

A photograph of a staircase with a decorative metal railing, overlaid with a blue tint. The railing features a pattern of vertical bars and circular motifs. A window is visible in the upper left corner.

DIE QUALIFIZIERUNGS- CHANCEN DES TVÖD/TV-L NUTZEN

**Eine gemeinsame Erklärung von
Personal- und Qualifizierungs-
verantwortlichen sowie
Betriebs- und Personalräten
öffentlicher Einrichtungen**

Dieses Vorhaben wurde aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung
und 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

Gestaltung:
Uli Gleis, Tübingen

Tübingen, Dezember 2010

Vorbemerkung/Präambel

Im Jahr 2005 trat der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und ein Jahr später der Tarifvertrag für die Länder (TV-L) in Kraft. Erstmals nahmen die Tarifvertragsparteien darin für den öffentlichen Bereich einen Passus zur Qualifizierung von Beschäftigten auf. Sie unterstreichen damit die Bedeutung, die einem hohen Qualifikationsniveau und lebenslangem Lernen zukommt und gaben den betrieblichen Akteuren auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite einen weiteren Impuls, sich der Gestaltung der betrieblichen Qualifizierungsprozesse verstärkt anzunehmen.

Eine Intensivierung der Anstrengungen erscheint auch notwendig. Deutschland liegt im internationalen Vergleich in der Qualifizierungsteilnahme im unteren Mittelfeld, die Teilnehmerquoten gingen mehrere Jahre in Folge zurück. Auch im öffentlichen Sektor war die Qualifizierungsquote ab Mitte des letzten

Jahrzehnts phasenweise rückläufig. In vielen Einrichtungen standen andere mit der Umsetzung des TVöD zusammenhängende Themen im Vordergrund, die den § 5 TVöD/TV-L in den Hintergrund geraten ließen, etwa die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung, die meist abgesondert von den tariflichen Qualifizierungsbestimmungen behandelt wurde. Auch aktuell scheinen andere Fragen wichtiger. Erneut droht das Thema Qualifizierung an den Rand gedrängt zu werden.

Angesichts der Haushaltsprobleme vieler öffentlicher Arbeitgeber stehen häufig nicht der Ausbau und die Optimierung der betrieblichen Qualifizierung, sondern Kürzungen von Qualifizierungsetats auf der Tagesordnung. Wir halten diese Entwicklung für problematisch und empfehlen den Verantwortlichen, der Qualifizierung der Mitarbeiter* gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den notwendigen Stellenwert zu verschaffen und die entsprechenden finanziellen Mittel bereit zu stellen. Die mehr denn je von den Mitarbeitern geforderte Flexibilität und Einsatzbereitschaft ist ohne ausreichende Qualifizierung und ent-

sprechenden Investitionen in (Weiter-)Bildung nicht zu haben. Obwohl die Tarifwerke jeweils nur für Tarifbeschäftigte gelten, haben die tariflichen Qualifizierungsbestimmungen bei der Personalentwicklung in der Einrichtung ihren Ansatzpunkt. Daher empfiehlt sich deren Anwendung auf alle Mitarbeiter (Beschäftigte, Beamte und andere Mitarbeiter). Um dem Rechnung zu tragen, wird im Folgenden von Mitarbeitern gesprochen.

Die aktuelle Zuspitzung der Finanznot der öffentlichen Hand unterstreicht die Bedeutung des § 5 TVöD/TV-L, in dem festgehalten wird, dass ein hohes Qualifikationsniveau im gemeinsamen Interesse von Mitarbeitern und Arbeitgebern liegt und Qualifizierung dazu dienen soll, Arbeitsplätze zu sichern, die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen weiter zu entwickeln, sowie den Service und die Effektivität zu steigern. Wir empfehlen den Qualifizierungsverantwortlichen auf Arbeitgeberseite und den Personalvertretern auf Arbeitnehmerseite, Qualifizierung gerade jetzt zu ihrem gemeinsamen Thema zu machen und dabei die Möglichkeiten des § 5 TVöD/TV-L zu nutzen.

Die tariflichen Qualifizierungsregelungen sind ein Instrument, mit dem gearbeitet werden kann. Sie geben Anlass, die betriebliche Qualifizierungspraxis auf den Prüfstand zu stellen.

