Kommunales Personal- und Organisationsmanagement

Böhle

2. Auflage 2022
ISBN 978-3-406-78113-1
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Böhle (Hrsg.)

Kommunales Personal- und Organisationsmanagement

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kommunales Personal- und Organisationsmanagement

Herausgegeben von

Dr. Thomas Böhle

Bearbeitet von

Esther Barby, LL.M. (Birmingham UK), Andreas Becker, Dr. Angelika Beyerle, Alexander Bierl, Dr. Thomas Böhle, Dr. Kinga Bogyó-Löffler, Werner Buben, Sabine Can, Dr. Anette Dassau, Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara, Dr. Stefan Döring, Jenny Ehspanner, Bärbel Figna, Hannes Ganze, Dr. Martin Giehrl, Gabrielle Glagow, Jochen Graf, Helmut Hackl, Dr. Rudolf Hauber, Diana Hecht, LL.M. oec., Thilo Hommel, Anja Kahlen, Dr. Eva Kaster-Müller, Mark Koehler, Dr. Saskia Lehmann-Horn, Alexander Lendner, Dr. Michael Luber, LL.M.Eur., Prof. Henning Lühr, Ines Moser, Christian Neuberger, Dieter Rehfeld, Dirk Reidelbach, Manfred Riedl, Daniela Ruhdorfer-Ritt, Thomas Scheuchenpflug, Stefan Scholer, Anton Steininger, Dr. Anke Stier, Alexia Tepke, Dr. Bernd Tremml, M.C.J. (Austin), Andreas Viedt, Dr. Gerhard Vilsmeier, Stephan Westermaier

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

2. Auflage 2022

C.H.BECK

Zitierempfehlung:
Böhle Personalmanagement/*Bearbeiter* § xx Rn. yy

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

www.beck.de

ISBN 978 3 406 78113 1

© 2022 Verlag C.H. Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck Nördlingen
(Adresse wie Verlag)

Satz: 3w+p GmbH, Rimpar
Umschlaggestaltung: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar

CO_2 neutral
chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Es gab eine Zeit, in der wäre niemand auf die Idee gekommen, dieses Buch zu schreiben. Geschweige denn, dieses Buch zu kaufen. Oder zu lesen. Jetzt aber halten Sie dieses Buch in Ihren Händen. Das ist gut so, denn Sie haben gewichtige Gründe dafür.

Früher musste sich der öffentliche Dienst nicht intensiv mit der Personalgewinnung beschäftigen. Es gab einen beständigen Zulauf von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Kommunen hatten stets genügend Personal, das in der Regel auch ein ganzes Erwerbsleben lang blieb.

Heute ist das anders. Die Kommunen stehen einem Bewerbermarkt gegenüber, in dem interessante Bewerberinnen und Bewerber ihren künftigen Arbeitgeber kritisch und anspruchsvoll wählen. Ein kurzer Blick in die Medien reicht, um das zu bestätigen, was Sie als Personalverantwortliche oder Personalverantwortlicher tagtäglich zu spüren bekommen: Das Arbeitgeberimage des öffentlichen Diensts ist nicht unbedingt das attraktivste.

Das muss aber nicht so sein. Im Gegenteil. Der öffentliche Dienst kann gerade für junge Menschen sehr wohl interessant sein. Diese Vorteile gilt es klar herauszustreichen. Kommunen sind attraktive Arbeitgeber. Zeigen und nutzen Sie es! Wie, dabei hilft Ihnen dieses Buch. Jeder Arbeitgeber muss ein vitales Interesse daran haben, vom ersten Tag an die richtigen Weichen für die berufliche Entwicklung aller Beschäftigter zu stellen und sie, abgestimmt auf die Aufgaben und Ziele der Organisation, ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend zu fördern und einzusetzen.

Der öffentliche Dienst befindet sich seit Jahren in einem Prozess der Umstrukturierung und Modernisierung. Gefordert sind mehr Bürgernähe und Service-Orientierung, Kostensenkung und Optimierung. Auch darauf gibt dieses Buch Antworten. Es zeigt, welchen Nutzen ein kommunales Kompetenzmanagement bringt, wie Sie Leistungsträger richtig behandeln, optimale Arbeitsbedingungen und eine Willkommenskultur schaffen – und so als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dieses Werk vermittelt das notwendige Basiswissen zu Personal und Organisation von A wie Ausbildung bis zu Z wie Zeugnis. Praxisnah und anschaulich mit Leitfäden, Mustern, Formularen und Checklisten. Besondere Aufmerksamkeit erfahren in der Neuauflage die Themen Bewerberauswahl, Kündigungsrecht, Diversity, Homeoffice und mobiles Arbeiten sowie Rechte und Pflichten in der Pandemie.

Geschrieben wurde dieses Buch von Menschen, die ihren großen Erfahrungsschatz als Personalverantwortliche im öffentlichen Dienst, ihr Wissen und ihre Ideen dafür einsetzen möchten, dass die Kommunen wieder als die attraktiven Arbeitgeber wahrgenommen werden, die sie sind.

Viel Freude bei der Lektüre und dem Umgang mit den gewonnenen Erkenntnissen.

München, im Juli 2022 *Dr. Thomas Böhle*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Bearbeiterinnen- und Bearbeiterverzeichnis

Esther Barby, LL.M. (Birmingham UK)
Verwaltungsdirektorin, Sachgebietsleitung und Grundsatzexpertin für Arbeits- und Tarifrecht sowie das Recht der dienstlichen Beurteilung in der Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferats der Landeshauptstadt München, langjährige Dozentin in diesem Bereich, zurvor Rechtsanwältin ua für Arbeitsrecht; Mitautorin des Beck'schen Onlinekommentars zum TVöD.

Andreas Becker
Leitet den Geschäftsbereich Beamte in der Bundesgeschäftsstelle des dbb beamtenbund und tarifunion. Der erfahrene Volljurist mit dem Schwerpunkt Öffentliches Recht ist nach Tätigkeiten als Rechtsanwalt, im Bundestag und in einer obersten Bundesbehörde seit 1999 täglich mit allen praktischen, rechtlichen und politischen Fragen des Beamtenrechts, der Besoldung, Versorgung und Beihilfe befasst. Er ist anerkannter Dozent sowie Autor einschlägiger Bücher und Veröffentlichungen zu diesen Spezialgebieten des öffentlichen Rechts.

Dr. Angelika Beyerle
Von 2002–2019 Stadtdirektorin und ständige Vertreterin des Personal- und Organisationsreferenten der Landeshauptstadt München. Leiterin der dortigen Rechtsabteilung, in der auch die Antikorruptionsstelle angesiedelt ist, und Gesamtstädtische Antikorruptionsbeauftragte.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Alexander Bierl
Mitarbeiter im Bereich Personal- und Organisation (2001 bis heute) der Landeshauptstadt München, Organisationsberater und Projektleiter, langjähriges Mitglied interkommunaler Arbeitskreise zum Thema Prozessmanagement.

Dr. Thomas Böhle
Berufsmäßiger Stadtrat für Personal- und Organisation (1998–2016) und Kreisverwaltungsangelegenheiten (2016–2022) in München, Vorsitzender des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Bayern (KAV) von 2002–2020 und Präsident der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände Deutschlands (VKA) von 2004–2019. Autor zahlreicher Fachpublikationen, u. a. der Standardkommentierung der Bayerischen Kommunalgesetze (Bauer/Böhle/Ecker/Kuhne), und Mitherausgeber des Beck'schen Online-Kommentars zu TVöD/TV-L.

Dr. Kinga Bogyó-Löffler
Gleichstellungsbeauftragte im Kreisverwaltungsreferat der Landeshauptstadt München. Promoviert im Bereich der interkulturellen Pädagogik, mit langjährigen Erfahrungen als Beraterin und Trainerin spezialisiert auf Fragen der Diversität, Interkulturalität und Antidiskriminierung.

Werner Buben
Diplom-Verwaltungswirt (FH), Abteilungsleiter für Personalleistungen im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München.

Sabine Can
Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten Weiterbildung zur Verwaltungsfachwirtin und Organisatorin Zertifikatsstudium „Betriebliches Gesundheitsmanagement" an der Univer-

sität Bielefeld. Seit 2014 leitet sie den Fachbereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ der Landeshauptstadt München. In dieser Funktion liegt ihr Arbeitsschwerpunkt nun auf der strategischen Weiterentwicklung des Themas innerhalb der Stadt München.

Dr. Anette Dassau
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, bis 2020 stv. Geschäftsführerin des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Bayern (KAV Bayern). Autorin zahlreicher Fachpublikationen.

Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara
Seit 2007 in der Personalentwicklung der Landeshauptstadt München; Leitung Kompetenzcenter Vielfalt und Gleichstellung. Davor langjährige Tätigkeit in Forschung und Lehre (Deutsches Jugendinstitut und Universität München) sowie in der Erwachsenenbildung.

Dr. Stefan Döring
Promovierter Personalmanager mit langjähriger Erfahrung in Leitungs- und Beratungsfunktion in der Personalgewinnung und im Personalmarketing des Public Sectors. Er berät Behörden und Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes außerdem zu Themen der Behördenkommunikation und der Professionalisierung der Personalarbeit (https://stefandoering.net). Stefan Döring ist Blogger und Autor zahlreicher Publikationen.

Jenny Ehspanner
Als Brand Strategy Director bei der wirDesign communication AG betreut sie Kunden aus unterschiedlichsten Branchen. Die Diplom-Kommunikationswirtin (Universität der Künste Berlin) und Markenstrategin beschäftigt sich mit Projekten der Markenentwicklung, Kommunikationsstrategie und Employer Branding.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Bärbel Figna
Diplom-Psychologin, Leiterin des Kompetenzcenters Personalentwicklung der Landeshauptstadt München; zusätzlich Ausbildung/Tätigkeit als Coach, Verhaltenstrainerin und Moderatorin.

Hannes Ganze
Leitender Stadtverwaltungsdirektor. Abteilungsleiter Organisation und stellvertretender Leiter des Amtes für Personal- und Verwaltungsmanagement der Stadt Köln. Bis 2019 Leiter der städtischen Organisationsberatung (Inhouse-Consulting) und stellvertretender Leiter der Abteilung Organisation der Landeshauptstadt München. Mitglied im Arbeitskreis der Leiterinnen und Leiter der Organisationsabteilungen großer Städte der KGSt.

Dr. Martin Giehrl
Dr. Martin Giehrl, Kaufmännischer Leiter im Regionalen Bildungszentrum der Eckert Schulen AG. Ehemaliger Organisationsberater bei der Landeshauptstadt München (2012–2016) und wissenschaftlicher Mitarbeiter sowie Doktorand am Lehrstuhl für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung der Universität der Bundeswehr München (2016–2022) mit den Forschungsschwerpunkten Digitalisierung, Prozessmanagement und Wissensmanagement.

Gabrielle Glagow
Selbstständige Rechtsanwältin und Referentin beim Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. sowie Autoren- und Schulungstätigkeiten zu tarifrechtlichen- und arbeitszeitrechtlichen Themen.

