

Unterstützung bei der Umsetzung des Tarifvertrages  
für den öffentlichen Dienst

# TVöD – Schulungsangebot

des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Schleswig-Holstein



*in Zusammenarbeit*  
mit den kommunalen Landesverbänden Schleswig-Holstein



*und in Kooperation*  
mit dem Institut für Fortbildung und Verwaltungs-  
Modernisierung, der Verwaltungsakademie Bordesholm  
sowie dem Beratungsunternehmen Baumgartner & Co.



## 1. Ausgangssituation TVöD

Mit dem TVöD wollen die Tarifpartner einen Paradigmenwechsel hin zu mehr Flexibilität, mehr Leistungs- und Erfolgsorientierung und damit auch zur mehr Effektivität und Effizienz in den Verwaltungen erreichen.<sup>1</sup> Ein Herzstück der Tarifreform ist dabei die Einführung leistungsbezogener Vergütungselemente, die es in dieser Form bislang im Bereich des öffentlichen Dienstes nicht gegeben hat. Mit dem TVöD besteht für die Kommunalverwaltungen damit die Möglichkeit aber auch die Verpflichtung, mit verschiedenen Instrumenten den Leistungsbezug in die Entgeltgestaltung aufzunehmen. Dabei ist zwischen der Variabilität der Bezahlung im Grundgehalt und in Form des Leistungsentgelts zu unterscheiden. Nach dem Willen der Tarifpartner bestehen die materiellen Stufenaufstiege und das leistungsbezogene Entgelt unabhängig voneinander und dienen unterschiedlichen Zielen. Für beide Komponenten gilt in der praktischen Umsetzung, dass ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Einführung leistungsbezogener Entgeltbestandteile die Bereitschaft der Führungskräfte ist, die Leistung ihrer Mitarbeiter/innen einzuschätzen und eine entsprechende Leistungs differenzierung vorzunehmen. Eine solche Differenzierung setzt voraus, dass von den Führungskräften eine kontinuierliche und transparente Kommunikationskultur gepflegt wird. Eine wichtige Rolle für diese Gesprächskultur hat sowohl die tägliche Führungskommunikation als auch das regelmäßige Rückkoppelungsgespräch (u.a. Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche, Beurteilungsgespräche usw.). Im Zusammenhang mit der Umsetzung des TVöD steht dabei insbesondere die Gestaltung und Kommunikation über Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgrade im Mittelpunkt. Hier betreten sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeiter/innen häufig "Neuland". Für die jeweilige Kommunalverwaltung stellt sich dabei die Frage, inwieweit die Führungskräfte die Techniken der Zielvereinbarung und der Maßnahmenplanung bereits beherrschen, wie sie sinnhafte Messgrößen/Erfolgsindikatoren definieren, um den Zielerreichungsgrad zu messen, wie sie diese Zielsysteme vermitteln und in einem kommunikativen Prozess gemeinsam mit dem Mitarbeiter/innen umsetzen können.

## 2. Ziele und Inhalte eines Schulungsangebotes zum TVöD

Ein Erfolgsfaktor für die Motivationswirkung und eine Leistungssteigerung durch das neue Entgeltsystem ist, dass es von den Führungskräften akzeptiert und positiv aktiv mitgetragen wird. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte über das notwendige Methodenwissen und die Kompetenzen verfügen, die neuen Instrumente auch anwenden zu können.

Zu diesem Zweck bietet der Kommunale Arbeitgeberverband Schleswig-Holstein in Zusammenarbeit mit den kommunalen Landesverbänden Schleswig-Holstein und in Kooperation mit dem Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung (In-ForM), der Verwaltungsakademie Bordesholm (VAB) sowie dem Beratungsunternehmen Baumgartner & Co. ein Angebot zur Unterstützung der kommunalen Mitglieder bei der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung an. Das Angebot ist modular aufgebaut, so dass sich jedes Mitglied die jeweils zutreffenden Teile aussuchen kann, wobei im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses die Teilnahme an allen drei Modulen empfohlen wird.

- Modul 1: Intensiv-Workshop zum Erstellen einer Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt gemäß § 18 TVöD
- Modul 2: Führungskräftebildung zur fachlichen Gestaltung und Einführung von Zielvereinbarungssystemen in der Verwaltung
- Modul 3: Bildung und Beratung von Geleitzügen

---

<sup>1</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2006, Köln 2006, S. 3.

## **Modul 1: Intensiv-Workshop zum Erstellen einer Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt gemäß § 18 TVöD**

Die Umsetzung des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD ist eine der wichtigsten aktuellen Aufgaben für den öffentlichen Dienst. Im Zentrum der fachlichen Umsetzung steht die Ausgestaltung der Dienst-/Betriebsvereinbarung. An diese werden hohe Anforderungen gestellt, u.a.:

- Technisch fehlerfreie Beschreibung der erarbeiteten Methoden und Prozesse zur Leistungsmessung und Auszahlung
- Beachtung bestehender oder zukünftig möglicher Ausnahme- bzw. Sonderregelungen
- Knappe und verständliche Formulierung

Ziel des Intensiv-Workshops ist es, je teilnehmender Kommune einen Entwurf einer Dienst-/ Betriebsvereinbarung zu erarbeiten. Im Detail wird vermittelt, welche Pflichtelemente in der Dienst-/Betriebsvereinbarung enthalten sein müssen, wo sich Gestaltungsoptionen befinden und welche der möglichen Optionen für welche Kommune die jeweils Richtige ist.

Der Intensiv-Workshop umfasst zwei Tage und hat folgenden Schwerpunkt: Auf Grundlage der Musterdienstvereinbarung der Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeber werden Paragraf für Paragraf die möglichen Gestaltungsoptionen diskutiert. Beispiellösungen aus dem öffentlichen Bereich und der Privatwirtschaft veranschaulichen praxisnah mögliche Lösungen. Zu jedem Teilbereich werden fertige Textbausteine zur Verfügung gestellt, anhand derer ein wesentlicher Teil einer eigenen Dienstvereinbarung ausgearbeitet werden kann.

Wenn schon Teile einer Dienstvereinbarung bereits in einer Kommune erarbeitet worden sind, können diese überprüft, ergänzt und vervollständigt werden. Die Diskussion mit den Referenten und den anderen Teilnehmer/-innen wird die eigene Arbeit wesentlich erleichtern und zur Qualitätssicherung der eigenen Lösung beitragen.

Das Intensivseminar wendet sich an alle Beschäftigten, die an der Ausgestaltung und Einführung des Leistungsentgelts beteiligt sind. Das Seminar setzt Grundkenntnisse über das Leistungsentgelt, wie sie z.B. in den Informationsveranstaltungen des Kommunalen Arbeitgeberverbands vermittelt wurden, voraus.

Empfohlen wird die Teilnahme am Seminar mit jeweils etwa zwei bis drei Kolleginnen und Kollegen und idealerweise gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern des Personal- oder Betriebsrats. Damit ist ein Transfer der Inhalte aus dem Intensiv-Workshop in die eigene Kommune gewährleistet und es können im Intensiv-Workshop die konkreten Fragestellungen in der Gruppe diskutiert werden.

Alle Teilnehmer/-innen erhalten vor der Veranstaltung ein Handout und im Anschluss an die Veranstaltung die gesamte Präsentation und Dokumentation.

## **Modul 2: Führungskräftebildung zur fachlichen Gestaltung und Einführung von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungssystemen in der Verwaltung**

Im Rahmen der Führungskräftebildung ist als erster Schritt vorgesehen, in einem gemeinsamen Dialog mit den Führungskräften herauszuarbeiten, welche Anforderungen und Veränderungen sich aus dem TVöD für das grundsätzliche Führungsverhalten ergeben und wie diesen neuen Anforderungen entsprochen werden kann. Ausgehend von dieser grundlegenden Bestandsaufnahme und der damit verbundenen Rollenklärung geht es im nächsten Schritt darum, die Grundlagen, Rahmenbe-

dingen und Prinzipien bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu vertiefen und anhand praktischer Simulationen zu trainieren. Im dritten Schritt geht es um die Zusammenführung der zuvor behandelten Elemente mit dem Instrument der Zielvereinbarung. Ausgehend von praktischen Fällen sollen die Grundlagen der Zielfindung, der Zielvereinbarung und der Bewertung von Zielerreichungen reflektiert werden. In diesem Kontext sind auch die erforderlichen Rahmenbedingungen einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Das Ziel der Schulung besteht darin, dass die teilnehmenden Führungskräfte

- sich der Anforderungen und Konsequenzen aus dem TVöD für die Rolle der Vorgesetzten bewusst zu werden,
- über die notwendigen Kenntnisse bei der Gestaltung und dem Abschluss von Zielvereinbarungen verfügen,
- die wesentlichen Arbeitsschritte bei der Durchführung systematischer Leistungsbewertungen nachvollziehen können,
- die erforderlichen kommunikativen Erfordernisse im Zusammenhang mit der Einführung von Zielvereinbarungen kennen.

Die Führungskräftebildung umfasst insgesamt 3 Tage. Dabei werden folgende Schwerpunkte gebildet:

Anforderungen an Führung und Führungskräfte

- Grundfunktionen und Konzepte der Personalführung und des Personalmanagements
- Handlungsfelder von Führungskräften
- Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Bereichs
- Ansätze einer ziel- und ergebnisorientierten Personalführung
- Anforderungen nach dem TVöD und die Konsequenzen für die Führungskräfte
- Kompetenzentwicklung im Dialog mit Mitarbeiter/innen

Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu Zielvereinbarung bzw. Leistungsbewertung

- Grundlagen der Gesprächsführung
- Fördernde und hemmende Bedingungen
- Typisierung von Gesprächen
- Systematische Vorbereitung der Gespräche (Arbeitshilfen, Checklisten)
- Ablauf und Durchführung der Gespräche (Rückblick auf das vergangene Jahr; Vorschau auf das kommende Jahr)
- Umgang mit Widerständen und Konflikten

Entwicklung und Gestaltung von Zielvereinbarungen

- Anforderungen an Zielsysteme nach dem TVöD
- Festlegung von strategischen und operativen Zielen
- Operationalisierung von Zielen / Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Inhaltliche und strukturelle Gestaltung von Zielvereinbarungen
- Bewertungskriterien und Durchführung der Bewertung
- Zusammenhang Zielvereinbarung und Leistungsbewertung
- Konkrete Vereinbarung von Zielen und Feststellung der Zielerreichung

### Systematische Leistungsbewertung

- Definition von Leistung und Leistungserreichung
- Inhalte und Verfahren von Leistungsbeurteilungen
- Festlegung von Bewertungskriterien und Kennzahlen
- Instrumente der Leistungsmessung in der Praxis
- Zusammenführung von Zielvereinbarung und Leistungsbewertung
- Verknüpfung von Leistungsbewertung und Entgeltsystem

Im Rahmen der Führungskräftebildung kommen als Vermittlungsmethoden Impulsreferate, Metaplan, Plenumsdiskussionen und Kleingruppenarbeit zur Anwendung. Die dargestellten Instrumente werden in Form von Simulationen trainiert, um eine sichere Umsetzung in die Praxis zu gewährleisten.

### **Modul 3: Bildung und Beratung von Geleitzügen**

Neben dem fachlichen Input im Rahmen des Intensiv-Workshops bzw. der Führungskräftebildung ist vorgesehen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch bei der praktischen Umsetzung zu begleiten. Da die wesentlichen Aspekte der Anwendung des TVöD für die Städte, Gemeinden und Kreise ähnlich sind, ist vorgesehen, sogenannte regionale und vergleichbare Geleitzüge zu bilden. Ziel dieser Geleitzüge ist es, dass sich Kommunen bei der Umsetzung des TVöD zusammen schließen und sich bei der praktischen Umsetzung begleiten und unterstützen. Dabei werden sie von externen Beratern unterstützt. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit eines unmittelbaren und laufenden Erfahrungsaustausches in der Umsetzungsphase.

Voraussetzung für die Teilnahme an einem Geleitzug ist die Teilnahme an dem Intensiv-Workshop bzw. der Führungskräftebildung (Stufe 1 bzw. Stufe 2). In diesen Schulungen wird die Bildung von Geleitzügen initialisiert. Die Dauer der Geleitzüge ist zeitlich nicht begrenzt. Die Begleitung durch die externen Berater hat ein Gesamtvolumen von drei Beratertagen.

Die Beratung umfasst eine Projektierungsveranstaltung (1 Beratertag), in der die zu klärenden Rahmenbedingungen, mögliche Erfolgsfaktoren und Veränderungsbarrieren analysiert, sowie die durchzuführenden Verfahrensschritte und eine Terminliste festgelegt werden. Dabei werden u.a. folgende Leitfragen zugrunde gelegt:

- Für welche Zielgruppen werden Zielvereinbarungen eingeführt?
- Wer führt mit wem in welchen Zeiträumen Zielvereinbarungsgespräche und wie werden diese dokumentiert?
- Wann und unter welchen Rahmenbedingungen werden Zielvereinbarungen fortgeschrieben?
- Wer kontrolliert in welchem zeitlichen Abstand die Einhaltung der Zielvereinbarungen?
- Wie erfolgt die Bewertung der Zielvereinbarung und mit welchen Konsequenzen ist sie verbunden?
- Welche Verfahren der Personal- und Leistungsbeurteilung sollen zur Anwendung kommen?
- Wie soll die Leistungsmessung erfolgen (insbesondere Unterscheidung Regelleistung/überdurchschnittliche Leistung) und welche Instrumente können zum Einsatz kommen?
- Wie kann das Auszahlungsverfahren gestaltet werden, welche Grundprinzipien sollten festgelegt werden, welche 'Fallstricke' gibt es?
- Wie ist eine rechtzeitige Einbindung und Beteiligung der Personalvertretung sicherzustellen?

- Welche technischen Details können wie geregelt werden, z.B. Einigungsverfahren bei Konflikten, Regelungen für Langzeitkranke, befristet Beschäftigte etc., Dienst-/Betriebsvereinbarung?
- Wie sollten Führungskräfte involviert und geschult und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dienststelle informiert und einbezogen werden?

In den weiteren zwei Beratertagen werden die Fortschritte der individuellen Anpassungen und Umsetzungen vor Ort im Einzelnen und die weiteren Maßnahmen sowie zu klärende Einzelpunkte erörtert. Bei Bedarf werden bestimmte Themen nochmals von dem Berater erläutert. Eine ergebnisorientierte Moderation sichert die Zielerreichung in den einzelnen Sitzungen ab.

Neben den moderierten Geleitzüge-Treffen, sind auch weitere Treffen zwischen Mitgliedern der Geleitzüge zum Erfahrungsaustausch ohne externe Beratung vorgesehen. Auf Wunsch können jedoch über dieses Schulungsangebot hinaus weitere Beratertermine gebucht werden. Die maximale Teilnehmer/innenzahl sollte 10 Mitglieder nicht übersteigen.

### 3. Rahmenbedingungen zum Schulungsangebot

	<b>Intensiv-Workshop Dienstvereinbarung</b>	<b>Führungskräfte- Schulung</b>	<b>Geleitzüge</b>
<b>Zielgruppe:</b>	Entscheider beim Arbeitgeber sowie Personalvertretungen	Führungskräfte beim Arbeitgeber (insb. Amts- und Fachbereichsleitungen, Leitende Verwaltungsbeamte)	Umsetzer (Voraussetzung: Teilnahme an Stufe 1 und/oder Stufe 2)
<b>Anzahl Teilnehmende:</b>	Max. 20 Personen	Max. 20 Personen	Max. 10 Personen/Mitglieder
<b>Dauer:</b>	2 Tage	3 Tage	Unbefristet (3 Tage Begleitung durch externe Berater)
<b>Durchführende Organisation:</b>	Baumgartner & Co.	InForM / VAB	Baumgartner & Co. InForM / VAB
<b>Ort:</b>	variabel	variabel	regional
<b>Termine:</b>	09./10.07.07 24./25.09.07 05./06.11.07	07.-09.05.07 21.-23.05.07 03.-05.09.07 10.-12.10.07 05.-07.12.07	Bei Bedarf
<b>Kosten:</b>	<b>je Teilnehmer/in:</b> 580,- Euro zzgl. MwSt. inkl. Verpflegung zzgl. ggf. Unterkunft 1.000,- Euro bei zwei Teilnehmer/-innen bei paritätischer Teilnahme (1 Vertretung Arbeitgeber – 1 Vertretung Arbeitnehmer)	<b>je Teilnehmer/in:</b> 660,- Euro zzgl. Verpflegung und ggf. Unterkunft (MwSt. entfällt)	<b>je Geleitzug:</b> 3 Beratertage: 6.000,- Euro zzgl. Reisekosten (MwSt. entfällt bei In-ForM/VAB)

\_\_\_\_\_  
Dienststelle (Absender); (ggf. Stempel)  
(Bei mehreren TeilnehmerInnen bitte Kopien anfertigen  
und für jeden eine eigene Anmeldung ausfüllen!)

## Anmeldung Führungskräftebildung

Für Rückfragen

Th. Blunck: Tel.: 0431/3209-119

Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung  
Institut für Fortbildung  
und Verwaltungsmodernisierung (InForM)  
Rehmkamp 10  
24161 Altenholz

**Per Fax: 0431/ 32 09-117      oder      Per E-mail: [inform@fhvd.de](mailto:inform@fhvd.de)**

Hiermit melde ich mich zu folgender Fortbildungsveranstaltung verbindlich an:

*(Bitte in Druckschrift schreiben!)*

Veranstalter:	InForM / VAB
Seminarbezeichnung: Nr.	Führungskräftebildung zur fachlichen Gestaltung und Einführung von Zielvereinbarungssystemen in der Verwaltung
Seminardatum und -ort:	<input type="checkbox"/> 07.05.-09.05.07, Segeberg, Vitalia Seehotel <input type="checkbox"/> 21.05.-23.05.07, Schleswig, Hotel Waldschlösschen <input type="checkbox"/> 03.09.-05.09.07, Segeberg, Vitalia Seehotel <input type="checkbox"/> 10.10.-12.10.07, Schleswig, Hotel Waldschlösschen <input type="checkbox"/> 05.12.-07.12.07, Segeberg, Vitalia Seehotel Übernachtung: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Seminargebühr:	660,- Euro inkl. Seminarunterlagen (zzgl. Verpflegung ca. 85 Euro bzw. zzgl. Verpflegung und Übernachtung ca. 220 Euro)
Vor-/Zuname, Amtsbezeichnung, Kennnummer:	
Funktionsbezeichnung/ Aufgabengebiet:	
Dienstanschrift (Telefon/Fax/E-mail):	
Rechnungsempfänger:	
Welche Schwerpunkte wären für Sie in dem Seminar besonders wichtig?	

Die beigefügten Teilnahmebedingungen erkenne ich an.

\_\_\_\_\_  
Ort/Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

**Datenschutzhinweis:** Die Daten werden gem. § 10 i.V. mit § 11 LDSG-Schl.-Holst. erhoben und gespeichert.

### **1. Anmeldung**

Bitte benutzen Sie zur Anmeldung den beigefügten Vordruck. Sollten Sie sich telefonisch anmelden, bitten wir Sie, diese anschließend per Brief oder Fax zu bestätigen. Ihre Anmeldung wird in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigt. Mit Ihrer Anmeldung erkennen Sie diese Teilnahmebedingungen an. Sie erhalten keine schriftliche Anmeldebestätigung. Die Anmeldefrist beträgt 4 Wochen vor dem jeweiligen Veranstaltungstermin.

### **2. Einladung**

Nach Ablauf der Anmeldefrist erhalten Sie Ihre Seminarbestätigung mit einer vorläufigen Teilnehmerliste, Informationen zum Programm und zum Tagungsort sowie den Bescheid zur Bezahlung der im Schulungsangebot ausgewiesenen Gebühren.

### **3. Warteliste und Zusatztermin**

Übersteigen die Anmeldungen die maximale Teilnehmerzahl, so werden diese nach ihrem zeitlichen Eingang auf einer Warteliste notiert und rücken beim Freiwerden von Seminarplätzen automatisch nach. Über diesen Status werden Sie umgehend informiert. Liegt eine entsprechende Anzahl von Anmeldungen vor, werden wir Ihnen einen Zusatztermin anbieten.

### **4. Absage**

Die Veranstalter behalten sich vor, einen Kurs aus wichtigem Grund, z.B. Erkrankung des Referenten, auch kurzfristig absagen zu können.

### **5. Verpflegung**

Im Rahmen der Veranstaltungen werden Sie mit Getränken und Mittagessen versorgt. Diese Teilverpflegung ist auf den Anmeldeformularen ausgewiesen.

### **6. Unterkunft**

Sollten Sie bei den mehrtägigen Seminaren eine Übernachtung wünschen, übernehmen wir gern die Reservierung. Die Kosten für Übernachtung sind von Ihnen oder Ihrer Dienststelle zu tragen.

### **7. Materialien**

Die von den Referentinnen und Referenten bereitgestellten Seminarunterlagen erhalten Sie während der Veranstaltung. Nach Beendigung eines Seminars erhalten Sie eine Teilnahmebescheinigung. Eine ständige Teilnahme wird vorausgesetzt.

### **8. Seminarzeiten**

In der Regel beginnen die Seminare um 9.00 Uhr und enden spätestens um 17.00 Uhr. Die genauen Zeiten werden Ihnen mit der Einladung bekannt gegeben.

### **9. Teilnehmerzahl**

Die Gruppengröße umfasst maximal 20 Personen.

### **10. Gebühren**

Die Gebühren entnehmen Sie bitte dem jeweiligen Anmeldeformular. Die Gebühren werden mit der Einladung zum Seminar fällig, mit der Sie auch die entsprechende Gebührenrechnung erhalten.

### **11. Abmeldung**

Bis zum Ablauf der Anmeldefrist sind Abmeldungen kostenfrei. Bei einer Absage nach der Anmeldefrist werden bis 1 Woche vor Seminarbeginn 50%, danach 100% der Gebühren erhoben, soweit der Platz nicht anderweitig vergeben werden kann. Bei nachgewiesener Arbeitsunfähigkeit und sofortiger Abmeldung werden 10% der Seminargebühren erhoben. Bei mehrtägigen Veranstaltungen mit Übernachtung fallen zusätzlich die entstehenden Stornogebühren der jeweiligen Tagungsstätte an.

### **12. Elektronische Speicherung**

**Die Daten der angemeldeten Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden elektronisch gespeichert.**