Folgende Fragen sind dabei zu beantworten: Stimmen die Abläufe? Ist der Qualifizierungsbedarf hinreichend genau ermittelt? Ist bekannt, welche Anforderungen in den kommenden Jahren auf die Einrichtungen und damit auch auf die Mitarbeiter zukommen und ist das ausreichend kommuniziert? Sind die Mitarbeiter darauf vorbereitet? Stimmt das Qualifizierungsangebot mit dem Bedarf überein? Die Qualifizierungsbestimmungen des TVöD/TV-L bieten die Möglichkeit, solche Fragen nicht nur einmalig, sondern regelmäßig auf die Tagesordnung zu setzen. Die Tarifregelungen sind zudem gestaltungsoffen. Sie lassen den Einrichtungen einen weiten Spielraum. Dieser kann und sollte dazu genutzt werden, Regelungen zu finden und stabil zu etablieren, mit denen die Qualifizierung der Mitarbeiter wo nötig verbessert werden kann.

Ob die Tarifregelungen zu einer Verbesserung der betrieblichen Qualifizierungspraxis beitragen, wird vor Ort, also in den Betrieben bzw. Verwaltungen entschieden. Wir, die Qualifizierungszuständigen und die Betriebs-/Personalräte müssen den von den Tarifparteien gespielten Ball aufgreifen, selbstkritisch die

Die geforderte Flexibilität und Einsatzbereitschaft ist ohne ausreichende Qualifizierung und entsprechende Investitionen in (Weiter-)Bildung nicht zu haben.

Deutschland liegt im internationalen Vergleich in der Qualifizierungsteilnahme im unteren Mittelfeld, die Teilnehmerquoten gingen mehrere Jahre in Folge zurück. Eine Intensivierung der Anstrengungen erscheint notwendig.

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

bisherige betriebliche Qualifizierungspraxis auf den Prüfstand stellen und weiterentwickeln. Soll der Tarifvertrag etwas bewirken, müssen wir die Initiative ergreifen und die Tarifregelungen mit Leben füllen.

Unsere Erfahrungen als Qualifizierungsverantwortliche und als Betriebs-/Personalräte bestärken uns in der Einschätzung, dass dies mit einem Nutzen für die Mitarbeiter wie auch für die Verwaltung/Einrichtung möglich ist. Wie uns die Arbeit vor Ort zudem zeigt: Nachhaltige Fortschritte in der betrieblichen Qualifizierung sind nur dann zu erzielen, wenn Arbeitgeber und Betriebs-/Personalräte diesbezüglich an einem Strang ziehen. Betriebs-/Personalräte müssen beim Thema Qualifizierung mit an den Tisch. Qualifizierung eignet sich auch nicht als Feld für Dauerkonflikte.

Das schließt unterschiedliche Sichtweisen und auch Meinungsverschiedenheiten bei einzelnen Fragen nicht aus. Es gibt allerdings, wie wir erfahren haben, deutlich mehr Konsens als Dissens. Wir bestärken die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite darin, den Impuls, den die Tarifparteien mit dem § 5 TVöD/TV-L gegeben haben, aufzunehmen und gemeinsam nach Wegen zu suchen, bestehende Defizite oder Schwachstellen zu beseitigen.

Die Unterzeichner dieses Memorandums haben sich in einer Serie von Workshops jeweils für sich und auch gemeinsam damit auseinander gesetzt, welche Implikationen § 5 TVöD/TV-L für die Arbeitgeber- wie für die Arbeitnehmerseite hat und wie ein produktiver Umgang mit den Tarifbestimmungen des § 5 TVöD/

TV-L aussehen sollte. Nachfolgend werden die gemeinsamen Sichtweisen der beteiligten Personal-/ Qualifizierungsverantwortlichen einerseits und Betriebs- und Personalräte andererseits zu einigen für die Umsetzung von § 5 zentralen Eckpunkten dargestellt, ohne die Unterschiede, die es weiterhin gibt, unter den Tisch kehren zu wollen.

Soll der Tarifvertrag etwas bewirken, müssen wir die Initiative ergreifen und die Tarifregelungen mit Leben füllen.