Jochen Graf
Leitender Verwaltungsdirektor, Abteilungsleiter Personalrecht und Dienstaufsicht bei der Landeshauptstadt München und Dozent bei der Bayerischen Verwaltungsschule.

Helmut Hackl
Dipl. Verwaltungswirt (FH), Leiter der Ausbildungsabteilung im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München.

Dr. Rudolf Hauber
Mathematiker, Leiter des Geschäftsprozessmanagements des Kreisverwaltungsreferats in München, Sprecher der Facharchitekten der Landeshauptstadt München, Mitarbeit am KGSt Bericht zum Prozessmanagement, vor 2011 Principal Consultat zum Thema Anforderungsmanagement in vielen internationalen Projekten im Aerospace und Defense Umfeld, daneben zahlreiche Vorträge zum Themenkreis Prozessmanagement und Anforderungsmanagement.

Diana Hecht, LL.M. oec.
Rechtsanwältin und Autorin (darunter zahlreiche Fachpublikationen zB als Mitautorin des TVöD-Standard-Kommentars Breier/Dassau). Von 2006 bis 2019 Referentin und von 2019 bis 2021 Hauptgeschäftsführerin beim Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern (KAV Bayern), seit 2015 außerdem Heilpraktikerin für Psychotherapie.

Thilo Hommel
Referent im Geschäftsbereich Beamte in der Bundesgeschäftsstelle des dbb beamtenbund und tarifunion. Dort betreut er den Bereich der Beihilfe und Heilfürsorge für Beamte und betreut Fachvorträge und Seminare zu diesem Bereich.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anja Kahlen
Rechtsanwältin und Referentin im Geschäftsbereich Beamte der Bundesgeschäftsstelle des dbb beamtenbund und tarifunion in Berlin (seit 2007). Schwerpunkt: aktuelle und grundlegende Fragen des allgemeinen Beamtenrechts und des Beamtenstatusrechts. Vorherige Tätigkeit: Referentin im Personalbereich einer Bundesoberbehörde in Bonn. Autorin zahlreicher Fachpublikationen.

Dr. Eva Kaster-Müller
Verwaltungsdirektorin, tätig in der Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferats der Landeshauptstadt München seit 2003, Leiterin der Zentralen Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz der Landeshauptstadt München.

Mark Koehler
Juristischer Referent beim dbb beamtenbund und tarifunion (seit 1999) für Dienst- und Laufbahnrecht. Autor des Handbuchs für den öffentlichen Dienst und von Fachpublikationen.

Dr. Saskia Lehmann-Horn
Rechtsanwältin und Hauptgeschäftsführerin des Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. sowie Autorin zahlreicher Fachpublikationen. Frau Dr. Saskia Lehmann-Horn hält ebenfalls zahlreiche Vorträge und Schulungen zu tarifrechtlichen und arbeitsrechtlichen Themen ab.

Alexander Lendner
Bis Anfang 2017 Leiter der zentralen Fortbildung im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München mit den Arbeitsschwerpunkten Führungs- und Führungs-

nachwuchskräfteentwicklung, Coaching, Bildungscontrolling und Integration neuer, arbeitsplatznaher Lernformen in die Bildungsarbeit der Stadt München. Zertifizierter „Systemischer Management Coach (SMC)“, Autor des Fachbuches „Wirksam weiter-bilden – Praxishilfen für ein Bildungscontrolling im öffentlichen Sektor“ und weiterer Fachpublikationen.

Dr. Michael Luber, LL.M.Eur.
Ministerialrat im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und Leiter des Personal- und Grundsatzreferats der Personalabteilung. Zuvor war er ua in der Bayerischen Staatskanzlei und in der Staatlichen Lotterieverwaltung tätig. Herr Dr. Luber ist Mitautor von verschiedenen beamtenrechtlichen (Online-)Kommentaren und von Monographien zum Neuen Dienstrecht in Bayern, zum Amtshaftungsrecht und zum Kostenrecht. Er ist außerdem Co-Autor der Website www.staats-haftung.de, einer umfassenden Online-Publikation zum Amtshaftungsrecht.

Prof. Henning Lühr
Bis 2003 Tätigkeit in verschiedenen Landes- und Kommunalverwaltungen; seit 2003 Staatsrat für Finanzen in Bremen, Vorsitzender des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Bremen und Mitglied des Präsidiums der Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände Deutschlands (KAV), Mitglied des IT-Planungsrates des Bundes und der Länder, Zahlreiche Fachveröffentlichungen, bekannt auch als Autor von Politik- und Bürokratie-Satiren sowie internationaler Kochbücher.

Ines Moser
Dipl. Verwaltungswirtin (FH), Arbeitsschutzmanagementauditorin, Qualitätsmanagement, Organisation, Leitung des Bereiches Stellenbewertung und Dienststellenbetreuung der technischen Referate bei der Landeshauptstadt München.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Christian Neuberger
Dipl. Verwaltungswirt (FH), Leiter der Entgeltabrechnung Tarifbeschäftigte im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München.

Dieter Rehfeld
Dipl.-Volkswirt, Vorsitzender der Geschäftsführung der regio iT GmbH, Beigeordneter für Personal und Organisation der Stadt Aachen (1996–2003). Mitglied im Vorstand der KAV NRW und der Mitgliederversammlung der VKA. Aufsichtsratsvorsitzender der Genossenschaften ProVitako eG und govdigital eG.

Dirk Reidelbach
Geschäftsführer der VKA und zugleich Stellvertreter des Hauptgeschäftsführers der VKA.

Manfred Riedl
Im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München tätig. Von 1994 bis 2012 zuständig für übergreifende Themen, u. a. interkulturelle Öffnung, Antidiskriminierungsvereinbarung, Dienstvereinbarung Mobbing sowie strategische Personalplanung. Seit 2013 Leitung des gesamtstädtischen Personalcontrollings.

Daniela Ruhdorfer-Ritt
Wirtschaftspsychologin (M.A.) und Diplom-Verwaltungswirtin.
Hauptberuflich hat sie viele Jahre (bis 2016) die Ausbildungsabteilung im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München geleitet.

Thomas Scheuchenpflug
Diplom-Statistiker im Statistischen Amt der Landeshauptstadt München (seit 1999). Mit seinem Team seit 2001 zuständig für die Beratung, statistische Methodik und Durchführung kommunaler Umfragen (Mitarbeiter-, Kunden-, Bürger- und Spezialbefragungen), wobei Mitarbeiterbefragungen etwas mehr als die Hälfte der zwischenzeitlich fast 1000 betreuten Umfrageprojekte ausmachen. Seit 2013 Abteilungsleiter des Bereichs „Statistische Methoden, Analysen und Informationsvermittlung" im Statistischen Amt.

Stefan Scholer
Leiter des „Service Centers für obere Führungskräfte" der Landeshauptstadt München, Trainer und Coach von Führungskräften, Experte für neue Lernformen in Organisationen. Autor zahlreicher Fachpublikationen zu den Themen Führung im öffentlichen Dienst, Coaching, Kollegiale Beratung und Kommunikation. Berater von Verwaltungen bei Veränderungsprozessen.

Anton Steininger
Stadtdirektor, Leiter des Bereichs Organisation der LH München mit der Zuständigkeit für den Personalhaushalt, die Stellenbewertung und Dienststellenorganisation sowie das Inhouse-Consulting. Mitglied im Gutachterausschuss Organisations- und Informationsmanagement der KGSt, Mitglied des Arbeitskreises Organisation und elektronische Verwaltungsdienste deutscher Großstädte des Deutschen Städtetages und Arbeitskreisvorsitzender „Organisation" des Bayerischen Städtetags.

Dr. Anke Stier
Rechtsanwältin und Geschäftsführerin des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Berlin (KAV Berlin); Master in Sozialwissenschaften. Autorin zahlreicher Fachpublikationen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Alexia Tepke
Rechtsanwältin und stellvertretende Geschäftsbereichsleiterin des Geschäftsbereichs Beamte des dbb beamtenbund und tarifunion. Zuvor war sie Rechtsanwältin und in den dbb Dienstleistungszentren des dbb tätig. Sie ist ausgewiesene Expertin des Besoldungsrechts in Bund und Ländern, Autorin zahlreicher Fachveröffentlichungen ua im Handbuch für den öffentlichen Dienst in Deutschland sowie des Buches Besoldungsrecht in Bund und Länder sowie Dozentin in diesem Bereich.

Dr. Bernd Tremml, M.C.J. (Austin) †
Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Rechtsanwalt in der Kanzlei Meisterernst Rechtsanwälte. Seit mehr als drei Jahrzehnten vertrat er Gebietskörperschaften, Verbände, Unternehmen und Privatpersonen. Er war in Texas als Foreign Legal Consultant zugelassen. Herr Dr. Tremml beriet im Bereich des Öffentlichen Rechts, insbesondere des Bau- und Planungsrechts, des Immissionsschutzrechts, des Umwelt- und Wasserrechts und des kommunalen Wirtschaftsrechts. Er war außerdem spezialisiert auf wirtschaftsrechtliche Mandate mit Bezug zum anglo-amerikanischen Rechtsraum sowie auf Amtshaftungs- und Entschädigungsverfahren. Herr Dr. Tremml war Co-Autor der Website www.staats-haftung.de, einer umfassenden Online-Publikation zum Amtshaftungsrecht.

Andreas Viedt
Mitbegründer der wirDesign communication AG, einer der führenden deutschen Marken- und Corporate-Design-Agenturen. Er leitete als Vorstand den Bereich Strategie und Markenberatung sowie das interne Ideenmanagement. Seine kreativen Arbeiten sind mehrfach ausgezeichnet, unter anderem beim Art Directors Club Deutschland. Seit 2018 arbeitet Andreas Viedt als freiberuflicher Strategieberater, Facilitator und Business Coach.

Dr. Gerhard Vilsmeier
Inhaber von ie Communications in Schweitenkirchen bei München. Er berät und unterstützt Unternehmen zu Strategien und Abläufen in den Bereichen interne und externe Kommunikation. Zuvor arbeitete er als freier Journalist und war lange Jahre in verschiedenen Funktionen bei der Siemens AG tätig, ua als Chefredakteur der Mitarbeiterzeitschrift SiemensWelt, als Vice President Global Internal Communications sowie Head of Marketing & Communications bei Siemens Real Estate. Außerdem betreute er über zwei Jahre lang die globale Einführung eines flexiblen und mobilen Arbeitskonzeptes mit dem Namen SiemensOffice. In der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) war er im Vorstand für die Finanzen sowie Sprecher für die Arbeitsgruppe Interne Kommunikation. Außerdem hat er mehrere Lehraufträge für PR, IK und internationale Kommunikation.

