erforderliche Klarheit kann sich aus kollektiven und/oder individuellen Anforderungsprofilen ergeben, die die für eine Tätigkeit im Betrieb allgemein bzw. für eine bestimmte Stelle notwendigen Kompetenzen abbilden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Existiert ein Stellenbeschreibungssystem? ■ Wie ist das derzeitige Stellenbeschreibungssystem aufgebaut? ■ Lassen sich aus den derzeitigen Stellenbeschreibungen auch überfachliche Qualifikationsanforderungen ableiten? <p style="margin-left: 20px;">Gemeint sind »Soft-Skills« wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick, usw.</p> ■ Sind kollektive Anforderungen anhand der Betriebsziele (z. B. Leitbild) gewünscht bzw. definiert? <p style="margin-left: 20px;">Gemeint sind z. B. Kundenorientierung, wirtschaftliches Denken und Handeln, Führungskompetenz usw.</p> ■ Existiert eine vorausschauende Planung? <p style="margin-left: 20px;">Hier gilt es, insbesondere die demografische Entwicklung zu beachten.</p> ■ Wie wird die Zukunft des Betriebes/der Einrichtung (Entwicklungen in finanzieller, organisatorischer, personeller Hinsicht) eingeschätzt? ■ Welche fachlichen/überfachlichen Qualifikationen werden künftig notwendig sein? 	

1.3

Ist der qualifikatorische Ist-Stand der Mitarbeiter bekannt, beschrieben und dokumentiert?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="220 443 826 701"> <p>■ Besteht seitens der Mitarbeiter die Bereitschaft, ihre faktisch vorhandenen Qualifikationen bekannt zu machen und zu dokumentieren?</p> <p>Die Offenheit der Mitarbeiter sowie die Haltung des Betriebs-/ Personalrats dazu sind ebenfalls kritische Erfolgsfaktoren. Sie bedürfen – wegen der latenten Gefahr des »gläsernen Mitarbeiters« – besonderer Sensibilität im Umgang.</p> <li data-bbox="220 734 826 902"> <p>■ Wie soll mit überfachlichen Qualifikationen und solchen, die nicht unmittelbar mit der aktuellen Aufgabe zu tun haben, umgegangen werden?</p> <p>Gemeint sind z. B. Vorausbildungen, Sprachkenntnisse usw.</p> <li data-bbox="220 936 826 1081"> <p>■ Wie erfolgt die Erfassung der Qualifikationen?</p> <p>Gemeint ist die Form der Datenerhebung, z. B. über Personalfragebögen, nur auf freiwilliger Basis sowie ausschließlich aufgrund von Bewerbungen.</p> <li data-bbox="220 1115 826 1305"> <p>■ Wie hoch ist der Aussagewert von Qualifikationsnachweisen?</p> <p>Ggf. ist der durch ein Zertifikat bescheinigte Besuch einer Führungskräftequalifikation nicht uneingeschränkt für die tatsächliche Führungseignung des Mitarbeiters aussagekräftig.</p> <li data-bbox="220 1339 826 1574"> <p>■ Gibt es Möglichkeiten, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu verifizieren?</p> <p>Dies könnte z. B. durch Beurteilungen geschehen. Auch die Einbindung der direkten Führungskraft ist zu überlegen. Dazu muss sie aber das dafür notwendige »Know-How« haben und ihre Rolle als »PE'ler vor Ort« annehmen.</p> <li data-bbox="220 1608 826 1697"> <p>■ Soll die Nutzung gewonnener Informationen für evtl. spätere Stellenbesetzungen/Abdeckung von kurzfristigem Personalbedarf nutzbar sein?</p> 	

1.4

Ist grundsätzlich ein individualisierter Abgleich von stellenbezogenen Anforderungsprofilen mit den realen Qualifikationsprofilen von Mitarbeitern möglich?