Nachhaltige Fortschritte in der betrieblichen Qualifizierung sind nur dann zu erzielen, wenn Arbeitgeber und Betriebs-/Personalräte diesbezüglich an einem Strang ziehen.

Voraussetzungen eines produktiven und konstruktiven Umgangs mit dem § 5 TVöD/TV-L

Kernstück der Qualifizierungsbestimmungen des § 5 TVöD/TV-L ist der erstmalig festgeschriebene Anspruch der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch, in dem geklärt wird, ob aus Sicht der Mitarbeiter und/oder der Führungskräfte ein Qualifizierungsbedarf besteht. 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 soll, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter verfügen bzw. verfügen müssen und welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

■ Zum anderen können und müssen die Mitarbeiter ihre Sicht der Dinge einbringen. Sie sollten wissen, welche Kompetenzen nötig sind, um ihre Arbeitsaufgabe bestmöglich erledigen zu können, über welche Qualifikationen sie bereits verfügen und welche weiterentwickelt werden sollten. Auch mögliche Wünsche, beruflich vorwärts zu kommen, können dabei mit eingebracht werden.

Das Qualifizierungsgespräch ist damit ein Instrument, bei dem Fragen aufgeworfen werden, die den gesamten Kreislauf der Bedarfsermittlung, Maßnahmenplanung, Durchführung, Dokumentation und Evaluation betreffen. Um das Qualifizierungsgespräch kompetent, lösungsorientiert und mit Gewinn für beide Seiten führen zu können, bedarf es deshalb sowohl auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite einiger Vorbereitungen und Klärungen.

1. Identifikation mit dem Qualifizierungsgespräch

Entscheidend und erfolgskritisch ist eine Verständigung darüber, dass Qualifizierungsgespräche als Teil der Personalentwicklung wesentlich zur Qualitätssicherung und -entwicklung in der Einrichtung beitragen. Sie müssen von Führungskräften wie Mitarbeitern als gewolltes und nutzbringendes Personalentwicklungsinstrument anerkannt und akzeptiert sein. Diese Identifikation muss bei der Spitze der Organisation beginnen, die Führungskräfte umfassen und bis zu den Mitarbeitern und deren Interessenvertretung reichen. Ist eine solche Identifikation nicht von Beginn an gegeben, muss geklärt werden ob, und wie sie sich herstellen lässt.

2. Bedeutung der Qualifizierungsgespräche in der Personalentwicklung

Das Qualifizierungsgespräch, wie es im § 5 TVöD/TV-L verankert ist, weist hinsichtlich seiner Zielsetzungen und der Gesprächsinhalte Überschneidungen mit anderen Instrumenten wie etwa Mitarbeitergesprächen oder Zielvereinbarungsgesprächen auf. Es ist deshalb vorab zu klären, wie das Qualifizierungsgespräch eingeführt werden soll. Einer Integration des Qualifizierungsgesprächs in andere, bereits bestehende institutionalisierte Gesprächsformen (etwa Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungsgespräch) steht nichts im Wege, sofern die flächendeckende Durchführung damit befördert und das Qualifizierungsmodul nicht an den Rand gedrängt bzw. von anderen dort verhandelten Themen überlagert wird.

3. Anforderungen und Stand der Mitarbeiterqualifikationen

Die Bedarfsermittlung ist das Kernstück der betrieblichen Qualifizierungsplanung. Sie muss gezielt, strukturiert, regelmäßig und systematisch erfolgen. Betriebs- bzw. verwaltungsseitig muss ausreichende Klarheit über die qualifikatorischen Anforderungen bestehen. Die Verwaltung bzw. der Betrieb muss eine klare Vorstellung darüber haben bzw. herstellen, wohin sie/er sich in den nächsten Jahren entwickelt

Qualifizierungsgespräche müssen als gewolltes und nutzbringendes Personalentwicklungsinstrument anerkannt und akzeptiert sein. Die Bedarfsermittlung muss gezielt, strukturiert, regelmäßig und systematisch erfolgen.

bzw. entwickeln will und welche Folgen dies voraussichtlich für die Mitarbeiter bzw. die Arbeitsaufgaben hat. Um zielorientiert Personalentwicklung und Qualifizierung betreiben zu können, muss bekannt sein, welches Personal mit welchen Kompetenzen, in welcher Zahl, in welcher Zusammensetzung und zu welchem Zeitpunkt

in der Einrichtung verfügbar sein soll, um die zu erbringenden Aufgaben sachgerecht und effizient erledigen zu können.