Stephan Westermaier
Leitender Verwaltungsdirektor, Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Vorwort V
Bearbeiterinnen- und Bearbeiterverzeichnis VII
Inhaltsverzeichnis XV
Abkürzungsverzeichnis XLI
Literaturverzeichnis XLIX

1. Kapitel: Personalgewinnung (§§ 1–6)

§ 1 Strategische Personalplanung 1
§ 2 Personalcontrolling 13
§ 3 Personalmarketing 47
§ 4 Employer Branding 91
§ 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren 139
§ 6 Aufnahme des Arbeitsverhältnisses/Dienstverhältnisses 223

2. Kapitel: Berufliche Entwicklung (§§ 7–13)

§ 7 Personalentwicklung 303
§ 8 Ausbildung 417
§ 9 Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung/Bildungsmanagement 457
§ 10 Beurteilungswesen 535
§ 11 Führung 553
§ 12 Chancengerechtigkeit 635
§ 13 Kompetenzmanagement 699

3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen

§ 14 Interne Kommunikation als Motivationshebel für die Beschäftigten/ Mitarbeiterbefragungen (§§ 14, 15) 719
§ 15 Evaluation/Controlling mithilfe von Mitarbeiterbefragungen 733

4.Kapitel.Organisationsmanagement (§§ 16–22)

Vor §§ 16–22 745
§ 16 Stellung der Kommune im föderalen System 749
§ 17 Kommunale Organisationspolitik 755
§ 18 Kommunales Organisationsmanagement im Spiegel der Verwaltungsmodernisierung 771
§ 19 Elemente eines Kommunalen Organisationsmodells und seine praktische Anwendung 779
§ 20 Organisationsentwicklung (OE)/Change Management 873
§ 21 Organisation der Organisation 881
§ 22 Ressourcen im Kontext Organisation 895

5. Kapitel: Arbeitsbedingungen (§§ 23–31)

§ 23 Bezahlung 1003
§ 24 Leistungsentgelt, Stufenverkürzung und -verlängerung, Alternatives Entgeltanreiz-System, marktgerechte Vergütung 1067
§ 25 Homeoffice und Rechte und Pflichten in der Corona-Pandemie 1109
§ 26 Nebentätigkeiten 1173

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

§ 27 Reisekosten 1183
§ 28 Kranken- und Pflegeversicherung 1189
§ 29 Arbeitszeit 1199
§ 30 Urlaub/Beurlaubung 1311
§ 31 Kommunalverwaltung – Digitalisierung und Personalentwicklung 1351

6. Kapitel: Erhöhung/Förderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)

§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement 1371
§ 33 Personaldisposition 1437

7. Kapitel: Dienstaufsicht/Disziplinarrecht (§§ 34–36)

§ 34 Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte 1459
§ 35 Disziplinarrecht 1479
§ 36 Korruption 1487

8. Kapitel: Haftung (§ 37)

§ 37 Haftung 1539

9. Kapitel: Beendigung des Arbeits-/Dienstverhältnisses (§§ 38–42)

§ 38 Kündigung 1555
§ 39 Auflösungsvertrag 1577
§ 40 Erwerbsminderungsrente 1591
§ 41 Zeugnis 1599
§ 42 Beendigung des Dienstverhältnisses 1603

10. Kapitel: Renteneintritt/Ruhestand (§§ 43, 44)

§ 43 Renteneintritt/Ruhestand 1609
§ 44 Beamtenversorgung 1627

Sachverzeichnis 1655

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Bearbeiterinnen- und Bearbeiterverzeichnis VII
Inhaltsübersicht XIII
Abkürzungsverzeichnis XLI
Literaturverzeichnis XLIX

1. Kapitel: Personalgewinnung (§§ 1–6)

§ 1 Strategische Personalplanung *(Böhle)* 1
I. Einführung 1
II. Planungskreislauf der Strategischen Personalplanung 1
1. Künftiger Stellenbedarf 2
2. Personalbestandsprognose 3
3. Personalbedarfsbestimmung mittels Planungsmatrix 6
III. Planungszeitraum 8
IV. Bedarfsdeckung 8
1. Quantitativer Personalbedarf 8
2. Art und Weise der Bedarfsdeckung 9
V. Risikomanagement 9
1. Risiken identifizieren 9
2. Kennzahlen und Handlungsfelder 9
VI. Literaturempfehlungen 11

§ 2 Personalcontrolling *(Riedl)* 13
I. Gründe für die Einführung 13
II. Aufgabenbegriff 14
III. Organisatorische Anbindung 15
IV. Allgemeines 17
1. Regelkreis 17
2. Betrachtungsebenen des Personalcontrollings 18
3. Rolle des Personalcontrollings 20
4. Dezentralisierung und zentrales Personalcontrolling 21
5. Aspekte des Datenschutzes und der Mitbestimmung 22
V. Personalberichterstattung 23
1. Grundregeln 24
2. Definition von Kennzahlen 25
3. Stichtage und Verlaufsdaten 28
4. Kennzahlen 28
5. Stakeholder 33
6. Single point of truth 34
VI. Empfehlenswerte Elemente in der kommunalen Praxis 35
1. Übersicht 35
2. HR-Tableau 35
3. Ziele-Scorecard 39
4. HRM-Leistungsportfolio 42
5. Personalrisikomanagement 43
VII. Literaturempfehlungen 45

§ 3 Personalmarketing *(Döring)* 47
I. Einleitung 47

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

II. Grundlagen des Personalmarketings 48
1. Notwendigkeit des Personalmarketings 48
2. Sieben Mythen zum Personalmarketing 51
3. Stand des Personalmarketings im öffentlichen Dienst 55
4. Definition und Ziele des Personalmarketings 55
III. Zuständigkeit und Verantwortung für das Personalmarketing 57
IV. Personalmarketing strategisch begonnen 57
1. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach Innen 58
2. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach und von außen 59
3. Zielgruppen 62
4. Kontaktpunktmanagement 64
5. Ergebnis der Analyse 64
V. Maßnahmen des internen Personalmarketings 66
1. Mitarbeiterbeteiligung 66
2. Kommunikation 66
VI. Innovatives externes Personalmarketing 68
1. Perspektivenwechsel 69
2. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 1 – die Stellenanzeige 70
3. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 2 – Die Karrierehomepage 75
4. Die Verwaltung erleben 77
5. Sich kennenlernen 80
6. Social Media 80
7. Bewertungsplattformen und Siegel 84
8. Videos und Bilder 84
9. Guerilla Marketing und Active Sourcing 85
VII. Kosten und Erfolgsmessung im Personalmarketing 86
VIII. Ausblick 87
IX. Literaturempfehlungen 88

§ 4 Employer Branding *(Ehspanner/Viedt)* 91
I. Einführung 92
II. Grundlagen des Employer Branding 93
1. Die Entstehungsgeschichte 94
2. Die Theoretischen Grundlagen 95
3. Das Zusammenspiel von Unternehmensidentität, Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke 98
4. Employer Branding in Kommunen 101
III. Zielgruppen und Stakeholder einer Arbeitgebermarke 103
1. Die relevanten Zielgruppen und Stakeholder 103
2. Die vier Generationen der Arbeitswelt 105
3. Lebensphasenorientierte Zielgruppenreflexion 113
IV. Entwicklungsprozess einer Arbeitgebermarke 115
1. Die Arbeitgebermarkenentwicklung als Transformationsprozess 115
2. Die partizipative und diskursive Prozessgestaltung 116
3. Die Vorbereitung und Organisation des Prozesses 118
4. Die Ausgestaltung der Input-Phase im Detail 121
5. Die Ausgestaltung der Transformations-Phase im Detail 125
6. Die Ausgestaltung der Output-Phase im Detail 129
7. Die Schnittstelle zur operativen Umsetzung 131
V. Implementierung einer Arbeitgebermarke 131
1. Die Implementierung von innen nach außen 132
2. Die interne Implementierung 132
3. Die externe Implementierung 133

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

VI. Erfolgsfaktoren einer kommunalen Arbeitgebermarke 134
1. Employer Branding als strategische Grundlage begreifen 134
2. Kommunale Bezugsgröße definieren 134
3. Markenprozess partizipativ-diskursiv gestalten 134
4. Ziele klar definieren und Prozess effizient planen 134
5. Externe Unterstützung abwägen 134
6. Allgemeine und spezifische Besonderheiten herausarbeiten 135
7. Zielgruppenerwartungen berücksichtigen 135
8. Ganzheitliche Sichtweise einnehmen 135
9. Arbeitgebermarke intern verankern und extern aktivieren 135
10. Aussagekräftige Kennzahlen definieren 135
VII. Literaturhinweise 136

§ 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren 139
I. Einstellung von Arbeitnehmern *(Hecht)* 141
1. Schritt 1 – Entscheidung zur Besetzung einer Stelle 141
2. Schritt 2 – Anforderungsprofil erstellen 143
3. Schritt 3 – Prüf-, Unterrichtungs- und Meldepflichten 148
4. Schritt 4 – Mittel der Personalakquise 151
5. Schritt 5 – Stellenausschreibung 151
6. Schritt 6 – Die Vorauswahl 158
7. Schritt 7 – Die Dokumentation 163
8. Schritt 8 – Vorstellungsgespräche/Bewerberinterviews 165
9. Schritt 9 – Einstellungstests und Probearbeit 179
10. Schritt 10 – Background-Checks 182
11. Schritt 11 – Die Auswahlentscheidung 182
12. Schritt 12 – Beteiligung des Personalrats 185
13. Schritt 13 – Die endgültige Besetzungsentscheidung 189
14. Schritt 14 – Die Absagen 191
15. Schritt 15 – Umgang mit Auskunftsersuchen 195
16. Schritt 16 – Einstellungsuntersuchung 196
17. Schritt 17 – Führerschein & Führungszeugnis 197
18. Schritt 18 – Vertragsunterzeichnung 198
19. Schritt 19 – Rücksendung der Unterlagen 199
20. Schritt 20 – Datenspeicherung und -löschung 199
II. Stellenbesetzung bei Beamten *(Kahlen)* 200
1. Beamter oder Arbeitnehmer 200
2. Freie Planstelle 201
3. Stellenausschreibung 201
4. Bestenauslese 202
5. Dokumentation 204
6. Abbruch des Auswahlverfahrens 204
Anlage 1: Dokumentationsbeispiel – Vorauswahl *(Hecht)* 206
Anlage 2: Fragenkatalog Vorstellungsgespräch 207
Anlage 3: Bewertungsbogen Vorstellungsgespräche 213
Anlage 4: Rechte der Schwerbehindertenvertretung 216
Anlage 5: Checkliste: Einstellungsverfahren von A bis Z 217
Anlage 6: Checkliste: Eine letzte Prüfung vor der Unterschrift 221

§ 6 Aufnahme des Arbeitsverhältnisses/Dienstverhältnisses 223
I. Aufnahme des Arbeitsverhältnisses bei Arbeitnehmern 226
1. Arbeits-/Dienstvertrag *(Barby)* 226
2. Probezeit 246
3. Befristetes Arbeitsverhältnis 255

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4. Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis *(Barby/Kaster-Müller)* 275
II. Beamtenrecht *(Kahlen)* 292
1. Rechtsnatur des Beamtenverhältnisses 292
2. Hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtentums 293
3. Sonstige Rechtsquellen in Bund und Ländern 293
4. Unterschiedliche Laufbahnsysteme in Bund und Ländern nach der Föderalismusreform I 294
5. Laufbahnrechtliche Grundbegriffe 295
6. Der Begriff des Amtes 296
7. Die Arten des Beamtenverhältnisses 297
8. Die Ernennung 299
9. Ernennungsfehler 301
10. Mitbestimmung des Personalrats 302