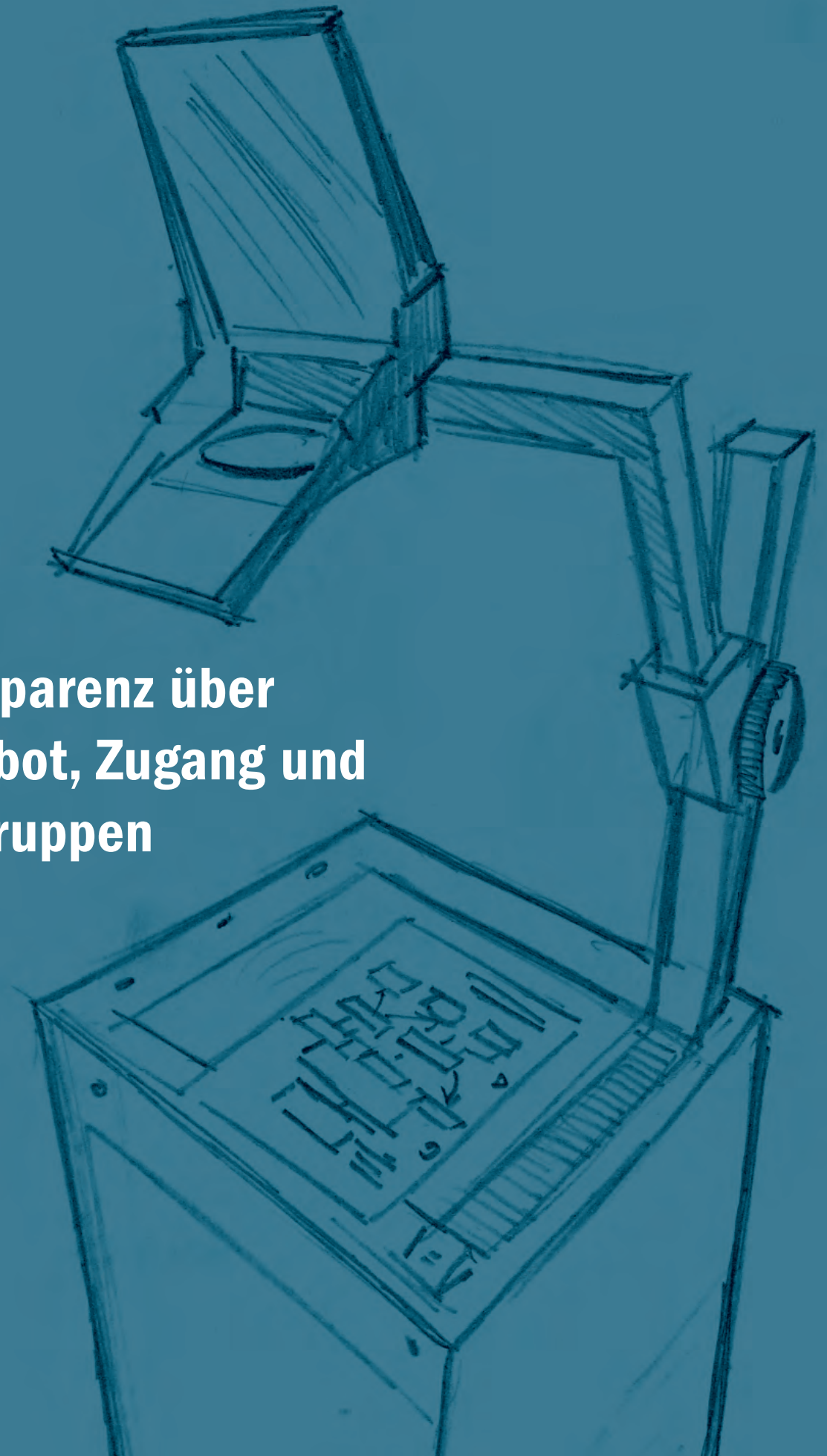
Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind die Führungskräfte insoweit geschult, dass sie tatsächlich »PE vor Ort« sicherstellen können? ■ Existiert eine Auswertungsmöglichkeit (ggf. über ein IT-gestütztes Personalmanagementsystem)? Dabei wären dann die Aspekte des Datenschutzes zu beachten. ■ Ist das Qualifizierungsgespräch (als zeitlich späteste Möglichkeit) geeignet, das stellenbezogene Anforderungsprofil und das Qualifikationsprofil des Mitarbeiters abzugleichen? 	

1.5

Wird bei den Mitarbeitern die Bereitschaft gefordert und gefördert, sich in horizontaler und/oder vertikaler Richtung beruflich zu entwickeln?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist ein Wissensmanagement etabliert, das Erfahrungswissen als kontinuierlichen Prozess im Unternehmen/der Einrichtung hält? ■ Wie ist das Verhältnis zwischen gewünschter Kontinuität und Flexibilität? ■ Welche Anreizsysteme zur Förderung von Weiterbildungsmotivation existieren bzw. können entwickelt werden? Dies könnte z. B. durch anteilige Kostenübernahme für Qualifizierungen oder die Verbindung mit monetären Anreizen (Leistungsentgelt nach Erfüllung von PE-Zielen) erreicht werden. 	