Neben den aktuellen und sich abzeichnenden Anforderungen muss der Einrichtung der Ist-Stand an Qualifikationen der Mitarbeiter bekannt sein. Seitens der Mitarbeiter muss die Bereitschaft bestehen, ihre

Kompetenzen bzw. Qualifikationen offen zu legen. Welche Daten zum Qualifikationsstand der Mitarbeiter erfasst werden sollen, ist unter Beteiligung des Betriebs-/Personalrats betrieblich zu klären. Dabei sind die Datenschutzinteressen der Mitarbeiter einerseits und die Planungsinteressen bzw.-bedarfe des Arbeitgebers andererseits angemessen abzuwägen. Den Mitarbeitern dürfen aufgrund der Herstellung von Transparenz ihrer Qualifikationen keine Nachteile in ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erwachsen.

4. Transparenz der betrieblichen Qualifizierungspraxis und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

Voraussetzung einer fundierten Qualifizierungsplanung ist die Transparenz über das aktuelle betriebliche Qualifizierungsgeschehen. Die planenden und entscheidenden Akteure müssen einen Überblick über die zentral und dezentral zur Verfügung stehenden Qualifizierungsmittel haben. Die Modalitäten der Budgetverteilung auf die betrieblichen Einheiten sind zu klären und transparent zu machen.

Transparenz ist zudem hinsichtlich der in der jeweiligen Einrichtung gegebenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in vertikaler wie horizontaler Hinsicht nötig. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur beruflichen Entwicklung (orientiert an den Zielen der Gesamtorganisation) ist zu fördern, sie ist jedoch von den Mitarbeitern auch zu fordern. Arbeitgeber haben diesbezüglich zwar eine Bringschuld, Mitarbeiter allerdings auch eine Holschuld. Sie sind aufgefordert, selbst Initiative zu zeigen, sich zu informieren und zu orientieren.

Transparent sollte auch das betriebliche Angebot an Fortbildung und Qualifizierung sein, das intern oder extern von den Mitarbeitern genutzt werden kann. Die Angebotspalette muss Führungskräften wie Mitarbeitern bekannt sein bzw. in geeigneter Weise zugänglich gemacht werden.

Geklärt und transparent müssen zudem die Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Planung und des Controlling des Qualifizierungsgeschehens sein. Des Weiteren empfiehlt sich die Erfassung der zentralen und der dezentralen Weiterbildungsteilnahme.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur beruflichen Entwicklung ist zu fördern, sie ist aber von den Mitarbeitern auch zu fordern.

Schließlich muss auch über die Bedingungen der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen Transparenz bestehen. Entscheidungen über Teilnahme sind möglichst zeitnah zur Anmeldung des Bedarfs zu treffen. Die Gründe einer Ablehnung sind mitzuteilen.

5. Qualifizierungsbudget, Kosten, Kostenverteilung

Die betriebliche Qualifizierung muss auf stabilen und kalkulierbaren Grundlagen stehen. Eine Planungssicherheit für mindestens drei Jahre ist anzustreben. Die für Qualifizierung vorgesehenen finanziellen Mittel sind in zentralen und/oder dezentralen Budgets auszuweisen, die den Entscheidungsträgern bekannt sein

müssen. Die Verteilungsregeln (zentral/dezentral) und die Regeln der Bewirtschaftung des Qualifizierungsbudgets müssen geklärt und für alle nachvollziehbar sein (Ausgleichsmöglichkeit bei Unterfinanzierungen, Übertragbarkeit von Budgeteinsparungen, Budgetcontrolling etc.).

Die Höhe der Qualifizierungsbudgets ist sowohl am aktuellen wie auch am zukünftigen Qualifizierungsbedarf zu bemessen. Ob ein Mindestbudget für Qualifizierung oder ein in Tagen fixierter Mindestanspruch der Mitarbeiter auf Qualifi-

zierung pro Jahr sinnvoll sind, bleibt offen.