2. Kapitel: Berufliche Entwicklung (§§ 7–13)

§ 7 Personalentwicklung 303
I. Rechtliche Grundlagen *(Böhle)* 306
1. Tarifrecht 306
2. Beamtenrecht 307
II. Ziele der Personalentwicklung 307
1. Qualität, Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns 307
2. Motivation, Qualifikation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Beschäftigten 307
3. Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte 308
4. Chancengleichheit aller Beschäftigter 308
III. Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor 308
IV. Stellenwert der Verwaltungskultur 309
V. Analyse des Personalentwicklungsbedarfs 309
1. Anforderungen an die Beschäftigten 309
2. Kompetenzen der Beschäftigten 310
3. Abgleich 311
VI. Strategische Personalentwicklung 311
1. Hochwertige Personalauswahl 312
2. Systematische Einarbeitung 314
3. Nutzung der Probezeit 316
4. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung 317
5. Eingliederung leistungsgeminderter Beschäftigter (Personaleinsatzmanagement) 321
6. Personalbindung 323
7. Beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 328
8. Wissensmanagement/Wissenstransfer 329
9. Fach- und Projektkarrieren 330
VII. Individuelle Personalentwicklung *(Figna)* 330
1. Potenzialanalyse *(Figna)* 330
2. Mentoring *(Figna)* 337
3. Coaching *(Scholer)* 343
4. Kollegiale Beratung *(Scholer)* 354
5. Teamentwicklung *(Lendner/Böhle)* 364
6. Erfahrungserweiterung durch Hospitationen, Rotation, Praktika *(Böhle)* 371
VIII. Literaturempfehlungen 377

bookshop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anlage 1: Muster Ausschreibungsrichtlinien 378
Anlage 2: Checkliste für Begrüßungsmappe 380
Anlage 3: Checkliste Einarbeitungskonzept 381
Anlage 4: Checkliste für Vorgesetzte zu Phase I: Vor dem ersten Tag 383
Anlage 5: Checkliste zur Bewertung der Probezeit 387
Anlage 6: Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterbildung älterer Beschäftigter (Zusammenfassung) 388
Anlage 7: Mögliche Fragestellungen in Aufträgen für personalärztliche Gutachten 389
Anlage 8: Muster-Leistungskatalog zur Ausschreibung eines Rahmenvertrags über die Erstellung von Gutachten zu Eignungsprüfungen und Arbeitserprobungen 390
Anlage 9: Austrittsbefragung 391
Anlage 10: Gesprächsleitfaden 395
Anlage 11: Beobachtbare Situationen zur Potentialeinschätzung 400
Anlage 12: Beobachterschulung 401
Anlage 13: Beobachtungsbogen Präsentation 402
Anlage 14: Vergleich Selbsteinschätzung – Fremdeinschätzung 403
Anlage 15: Markterkundung Externer Coaching-Pool 404
Anlage 16: Coaching-Vertrag 407
Anlage 17: Hospitationsvereinbarung 409
Anlage 18: Richtlinien der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) für die Zahlung von Praktikantenvergütungen 412

§ 8 Ausbildung *(Hackl/Ruhdorfer-Ritt)* 417
I. Einleitung 418
II. Grundlage: Strategische Entscheidungen; Personalbedarfsanalyse; Einbindung der Entscheidungsorgane 418
1. Strategische Entscheidungen und Einbindung der Entscheidungsorgane 418
2. Personalbedarfsanalyse 419
III. Berufsausbildung im öffentlichen Dienst nach dem Berufsbildungsgesetz 419
1. An welchen Lernorten wird ausgebildet? 420
2. Wann besteht Berufsschulpflicht? 420
3. Wie entsteht ein Ausbildungsverhältnis? 420
4. Der Berufsausbildungsvertrag 421
5. Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse 422
6. Pflichten von Ausbildenden und Auszubildenden 422
7. Folgen bei Pflichtverletzungen 423
8. Erforderliche Eignung des ausbildenden Unternehmens und der ausbildenden Personen 424
IV. Gliederung der Berufsausbildung 424
1. Die Ausbildungsordnung 425
2. Der Ausbildungsrahmenplan 425
3. Verkürzung bzw. Verlängerung der Berufsausbildung 426
V. Beendigung der Berufsausbildung 426
VI. Beamtenrechtlicher Vorbereitungsdienst (am Beispiel Bayern) 427
1. Rechtliche Grundlagen 427
2. Dienstherrnfähigkeit 427
3. Beamtenverhältnis auf Widerruf im Vorbereitungsdienst 428

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4. Beendigung des Beamtenverhältnisses auf Widerruf im Vorbereitungsdienst 428
VII. Praktizierende Studierende 428
VIII. Ausbildungsmarketing 430
IX. Auswahl von Auszubildenden, Nachwuchskräften im beamtenrechtlichen Vorbereitungsdienst und von praktizierenden Studierenden 430
1. Gütekriterien für Auswahlverfahren 430
2. Rechtliche Rahmenbedingungen bei Auswahlverfahren 431
3. Prozess zur Implementierung eines Personalauswahlverfahrens 433
4. Anforderungsprofil und Kompetenzen 433
5. Instrumente der Personalauswahl 435
6. Dokumentation 435
7. Personalauswahlprozess für Nachwuchskräfte – ein Beispiel 435
X. Erfolgreich ausbilden am Arbeitsplatz (Ausbildungsplatz) 436
1. Die Auswahl der Ausbilderinnen und Ausbilder 436
2. Die Unterschiedlichkeit von Nachwuchskräften 437
3. Der Ausbildungsablauf 438
8. Das Führen von Konfliktgesprächen 443
9. Feedback und Lob 444
XI. Internet(Web)Links zur Berufsausbildung 444
XII. Literaturempfehlungen 444
Anlage 1: Muster Berufsausbildungsvertrag 446
Anlage 2: Mustervertrag für praktizierende Studierende 449

§ 9 Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung/Bildungsmanagement *(Lendner/Scholer)* 457
I. Fort- und Weiterbildung 459
1. Einleitung 459
2. Rechtliche Rahmenbedingungen 460
3. Einflussfaktoren und Ziele der Fortbildung 465
4. Organisation der Bildungsarbeit 467
5. Ansätze und Instrumente der Bildungsbedarfsanalyse 472
6. Entwicklung von Bildungsmaßnahmen 477
7. Zusammenarbeit mit externen Bildungsträgern 486
8. Transfermanagement 493
9. Bildungscontrolling 496
10. Zukunft der betrieblichen Bildungsarbeit 509
II. Bildungsmanagement 515
1. Aufbau und Bestandteile der beruflichen Bildung 515
2. Ziele und Funktionen des Bildungsmanagements 517
III. Weiterqualifizierung: Tarif- und beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten im Kontext der Personalentwicklung *(Hackl/Ruhdorfer-Ritt)* 519
1. Tarifrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten 519
2. Beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten 524
3. Fazit 527
IV. Literaturempfehlungen 529
Anlage 1: Kompetenzprofil 530
Anlage 2: Kennzahlenübersicht 532
I. Input-Controlling 532
II. Prozess-Controlling 533
III. Output-Controlling 534

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

IV. Outcome-Controlling 534

§ 10 Beurteilungswesen *(Barby/Westermaier)* 535
I. Sinn und Zweck der dienstlichen Beurteilung 535
II. Rechtsgrundlagen 536
1. Tarifbeschäftigte 536
2. Beamte 537
III. Rechtscharakter 537
IV. Bedeutung für Personalauswahlverfahren 537
V. Beurteilungsarten 539
1. Periodische Beurteilung 539
2. Anlassbeurteilung 539
3. Zwischenbeurteilung 540
4. Probezeitbeurteilung und -einschätzung 540
VI. Inhalt 540
VII. Verfahren 542
1. Zuständigkeit 542
2. Erkenntnisquellen 542
3. Anhörung und Bekanntgabe 543
4. Personalakte 543
VIII. Gleichstellungsrechtliche Aspekte 543
IX. Schwerbehinderungsrechtliche Aspekte 544
X. Altersgrenzen 544
XI. Fehlerquellen 545
XII. Richtwerte 546
XIII. Controlling 547
XIV. Beurteilungsrichtlinien 547
XV. Rechtsschutz und Rechtsbehelfe 547
1. Tarifbeschäftigte 547
2. Beamte 548
XVI. Personalvertretungsrecht 548
XVII. Verknüpfung mit Instrumenten zur Personalentwicklung 549

§ 11 Führung 553
I. Vorbemerkung *(Böhle)* 555
II. Strategische Bedeutung von Führung 555
III. Führungskompetenzen 556
1. Persönliche Kompetenz 557
2. Soziale Kompetenz 557
3. Methodische Kompetenz 557
4. Fachliche Kompetenz 558
5. Kompetenz, Veränderungen zu gestalten 558
IV. Führungsstil 559
1. Organisationsebene 559
2. Personale Ebene 560
V. Besetzung von Führungspositionen 560
1. Ausschreibung 561
2. Direktbesetzung 561
3. Stellvertretung 561
VI. Qualifizieren für Führung 562
VII. Führung auf Probe und Führung auf Zeit 563
1. Tarifrecht 564
2. Beamtenrecht *(Koehler)* 567

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

VIII. Rahmenbedingungen von Führung *(Böhle)* 568
1. Arbeitszeit/Zeit für Führung 569
2. Betriebliches Gesundheitsmanagement 571
3. Umgang mit Mobbing und Schikane, sexueller Belästigung und Suchtgefährdung und -erkrankung 573
4. Gewährleistung von Chancengerechtigkeit 574
5. Dienstaufsicht – Rechte und Pflichten des Vorgesetzten 574
6. Korruptionsprävention 576
7. Chancen und Risiken der Informationstechnologie 577
IX. Steuern durch Ziele 578
1. „Top down/Bottom up“ 578
2. Qualität von Zielen 578
3. Zielvereinbarung 578
4. Balanced Scorecard 579
5. Beteiligung der Personalvertretung 580
X. Leistungsorientierte Bezahlung 580
XI. Dienstliche Beurteilung 580
XII. Führungsfeedback 581
1. Mitarbeiterbefragung per Fragebogen 582
2. Anonym oder offen? 582
3. Feedbackgespräch 582
4. Moderation 583
5. Zielvereinbarung 583
6. Evaluierung 583
7. Vertraulichkeit 583
XIII. Jahres-/Mitarbeitergespräch 583
1. Vielfältige Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten 583
2. Wesen und Inhalte des Jahres-/Mitarbeitergesprächs 584
3. Das Jahres-/Mitarbeitergespräch als Grundlage für die individuelle Entwicklungsplanung 585
4. Beteiligung der Personalvertretung 585
XIV. Konfliktmanagement 586
1. Konflikte als Risikofaktor 586
2. Verbindliche Regeln im Umgang mit Konflikten 586
3. Mediation 587
4. Organisation des Konfliktmanagements 588
5. Straf-, disziplinar- und arbeitsrechtliche Konsequenzen 588
XV. Umgang mit Führungsauffälligkeiten/dysfunktionaler Führung 588
1. Indikatoren für dysfunktionale Führung 588
2. Entwicklungsplan für die untergeordnete Führungskraft 589
3. Organisatorische/dienstaufsichtliche Maßnahmen 590
XVI. Literaturempfehlungen 590
Anlage 1: Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit der Landeshauptstadt München vom April 2018 591
Anlage 2: Zwölf Kriterien zur Ermittlung von Führungspotenzial für Stellvertretungen 594
Anlage 3: Qualifizierungsreihen – 3 Beispiele 595
Anlage 4: Muster-Dienstvereinbarung zu Mobbing/Schikane 599
Anlage 5: Muster-Dienstvereinbarung über den Umgang mit suchtgefährdeten und -kranken Beschäftigten 611
Anlage 6: Führungsdialog Fragebogen zur Rückmeldung an die Führungskraft 621