Teil 2
**Transparenz über
Angebot, Zugang und
Zielgruppen**



Stehen Angebotsvielfalt und verschiedene Lernformen bedarfsgerecht zur Verfügung?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind Angebote vorhanden, um Lücken zwischen heutigen und künftigen Anforderungen und Kompetenzen der Mitarbeiter zu schließen? Dazu gehören auch solche zur Stärkung persönlicher, fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen. Die Palette sollte in- wie externe Angebote beinhalten. Inhaltlich sind z. B. Coaching, Mentoring oder kollegiale Beratung gemeint. ■ Werden berufsbegleitende Studiengänge gefördert? ■ Gibt es Angebote, die einen Aufstieg/berufliches Weiterkommen ermöglichen? ■ Gibt es daneben auch Angebote zur allgemeinen persönlichen Weiterentwicklung? ■ Existieren Instrumente zur regelmäßigen Überprüfung, ob das Angebot bedarfsgerecht ist? Qualifizierungscontrolling ist die Grundlage für die ggf. erforderliche Nachsteuerung. ■ Gibt es Angebote, die unterschiedliche zeitliche Ressourcen berücksichtigen? Gemeint sind z. B. E-Learning oder berufsbegleitende Maßnahmen. ■ Kommen auch praxisnahe Lernformen zum Einsatz? Gemeint sind z. B. Rollenspiele, Feedbacktage, Gruppenarbeit, Fallberatung o. Ä. ■ Wird der Wissenstransfer gefördert? 	

2.2

Kennen alle Führungskräfte (als PE'ler vor Ort) die Angebotsvielfalt sowie die Lernformen und machen sie ihren Mitarbeitern bei Bedarf zugänglich?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="220 439 788 528">■ Finden regelmäßige Veranstaltungen mit den Führungskräften zu Angeboten, über Lernformen und Ziele sowie Zielgruppen von Qualifizierungen statt? Nur dadurch sind Führungskräfte in der Lage, Lernbedarfe zu ermitteln, kennen Weiterbildungsmöglichkeiten und können darüber informieren. <li data-bbox="220 674 783 763">■ Sind die Führungskräfte immer aktuell informiert und haben einen festen Ansprechpartner im Bereich Personalentwicklung? Die notwendige Information kann z. B.: über geeignete Informationsmaterialien/-medien zu Angeboten und Lernformen sowie deren Zielgruppen im Intranet oder auch über einen Leitfaden für Qualifizierungsgespräche erfolgen. 	

2.3

Sind die Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb für Mitarbeiter durch Informationsmaterialien, ein allen offen stehendes Beratungsangebot im Bereich Personalentwicklung o. Ä. nachvollziehbar?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="220 1323 804 1413">■ Ist Informationsmaterial über Qualifizierungsangebote vorhanden und bekannt gemacht, sodass interessierte Mitarbeiter dies finden können? <li data-bbox="220 1447 815 1507">■ Steht das Beratungsangebot im Bereich Personalentwicklung zu Entwicklungsmöglichkeiten allen offen? 	

2.4

Ist der Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen grundsätzlich für alle (auch für besondere Zielgruppen) gewährleistet?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind das Verfahren, die Kriterien der Anmeldung, Auswahl und Ablehnung für alle Qualifizierungsangebote klar geregelt und kommuniziert? ■ Hat grundsätzlich jeder Mitarbeiter die Chance, an Maßnahmen teilzunehmen? Gemeint ist die Vermeidung von Differenzierungen nach Alter/Geschlecht, die jemanden ausschließen. ■ Sind die Zeiten einer Qualifizierung so gelegt, dass jeder unter regulären Umständen teilnehmen kann? ■ Sind Einschränkungen und Ablehnungen einer Qualifizierung nur mit sachlicher Begründung möglich und müssen sie kommuniziert werden? Denkbar sind insoweit z. B. das Fehlen finanzieller Mittel oder die Nichterfüllung der Zugangsvoraussetzungen für die Qualifizierung. 	

2.5

Informiert und berät die Organisationseinheit Personalentwicklung kompetent über das Angebot?

	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind im Bereich Personalentwicklung die fachlichen Ressourcen vorhanden, um Bildungsbedarfe zu erheben und Angebote abzuleiten? 	

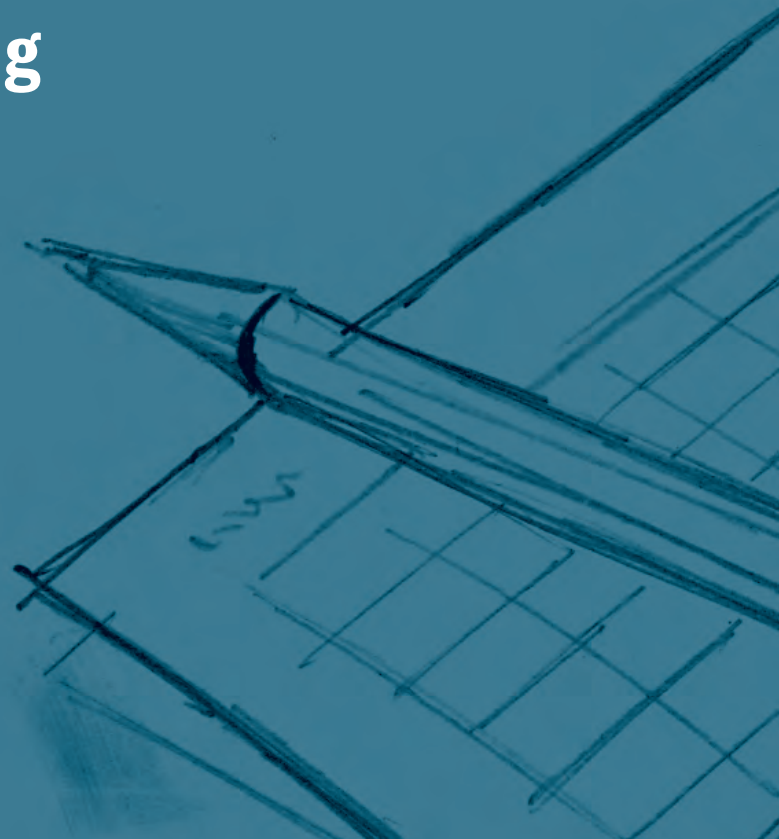
2.6

Sind in Abhängigkeit von den Zielen der Gesamtorganisation zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote zur besonderen Förderung verfügbar?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es Ziele der Gesamtorganisation? ■ Sind diese bekannt und liegen mittelbar den Qualifizierungsstrategien zugrunde? ■ Gibt es zur besonderen Förderung bestimmter Zielgruppen besondere Angebote? Denkbar sind z. B. solche für Frauen in Führungspositionen, Auszubildende, Führungsnachwuchs, Fachlehrgänge u. Ä. 	



Teil 3
**Qualifizierungsbudget
und Kostenregelung**



3.1

Ist das Qualifizierungsbudget entsprechend dem aktuellen wie perspektivisch festgestellten aufgabenbezogenen Bedarf bemessen?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es ein strategisches Personalentwicklungskonzept, das Aussagen über aktuelle und perspektivische Aufgaben und daraus erwachsende Bedarfe ermöglicht? ■ Ist sichergestellt, dass sich zentrale wie dezentrale Qualifizierungsbudgets entsprechend des jeweiligen Bedarfs weiterentwickeln und zweckgemäß in Anspruch genommen werden? 	

3.2

Gibt es Kriterien für die Höhe des Qualifizierungsbudgets?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wird das Budget zentral oder dezentral errechnet? ■ Ist das Budget nach einem Anteil der Personalkosten, anhand eines bestimmten Betrags pro MA, Organisationseinheiten oder weiteren Kennzahlen bemessen? ■ Welche Kostenarten (Personal-, Sachkosten oder Sonstiges) sind in das Budget einzurechnen? ■ Ist der Bemessungsprozess transparent und sind die Verantwortlichen bekannt? 	

3.3

Sind die Regelungen zur Bewirtschaftung des Budgets transparent?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wird das Budget zentral und/oder dezentral bewirtschaftet? ■ Gibt es Ausgleichsmöglichkeiten für Unterfinanzierungen? ■ Sind Budgeteinsparungen übertragbar? ■ Gibt es ein Budgetcontrolling? 	

3.4

Gibt es bekannte Regelungen zur Kostenverteilung bei Qualifizierungsmaßnahmen?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kann einvernehmlich festgestellt werden, zu wessen Gunsten die Maßnahme überwiegend stattfinden wird? ■ Sind Kriterien über eine mögliche Eigenbeteiligung des Mitarbeiters (in Zeit oder Geld) vorgesehen und transparent? ■ Können Rückzahlungsverpflichtungen des Mitarbeiters vereinbart werden? ■ Wird die Maßnahme nach individuellem oder standardisiertem Vorgehen (z. B. mit einem formalisierten Entwurf einer Qualifizierungsvereinbarung oder Rahmenregelung über Eigenbeteiligung) abgewickelt? 	



Teil 4

Qualifizierungsgespräch und Prozess der Einführung

4.1

Ist geklärt, in welchem Verhältnis das Qualifizierungsgespräch zu anderen Instrumenten des Personalmanagements steht?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeint sind u.a. Mitarbeitergespräche (MAGs) oder Zielvereinbarungsgespräche (mit oder ohne Bezug zum Leistungsentgelt) 	

4.2

Existiert ein Gesprächsleitfaden für das Qualifizierungsgespräch?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind Regeln zu Rahmenbedingungen, Vorbereitung, Inhalten, Instrumenten, »Spielregeln« (z. B. Regelmäßigkeit), Vertraulichkeit sowie Dokumentation und Evaluation vorhanden? 	

4.3

Werden Führungskräfte und Mitarbeiter in regelmäßigen Schulungen und Informationsveranstaltungen auf die Gespräche vorbereitet?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.4

Kennt die Führungskraft alle Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen in ihrem Organisationsbereich?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

Kennen Führungskraft und Mitarbeiter die spezifischen Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes und die aktuell vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen des Mitarbeiters?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.5

Werden die im Leitfaden vorgesehenen Rahmenbedingungen und Eckpunkte des Qualifizierungsgesprächs beachtet?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.6

Benennt der Mitarbeiter im Qualifizierungsgespräch seine aktuellen wie perspektivischen Qualifizierungsbedürfnisse?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.7

Gleicht die Führungskraft die Qualifizierungsbedürfnisse des Mitarbeiters mit den aktuellen und perspektivischen Qualifizierungsanforderungen ab?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.8

4.9

Vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter konkrete Maßnahmen aus dem Qualifizierungsgespräch, z. B. in Zielvereinbarungen?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.10

Dokumentiert die Führungskraft das Führen des Gesprächs sowie die vereinbarten Maßnahmen und gibt diese zeitnah an die PE weiter?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist geklärt, was von der zentralen PE und was dezentral bearbeitet wird? 	

4.11

Gibt die PE sowohl dem Mitarbeiter als auch der Führungskraft zeitnah eine Rückmeldung zu den ggf. gemachten Vorschlägen/Maßnahmen?

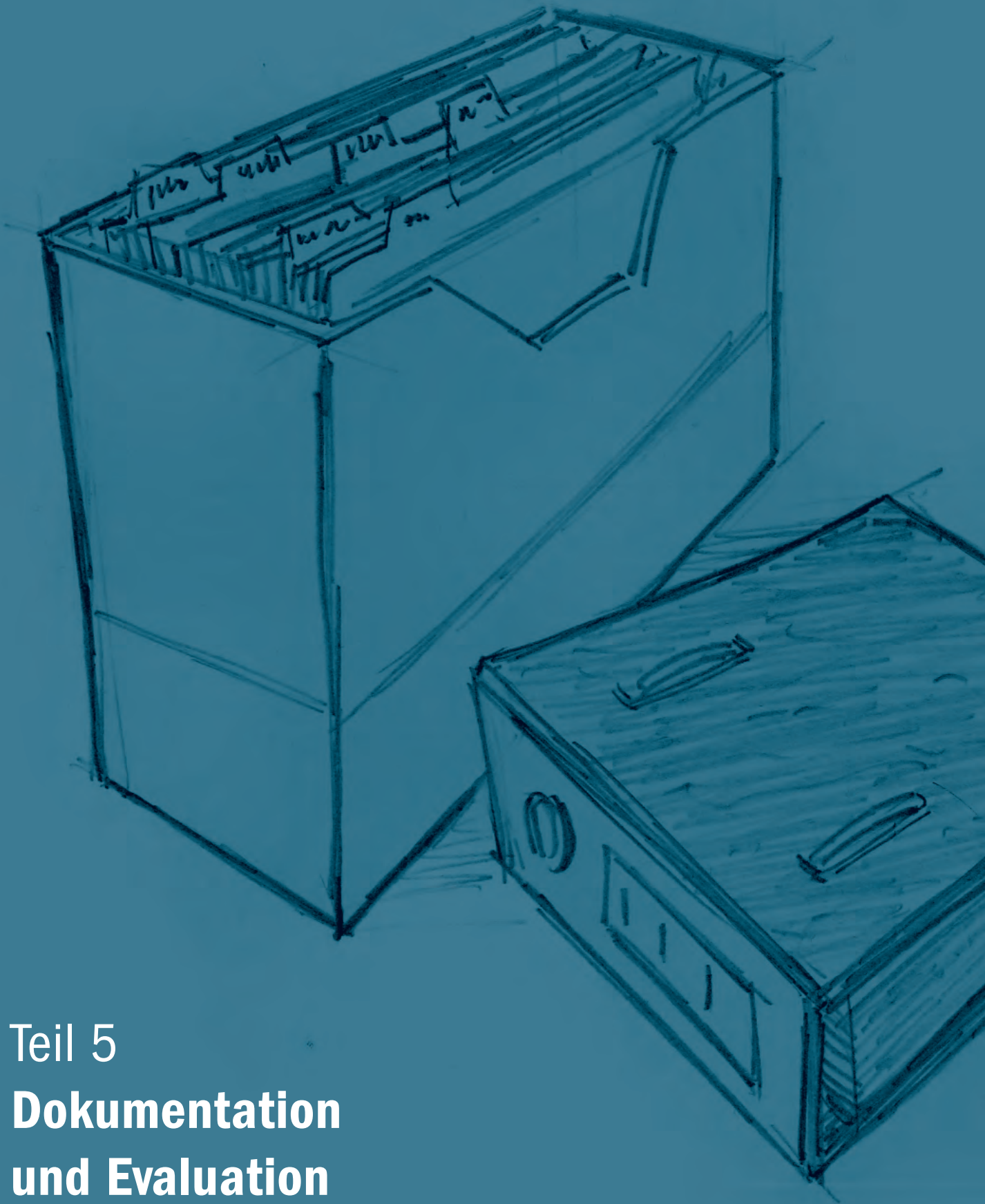
Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

4.12

Berücksichtigt die PE die vorgeschlagenen Maßnahmen für die übergreifende Weiterbildungsplanung unter Beachtung der Vertraulichkeit?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

Teil 5
**Dokumentation
und Evaluation**



5.1

Gibt es eine zentrale Dokumentation über die Führung der Qualifizierungsgespräche?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

5.2

Werden – zu Beginn mindestens folgende fünf – Basis-Kennzahlen zum Controlling der Qualifizierungsgespräche eingesetzt?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<p>■ Unmittelbar nach der ersten Gesprächsrunde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anzahl der zu führenden Gespräche 2. Anzahl der geführten Gespräche 3. Anzahl der Gespräche, in denen eine Qualifizierungsmaßnahme vereinbart wurde 4. Gesamtzahl aller vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen <p>■ Vor der nächsten Gesprächsrunde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Anzahl der Qualifizierungsmaßnahmen, die auch tatsächlich durchgeführt wurden: <ul style="list-style-type: none"> - auf Grund des Qualifizierungsgesprächs - außerhalb des Qualifizierungsgesprächs <p>vgl. Muster-Befragungsbogen (Anlage)</p> <p>Damit werden die Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparenz herstellen - Akzeptanz sicherstellen - Nutzen ablesen - Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen <p>verfolgt</p> <p>Über die fünf Basis-Kennzahlen hinaus kann die Evaluation auch weiter gefasst werden, z. B. über:</p> <ul style="list-style-type: none"> Einschätzung der Qualität der Qualifizierungsgespräche, Art der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahme, Umfang der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahme, Bewertung der Qualifizierungsmaßnahme, Erfolg der Qualifizierungsmaßnahme, Zielgruppenaspekte (Männer – Frauen, Vollzeit – Teilzeit, Beamte – Beschäftigte, Entgeltgruppen, usw.) <p>Eine Befragung der Führungskräfte und der Mitarbeiter z. B. nach zwei Jahren zum Prozess der Einführung und zum Nutzen der Qualifizierungsgespräche ist darüber hinaus möglich.</p>	

5.3

Werden/sind die Führungskräfte durch entsprechende Schulungen/Veröffentlichungen über die Handhabung der Bögen und deren Hintergrund informiert?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

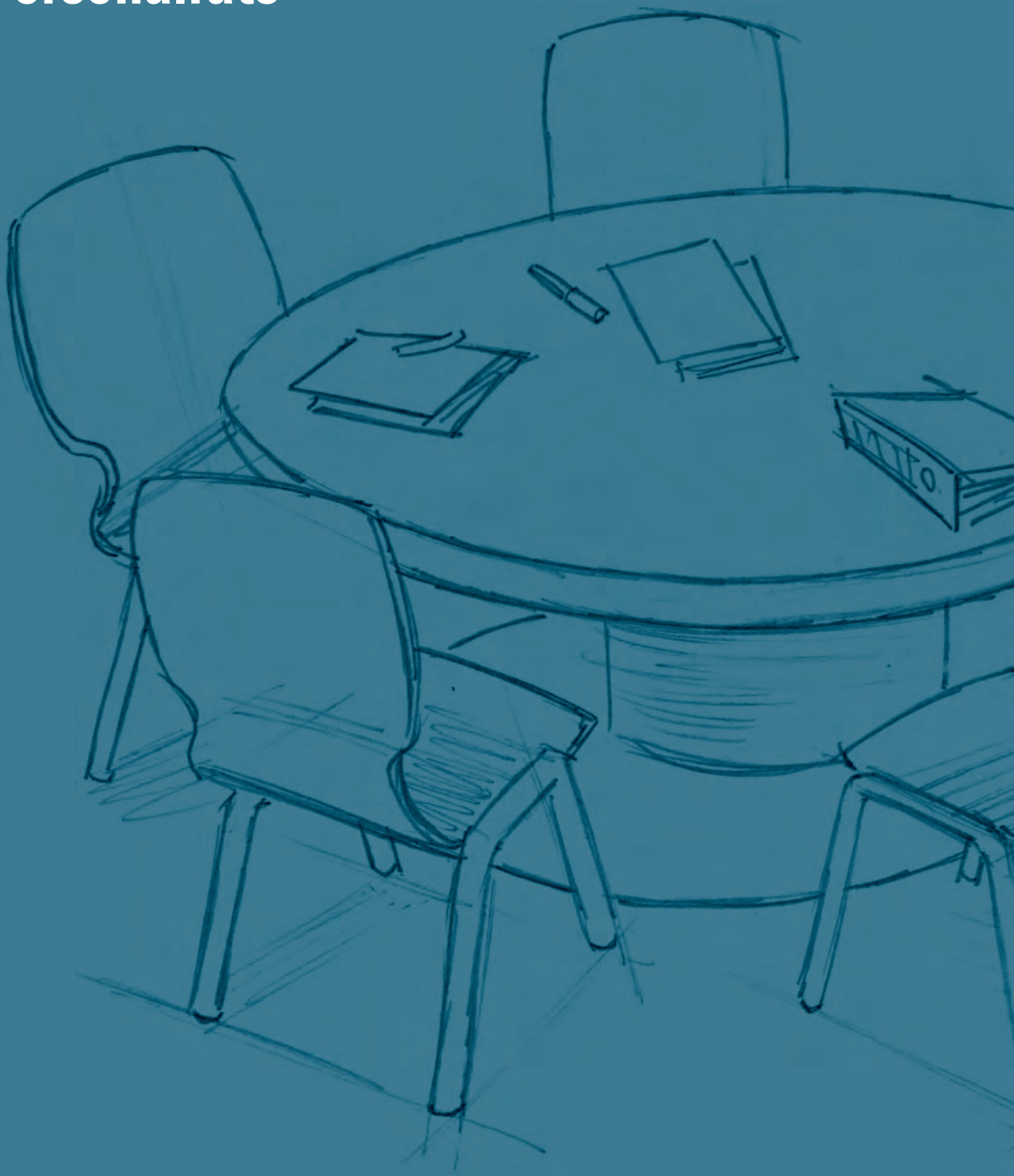
5.4

Wird über die Ergebnisse (Kennzahlen) und ggf. sich hieraus ergebende Maßnahmen in geeigneter Form regelmäßig berichtet (z. B. Personalentwicklungsbericht)?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

Teil 6

**Beteiligung der
Mitarbeiter sowie
des Betriebs-/
Personalrats**



Herrscht grundsätzlich als Betriebskultur eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber/Verwaltung und Betriebs-/Personalrat?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

6.1

Stellen Arbeitgeber/ Verwaltung und Betriebs-/Personalrat insbesondere beim Thema Qualifizierung ihre Kooperationsfähigkeit und Kooperationswilligkeit unter Beweis?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerade hier kommt es noch mehr als bei anderen Themen auf eine konstruktive, nachhaltige Zusammenarbeit an. 	

6.2

Werden bei der Zusammenarbeit von Arbeitgeber/Verwaltung und Betriebs-/Personalrat gemeinsam entwickelte Projekte auch gemeinsam getragen und verantwortet?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf

6.3

6.4

Erfolgt die Einbeziehung des Betriebs-/Personalrates (mindestens) entsprechend der gesetzlichen und tariflichen Regelungen?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mindeststandard 	

6.5

Gibt es darüber hinaus örtliche Regelungen oder Institutionen, durch die dauerhaft eine stabile und konstruktive Kooperationsform unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten sichergestellt wird?

Ergänzungen	Anmerkungen / Handlungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> ■ erweiterter Standard <p style="margin-left: 20px;">Regelungen können z. B. Fortbildungsrichtlinien sein.</p> <p style="margin-left: 20px;">Institutionen können z. B. ein Fortbildungsausschuss oder Projektgruppen sein.</p>	

Wortlaut § 5 TVöD und TV-L

§ 5 Qualifizierung

- (1) Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung.
- (2) Vor diesem Hintergrund stellt Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag ein Angebot dar, aus dem für die Beschäftigten kein individueller Anspruch außer nach Absatz 4 abgeleitet, aber das durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann. Entsprechendes gilt für Dienstvereinbarungen im Rahmen der personalvertretungsrechtlichen Möglichkeiten. Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden dadurch nicht berührt.
- (3) Qualifizierungsmaßnahmen sind
- die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung),
 - der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung),
 - die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und
 - die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung).
- Die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme wird dokumentiert und den Beschäftigten schriftlich bestätigt.
- (4) Beschäftigte haben – auch in den Fällen des Absatzes 3 Satz 1 Buchst. d – Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen.
- (5) Die Kosten einer vom Arbeitgeber veranlassten Qualifizierungsmaßnahme – einschließlich Reisekosten – werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen. Ein möglicher Eigenbeitrag wird durch eine Qualifizierungsvereinbarung geregelt. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln. Ein Eigenbeitrag der Beschäftigten kann in Geld und/oder Zeit erfolgen.
- (6) Zeiten von vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit.
- (7) Gesetzliche Förderungsmöglichkeiten können in die Qualifizierungsplanung einbezogen werden.
- (8) Für Beschäftigte mit individuellen Arbeitszeiten sollen Qualifizierungsmaßnahmen so angeboten werden, dass ihnen eine gleichberechtigte Teilnahme ermöglicht wird.

Zusatzbestimmung für den Tarifbereich TV-L:

Für eine Qualifizierungsmaßnahme nach Absatz 3 Satz 1 Buchstabe b oder c kann eine Rückzahlungspflicht der Kosten der Qualifizierungsmaßnahme in Verbindung mit der Bindung der/des Beschäftigten an den Arbeitgeber vereinbart werden. Dabei kann die/der Beschäftigte verpflichtet werden, dem Arbeitgeber Aufwendungen oder Teile davon für eine Qualifizierungsmaßnahme zu ersetzen, wenn das Arbeitsverhältnis auf Wunsch der/des Beschäftigten endet. Dies gilt nicht, wenn die/der Beschäftigte nicht innerhalb von sechs Monaten entsprechend der erworbenen Qualifikation durch die Qualifizierungsmaßnahme beschäftigt wird, oder wenn die Beschäftigte wegen Schwangerschaft oder Niederkunft gekündigt oder einen Auflösungsvertrag geschlossen hat. Die Höhe des Rückzahlungsbetrages und die Dauer der Bindung an den Arbeitgeber müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Raum für Notizen

	Logo/Wappen der Organisation
An die Stelle zur zentralen Dokumentation der Qualifizierungsgespräche	

Evaluation der Qualifizierungsgespräche nach § 5 TVöD im Jahr _____

Organisationseinheit:	Führungskraft:
1. Zu führende Gespräche:	
2. Geführte Gespräche:	
3. Gespräche in denen eine Qualifizierungs- maßnahme vereinbart wurde:	
4. Gesamtzahl aller vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen:	
Datum:	Unterschrift:

5. Anzahl der durchgeführten Qualifizierungs- maßnahmen: a) auf Grund des Qualifizierungsgesprächs b) außerhalb des Qualifizierungsgesprächs	
Datum:	Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Teil 1	
Planung und Bedarfsermittlung	5-9
Teil 2	
Transparenz über Angebot, Zugang und Zielgruppen	10-13
Teil 3	
Weiterbildungsbudget und Kostenregelung	14-18
Teil 4	
Qualifizierungsgespräch und Prozess der Einführung ...	17-20
Teil 5	
Dokumentation und Evaluation	21-23
Teil 6	
Beteiligung der Mitarbeiter sowie des Betriebs-/Personalrats	24-26
Wortlaut § 5 TVöD und TV-L	27
Muster-Befragungsbogen	29

Die Erarbeitung der Checkliste wurde koordiniert von
Reinhard Bahnmüller und Markus Hoppe (F.A.T.K. Tübingen)
und inhaltlich gesteuert von Katja Weisel (KGSt Köln).
An der Erstellung waren beteiligt:

Sabine Brückner; Klinikum Ingolstadt, Personalleiterin

Michael Dambacher; Landeshauptstadt Stuttgart, Organisation und
Personalentwicklung

Julia Eichler; Lutherstadt Wittenberg, Fachbereichsleiterin Innerer Service

Alwin Fuhs, Gemeinde Moormerland, Leiter Fachbereich II – Verwaltung

Jochen Heidenstecker, Ludwig-Maximilians-Universität München,
Referatsleitung Personalentwicklung, Interne Weiterbildung

Peter Hoven; Stadt Köln, stellv. Leiter Personalamt

Alfred Pleier, Klinikum Ingolstadt, Personalabteilung

Stefanie Rommel, Landeshauptstadt Stuttgart, Organisation und
Personalentwicklung

Nicole Rüdiger, Fachhochschule Hannover, Leiterin Dezernat I –
Personal und Organisation

Barbara Sand, Stadt Erlangen, Leiterin Abteilung Personalwirtschaft

Carolin Schöbel-Peinemann, Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg,
Leiterin Stabstelle Personal- und Organisationsentwicklung

Bernhard Steinhoff, Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen,
Leiter Gruppe Personal

Jane Unger; Stadt Halle (Saale), Leiterin des Amtes für Organisation
und Personalservice

Michael Zill; Stadt Fürth, Personalamt, Aus- und Fortbildung

Gefördert von



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



F.A.T.K. Forschungsinstitut
für Arbeit
Technik und Kultur