Vom Arbeitgeber veranlasste Qualifizierungsmaßnahmen gemäß § 5 Abs. 5 TVöD bzw. § 5 Abs. 6 TV-L sind unter Einbeziehung der Reisekosten grundsätzlich vom Arbeitgeber zu tragen. Zeiten von vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen gelten nach § 5 Abs. 6 TVöD und § 5 Abs. 5 TV-L als Arbeitszeit und sind entsprechend zu behandeln.

Eine Eigenbeteiligung der Mitarbeiter in Zeit und/oder Geld wird ausgeschlossen, wenn der betriebliche Nutzen einer Qualifizierung eindeutig überwiegt. Liegt der Nutzen vornehmlich beim Mitarbeiter, ist eine Eigenbeteiligung möglich. Es empfiehlt sich, die Grundsätze der Eigenbeteiligung im Rahmen einer Dienst-/Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung zu regeln. Zudem ist die Gleichbehandlung der Mitarbeiter sicherzustellen.

Die betriebliche Qualifizierung muss auf stabilen und kalkulierbaren Grundlagen stehen. Eine Planungssicherheit für mindestens drei Jahre ist anzustreben.

6. Das Qualifizierungsgespräch: Vorbereitung, Gestaltung, Durchführung, Nachbereitung

Qualifizierungsgespräche sind keine Kritikgespräche. Eine respektvolle, sachbezogene und kollegiale Gesprächsatmosphäre ist deshalb Voraussetzung für das Gelingen des Gesprächs. Für Mitarbeiter wie für Führungskräfte sollen Leitfäden zur Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Qualifizierungsgesprächs vorliegen. Qualifizierungsgespräche werden in beiderseitigem Interesse mindestens einmal jährlich geführt. Betrieblich zu klären ist, ob die Teilnahme an Qualifizierungsgesprächen für Mitarbeiter verpflichtend sein soll.

Führungskräfte und Mitarbeiter sind im Umgang mit dem Qualifizierungsgespräch zu schulen. Das Gespräch selbst ist rechtzeitig vorher anzukündigen und beiderseitig gut vorzubereiten. Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertretung wirken auf die Akzeptanz des Qualifizierungsgesprächs hin. Ziel des Gesprächs ist ein Abgleich beider Perspektiven, wobei eine größtmögliche Deckung anzustreben ist.

Die Führungskraft dokumentiert die Durchführung des Gesprächs und schlägt bei festgestelltem Qualifizierungsbedarf Maßnahmen vor. Gemeinsam festgestellte Qualifizierungsbedarfe und vorgeschlagene Maßnahmen bilden eine Grundlage der betrieblichen Qualifizierungsplanung.

Qualifizierungsgespräche sind keine Kritikgespräche. Eine respektvolle, sachbezogene und kollegiale Gesprächsatmosphäre ist deshalb Voraussetzung für das Gelingen des Gesprächs.

7. Dokumentation und Controlling

Eine Dokumentation der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ist gemäß § 5 Abs. 3 Satz 2 TVöD/TV-L obligatorisch und sollte mit aussagekräftigen Angaben über die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme erfolgen. Es ist eine Form der Dokumentation von Qualifizierungsteilnahmen anzustreben, die es den Mitarbeitern wie dem Arbeitgeber erlaubt, bei Bedarf eine möglichst vollständige und aussagefähige Qualifizierungsbiografie der Mitarbeiter zu erstellen (z.B. Qualifizierungspass).

Qualifizierungscontrolling ist ein wichtiges, aber vielfach noch unterentwickeltes personalpolitisches Handlungsfeld. Im Kontext der Umsetzung des § 5 TVöD/TV-L sollte sich das Controlling als erstes auf die Qualifizierungsgespräche beziehen. Es

Qualifizierungscontrolling ist ein wichtiges, aber vielfach noch unterentwickeltes Handlungsfeld. Auch das Qualifizierungsgespräch kann hierzu ein Ort sein.

empfiehlt sich, deren Durchführung jährlich zu erfassen und die Durchführungsquote in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Darüber hinaus ist auch der Umfang und die Art des gemeldeten Qualifizierungsbedarfs zu erfassen und zu dokumentieren.

Das Controlling bezieht sich schließlich auch auf die Maßnahmen,

die durch Qualifizierungsgespräche angestoßen worden sind. Dabei ist zu überprüfen, ob die Maßnahmen stattgefunden haben, wie sie von den Teilnehmern und den Trainern bewertet werden und soweit möglich auch, welchen Erfolg bzw. Nutzen sie hatten. Die Form, in der ein so verstandenes Controlling stattfindet, ist betrieblich zu klären. Auch das Qualifizierungsgespräch selbst kann hierzu ein Ort sein.

8. Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung

Um in der Personalentwicklung und Qualifizierung Fortschritte zu erzielen und Neuerungen tragfähig durchzusetzen, ist eine entsprechende Kooperations- und Beteiligungskultur zu etablieren. Die Zusammenarbeit zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Verwaltungs-/Betriebsleitung ist Teil der gelebten Führungs- und Verwaltungskultur. Die Formen der Beteiligung können entsprechend der Betriebs-/Verwaltungskultur betrieblich variieren. Als sinnvoll erwiesen haben sich stabile und fest institutionalisierte Formen der Beteiligung der Interessenvertretung, etwa Arbeitsgruppen, Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsausschüsse oder auch »Runde Tische«, die lösungsorientiert arbeiten.

Um in der Personalentwicklung und Qualifizierung voran zu kommen, ist eine entsprechende Kooperations- und Beteiligungskultur zu etablieren.

Es unterzeichnen:

Sabine Brückner; Klinikum Ingolstadt, Personalleiterin

Michael Dambacher; Landeshauptstadt Stuttgart, Organisation und Personalentwicklung

Reiner Ehlers; Fachhochschule Hannover, Personalrat

Julia Eichler; Lutherstadt Wittenberg, Fachbereichsleiterin Innerer Service

Peter Erlbeck; Stadt Nürnberg, Vorsitzender des Personalrats im Referat für Jugend, Familie und Soziales

Alwin Fuhs; Gemeinde Moormerland, Leiter Fachbereich II – Verwaltung

Brigitte Gammer; Klinikum Ingolstadt, Personalrätin

Friedel Giesen-Weirich; Stadt Köln, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats

Nordfried Grochert; Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, Personalrat

Horst Hartmann; Bayerisches Staatsministerium des Inneren, Oberste Baubehörde,
Vorsitzender des Hauptpersonalrats

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

Renate Holzbauer; Ludwig-Maximilian-Universität München, Vorsitzende des Personalrats

Roland Hornauer; Stadt Erlangen, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats

Peter Hoven; Stadt Köln, stellv. Leiter des Personalamts

Angelika Kelsch; Lutherstadt Wittenberg, Vorsitzende des Personalrats

Ilona Kerer; Kreisstadt Unna, Vorsitzende des Personalrats

Simona König; Stadt Halle (Saale), Vorsitzende des Gesamtpersonalrats

Kai-Uwe Kriewald; Fachhochschule Hannover, Vorsitzender des Personalrats

Elke Meißner; Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen, Betriebsrätin

Lissy Nagengast; SozialStiftung Bamberg, Personalrätin

Jörg Pflüger; Gemeinde Moormerland, Vorsitzender des Personalrats

Alfred Pleier; Klinikum Ingolstadt, Personalabteilung

Stefanie Rommel; Landeshauptstadt Stuttgart, Organisation und Personalentwicklung

Nicole Rüdiger; Fachhochschule Hannover, Leiterin des Dezernats I (Personal)

Barbara Sand; Stadt Erlangen, Leiterin der Abteilung Personalwirtschaft

Beate Saubke; Stadt Halle (Saale), Personalrätin

Johannes Schmidt; Landeshauptstadt Stuttgart, ehem. Gesamtpersonalrat

Dr. Carolin Schöbel-Peinemann; Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg,
Leiterin der Stabstelle Personal- und Organisationsentwicklung

Hans Stefan Schuber; Stadt Fürth, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats

Bernhard Steinhoff; Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen, Leiter Gruppe Personal

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

Peter Wagner; Stadt Wolfsburg, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats

Bernd Wichmann; Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, Vorsitzender des Personalrats

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

Helmut Zinsmeister; Klinikum Ingolstadt, Vorsitzender des Personalrats