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anlage 7: Das Mitarbeitergespräch – Muster-Leitfaden Das Mitarbeitergespräch – ein Führungs- und Förderinstrument 627
Anlage 8: Ablauf eines Mediationsverfahrens 631
Anlage 9: Hinsehen und Handeln 633

§ 12 Chancengerechtigkeit 635
I. Chancengleichheit ist Chefinnen-/Chefsache *(Böhle/Bogyó-Löffler)* 637
II. Umgang mit Vielfalt 637
1. Diversity – Begriff 637
2. Diversity Management 638
3. Diversity Mainstreaming 638
4. Verankerung von Diversity Mainstreaming in der Verwaltung 639
III. Rechtsgrundlagen 641
1. Das Grundgesetz (GG) 641
2. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 642
IV. Vermeidung und Abbau von Diskriminierung *(Böhle/Bogyó-Löffler)* 645
1. Diskriminierung – Begriff 645
2. Sensibilisierung der Akteure 646
3. Verantwortung der Führungskräfte 646
4. Vielfaltsorientiertes Personalmanagement 647
5. Die Vielfalt in Bildern 649
6. Daten für die vielfältige Gesellschaft 649
7. Anlaufstellen 650
V. Gleichstellung von Frauen und Männern *(Dietmaier-Jebara)* 650
1. Einführung 650
2. Rechtsgrundlagen 651
3. Handlungsfelder kommunaler Gleichstellungspolitik (Überblick) 651
4. Betriebliches Vorgehen 652
5. Erfolgsfaktoren betrieblicher Gleichstellung 660
VI. Integration *(Böhle/Lühr)* 661
1. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Orientierung 661
2. Interkulturelle Kompetenz 664
3. Interkulturelle Kompetenz bei Beteiligten in der Personalauswahl 666
4. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen 667
VII. Inklusion 668
1. Inklusion – mehr als Integration und Rehabilitation behinderter Menschen 668
2. Rechtsgrundlagen 669
3. Integrationsvereinbarungen, Programme und Aktionspläne zur Umsetzung der UN-BRK 671
4. Abbau von Beschäftigungshemmnissen, Unwissenheit und Berührungsängsten 672
5. Praxisbeispiele 672
6. Refinanzierung von Personalkosten 673
7. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen 673
VIII. Vielfalt der geschlechtlichen und sexuellen Identitäten *(Bogyó-Löffler)* 674
1. LGBTIQ* – Begriff 674
2. Ausgrenzungs- und Diskriminierungserfahrungen 674
3. Die dritte Geschlechtsoption 674
4. Beispielgebende Führungskräfte 675
5. Das Prinzip der Verbündeten (allyship) 675
6. Schulungen, Workshops, Trainings, Seminare 676

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

7. Beratungs-/Betreuungsangebote 676
IX. Literaturempfehlungen 676
Anlage 1: Wirtschaftliche Vorteile der Vielfalt 679
Anlage 2: Beispiel für eine Schulungsreihe „Vielfalt schlägt Einfalt“ 681
Anlage 3: Pro und Kontra anonymer Bewerbungen – eine Orientierungshilfe 682
Anlage 4: Beispielfrage 1 „Interkulturelle Kompetenz“ 683
Anlage 5: Beispielfrage 2 „Interkulturelle Kompetenz“ 684
Anlage 6: Beispielfrage Vielfaltskompetenz (Antirassismus/Antidiskriminierungsarbeit) 685
Anlage 7: Arbeitsblatt „Der persönliche Wirkungskreis“ 686
Anlage 8: Die häufigsten unbewussten Vorurteile in der Personalauswahl und –Entwicklung 687
Anlage 9: Was sind Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten (ADGD)? 688
Anlage 10: Merkblatt zur Anerkennung einer Schwerbehinderung/Gleichstellung 689
Anlage 11: Merkblatt Behinderungsgerechte Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsassistenz für Beschäftigte mit SchwerbehinderungInhaltsverzeichnis 694
Anlage 12: Checkliste Ausbildung von Nachwuchskräften mit Behinderungen 697

§ 13 Kompetenzmanagement *(Böhle)* 699
I. Einführung 700
II. Grundlagen eines Kompetenzmanagements 700
1. Kompetenz – Begriff 700
2. Kompetenzprofil 701
3. Anforderungsprofil 701
4. Abgleich Anforderungen/Kompetenzen 702
III. Genereller Nutzen von Kompetenzmanagement 702
1. Kompetenzmanagement und Stelleneinrichtung 703
2. Passgenaue Personalgewinnung, -disposition und -entwicklung 703
3. Integration und Systematisierung von Personalplanungs-/Personalentwicklungsinstrumenten 703
IV. Kompetenzmodell 703
1. Benennung/Beschreibung von Kompetenzen 703
2. Skalierung 705
3. Ableitung individueller Maßnahmen 708
V. Kompetenzmanagement in der öffentlichen Verwaltung 709
1. Personalgewinnung 710
2. Personalentwicklung 711
3. Personalbindung 714
4. Vorteile des Kompetenzmanagements in der öffentlichen Verwaltung (Zusammenfassung) 715
VI. Einführungsprozess 715
1. Pilotphase 716
2. Evaluation 717
3. Hauptprozesse 718
VII. Literaturempfehlungen 718

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen

§ 14 Interne Kommunikation als Motivationshebel für die Beschäftigten/ Mitarbeiterbefragungen (§§ 14, 15) *(Vilsmeier)* 719
I. Paradigmenwechsel am Arbeitsplatz 719
II. Moderne Arbeitswelten bieten Freiraum 720
III. Nachhaltige Arbeitswelt 720
IV. Kommunikation im Homeoffice 722
V. Neue Verhaltens- und Umgangsformen 723
VI. IK als Motivationshebel für die Beschäftigten 724
VII. Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter! 725
VIII. Kommunikation als Kaufprozess 727
IX. Medien der internen Kommunikation 728
X. Stimmt die Ansprache, ist das Team erfolgreich! 729
XI. München digital 730
XII. Fazit 730

§ 15 Evaluation/Controlling mithilfe von Mitarbeiterbefragungen *(Scheuchenpflug)* 733
I. Einsatzgebiet und thematische Ausrichtung 733
1. Festlegung der Rahmenbedingungen 734
2. Erreichbarkeit der Zielgruppe 736
II. Vorplanung 737
1. Frageformulierung und Antwortskalen 737
2. Abstimmung des Fragebogens 739
3. Pre-Test 740
III. Feldphase 740
IV. Datenaufbereitung und Auswertung 741
V. Auswertung und Interpretation 742
VI. Abschluss und Umsetzung 743

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4. Kapitel. Organisationsmanagement (§§ 16–22)

Vor §§ 16–22 *(Steininger)* 745

§ 16 Stellung der Kommune im föderalen System *(Steininger)* 749
I. Organisationsgewalt als Gestaltungsverpflichtung 749
II. Kommunale Geschäftsfelder 749
1. Aufgabenschwerpunkte 750
2. Rechtsnatur 750
III. Möglichkeiten der kommunalen Aufgabenerledigung 751
1. Aufgabenerledigung in Eigenregie 752
2. Interkommunale Zusammenarbeit 752
3. Bürgerschaftliches Engagement 753
4. Kooperation mit Dritten 753

§ 17 Kommunale Organisationspolitik *(Steininger)* 755
I. Kommunales Management 755
1. Subjekte des kommunalen Managements 756
2. Entwicklung eines kommunalen strategischen Managements 756
II. Organisationsdesign im kommunalen Kontext 757
1. Definition 757
2. Klassische Organisationskonzepte 758
3. Moderne Organisationskonzepte 764

§ 18 Kommunales Organisationsmanagement im Spiegel der Verwaltungsmodernisierung *(Steininger)* 771
I. Neues Steuerungsmodell 771
1. Kunden-/Bürgerorientierung 772
2. Ziel- und Ergebnisorientierung 772
3. Mitarbeiterorientierung 773
4. Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung 774
II. Kommunales Steuerungsmodell (KSM) 776

§ 19 Elemente eines Kommunalen Organisationsmodells und seine praktische Anwendung 779
I. Mission, Vision und Leitbild als Teile des „Normativen Managements" *(Steininger)* 783
1. Kommunale Geschäftsfelder 784
2. Mission 784
3. Vision 784
4. Leitbild 786
II. Ziele im kommunalen Kontext 791
1. Was ist ein Ziel? 791
2. Warum braucht eine Kommune Ziele und was sind Erfolgsfaktoren? 792
3. Zielarten 793
4. Zielebenen/-hierarchien 794
5. Steuern mit Zielen 796
6. Zielentwicklung 797
7. Die Balanced Scorecard (BSC), ein methodischer Ansatz für ein Steuern mit Zielen 798
8. Verknüpfung der Ziele mit anderen Instrumenten 799
III. Kommunale Aufgaben und Ordnungssysteme 800
1. Aufgaben 800
2. Ordnungssysteme 802
IV. Das Produkt als Kristallisationspunkt kommunalen Handelns 807
1. Definition des Produkts im kommunalen Kontext 807
2. Produkthierarchie/-klassifizierung 807
3. Produkte bilden und beschreiben 808
4. Funktionen eines Produkts 812
5. Produktverantwortung 814
V. Prozessorientierung als Teil des kommunalen Managements *(Bierl/Hauber)* 815
1. Aufgabe und Nutzen des Prozessmanagements 815
2. Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis 821
3. Prozessmodellierung in der Praxis 826
4. Prozessmanagement in der Praxis 833
5. Prozesse als Bindeglied für andere Nutzungsszenarien 843
VI. Qualitäts- und Beschwerdemanagement im Kontext der Prozessorientierung *(Steininger)* 847
1. Bedeutung von QM in der Kommunalverwaltung 847
2. QM-Verfahren und deren Anwendung im kommunalen Kontext 848
VII. Wissensmanagement *(Giehrl)* 854
1. Wissensmanagement, eine Antwort auf die sich ändernden Herausforderungen 854
2. Gut zu wissen, was Wissen ist 855

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3. Wissensmanagement als organisationsgestaltende Komponente 858
4. Einführung und Aufrechterhaltung eines Wissensmanagements: Die Bedeutung der lernenden Organisation 860
5. Schritt für Schritt zum Wissensmanagement in der eigenen Organisation 860
6. Abschlussbetrachtung 865
VIII. Strukturbildung/Aufbauorganisation *(Steininger)* 866
1. Bausteine der Strukturbildung 866
2. Führungsrollen und Linienverantwortung 869
IX. Literaturempfehlungen 869
Anlage 1: Tabellenmuster Stellenplan der LH München 871
Anlage 2: Prämienkalkulatur bei monetären Ergebnissen 872

§ 20 Organisationsentwicklung (OE)/Change Management *(Steininger)* 873
I. Definition Organisationsentwicklung 873
II. Inhalte und Ziele einer Organisationsentwicklung 874
III. Aufsetzen einer Organisationsentwicklung 874
1. Projekteinrichtung 874
2. Phasen einer Organisationsentwicklung 876
IV. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung 877
V. Was spricht für bzw. gegen eine Organisationsentwicklung? 877
1. Vorteile 877
2. Nachteile 878
VI. Change Management (Veränderungsmanagement) 878
Anlage 1: Fragenkatalog für Interviewleitfaden 879

§ 21 Organisation der Organisation *(Steininger)* 881
I. Entscheidungsebenen im Organisationsmanagement 882
1. Organisationsmanagement ist Führungsaufgaben 882
2. Selbstorganisation am Arbeitsplatz 883
II. Unterstützung der Führungskräfte in Sachen Organisation 883
1. Stabsfunktionen 883
2. Unterstützung durch einen Zentralen Organisationsservice 884
Anlage 1: Muster einer Leistungsbeschreibung 891

§ 22 Ressourcen im Kontext Organisation 895
I. Stellenbemessung *(Steininger)* 898
1. Definition 898
2. Bedeutung der Stellenbemessung im öffentlichen/kommunalen Bereich 899
3. Wann ist eine Stellenbemessung angezeigt? 900
4. Grundbausteine einer Stellenbemessung 902
5. Methoden zur Erhebung von repräsentativen Arbeitszeiten 904
6. Summarische Verfahren 906
7. Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten 915
8. Ermittlung der Jahresarbeitsminuten (JAM) 916
9. Ermittlung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft 917
10. Ermittlung des Stellenbedarfs 918
11. Umgang mit Spitzenlasten und ungleichem Arbeitsaufkommen 918
II. Stellenbewertung (qualitativ) *(Ganze)* 921
1. Grundsätze und Verfahren 921
2. Bewertung von Stellen für Tarifbeschäftigte 927
3. Bewertung von Stellen für Beamtinnen und Beamte 947
4. Stellenbeschreibung und Tätigkeitsbeschreibung 955

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

III. Literaturempfehlungen 963
Anlage 1: Persönliche Arbeitsaufzeichnungen 964
Anlage 2: Laufzettel 965
Anlage 3: Liste Führungs- und Leitungsaufgaben 966
Anlage 4: gestrichen 968
Anlage 5: Berechnung des Median: 968
Anlage 6: Berechnung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft 969
Anlage 7: Muster für einen Antrag auf Stellenwertänderung 971
Anlage 8: Muster für ein Bewertungsgutachten am Beispiel einer Stellenhebung von Entgeltgruppe 7 nach Entgeltgruppe 8 972
Anlage 9: gestrichen 975
Anlage 10: Auslegungshilfen Entgeltordnung 975
Anlage 11: Muster einer Stellenbeschreibung 992
Anlage 12: Beispiel eines einheitlichen Arbeitsvorgangs bei der Landeshauptstadt München 997

5. Kapitel: Arbeitsbedingungen (§§ 23–31)

§ 23 Bezahlung 1003
I. Tarifliches Entgelt (TVöD-VKA) *(Neuberger)* 1006
1. Tabellenentgelt 1006
2. Stufenermittlung nach unterbrochener Tätigkeit 1011
3. Stufenermittlung bei Änderung der Eingruppierung 1013
4. Sonstige Entgeltbestandteile 1017
5. Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall 1021
6. Jahressonderzahlung 1028
7. Jubiläumsgeld 1030
8. Sterbegeld 1031
9. Berechnung und Auszahlung des Entgelts 1032
10. Ausschlussfrist 1034
II. Besoldung *(Tepke)* 1038
1. Grundlagen des Besoldungsrechts (aufgezeigt anhand der bundesrechtlichen Regelungen) 1038
2. Grundlagen der Besoldung 1040
3. Wesentliche Bestandteile der Besoldung 1043
III. Weitere Bezüge *(Buben)* 1048
1. Familienleistungsausgleich und Kindergeld 1048
2. Vermögenswirksame Leistungen 1052
IV. Beamtenrecht: Beförderung *(Koehler)* 1057
1. Beförderung 1057
2. Aufstieg 1059
Anlage 1: Zeitzuschläge *(Neuberger)* 1060
Anlage 2: Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall 1062

§ 24 Leistungsentgelt, Stufenverkürzung und -verlängerung, Alternatives Entgeltanreiz-System, marktgerechte Vergütung *(Böhle)* 1067
I. Vorbemerkung 1068
II. Rahmenbedingungen für die leistungsorientierte Bezahlung nach § 18 TVöD (VKA) 1069
1. Zweck leistungsorientierter Bezahlung 1069
2. Geltung (Tarifbeschäftigte) 1069
3. Volumen 1069
III. Finanzierung des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD (VKA) 1071

fachbuch-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

IV. Ausgestaltung des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD (VKA) 1071
1. Leistungsprämie 1071
2. Leistungszulage 1072
3. Erfolgsprämie 1072
V. Ausgestaltung des betrieblichen Systems (Dienstvereinbarung) der leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD (VKA) 1072
1. Geltungsbereich 1073
2. Einbeziehung von kommunalen Eigenbetrieben? 1073
3. Formen des Leistungsentgelts 1073
4. Maßgeblicher Zeitraum 1073
5. Methoden der Leistungsfeststellung (Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung) 1073
6. Verfahrensbeteiligte 1075
7. Modalitäten der Leistungsfeststellung 1075
8. Ablauf des Vergabeverfahrens 1075
9. Verteilungsgrundsätze 1075
10. Beschwerdeverfahren 1076
11. Betriebliche Kommission 1076
12. Einbindung der Personalvertretung 1077
13. Inkrafttreten/Kündigung/Nachwirkung 1077
VI. Vergabepraxis – Evaluierung 1077
VII. Erfolg/Akzeptanz des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD in der kommunalen Praxis 1078
1. Untersuchungen/Studien 1078
2. Motivationssteigerung durch Leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung? 1079
3. Positive Effekte von LoB 1080
4. Ausblick 1081
VIII. Leistungsabhängige Verkürzung/Verlängerung der Stufenlaufzeiten (§ 17 Abs. 2 TVöD) 1081
1. Verhältnis zu § 18 TVöD 1081
2. Anwendungsbereich 1082
3. Voraussetzungen leistungsabhängiger Verkürzung/Verlängerung der Stufenlaufzeit 1082
4. Rückgriff auf vorhandene Instrumente und Systeme 1083
5. Beschwerdeverfahren 1083
6. Einbindung der Personalvertretung 1084
IX. „Alternatives Entgeltanreiz-System“ nach § 18a TVöD 1084
1. Geltungsbereich 1084
2. Voraussetzungen 1085
3. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzattraktivität, der Gesundheitsförderung oder der Nachhaltigkeit (§ 18a Abs. 2) 1085
4. Steuer- und sozialversicherungs- und zusatzversorgungsrechtliche Auswirkungen 1085
X. Marktgerechte Vergütung 1086
1. Außer-/übertarifliche Bezahlung 1086
2. Arbeitsmarktzulage 1087
3. Arbeitgeberrichtlinie 1089
XI. Literaturempfehlungen 1090
Anlage 1: Dienstvereinbarung – Muster KAV Bayern 1091
Anlage 2: Verkürzung der Stufenzahl 1101
Anlage 3: Arbeitgeberrichtlinie der VKA vom 12.11.2021 1107

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

§ 25 Homeoffice und Rechte und Pflichten in der Corona-Pandemie 1109
I. Homeoffice *(Stier)* 1111
1. Begriff der Telearbeit nach der ArbStättV 1112
2. Mobiles Arbeiten – Definition 1112
3. Homeoffice – Begriff 1113
II. Einführung von Homeoffice *(Glagow)* 1113
1. Keine gesetzliche Rechtsgrundlage 1113
2. Kein Anordnungsrecht des Arbeitgebers 1115
3. Einführung durch eine einvernehmliche Regelung 1116
4. Mitbestimmungsrechte des Personalrats 1116
III. Arbeitszeit im Homeoffice 1118
1. Arbeitsschutzrechtliche Vorgaben 1118
2. Arbeitsvertragliche Vorgaben 1119
IV. Arbeitsschutz im Homeoffice 1120
1. Pflichten des Arbeitgebers 1120
2. Pflichten der Beschäftigten 1122
3. Arbeitsschutz in die Praxis umsetzen 1123
4. Checklisten zur Gestaltung des Homeofficearbeitsplatzes 1123
V. Kosten des Homeoffice 1124
1. Einrichtung des Homeoffice 1124
2. Laufende Kosten des Homeoffice 1126
VI. Beendigung des Homeoffice 1129
1. Einvernehmliche Beendigung 1129
2. Automatische Beendigung 1130
3. Beendigung durch Widerruf 1131
4. Beendigung durch Ausübung des arbeitgeberseitigen Weisungsrechts 1131
5. Beendigung durch Kündigung des Arbeitgebers 1134
VII. Haftung im Schadensfall 1140
VIII. Gesetzliche Unfallversicherung 1141
1. Versicherungsfall 1141
2. Haftung des Arbeitgebers 1142
IX. Datenschutz 1142
1. Persönlichkeitsschutz des Tarifbeschäftigten 1143
2. Schutz personenbezogener Daten Dritter 1143
3. Schutz der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Arbeitgebers 1147
4. Datenschutzrechtliche Haftung 1147
5. Datenschutzbeauftragter 1148
X. Corona-Pandemie 1148
1. Begriff der Pandemie 1148
2. Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung der Pandemie 1148
XI. Fragen im Kontext des § 56 IfSG 1149
1. Entschädigung nach § 56 IfSG 1149
2. Höhe und Dauer der Entschädigungsansprüche 1150
3. Ausschluss der Entschädigungsansprüche 1150
4. Auszahlung der Entschädigungsansprüche 1152
XII. Kurzarbeit im kommunalen öffentlichen Dienst 1153
1. Tarifvertrag zur Regelung der Kurzarbeit im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TV COVID) 1153
2. Grundlage zur Einführung der Kurzarbeit 1153
3. Geltungsbereich 1154

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4. Voraussetzungen der Einführung und Ausgestaltung der Kurzarbeit 1154
5. Rechtsfolgen der Kurzarbeit 1155
XIII. Betriebsrisiko bei behördlich angeordnete Betriebsschließung 1156
XIV. Arbeitsschutz 1157
1. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel 1157
2. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV) 1158
3. Landesrechtliche weitgehende Verordnungen 1160
4. Gefährdungsbeurteilungen und Dokumentation 1160
5. Weiteres Verfahren nach Außerkrafttreten der Corona-ArbSchV 1160
XV. Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes am Arbeitsplatz 1161
1. Kostentragungspflicht 1161
2. Anordnungsrecht des Arbeitgebers 1161
3. Anforderung an ein ärztliches Attest für die Befreiung eines MNS 1161
XVI. Testungen am Arbeitsplatz 1162
1. Fragen im Zusammenhang mit der Angebotspflicht des Arbeitgebers nach der Corona-ArbSchV 1162
2. 3G-Regel am Arbeitsplatz nach der Regelungskompetenz der Länder 1163
3. Anordnungsrecht des Arbeitgebers im Allgemeinen 1167
4. Mitteilungspflicht eines positiven Testergebnisses 1169
XVII. Arbeitsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit Impfungen 1170
1. Keine allgemeine Impfpflicht 1170
2. Kein Anordnungsrecht des Arbeitgebers 1171
3. Freistellungsanspruch für die Wahrnehmung einer Schutzimpfung 1171
4. Auskunftsanspruch des Impfstatus 1171
5. Bezahlung von Impfprämien 1172
6. Haftung für ein Impfschaden im Rahmen einer betrieblichen Impfung 1172

§ 26 Nebentätigkeiten 1173
I. Tarifrecht *(Graf)* 1173
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze 1173
2. Muster 1175
II. Beamtenrecht *(Kahlen)* 1177
1. Rechtsgrundlagen und Grundsätze 1177
2. Begrifflichkeiten 1177
3. Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts auf Bundesebene 1178
4. Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts auf Ebene der Länder nach den Vorgaben des § 40 BeamtStG 1179
5. Mitbestimmung des Personalrats 1180
Anlage 1: Vorschriften zum Nebentätigkeitsrecht und wesentliche Mitbestimmungstatbestände *(Kahlen)* 1181

§ 27 Reisekosten 1183
I. Tarifrecht *(Graf)* 1183
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze 1183
2. Muster 1184
II. Beamtenrecht *(Hommel)* 1185
1. Rechtsgrundlage 1185
2. Umfang der Reisekostenvergütung 1186

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

§ 28 Kranken- und Pflegeversicherung *(Hommel)* 1189
I. Gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung 1189
II. Beamtenrechtliche Sicherungssysteme (Beihilfe und Heilfürsorge) 1191
1. Rechtliche Grundlagen der Beihilfe 1191
2. Freie Heilfürsorge 1195

§ 29 Arbeitszeit 1199
I. Überblick *(Lehmann-Horn)* 1203
II. Arbeitszeit von Arbeitnehmern 1204
1. Direktionsrecht 1204
2. Umfang und Verteilung der Arbeitszeit *(Dassau)* 1205
3. Teilzeit/Altersteilzeit 1213
4. Arbeitszeitmodelle *(Lehmann-Horn)* 1229
5. Überstunden/Mehrarbeit 1238
6. Schicht- und Wechselschichtarbeit 1243
7. Bereitschaftsdienst *(Dassau)* 1250
8. Bereitschaftszeit *(Lehmann-Horn)* 1252
9. Rufbereitschaft 1255
10. Arbeitszeitgesetz 1261
III. Arbeitszeit von Beamten *(Kahlen)* 1278
1. Grundsätze 1278
2. Dienst im Sinne des Arbeitszeitrechts 1279
3. Sonstige Beanspruchungen 1287
Anlage 1: Mustervertrag für Altersteilzeitarbeit nach dem TV FlexAZ *(Dassau)* 1289
Anlage 2: Mustervereinbarung über alternierende Telearbeit *(Lehmann-Horn)* 1291
Anlage 3: Dienstvereinbarung zur Regelung der gleitenden Arbeitszeit 1293
Anlage 4: Dienstvereinbarung zur Regelung einer Servicezeit 1295
Anlage 5: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Arbeitszeitkorridors gem. § 6 Abs. 6 TVöD 1297
Anlage 6: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Rahmenarbeitszeit gem. § 6 Abs. 7 TVöD 1301
Anlage 7: Checkliste Dienstvereinbarung nach § 6 Abs. 4 TVöD iVm §§ 7, 12 ArbZG 1305
Anlage 8: Grundnormen zur Arbeitszeit in Bund und Ländern *(Kahlen)* 1306
Anlage 9: Regelmäßige Wochenarbeitszeit für Beamte (Bund/Ländern) 1307
Anlage 10: Regelungen zur Altersteilzeit und zum Sabbat-/Freistellungsjahr für Beamtinnen und Beamte in Bund und Ländern 1308
Anlage 11: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände für den Beamtenbereich zur Arbeitszeit in Bund und Ländern 1309

§ 30 Urlaub/Beurlaubung 1311
I. Tarifbereich *(Hecht)* 1312
1. Erholungsurlaub 1313
2. Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen 1334
3. Zusatzurlaub nach § 27 TVöD 1335
4. Sonderurlaub 1338
II. Beamtenrecht *(Kahlen)* 1340
1. Grundsätze 1340
2. Erholungsurlaub 1340
3. Zusatzurlaub 1345
4. Sonderurlaub 1345
5. Beurlaubung 1346

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

6. Mitbestimmung des Personalrats 1346
Anlage 1 Übersicht über die unterschiedlichen Mitbestimmungstatbestände zu Urlaub und Sonderurlaub *(Hecht/Kahlen)* 1347
Anlage 2: Beamtenrechtliche Vorschriften zum Erholungsurlaub und zum Urlaub aus besonderen Anlässen *(Hecht)* 1349

§ 31 Kommunalverwaltung – Digitalisierung und Personalentwicklung *(Rehfeld)* 1351
I. Kommunalverwaltung in Zeiten der digitalen Transformation 1351
1. Die digitale Transformation der Kommunalverwaltung 1351
2. Personalentwicklung und die digitale Transformation 1354

6. Kapitel: Erhöhung/Förderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)

§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement *(Can)* 1371
I. Einleitung 1372
II. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Verwaltungen – Modeerscheinung oder betriebliche Notwendigkeit? 1372
1. Gesundheitsförderung vs. Gesundheitsmanagement – Begriffsbestimmung 1374
2. Aspekte gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – Gesundheit und Krankheit in der Verwaltung 1375
3. Soziale Beziehungen – Führungskräfte als Gefährdungsfaktor 1376
III. Effekte von Betrieblichem Gesundheitsmanagement 1379
IV. Pflicht oder Kür: Rechtliche Rahmenbedingungen *(Moser)* 1380
1. Gliederung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 1380
2. Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieblichen Gesundheitsmanagement 1384
3. Organisation des „klassischen" Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Verwaltungen 1384
4. Einführung eines IT-gestützten Arbeitsschutzmanagements 1394
V. Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – Ziele, Rahmenbedingungen, Kernprozesse *(Can)* 1396
1. Betriebspolitische Voraussetzungen und Formulierung einer klaren, inhaltlichen Zielsetzung 1397
2. Festlegung einer Gesamtstrategie 1398
3. Schaffung von Strukturen und Bereitstellung von Ressourcen 1398
4. Durchführung der vier Kernprozesse 1401
VI. Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements 1408
1. Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement 1409
2. Zusammenarbeit mit Externen 1409
VII. Zusammenfassung 1411
VIII. Literaturempfehlungen 1411
Anlage 1: Checklisten für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz 1413
Anlage 2: Muster einer Verantwortungsmatrix 1417
Anlage 3: Musterunterweisung im Arbeits- und Gesundheitsschutz 1418
Anlage 4: Muster einer Gefährdungsbeurteilung 1419
Anlage 5: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) 1420
Anlage 6: Checkliste „Stress" 1424
Anlage 7: Musterregie-Plan einer Kick-Off-Veranstaltung des Top-Managements zur 1426
Anlage 8: Liste psychischer Belastungsfaktoren der Arbeit und ihre möglichen kritischen Ausprägungen 1428

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anlage 9: Muster eines Informations- und Einladungsschreibens für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung 1430
Anlage 10: Beispielhafter Ablaufplan für die erste Sitzung des Gesundheitszirkels 1432
Anlage 11: Muster eines Maßnahmenplans 1434

§ 33 Personaldisposition *(Barby)* 1437
I. Umsetzung/Versetzung/Zuweisung/Abordnung/Personalgestellung/Arbeitnehmerüberlassung 1437
1. Grundlagen 1437
2. Umsetzung 1439
3. Versetzung und Abordnung 1441
4. Zuweisung 1443
5. Personalgestellung 1445
6. Arbeitnehmerüberlassung 1447
II. Beamtenrecht *(Kahlen)* 1451
1. Grundsätze 1451
2. Abordnung 1452
3. Versetzung 1454
4. Zuweisung 1455
5. Umsetzung 1456
6. Organisationsverfügung 1456
7. Mitbestimmung des Personalrats 1456
Anlage 1: Wesentliche Vorschriften zur Personaldisposition bei Beamten 1457

7. Kapitel: Dienstaufsicht/Disziplinarrecht (§§ 34–36)

§ 34 Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte *(Graf)* 1459
I. Zweck der Dienstaufsicht 1460
II. Informationsquellen der Dienstaufsicht 1460
III. Dienstaufsichtliches Verfahren 1460
1. Soll-/Ist-Vergleich 1460
2. Unterstützende Begleitmaßnahmen 1461
IV. Dienstaufsichtliche Maßnahmen 1463
1. Personalgespräch 1464
2. Ermahnung 1465
3. Abmahnung 1466
V. Hinweise für Anhörungen von Beschäftigten und Zeugen 1472
1. Vorbereitung 1472
2. Durchführung 1472
3. Typische Reaktionen der Befragten 1472
4. Protokollierung 1473
5. Bewertung der Aussage 1473
Anlage 1: Antrag auf dienstaufsichtliche Prüfung 1475

§ 35 Disziplinarrecht *(Koehler)* 1479
I. Begriff des Dienstvergehens 1479
1. Inner- und außerdienstliches Dienstvergehen 1480
2. Dienstvergehen von Ruhestandsbeamtinnen und -beamten 1480
3. Abgrenzung zum Strafrecht 1481
II. Disziplinarverfahren 1481
1. Einleitung von Amts wegen (Legalitätsprinzip) 1481
2. Durchbrechung des Legalitätsprinzips 1482
3. Einleitung von der Beamtin oder des Beamten 1482

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4. Ablauf eines Disziplinarverfahrens 1483
5. Disziplinarmaßnahmen 1485
III. Literaturempfehlungen 1486

§ 36 Korruption *(Beyerle)* 1487
I. Einleitung: Korruption – ein typisches Aufregerthema von Kommunen? 1489
II. Was ist Korruption? 1489
1. Das Wesen von Korruption 1490
2. Korruption im Strafgesetzbuch 1490
3. Korruption ist nicht gleich Korruption 1491
III. Schäden durch Korruption 1492
IV. Gefühlte Sicherheit – trügerische Sicherheit 1493
V. Klassische Risikobereiche in der Kommunalverwaltung 1494
VI. Geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit 1495
VII. Tätertypen, Risikofaktoren, Indikatoren und die Sprache 1496
1. Tätertypen 1496
2. Risikofaktoren für korruptive Verstrickung 1496
3. Korruptionsindikatoren 1498
4. Rechtfertigung und Verharmlosung durch Sprache – Ausreden und Sprachregelungen 1499
VIII. Korruptionspräventionsmaßnahmen, Verantwortung und Vorbild 1499
1. Maßnahmen – am besten im Bündel 1500
2. Führungskräfte und Mitarbeitende – Verantwortung und Vorbild ... 1512
IX. Repression – Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen, Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden und die internen Reaktionen bei Korruptionsverdacht 1518
1. Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen 1518
2. Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden 1519
3. Interne Reaktionen bei Korruptionsverdacht 1520
X. Nachbereitung vor Ort, die lernende Kommunalverwaltung 1521
XI. Öffentlichkeit – Aufklärung und Sensibilisierung 1521
XII. Fluch der guten Tat: das Kontrollparadox 1522
XIII. Frustrationsquellen für die in der Korruptionsprävention Arbeitenden 1522
1. Defizite 1522
2. Lösungsansätze 1523
XV. Literaturempfehlungen 1524
Anlage 1: Musterarbeitsvorgang für die Arbeitsplatzbeschreibung des Antikorruptionsbeauftragten in Auszügen 1525
Anlage 2: Die Antikorruptionsrichtlinie vom 19.9.2019 1528
Anlage 3: Anzeige einer Nebentätigkeit 1533

8. Kapitel: Haftung (§ 37)

§ 37 Haftung *(Luber/Tremml)* 1539
I. Haftung der Anstellungskörperschaft gegenüber Dritten 1541
1. Haftung im privatrechtlichen Bereich 1541
2. Haftung für hoheitliches Unrecht 1541
3. Der Amtshaftungsanspruch gem. § 839 BGB iVm Art. 34 GG 1541
4. Beweislastfragen im Prozess 1546
II. Haftung der Anstellungskörperschaft gegenüber dem Beschäftigten 1547
1. Haftung des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer 1547
2. Haftung des Dienstherrn gegenüber dem Beamten 1548

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

III. Haftung des Beschäftigten gegenüber der Anstellungskörperschaft 1549
1. Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber 1550
2. Haftung des Beamten gegenüber dem Dienstherrn 1550
IV. Regressansprüche der Anstellungskörperschaft 1552
1. Rückgriff des Dienstherren gegen den Amtswalter 1552
2. Die Regresshaftung der Mitglieder kommunaler Kollegialorgane 1553

9. Kapitel: Beendigung des Arbeits-/Dienstverhältnisses (§§ 38–42)

§ 38 Kündigung *(Graf)* 1555
I. Formelles Kündigungsrecht 1556
1. Sachverhaltsaufklärung 1556
2. Entscheidung 1556
3. Kündigungsfristen 1563
4. Beteiligung der Personalvertretung 1563
5. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung 1564
6. Beteiligung des Integrationsamts 1564
7. Kündigungsschreiben 1566
8. Weiterbeschäftigungsanspruch 1568
9. Allgemeiner Kündigungsschutz 1568
10. Besonderer Kündigungsschutz 1568
11. Kündigungsarten 1569
II. Materielles Kündigungsrecht 1571
1. Verhaltensbedingte Kündigung 1571
2. Personenbedingte Kündigung 1573
3. Betriebsbedingte Kündigung 1575
4. Verdachtskündigung 1575
5. Druckkündigung 1575

§ 39 Auflösungsvertrag *(Barby)* 1577
I. Begriff und Zustandekommen 1577
II. Inhalt 1578
1. Allgemeine Geschäftsbedingungen 1578
2. Beendigungszeitpunkt und Beendigungsgrund 1579
3. Urlaub 1579
4. Überstunden 1581
5. Zeitwertguthaben 1582
6. Freistellung 1583
7. Abfindung 1584
8. Eigentum der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers 1585
9. Verschwiegenheitspflicht 1585
10. Erledigungsklausel 1585
III. Checkliste Auflösungsvertrag 1586
Anlage 1: Auflösungsvertrag 1587

§ 40 Erwerbsminderungsrente *(Barby)* 1591
I. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Rentenbescheid 1591
1. Volle und teilweise Erwerbsminderung 1591
2. Zustellung des Rentenbescheids und Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses 1592
3. Mitteilungspflicht der/des Beschäftigten 1593
4. Widerspruch gegen den Rentenbescheid 1594
5. Antrag auf Weiterbeschäftigung 1594
6. Beteiligung des Integrationsamtes 1596

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

7. Klagemöglichkeit 1596
II. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch ärztliches Gutachten 1596
1. Allgemeines 1596
2. Duldungs- und Mitwirkungspflicht der/des Beschäftigten 1597
3. Inhalt des Gutachtens 1597
4. Reichweite des § 33 Abs. 4 TVöD 1597
5. Klagemöglichkeit 1598

§ 41 Zeugnis *(Hecht/Kaster-Müller)* 1599
I. Rechtsgrundlagen 1599
II. Form und Inhalt von Zeugnissen 1600
1. Form von Zeugnissen 1600
2. Inhalt von Zeugnissen 1600
3. Notenstufen 1601
III. Mögliche Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber 1601
IV. Tarifliche Ausschlussfrist 1602
V. Beispiel 1602

§ 42 Beendigung des Dienstverhältnisses *(Kahlen)* 1603
I. Entlassung des Beamten 1603
1. Entlassung kraft Gesetzes 1603
2. Entlassung durch Verwaltungsakt 1604
II. Verlust der Beamtenrechte 1605
III. Entfernung aus dem Dienst 1606
IV. Versetzung oder Eintritt in den Ruhestand 1606
V. Mitbestimmung des Personalrats 1606
Anlage 1: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände zur Beendigung des Dienstverhältnisses und zum Ruhestand in Bund und Ländern 1607

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

10. Kapitel: Renteneintritt/Ruhestand (§§ 43, 44)

§ 43 Renteneintritt/Ruhestand 1609
I. Weiterbeschäftigung von Tarifbeschäftigten nach Renteneintritt *(Hecht)* 1610
1. Grundsatz – Beendigung mit Renteneintritt 1610
2. Kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung 1611
3. Hinausschieben der Altersgrenze nach § 41 S. 3 SGB VI 1611
4. Neuer Arbeitsvertrag nach § 33 Abs. 5 TVöD 1614
5. Modell FALTER nach TV FlexAZ 1617
6. Mitbestimmung 1618
7. Auswahl des geeigneten Gestaltungsinstruments 1618
II. Beamtenrecht: Eintritt oder Versetzung in den Ruhestand *(Kahlen)* 1619
1. Grundsätze 1619
2. Eintritt in den Ruhestand mit Erreichen der Altersgrenze 1620
3. Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit 1621
4. Begrenzte Dienstfähigkeit 1624
5. Einstweiliger Ruhestand 1624
6. Mitbestimmung des Personalrats 1625
Anlage 1: Beamtenrechtliche Regelungen zu verschiedenen Altersgrenzen und zum Hinausschieben des Ruhestands in Bund und Ländern 1626

§ 44 Beamtenversorgung *(Becker)* 1627
I. Beamtenversorgung als eigenständiges Alterssicherungssystem für Beamte in Bund, Ländern, Gemeinden 1628
1. Verfassungsrechtliche Grundlagen 1628

2. Abgrenzung zur gesetzlichen Rentenversicherung 1628
3. Versicherungsfreiheit/Nachversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung 1629
4. Träger und Finanzierungsgrundlagen der Beamtenversorgung 1629
5. Teil-Kapitaldeckung durch Bildung von Sondervermögen in Bund und Ländern 1629
II. Rechtsgrundlagen der Beamtenversorgung in Bund, Länder und Kommunen 1630
1. Ehemals bundeseinheitliche Beamtenversorgung 1630
2. 17 Regelungskreise für die Beamtenversorgung ab September 2006 1631
III. Leistungen der Beamtenversorgung 1631
IV. Ruhegehalt 1632
1. Rechtswirksames Beamtenverhältnis 1632
2. Mindestdienstzeit/versorgungsrechtliche Wartezeit 1632
3. Schutz bei Dienstunfall 1633
4. Eintritt in den Ruhestand 1633
V. Berechnungsgrundlagen und Höhe des Ruhegehalts 1634
VI. Ruhegehaltfähige Dienstbezüge 1634
VII. Ruhegehaltfähige Dienstzeiten 1635
VIII. Amtsabhängige und amtsunabhängige Mindestversorgung 1636
IX. Hinterbliebenenversorgung/Witwen- und Waisengeld 1637
1. Bezüge für den Sterbemonat 1637
2. Sterbegeld 1637
3. Anspruch auf Witwen- oder Witwergeld 1637
4. Berechnungsgrundlage und Höhe Witwen-, Witwer- und Waisengeld 1637
5. Sonderregelungen bei großem Altersunterschied 1638
6. Höhe Witwen- oder Witwergeld/Sonderregelung für Altfälle 1638
7. Mindestwitwen-/Witwergeld/Mindesthalb- und Mindestvollwaisengeld 1638
X. Unfallfürsorge nach Dienstunfall 1638
1. Dienstunfall 1639
2. Problembereich der sog. Wegeunfälle 1639
3. Leistungen der Dienstunfallfürsorge 1639
4. Erstattung von Sachschäden und besonderen Aufwendungen 1640
5. Heilverfahren 1640
6. Unfallruhegehalt 1640
XI. Anpassung/Erhöhung der Versorgung 1641
XII. Versorgungsabschlag 1641
XIII. Vorübergehende Erhöhung des Ruhegehaltssatzes 1641
XIV. Anzeige- und Mitwirkungspflichten der Versorgungsempfänger 1642
XV. Zusammentreffen von Versorgungsbezügen mit Erwerbs- und Erwerbsersatzeinkommen 1642
XVI. Zusammentreffen Versorgungsbezüge mit Renten 1642
Anlage 1: Informationensstellen zur Beamtenversorgung in den Kommunen/Landesrecht 1644
Anlage 2: Beamtenversorgungsgesetze in Bund und Ländern 1646
Anlage 3: Bezugsgrößen zur Berechnung der Höhe der Beamtenversorgung 1648
Anlage 4: Hintergrund zur Veränderung der Berechnungsgrundlagen 1649
Anlage 5: Ruhegehaltfähige Dienstzeit 1650

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anlage 6: Mindestversorgungsbezüge und Mindesthöchstgrenzen in Euro nach Bundesrecht Stand: 4/2022 1651
Anlage 7: Mindestwitwengeld und Mindestwaisengeld in Euro nach Bundesrecht Stand: 4/2022 1652
Anlage 8: Allgemeine Voraussetzungen des Anspruchs (§ 30 Abs. 1 S. 1, Abs. 3 BeamtVG) 1653

Sachverzeichnis 1655

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG