

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Bearbeiterverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XLIX
Literaturverzeichnis .....	LV
 Einführung ( <i>Böhle</i> ) .....	 1

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

<b>§ 1 Strategische Personalplanung (<i>Böhle</i>).....</b>	<b>9</b>
I. Einführung .....	9
II. Planungskreislauf der Strategischen Personalplanung .....	9
1. Künftiger Stellenbedarf .....	10
2. Personalbestandsprognose .....	11
a) Personalbestand – Ist .....	11
b) Personalbestand – Prognose .....	12
3. Personalbedarfsbestimmung mittels Planungsmatrix .....	14
III. Planungszeitraum .....	15
IV. Bedarfsdeckung .....	16
1. Quantitativer Personalbedarf .....	16
2. rt und Weise der Bedarfsdeckung .....	16
V. Risikomanagement .....	17
1. Risiken identifizieren .....	17
2. Kennzahlen und Handlungsfelder.....	17
VI. Literaturempfehlungen .....	18
 <b>§ 2 Personalcontrolling (<i>Riedl</i>).....</b>	 19
I. Gründe für die Einführung .....	19
II. Aufgabenbegriff .....	20
III. Organisatorische Anbindung .....	21
IV. Allgemeines .....	22
1. Regelkreis .....	22
2. Betrachtungsebenen des Personalcontrollings .....	23
a) Strategisches und operatives Personalcontrolling .....	24
b) Faktororientiertes und prozessorientiertes Personalcontrolling .....	25
3. Rolle des Personalcontrollings .....	25
4. Dezentralisierung und zentrales Personalcontrolling .....	26
5. Aspekte des Datenschutzes und der Mitbestimmung .....	26
a) Datenschutz .....	27
b) Mitbestimmung .....	27
V. Personalberichterstattung .....	28
1. Grundregeln .....	29
2. Definition von Kennzahlen .....	30
3. Stichtage und Verlaufsdaten .....	32
4. Kennzahlen .....	33
a) Kennzahlensystem .....	33
b) Kennzahlenbestand .....	34
5. Stakeholder .....	37
6. Single point of truth .....	38
VI. Empfehlenswerte Elemente in der kommunalen Praxis .....	38
1. Übersicht .....	38
2. HR-Tableau .....	38
3. Ziele-Scorecard .....	42

4. HRM-Leistungsportfolio .....	44
5. Personalrisikomanagement .....	48
VII. Literaturempfehlungen .....	50
<b>§ 3 Personalmarketing (Döring).....</b>	<b>51</b>
I. Einleitung .....	51
II. Grundlagen des Personalmarketings .....	52
1. Notwendigkeit des Personalmarketings .....	52
a) Fachkräftemangel .....	52
b) Such- und Bewerbungsverhalten .....	54
2. Sieben Mythen zum Personalmarketing .....	55
a) „Personalmarketing – Vermarktung des Personals“ .....	55
b) „Personalmarketing ist Employer Branding“ .....	55
c) „Personalmarketing findet nur extern statt“ .....	56
d) „Wir machen kein Personalmarketing“ .....	57
e) „Personalmarketing sind in erster Linie Bilder, Plakate und Videos“ .....	57
f) „Personalmarketing als Ziel“ .....	58
g) „Morgen machen wir auch Personalmarketing!“ .....	59
3. Stand des Personalmarketings im öffentlichen Dienst .....	59
4. Definition und Ziele des Personalmarketings .....	60
III. Zuständigkeit und Verantwortung für das Personalmarketing .....	61
IV. Personalmarketing strategisch begonnen .....	62
1. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach Innen .....	62
2. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach und von außen .....	63
a) Der öffentliche Dienst als unbekannter Arbeitgeber .....	64
b) Vorurteile über das Arbeiten im öffentlichen Dienst .....	65
c) Weiterempfehlungsbereitschaft .....	66
3. Zielgruppen .....	67
4. Kontaktpunktmanagement .....	69
5. Ergebnis der Analyse .....	69
V. Maßnahmen des internen Personalmarketings .....	70
1. Mitarbeiterbeteiligung .....	70
2. Kommunikation .....	71
VI. Innovatives externes Personalmarketing .....	73
1. Perspektivenwechsel .....	73
2. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 1 – die Stellenanzeige .....	74
a) Der Stellentitel .....	74
b) Was eine Stellenanzeige enthalten soll .....	75
c) Ausschreibungskanäle .....	79
3. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 2 – Die Karrierehomepage .....	79
4. Die Verwaltung zum Anfassen .....	81
5. Die Verwaltung erleben .....	83
6. Social Media .....	84
7. Bewertungsplattformen und Siegel .....	87
8. Videos und Bilder .....	89
9. Guerilla Marketing und Active Sourcing .....	89
VII. Kosten und Erfolgsmessung im Personalmarketing .....	91
VIII. Ausblick .....	93
IX. Literaturempfehlungen .....	93
<b>§ 4 Employer Branding (Ehspanner/Viedt) .....</b>	<b>96</b>
I. Einführung .....	97
II. Grundlagen des Employer Branding .....	98
1. Die Entstehungsgeschichte .....	99
2. Die Theoretischen Grundlagen .....	100
a) Definition und Ziele .....	100
b) Employer Branding Lifecycle .....	101
c) Abgrenzung des Employer Branding-Begriffs .....	103

3. Das Zusammenspiel von Unternehmensidentität, Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke .....	103
4. Employer Branding in Kommunen .....	106
<b>III. Zielgruppen und Stakeholder einer Arbeitgebermarke .....</b>	<b>108</b>
1. Die relevanten Zielgruppen und Stakeholder .....	108
2. Die vier Generationen der Arbeitswelt .....	110
a) Babyboomer .....	112
b) Generation X .....	113
c) Generation Y .....	114
d) Generation Z .....	115
e) Übersicht der Generationen .....	116
3. Lebensphasenorientierte Zielgruppenreflexion .....	118
<b>IV. Entwicklungsprozess einer Arbeitgebermarke .....</b>	<b>119</b>
1. Die Arbeitgebermarkenentwicklung als Transformationsprozess .....	120
a) Die Input-Phase im Überblick .....	120
b) Die Transformations-Phase im Überblick .....	120
c) Die Output-Phase im Überblick .....	120
2. Die partizipative und diskursive Prozessgestaltung .....	121
a) Entwicklung und Implementierung als Einheit .....	121
b) Vor- und Nachteile partizipativer und diskursiver Prozessgestaltung .....	121
3. Die Vorbereitung und Organisation des Prozesses .....	122
a) Erarbeitung des Basisbriefings .....	122
b) Benötigte Rollen und Gremien .....	123
4. Die Ausgestaltung der Input-Phase im Detail .....	125
a) Fragen zur identitätsbezogenen Innenperspektive .....	125
b) Fragen zur marktbezogenen Außenperspektive .....	126
c) Methoden und Werkzeuge der Input-Phase .....	126
5. Die Ausgestaltung der Transformations-Phase im Detail .....	129
a) Verdichtung und Diskussion der Erkenntnisse .....	129
b) Die Essenz der Arbeitgebermarke .....	130
6. Die Ausgestaltung der Output-Phase im Detail .....	132
a) Das Handlungsfeld „Kommunikation“ .....	133
b) Das Handlungsfeld „Erscheinung“ .....	133
c) Das Handlungsfeld „Verhalten“ .....	134
7. Die Schnittstelle zur operativen Umsetzung .....	134
<b>V. Implementierung einer Arbeitgebermarke .....</b>	<b>135</b>
1. Die Implementierung von innen nach außen .....	135
2. Die interne Implementierung .....	136
3. Die externe Implementierung .....	136
<b>VI. Erfolgsfaktoren einer kommunalen Arbeitgebermarke .....</b>	<b>137</b>
1. Employer Branding als strategische Grundlage begreifen .....	137
2. Kommunale Bezugsgroße definieren .....	138
3. Markenprozess partizipativ-diskursiv gestalten .....	138
4. Ziele klar definieren und Prozess effizient planen .....	138
5. Externe Unterstützung abwägen .....	138
6. Allgemeine und spezifische Besonderheiten herausarbeiten .....	138
7. Zielgruppenerwartungen berücksichtigen .....	138
8. Ganzheitliche Sichtweise einnehmen .....	139
9. Arbeitgebermarke intern verankern und extern aktivieren .....	139
10. Aussagekräftige Kennzahlen definieren .....	139
<b>VII. Literaturhinweise .....</b>	<b>139</b>
<b>§ 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren (Wulfers) .....</b>	<b>141</b>
<b>I. Einstellung von Arbeitnehmern .....</b>	<b>143</b>
1. Schritt 1 – Entscheidung zur Besetzung einer Stelle .....	143
2. Schritt 2 – Anforderungsprofil erstellen .....	144
a) Abgrenzung öffentlicher und privater Arbeitgeber .....	145
b) Prinzip der Bestenauslese .....	145

c) Inhalt des Anforderungsprofils .....	147
d) Keine nachträglichen Änderungen .....	149
3. Schritt 3 – Prüf-, Unterrichtungs- und Meldepflichten .....	149
a) Definition: „Schwerbehinderter Mensch“ .....	149
b) Definition: „Gleichgestellter behinderter Mensch“ .....	150
c) Besetzbarkeit mit schwerbehinderten Menschen? .....	150
d) Beteiligung von PR und Schwerbehindertenvertretung .....	150
e) Meldung bei der Arbeitsagentur .....	150
4. Schritt 4 – Mittel der Personalakquise .....	151
a) Möglichkeiten zur Bewerbersuche .....	151
b) Personalmarketing und Employer Branding .....	152
5. Schritt 5 – Stellenausschreibung .....	152
a) Keine Pflicht zur Stellenausschreibung .....	152
b) Mitbestimmung .....	153
c) Inhalt der Ausschreibung .....	153
d) Fehlerhafte Ausschreibung .....	157
6. Schritt 6 – Die Vorauswahl .....	158
a) Leistungsvergleich nach Anforderungsprofil .....	158
b) Zeitpunkt der Vorauswahl .....	160
c) Bewerbungen schwerbehinderter Menschen .....	160
7. Schritt 7 – Die Dokumentation .....	162
a) Dokumentation und Datenschutz .....	162
b) Pflicht zur Dokumentation .....	163
c) Inhalt der Dokumentation .....	164
8. Schritt 8 – Vorstellungsgespräche/Bewerberinterviews .....	164
a) Wer nimmt teil? .....	164
b) Wer wird eingeladen? .....	165
c) Wann sind Schwerbehinderte einzuladen? .....	165
d) Wie wird eingeladen? .....	167
e) Wie sind die Gespräche vorzubereiten? .....	167
f) Wie sind Vorstellungsgespräche zu dokumentieren? .....	173
g) Sind Reisekosten zu erstatten? .....	173
9. Schritt 9 – Einstellungstests und Probearbeit .....	173
a) Einstellungstests & Assessment-Center .....	174
b) Probearbeit/Einfühlungsverhältnis .....	174
10. Schritt 10 – Background-Checks .....	176
a) Internet-Recherche .....	176
b) Informationsbeschaffung bei Dritten .....	176
11. Schritt 11 – Die Auswahlentscheidung .....	176
a) Auswahlkriterien .....	176
b) Erkenntnisse aus Zeugnissen/dienstlichen Beurteilungen .....	177
c) Dokumentation .....	177
d) Keine Mitbestimmung .....	178
e) Anhörung der Schwerbehindertenvertretung .....	178
f) Weitere Erörterungs- und Anhörungspflichten .....	178
12. Schritt 12 – Beteiligung des Personalrats .....	179
a) Voraussetzungen .....	179
b) Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung .....	179
c) Begründung der Einstellung .....	180
d) Zustimmungsfrist .....	180
e) Zustimmungsfiktion .....	181
f) Zustimmungsverweigerung .....	181
g) Verweigerungsgründe .....	182
h) Rechtsfolgen .....	183
13. Schritt 13 – Die endgültige Besetzungsentscheidung .....	183
a) Entscheidung des Einstellungsberechtigten .....	183
b) Mitteilungspflichten .....	183
14. Schritt 14 – Die Absagen .....	184
a) Absagezeitpunkt – Zweiwochenfrist .....	184

b) Form der Absage .....	185
c) Inhalt der Absageschreiben .....	186
d) Ausnahme: Absage an Schwerbehinderte .....	186
e) Zugang der Absage .....	187
15. Schritt 15 – Umgang mit Auskunftsersuchen .....	188
a) Kein Auskunftsanspruch nach AGG .....	188
b) Auskunftsansprüche im öffentlichen Dienst .....	188
16. Schritt 16 – Einstellungsuntersuchung .....	189
17. Schritt 17 – Führerschein & Führungszeugnis .....	190
a) Vorlage eines Führerscheins .....	190
b) Vorlage eines Führungszeugnisses .....	190
18. Schritt 18 – Vertragsunterzeichnung .....	191
19. Schritt 19 – Rücksendung der Unterlagen .....	192
20. Schritt 20 – Datenspeicherung und -löschung .....	192
II. Stellenbesetzung bei Beamten .....	193
1. Beamter oder Arbeitnehmer .....	193
2. Freie Planstelle .....	193
3. Stellenausschreibung .....	194
a) Bewerberverfahrensanspruch .....	194
b) Inhalt der Stellenausschreibung .....	194
4. Bestenauslese .....	195
a) Eignung .....	195
b) Befähigung .....	196
c) Fachliche Leistung .....	197
5. Dokumentation .....	197
6. Abbruch des Auswahlverfahrens .....	197
Anlage 1: Dokumentationsbeispiel – Vorauswahl .....	198
Anlage 2: Fragenkatalog Vorstellungsgespräch .....	199
Anlage 3: Bewertungsbogen Vorstellungsgespräche .....	205
Anlage 4: Rechte der Schwerbehindertenvertretung .....	208
Anlage 5: Checkliste: Einstellungsverfahren von A bis Z .....	209
Anlage 6: Checkliste: Eine letzte Prüfung vor der Unterschrift .....	212
<b>§ 6 Aufnahme des Arbeitsverhältnisses/Dienstverhältnisses .....</b>	<b>213</b>
I. Aufnahme des Arbeitsverhältnisses bei Arbeitnehmern ( <i>Röppnack</i> ) .....	217
1. Arbeits-/Dienstvertrag .....	217
a) Abschluss des Arbeitsvertrages .....	217
b) Inhalt des Arbeitsvertrages .....	220
c) Abgrenzung des Arbeitsvertrags und der Arbeitnehmerüberlassung zum Werkvertrag und Dienstvertrag .....	233
2. Probezeit .....	238
a) Dauer .....	238
b) Verzicht auf Probezeit oder Verkürzung .....	244
c) Kündigungsmöglichkeiten .....	244
3. Befristetes Arbeitsverhältnis .....	246
a) Befristungsgründe .....	246
b) Schriftform .....	253
c) Beendigung .....	253
d) Muster .....	254
4. Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis ( <i>Kaster-Müller</i> ) .....	264
a) Ärztliche Untersuchung .....	264
b) AGG-Rechte und Pflichten .....	267
c) Arbeitsunfähigkeit .....	272
d) Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	273
e) Fortbildung und Qualifikation .....	275
f) Fürsorgeverpflichtung .....	275
g) Herausgabe .....	277
h) Personalakte .....	277

i) Personaldatenschutz .....	278
j) Politische Treuepflicht .....	278
k) Schwerbehinderung von Beschäftigten .....	279
l) Treuepflicht .....	279
m) Verschwiegenheit .....	280
n) Verfallsfrist .....	280
II. Beamtenrecht ( <i>Kahlen</i> ) .....	281
1. Rechtsnatur des Beamtenverhältnisses .....	281
2. Hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtenums .....	281
3. Sonstige Rechtsquellen in Bund und Ländern .....	282
4. Unterschiedliche Laufbahnsysteme in Bund und Ländern nach der Föderalismus-reform I .....	283
5. Laufbahnrechtliche Grundbegriffe .....	283
6. Der Begriff des Amtes .....	284
7. Die Arten des Beamtenverhältnisses .....	285
a) Beamtenverhältnis auf Lebenszeit .....	285
b) Beamtenverhältnis auf Zeit .....	286
c) Beamtenverhältnis auf Probe .....	286
d) Beamtenverhältnis auf Widerruf .....	287
8. Die Ernennung .....	287
a) Grundlagen .....	287
b) Ernennungsfälle .....	288
9. Ernennungsfehler .....	289
10. Mitbestimmung des Personalrats .....	290

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

§ 7 Personalentwicklung ( <i>Böhle</i> ) .....	291
I. Rechtliche Grundlagen .....	294
1. Tarifrecht .....	294
2. Beamtenrecht .....	294
II. Ziele der Personalentwicklung .....	295
1. Qualität, Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns .....	295
2. Motivation, Qualifikation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Beschäftigten .....	295
3. Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte .....	296
4. Chancengleichheit aller Beschäftigter .....	296
III. Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor .....	296
IV. Stellenwert der Verwaltungskultur .....	297
V. Analyse des Personalentwicklungsbedarfs .....	297
1. Anforderungen an die Beschäftigten .....	297
2. Kompetenzen der Beschäftigten .....	298
a) Altersstruktur .....	298
b) Fluktuation .....	299
c) Rückkehrerhalten .....	299
3. Abgleich .....	299
VI. Strategische Personalentwicklung .....	299
1. Hochwertige Personalauswahl .....	300
a) Wettbewerb durch Ausschreibung .....	300
b) Erkenntnisquellen .....	300
2. Systematische Einarbeitung .....	302
a) Fachliche Integration .....	303
b) Soziale Integration .....	303
c) Hauptelemente systematischer Einarbeitung .....	303
3. Nutzung der Probezeit .....	304
a) Zweck der Probezeit .....	304
b) Beobachten – Besprechen – Dokumentieren .....	304
c) Verwendung einer Checkliste zur Bewertung der Probezeit .....	305
4. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	305
a) Unterschiedliche berufliche Lebensphasen .....	305

b)	Unterschiedliche Bedürfnisse jüngerer und älterer Beschäftigter .....	307
c)	Alternsgerechte Arbeitsorganisation .....	308
d)	Handlungsfelder für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	308
5.	Eingliederung leistungsgeminderter Beschäftigter (Personaleinsatzmanagement)....	309
a)	Feststellung der Leistungsminderung .....	309
b)	Personaleinsatzmanagement .....	310
c)	Individuelle Kompetenzstärkung .....	311
6.	Personalbindung .....	311
a)	Fluktuation .....	312
b)	Fluktuationskosten .....	312
c)	Eindämmung der Fluktuation .....	313
7.	Beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	316
8.	Wissensmanagement/Wissenstransfer .....	317
9.	Fach- und Projektkarrieren .....	318
VII.	Individuelle Personalentwicklung .....	318
1.	Potenzialanalyse .....	319
a)	Allgemein .....	319
b)	Anforderungsprofil als Basis der Potenzialanalyse .....	319
c)	Möglichkeiten der Potenzialerkennung .....	321
d)	Ziele/Nutzen .....	324
2.	Mentoring .....	325
a)	Allgemein .....	325
b)	Ziele .....	326
c)	Formen .....	326
d)	Rollen .....	328
e)	Personalmanagement .....	329
f)	Rahmenbedingungen .....	329
g)	Erfolgsfaktoren .....	330
3.	Coaching .....	332
a)	Was ist Coaching? – Definition und Abgrenzung .....	333
b)	Coaching-Anlässe und Zielgruppen .....	334
c)	Der Coaching-Prozess .....	335
d)	Coach-Auswahl und Coaching-Pool .....	338
e)	Internes vs. externes Coaching .....	339
f)	Wirkung und Nutzen .....	340
g)	Implementierung von Coaching in der Verwaltung .....	341
h)	Fazit: Warum Coaching? .....	342
4.	Kollegiale Beratung .....	342
a)	Was ist Kollegiale Beratung? .....	343
b)	Prozess und Phasen der Kollegialen Beratung .....	344
c)	Lernen und Kompetenzerwerb in der Kollegialen Beratung .....	347
d)	Wissensmanagement durch Kollegiale Beratung .....	349
e)	Einführung und Implementierung Kollegialer Beratung in Verwaltungen .....	349
f)	Fazit und Ausblick .....	351
5.	Teamentwicklung .....	352
a)	Team und Teamphasen .....	352
b)	Teamentwicklung .....	353
c)	Anlässe zur Teamentwicklung .....	354
d)	Ziele von Teamentwicklungsmaßnahmen .....	354
e)	Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen .....	355
f)	Methoden in der Teamentwicklung .....	357
g)	Erfolgskriterien für Teamentwicklungsmaßnahmen .....	357
6.	Erfahrungserweiterung durch Hospitationen, Rotation, Praktika .....	359
a)	Hospitation .....	359
b)	Rotation .....	360
c)	Praktika .....	360
VIII.	Literaturempfehlungen .....	365
Anlage 1:	Muster Ausschreibungsrichtlinien .....	366
Anlage 2:	Checkliste für Begrüßungsmappe .....	368

Anlage 3: Checkliste Einarbeitungskonzept .....	369
Anlage 4: Checkliste für Vorgesetzte zu Phase I: Vor dem ersten Tag .....	371
Checkliste zu Phase II: Der erste Tag – Orientierung .....	372
Checkliste zu Phase III: Einarbeitung und Probezeit .....	373
Anlage 5: Checkliste zur Bewertung der Probezeit .....	374
Anlage 6: Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterbildung älterer Beschäftigter (Zusammenfassung).....	375
Anlage 7: Mögliche Fragestellungen in Aufträgen für personalärztliche Gutachten .....	376
Anlage 8: Muster-Leistungskatalog zur Ausschreibung eines Rahmenvertrags über die Erstellung von Gutachten zu Eignungsprüfungen und Arbeitserprobungen .....	377
Anlage 9: Austrittsbefragung Muster .....	378
Anlage 10: Gesprächsleitfaden Das Mitarbeitergespräch – ein Führungs- und Förderinstrument .....	382
Anlage 11: Beobachtbare Situationen zur Potentialeinschätzung .....	386
Anlage 12: Beobachterschulung .....	387
Anlage 13: Beobachtungsbogen Präsentation .....	388
Anlage 14: Vergleich Selbsteinschätzung – Fremdeinschätzung .....	389
Anlage 15: Markterkundung Externer Coaching-Pool .....	390
Anlage 16: Coaching-Vertrag .....	393
Anlage 17: Hospitationsvereinbarung .....	395
Anlage 18: Richtlinien der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) für die Zahlung von Praktikantenvergütungen (Praktikanten-Richtlinien der VKA) vom 21. November 2014 .....	398
<b>§ 8 Ausbildung (Ruhdorfer-Ritt) .....</b>	<b>401</b>
I. Einleitung .....	402
II. Grundlage: Strategische Entscheidungen; Personalbedarfsanalyse; Einbindung der Entscheidungsorgane .....	403
1. Strategische Entscheidungen und Einbindung der Entscheidungsorgane .....	403
2. Personalbedarfsanalyse .....	403
III. Berufsausbildung im öffentlichen Dienst nach dem Berufsbildungsgesetz .....	403
1. An welchen Lernorten wird ausgebildet?.....	404
2. Wann besteht Berufsschulpflicht? .....	404
3. Wie entsteht ein Ausbildungsverhältnis? .....	404
4. Der Berufsausbildungsvertrag .....	405
5. Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse .....	406
6. Pflichten von Ausbildenden und Auszubildenden .....	406
7. Folgen bei Pflichtverletzungen .....	407
a) Pflichtverletzung durch die/den Ausbildenden .....	407
b) Pflichtverletzung durch die Auszubildende/den Auszubildenden .....	407
8. Erforderliche Eignung des ausbildenden Unternehmens und der ausbildenden Personen .....	408
IV. Gliederung der Berufsausbildung .....	408
1. Die Ausbildungsordnung .....	408
2. Der Ausbildungsrahmenplan .....	409
3. Verkürzung bzw. Verlängerung der Berufsausbildung .....	409
V. Beendigung der Berufsausbildung .....	410
VI. Beamtenrechtlicher Vorbereitungsdienst (am Beispiel Bayern) .....	410
1. Rechtliche Grundlagen .....	411
2. Dienstherrnfähigkeit .....	411
3. Beamtenverhältnis auf Widerruf im Vorbereitungsdienst .....	411
4. Beendigung des Beamtenverhältnisses auf Widerruf im Vorbereitungsdienst .....	411
VII. Praktizierende Studierende .....	412
VIII. Ausbildungsmarketing .....	413
1. Produktpolitik .....	413
2. Preispolitik .....	414
3. Kommunikationspolitik .....	414
4. Vertriebspolitik .....	414
5. Ausbildungsmessen .....	414

IX. Auswahl von Auszubildenden, Nachwuchskräften im beamtenrechtlichen Vorbereitungsdienst und von praktizierenden Studierenden.....	415
1. Gütekriterien für Auswahlverfahren.....	415
2. Rechtliche Rahmenbedingungen bei Auswahlverfahren.....	416
a) Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	416
b) Das Sozialgesetzbuch – SGB IX.....	417
c) Personalvertretungsrecht .....	417
d) Art. 33 Abs. 2 GG.....	418
3. Prozess zur Implementierung eines Personalauswahlverfahrens.....	418
4. Anforderungsprofil und Kompetenzen .....	418
5. Instrumente der Personalauswahl.....	419
6. Dokumentation .....	420
7. Personalauswahlprozess für Nachwuchskräfte – ein Beispiel.....	420
X. Erfolgreich ausbilden am Arbeitsplatz (Ausbildungsplatz) .....	421
1. Die Auswahl der Ausbilderinnen und Ausbilder .....	421
2. Die Unterschiedlichkeit von Nachwuchskräften.....	422
a) Unterschiedliches Alter .....	422
b) Migrationshintergrund .....	422
c) Schwerbehinderte Nachwuchskräfte .....	422
3. Der Ausbildungsablauf.....	423
a) Was ist zu tun, bevor die Auszubildende, der Auszubildende am Ausbildungsplatz ankommt .....	423
b) Was ist am ersten Tag wichtig: .....	423
c) Während der Ausbildung .....	423
d) Lernprozesse.....	423
e) Welche Aufgaben haben Ausbilderinnen und Ausbilder? .....	424
f) Vertrauen .....	425
g) Ausbilden im Team .....	425
8. Das Führen von Konfliktgesprächen .....	427
9. Feedback und Lob .....	428
XI. Internet(Web)Links zur Berufsausbildung .....	429
XII. Literaturempfehlungen .....	429
Anlage 1: Muster Berufsausbildungsvvertrag .....	431
Anlage 2: Mustervertrag für einen/eine praktizierenden/praktizierende Studenten/Studentin ..	433

<b>§ 9 Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung/Bildungsmanagement</b> (Lendner/Scholer) .....	438
I. Fort- und Weiterbildung .....	440
1. Einleitung.....	440
2. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	441
a) Dienst- und tarifrechtliche Regelungen .....	441
b) Personalvertretungsrecht .....	445
3. Einflussfaktoren und Ziele der Fortbildung .....	446
a) Ziele .....	446
b) Entwicklungen und Einflussfaktoren.....	447
4. Organisation der Bildungsarbeit .....	448
a) Die drei Generationen betrieblicher Bildungsarbeit .....	448
b) Die Institutionalisierungsphase .....	449
c) Die Differenzierungsphase .....	450
d) Die Integrationsphase .....	452
5. Ansätze und Instrumente der Bildungsbedarfsanalyse .....	453
a) Modell der Bildungsbedarfsanalyse.....	453
b) Methoden und Instrumente.....	454
6. Entwicklung von Bildungsmaßnahmen .....	457
a) Der Bildungskreislauf .....	457
b) Bildungsmaßnahmen Schritt für Schritt entwickeln .....	459
7. Zusammenarbeit mit externen Bildungsträgern .....	466
a) Mitarbeiter zu externen Seminaren entsenden.....	466
b) Inhouse-Seminare mit externen Anbietern .....	470

8. Transfermanagement.....	473
a) Definition von Transfer und Transfermanagement.....	473
b) Einflussfaktoren.....	474
c) Instrumente zur Förderung des Transfers.....	475
9. Bildungscontrolling.....	477
a) Aufgaben und Definition des Bildungscontrolling .....	477
b) Definitionen, Ansätze und Modelle .....	479
c) Evaluation .....	482
d) Kennzahlen und Indikatoren.....	487
e) Entwicklungen im Bildungscontrolling .....	488
10. Zukunft der betrieblichen Bildungsarbeit .....	489
a) Entwicklungslinien.....	489
b) Das 70-20-10-Modell.....	490
c) Betriebliche Bildung im 10%-Feld.....	491
d) Betriebliche Bildung im 20%-Feld.....	492
e) Betriebliche Bildung im 70% Feld.....	492
II. Bildungsmanagement .....	494
1. Aufbau und Bestandteile der beruflichen Bildung.....	494
2. Ziele und Funktionen des Bildungsmanagements .....	496
III. Weiterqualifizierung: Tarif- und beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten im Kontext der Personalentwicklung.....	498
1. Tarifrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten.....	498
a) Rechtliche Rahmenbedingungen .....	498
b) Entgeltgruppen und Eingruppierung .....	498
c) Unterstützung durch die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber während der Lehrgangsteilnahme.....	502
2. Beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten .....	502
a) Die Reform des Beamtenrechts .....	502
b) Beamtenrechtlicher „Aufstieg“ .....	503
d) Chancen und Risiken für die Personalentwicklung .....	505
3. Fazit .....	506
IV. Literaturempfehlungen .....	506
Anlage 1: Kompetenzprofil .....	508
Anlage 2: Kennzahlenübersicht.....	509
<b>§ 10 Beurteilungswesen (Westermann)</b> .....	512
I. Sinn und Zweck der dienstlichen Beurteilung .....	512
II. Rechtsgrundlagen .....	513
1. Tarifbeschäftigte .....	513
2. Beamte .....	514
III. Rechtscharakter .....	514
IV. Bedeutung für Personalauswahlverfahren .....	514
V. Beurteilungsarten .....	516
1. Periodische Beurteilung .....	516
2. Anlassbeurteilung.....	516
3. Zwischenbeurteilung .....	517
4. Probezeitbeurteilung und -einschätzung.....	517
VI. Inhalt .....	517
VII. Verfahren .....	519
1. Zuständigkeit.....	519
2. Erkenntnisquellen.....	519
3. Anhörung und Bekanntgabe .....	520
4. Personalakte.....	520
VIII. Gleichstellungsrechtliche Aspekte .....	520
IX. Schwerbehinderungsrechtliche Aspekte .....	521
X. Altersgrenzen .....	521
XI. Fehlerquellen .....	522
XII. Richtwerte .....	523
XIII. Controlling .....	524

XIV. Beurteilungsrichtlinien .....	524
XV. Rechtsschutz und Rechtsbehelfe .....	524
1. Tarifbeschäftigte .....	524
2. Beamte .....	525
XVI. Personalvertretungsrecht .....	525
XVII. Verknüpfung mit Instrumenten zur Personalentwicklung .....	526
XVIII. Literaturempfehlungen .....	529
<b>§ 11 Führung .....</b>	<b>530</b>
I. Vorbemerkung ( <i>Böhle</i> ) .....	532
II. Strategische Bedeutung von Führung .....	532
III. Führungskompetenzen .....	533
1. Persönliche Kompetenz .....	534
2. Soziale Kompetenz .....	534
3. Methodische Kompetenz .....	535
4. Fachliche Kompetenz .....	535
5. Kompetenz, Veränderungen zu gestalten .....	535
a) Veränderungsbereitschaft .....	536
b) Prozessmanagement .....	536
c) Delegationsbereitschaft .....	537
IV. Führungsstil .....	537
1. Organisationsebene .....	537
2. Personale Ebene .....	538
V. Besetzung von Führungspositionen .....	538
1. Ausschreibung .....	538
2. Direktbesetzung .....	539
3. Stellvertretung .....	539
a) Abwesenheitsvertretung .....	539
b) Ständige Vertretung .....	540
VI. Qualifizieren für Führung .....	540
VII. Führung auf Probe und Führung auf Zeit .....	541
1. Tarifrecht .....	542
a) Führung auf Probe .....	542
b) Führung auf Zeit .....	544
2. Beamtenrecht ( <i>Köhler</i> ) .....	545
a) Verfassungsmäßigkeit .....	545
b) Führungsposition auf Probe .....	546
c) Führungspositionen auf Zeit .....	546
VIII. Rahmenbedingungen von Führung ( <i>Böhle</i> ) .....	546
1. Arbeitszeit/Zeit für Führung .....	547
a) Was muss eine Führungskraft wissen? .....	547
b) Führen in Teilzeit .....	548
c) Zeit für Führung .....	549
d) Führungsspanne .....	549
2. Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	549
a) Arbeits- und Gesundheitsschutz .....	550
b) Betriebliche Gesundheitsförderung (im Sinn der Verhältnis- und Verhaltensprävention) .....	552
c) Einzelfallprävention und Erhaltung der individuellen Arbeitsfähigkeit .....	552
3. Umgang mit Mobbing und Schikane, sexueller Belästigung und Suchtgefährdung und -erkrankung .....	552
a) Mobbing/Schikane, sexuelle Belästigung .....	553
b) Suchtgefährdung und -erkrankung .....	553
4. Gewährleistung von Chancengerechtigkeit .....	553
5. Dienstaufsicht – Rechte und Pflichten des Vorgesetzten .....	554
a) Begriff .....	554
b) Inhalt .....	554
c) Verhältnis von Dienst- und Fachaufsicht .....	555
d) Dienstaufsichtliche Maßnahmen .....	555

6. Korruptionsprävention.....	556
7. Chancen und Risiken der Informationstechnologie.....	557
<b>IX. Steuern durch Ziele .....</b>	<b>558</b>
1. „Top down/Bottom up“ .....	558
2. Qualität von Zielen .....	558
3. Zielvereinbarung .....	558
4. Balanced Scorecard .....	559
5. Beteiligung der Personalvertretung.....	560
<b>X. Leistungsorientierte Bezahlung.....</b>	<b>560</b>
<b>XI. Dienstliche Beurteilung.....</b>	<b>561</b>
<b>XII. Führungsfeedback .....</b>	<b>561</b>
1. Mitarbeiterbefragung per Fragebogen.....	562
2. Anonym oder offen? .....	562
3. Feedbackgespräch .....	563
4. Moderation .....	563
5. Zielvereinbarung .....	563
6. Evaluierung .....	563
7. Vertraulichkeit .....	564
<b>XIII. Jahres-/Mitarbeitergespräch.....</b>	<b>564</b>
1. Vielfältige Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten .....	564
2. Wesen und Inhalte des Jahres-/Mitarbeitergesprächs .....	564
a) Feedback .....	564
b) Jahres-/Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument .....	564
c) Bestandteile des Jahres-/Mitarbeitergesprächs .....	565
3. Das Jahres-/Mitarbeitergespräch als Grundlage für die individuelle Entwicklungsplanung.....	565
4. Beteiligung der Personalvertretung.....	566
<b>XIV. Konfliktmanagement.....</b>	<b>566</b>
1. Konflikte als Risikofaktor .....	567
2. Verbindliche Regeln im Umgang mit Konflikten .....	567
3. Mediation .....	568
4. Organisation des Konfliktmanagements .....	568
5. Straf-, disziplinar- und arbeitsrechtliche Konsequenzen .....	569
<b>XV. Umgang mit Führungsauffälligkeiten/dysfunktionaler Führung.....</b>	<b>569</b>
1. Indikatoren für dysfunktionale Führung .....	569
2. Entwicklungsplan für die untergeordnete Führungskraft .....	570
3. Organisatorische/dienstaufsichtliche Maßnahmen.....	570
<b>XVI. Literaturempfehlungen .....</b>	<b>571</b>
<b>Anlage 1: Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit.....</b>	<b>572</b>
<b>Anlage 2: Zwölf Kriterien zur Ermittlung von Führungspotenzial für Stellvertretungen .....</b>	<b>575</b>
<b>Anlage 3: Qualifizierungsreihen – 3 Beispiele.....</b>	<b>576</b>
<b>Anlage 4: Muster-Dienstvereinbarung zu Mobbing/Schikane .....</b>	<b>580</b>
<b>Anlage 5: Muster-Dienstvereinbarung über den Umgang mit suchtgefährdeten und -kranken Beschäftigten .....</b>	<b>591</b>
<b>Anlage 6: Führungsdialog.....</b>	<b>599</b>
Fragebogen zur Rückmeldung an die Führungskraft .....	599
<b>Anlage 7: Das Mitarbeitergespräch – Muster-Leitfaden .....</b>	<b>603</b>
<b>Anlage 8: Ablauf eines Mediationsverfahrens .....</b>	<b>607</b>
<b>Anlage 9: Hinschen und Handeln .....</b>	<b>609</b>
<b>§ 12 Chancengerechtigkeit (Böhle).....</b>	<b>611</b>
I. Chancengleichheit ist Chefinnen-/Chefsache .....	613
II. Diversity Management .....	613
1. Vielfalt (Diversity) – Begriff .....	613
2. Verankerung in der Verwaltung .....	613
a) Leitbild, Führungsgrundsätze, Arbeitgebermarke .....	613
b) Organisatorische Verankerung.....	614

c) Qualifizierung der Beschäftigten .....	614
d) Sensibilisierung der Beschäftigten .....	614
III. Rechtsgrundlagen, insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	615
1. Benachteiligungsmerkmale im Sinne des AGG .....	615
2. Benachteiligungshandlungen im Sinne des AGG .....	616
3. Persönlicher Anwendungsbereich des AGG (§ 6 AGG) .....	616
4. Sanktionen des Arbeitgebers/Dienstherrn .....	617
5. Rechte der Beschäftigten, die sich benachteiligt oder belästigt fühlen .....	617
a) Beschwerderecht .....	617
b) Leistungsverweigerungsrecht .....	617
c) Schadensersatz und Entschädigung .....	617
6. Einrichtung einer (zentralen) AGG-Beschwerdestelle bzw.kommunalen Antidiskriminierungsstelle .....	617
7. Ergänzende Regelungen zum AGG auf kommunaler Ebene .....	618
IV. Vermeidung und Abbau von Diskriminierung .....	618
1. Diskriminierung – Begriff .....	618
2. Sensibilisierung der Akteure .....	618
3. Allgemeiner Antidiskriminierungszusatz .....	619
4. Anonyme Bewerbung – ein Beitrag zum diskriminierungsfreien Bewerbungsverfahren? .....	619
5. Kennzahlen .....	619
6. Anlaufstellen .....	620
V. Gleichstellung von Frauen und Männern .....	620
1. Einführung .....	620
2. Rechtsgrundlagen .....	620
3. Handlungsfelder kommunaler Gleichstellungspolitik (Überblick) .....	621
4. Betriebliches Vorgehen .....	622
a) Das Gleichstellungskonzept .....	622
b) Erhöhung des Frauenanteils bei den Führungspositionen .....	623
c) Entgeltgleichheit .....	626
d) Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	627
e) Schutz vor Diskriminierung und Förderung von Vielfalt .....	629
f) Schutz vor sexueller Belästigung .....	630
5. Erfolgsfaktoren betrieblicher Gleichstellung .....	630
VI. Integration .....	631
1. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Orientierung .....	632
a) Ausbildungsoffensive .....	632
b) Zielgruppenspezifische Ansprache vor Ort .....	633
c) Interkulturell sensible Stellenausschreibungen .....	633
d) Überprüfung der Anforderungsprofile .....	633
e) Interkulturell sensible Analyse der Bewerbungsunterlagen .....	634
f) Interkulturelles Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	634
2. Interkulturelle Kompetenz .....	634
3. Interkulturelle Kompetenz bei Beteiligten in der Personalauswahl .....	636
a) Anforderungen .....	636
b) Zentrale Bedeutung des Bewerbungsgesprächs .....	636
c) Fragen zur Einschätzung der interkulturellen Kompetenz von Bewerberinnen und Bewerbern .....	636
d) Bewertung von interkulturellen Bewerbungsgesprächen .....	637
4. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen .....	637
a) Integrationsbeauftragte auf Bundes- und Länderebene .....	637
b) Kommunale Ebene .....	638
c) Sonstige .....	638
VII. Inklusion .....	638
1. Inklusion – mehr als Integration und Rehabilitation behinderter Menschen .....	638
2. Rechtsgrundlagen .....	639
3. Integrationsvereinbarungen, Programme und Aktionspläne zur Umsetzung der UN-BRK .....	641
4. Abbau von Beschäftigungshemmnissen, Unwissenheit und Berührungsängsten .....	641

5. Praxisbeispiele .....	642
6. Refinanzierung von Personalkosten.....	643
7. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen.....	643
VIII. Öffnung gegenüber gleichgeschlechtlichen Lebensweisen .....	644
1. Beispielgebende Führungskräfte .....	644
2. Schulungen, Workshops, Trainings, Seminare.....	644
3. Beratungs-/Betreuungsangebote .....	644
IX. Literaturempfehlungen .....	644
Anlage 1: Beispiel für eine Schulungsreihe „Vielfalt schlägt Einfalt“ .....	646
Anlage 2: Pro und Kontra alterner Bewerbungen – eine Orientierungshilfe.....	647
Anlage 3: Beispielfrage 1 „Interkulturelle Kompetenz“ .....	648
Anlage 4: Beispielfrage 2 „Interkulturelle Kompetenz“ .....	649
Anlage 5: Merkblatt zur Anerkennung einer Schwerbehinderung/Gleichstellung.....	650
Anlage 6: Merkblatt Behinderungsgerechte Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsassistenz für Beschäftigte mit Schwerbehinderung.....	655
Anlage 7: Musterbeispiel einer Integrationsvereinbarung im Sinne von § 38 Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – (SGB IX) Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen ..	658
Anlage 8: Checkliste Ausbildung von Nachwuchskräften mit Behinderungen.....	673
<b>§ 13 Kompetenzmanagement (Böhle).....</b>	<b>674</b>
I. Einführung .....	675
II. Grundlagen eines Kompetenzmanagements .....	675
1. Kompetenz – Begriff .....	675
2. Kompetenzprofil .....	676
3. Anforderungsprofil .....	676
4. Abgleich Anforderungen/Kompetenzen .....	677
III. Genereller Nutzen von Kompetenzmanagement .....	677
1. Kompetenzmanagement und Stelleneinrichtung .....	677
2. Passgenaue Personalgewinnung, -disposition und -entwicklung .....	677
3. Integration und Systematisierung von Personalplanungs- /Personalentwicklungsinstrumenten .....	678
IV. Kompetenzmodell .....	678
1. Benennung/Beschreibung von Kompetenzen .....	678
a) Basis-/Grundkompetenzen .....	678
b) Führungskompetenzen .....	679
c) Fach-/Fachbereichsspezifische Kompetenzen .....	679
d) Funktionspezifische Kompetenzen .....	679
2. Skalierung .....	680
3. Ableitung individueller Maßnahmen .....	682
V. Kompetenzmanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	683
1. Personalgewinnung .....	684
a) Strategische Personalbedarfsplanung .....	684
b) Arbeitsplatzbeschreibung/Stellenbewertung .....	684
c) Ausschreibung/Stellenbesetzung .....	684
d) Einarbeitung .....	684
2. Personalentwicklung .....	685
a) Qualifizierungsplanung .....	685
b) Einsatzplanung .....	685
c) Bewertung/dienstliche Beurteilung .....	685
d) Potenzialförderung/Qualifizierungsplanung .....	687
3. Personalbindung .....	687
a) „High Potentials“ .....	687
b) „Low Performer“ .....	688
c) Beurlaubte Beschäftigte .....	688
4. Vorteile des Kompetenzmanagements in der öffentlichen Verwaltung (Zusammenfassung) .....	688
VI. Einführungsprozess .....	688
1. Pilotphase .....	689

2. Evaluation .....	690
3. Hauptprozesse .....	691
VII. Literaturempfehlungen .....	691
Anlage 1: Kompetenzmodell: 13 Kompetenzen mit Skalierungen (4/7).....	692
<b>3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen (§§ 14, 15)</b>	
<b>§ 14 Interne Kommunikation als Motivationshebel für ihre Beschäftigten</b>	
( <i>Vilsmeier</i> ).....	707
I. Damit die Stadt auch attraktiv bleibt .....	707
II. Laute und leise Töne eines Medien-Orchesters .....	708
III. Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter! .....	708
IV. Kommunikation als Kaufprozess .....	709
V. Kommunikation auf gleicher Augenhöhe .....	710
VI. Stimmt die Ansprache, ist das Team erfolgreich! .....	711
VII. Herrschaftswissen lähmst .....	712
VIII. Change-Kommunikation erwartet emotionale Instrumente .....	713
IX. Print ist Teil der Familie .....	713
X. Journalistische Fähigkeiten erforderlich .....	714
XI. Ein gutes Blatt ist keine Hexerei .....	714
XII. Fazit .....	715
<b>§ 15 Evaluation/Controlling mithilfe von Mitarbeiterbefragungen (Scheuchenpflug) ...</b>	718
I. Einsatzgebiet und thematische Ausrichtung .....	719
1. Festlegung der Rahmenbedingungen .....	719
2. Erreichbarkeit der Zielgruppe .....	721
II. Vorplanung .....	722
1. Frageformulierung und Antwortskalen .....	722
2. Abstimmung des Fragebogens .....	724
3. Pre-Test .....	725
III. Feldphase .....	725
IV. Datenaufbereitung und Auswertung .....	726
V. Auswertung und Interpretation .....	727
VI. Abschluss und Umsetzung .....	728
Anlage 1: Fragebogen .....	730
<b>4. Kapitel. Organisationsmanagement (§§ 16–22)</b>	
<b>Vorbemerkung vor §§ 16–22 (Steininger)</b> .....	737
<b>§ 16 Stellung der Kommune im föderalen System (Steininger)</b> .....	741
I. Organisationsgewalt als Gestaltungsverpflichtung .....	741
II. Kommunale Geschäftsfelder .....	741
1. Aufgabenschwerpunkte .....	742
2. Rechtsnatur .....	742
a) Das dualistische Modell .....	742
b) Das monistische Modell .....	742
c) Selbstverwaltungsaufgaben .....	743
d) Staatsaufgaben .....	743
III. Möglichkeiten der kommunalen Aufgabenerledigung .....	743
1. Aufgabenerledigung in Eigenregie .....	744
2. Interkommunale Zusammenarbeit .....	744
3. Bürgerschaftliches Engagement .....	745
4. Kooperation mit Dritten .....	745
a) Private Unternehmen .....	745
b) Gemeinwohlorientierte Träger .....	746
<b>§ 17 Kommunale Organisationspolitik (Steininger)</b> .....	747
I. Kommunales Management .....	747
1. Subjekte des kommunalen Managements .....	748
2. Entwicklung eines kommunalen strategischen Managements .....	748

II. Organisationsdesign im kommunalen Kontext .....	749
1. Definition .....	749
2. Klassische Organisationskonzepte .....	750
a) Einlinienorganisation (Einliniensystem).....	751
b) Funktionale Organisation .....	752
c) Stab-Liniensysteme .....	753
d) Mehrliniensystem .....	753
e) Matrixorganisation .....	754
3. Moderne Organisationskonzepte .....	755
a) Prozessorientierte Organisationsstrukturen .....	756
b) Teamorientierte Organisationsstrukturen .....	757
c) Projektorientierte Organisationsstrukturen .....	759
<b>§ 18 Kommunales Organisationsmanagement im Spiegel der Verwaltungsmodernisierung (Steininger).....</b>	<b>762</b>
I. Neues Steuerungsmodell .....	762
1. Kunden-/Bürgerorientierung .....	763
2. Ziel- und Ergebnisorientierung .....	763
a) Effizienz .....	764
b) Effektivität .....	764
3. Mitarbeiterorientierung .....	764
4. Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung .....	765
a) Dezentrale Ressourcenverantwortung .....	765
b) Zentrale Steuerung .....	766
c) Zentrale Dienstleistungsangebote/Servicezentren .....	766
II. Kommunales Steuerungsmodell (KSM) .....	767
<b>§ 19 Elemente eines Kommunalen Organisationsmodells und seine praktische Anwendung .....</b>	<b>769</b>
I. Mission, Vision und Leitbild als Teile des „Normativen Managements“ (Steininger).....	773
1. Kommunale Geschäftsfelder .....	774
2. Mission .....	774
3. Vision .....	774
a) Definition .....	774
b) Warum braucht eine Kommune eine Vision? .....	775
c) Bausteine einer Vision .....	775
d) Arbeit an der Vision .....	775
4. Leitbild .....	776
a) Definition .....	776
b) Braucht eine Kommune ein Leitbild? .....	776
c) Funktion eines Leitbilds .....	776
d) Gegenstand eines Leitbilds .....	777
e) Entwicklung eines Leitbilds .....	777
f) Gefahren und Risiken bei der Leitbildentwicklung .....	780
g) Umgang mit einem Leitbild .....	780
h) Für welche Organisationseinheit ist ein Leitbildprozess sinnvoll? .....	781
II. Ziele im kommunalen Kontext (Bierl).....	781
1. Was ist ein Ziel? .....	781
2. Warum braucht eine Kommune Ziele und was sind Erfolgsfaktoren? .....	781
a) Vorgabe von Zielen .....	782
b) Zielvereinbarungen .....	782
3. Zielarten .....	782
a) Wirkungsorientierte Ziele .....	782
b) Leistungsorientierte Ziele (Sach-/Handlungsziele) .....	783
4. Zielebenen/-hierarchien .....	783
a) Oberziele als strategische Ratsziele .....	784
b) Mittel-/Unterziele auf Dezernats- bzw. achbereichsebene .....	784
c) Personalisierte Ziele auf Beschäftigtenebene .....	785

5. Steuern mit Zielen .....	785
a) Operationalisierung von Zielen .....	785
b) Konkurrenz von Zielen .....	786
c) Messung der Zielerreichung .....	786
6. Zielentwicklung .....	787
a) Leistungsziele .....	787
b) Mitarbeiterziele .....	787
7. Die Balanced Scorecard (BSC), ein methodischer Ansatz für ein Steuern mit Zielen .....	788
8. Verknüpfung der Ziele mit anderen Instrumenten .....	788
<b>III. Kommunale Aufgaben und Ordnungssysteme (<i>Gierl</i>) .....</b>	<b>789</b>
1. Aufgaben .....	789
a) Abgrenzung der Begriffe Aufgabe/Produkt .....	789
b) Fachaufgaben .....	790
c) Querschnittsaufgaben .....	790
d) Aufgabenanalyse/-synthese .....	791
2. Ordnungssysteme .....	791
a) Aufgabengliederungsplan .....	791
b) Produktplan .....	792
c) Organigramm .....	793
d) Geschäftsverteilungsplan .....	794
e) Stellenplan .....	794
f) Prozesslandkarte/-bibliothek .....	795
g) Aktenplan .....	795
<b>IV. Das Produkt als Kristallisierungspunkt kommunalen Handelns .....</b>	<b>796</b>
1. Definition des Produkts im kommunalen Kontext .....	796
2. Produkthierarchie/-klassifizierung .....	797
3. Produkte bilden und beschreiben .....	798
a) Produktkategorien .....	798
b) Leistungen, die grundsätzlich keine Produkte sind .....	799
c) Produktbildung .....	799
d) Produktbeschreibung .....	800
e) Stellung des Produkts innerhalb der Aufbauorganisation .....	801
4. Funktionen eines Produkts .....	801
a) Handlungsziele .....	801
b) Produktorientierter Haushalt .....	802
c) Produkte als Objekt der Kosten- und Leistungsrechnung .....	802
d) Produkte als Basis für einen interkommunalen Vergleich .....	802
5. Produktverantwortung .....	803
a) Aufgaben eines Produktverantwortlichen .....	803
b) Integration der Rolle Produktverantwortlicher in die Linienhierarchie .....	804
<b>V. Prozessorientierung als Teil des Kommunalen Managements .....</b>	<b>804</b>
1. Prozessmanagement .....	804
2. Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis .....	806
a) Vorbemerkung .....	806
b) Nutzen von Prozessmanagement .....	806
c) Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessoptimierung? .....	807
d) Prozesse steuern über neue Rollen .....	813
e) Prozesse als Bindeglied für andere Nutzungsszenarien .....	818
3. Qualitäts- und Beschwerdemanagement im Kontext der Prozessorientierung .....	821
a) Bedeutung von QM in der Kommunalverwaltung .....	822
b) QM-Verfahren und deren Anwendung im kommunalen Kontext .....	822
4. Wissensmanagement im Kontext der Prozessorientierung .....	828
<b>VI. Wissensmanagement .....</b>	<b>829</b>
1. Wissensmanagement, eine Antwort auf die sich ändernden Herausforderungen .....	829
2. Gut zu wissen, was Wissen ist .....	829
a) Von Daten über Informationen zu Wissen auf dem Weg zur Handlung .....	830
b) Die Arten von Wissen: Explizit und Implizit .....	830

c) Die Wissensbasis der Organisation: Individuelles und kollektives Wissen .....	831
d) Wissen ist mehr als „Alltagswissen“ .....	832
3. Wissensmanagement als organisationsgestaltende Komponente .....	832
a) Die Umsetzung des Wissensmanagements – Mögliche Ansätze .....	833
b) Bildung von Wissensmanagement-Modellen – Aspekte und Perspektiven .....	833
c) Wissensmanagement – ein Konstrukt zwischen den Disziplinen .....	834
4. Einführung und Aufrechterhaltung eines Wissensmanagements: Die Bedeutung der lernenden Organisation .....	834
5. Schritt für Schritt zum Wissensmanagement in der eigenen Organisation .....	835
a) Wissensziele – Quo vadis Wissensmanagement? .....	835
b) Wissensprozesse – Abbild der eigenen Wissensflüsse .....	836
c) Methoden des Wissensmanagements .....	837
d) Rollen und Aufgaben im Modell, die Sicherstellung der Verantwortung .....	838
e) Voraussetzungen für Wissensmanagement .....	839
6. Abschlussbetrachtung .....	840
VII. Strukturbildung/Aufbauorganisation .....	841
1. Bausteine der Strukturbildung .....	841
a) Stelle und Stellenbildung .....	841
b) Weitere klassische Gliederungselemente .....	842
c) Was versteht man unter Organisationstiefe .....	843
d) Wie kommt man zur richtigen Organisationstiefe .....	843
2. Führungsrollen und Linienverantwortung .....	844
VIII. Literaturempfehlungen .....	844
Anlage 1: Die Produktbereiche des Integrierten Produktrahmenplans (IPR) .....	845
Anlage 2: Übersicht zu den Produktplänen der Länder .....	845
Anlage 3: Tabellenmuster Stellenplan der LH München .....	846
Anlage 4: Muster einer Produktbeschreibung aus der LH München .....	847
Anlage 5: Muster eines Produktdatenblatts aus der LH München .....	848
Anlage 6: Prämienkalkulatur bei monetären Ergebnissen (Beispiel der LH München) .....	849
<b>§ 20 Organisationsentwicklung (OE)/Change Management (Steininger) .....</b>	<b>850</b>
I. Definition Organisationsentwicklung .....	850
II. Inhalte und Ziele einer Organisationsentwicklung .....	850
III. Aufsetzen einer Organisationsentwicklung .....	851
1. Projekteinrichtung .....	851
a) Auftragsklärung .....	851
b) Einrichtung der Projektstruktur für den OE-Prozess .....	851
c) Rollen und Verantwortlichkeiten .....	851
2. Phasen einer Organisationsentwicklung .....	852
a) Erarbeiten einer Situationsdiagnose (Wo steht die Organisation?) .....	852
b) Entwicklung von Zukunftsszenarien (Wie schaut die künftige Entwicklung aus?) .....	853
c) Operationalisierung der Ziele des OE-Prozesses (Was konkret soll verändert werden?) .....	853
d) Konkretisierung der ausgewählten Veränderungsvorhaben (Wie sollen die Veränderungsziele erreicht werden?) .....	853
e) Arbeit an der Kultur (Ist das System reif für Veränderungen?) .....	853
f) Realisierungsphase .....	854
IV. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung .....	854
V. Was spricht für bzw. gegen eine Organisationsentwicklung? .....	854
1. Vorteile .....	854
2. Nachteile .....	854
VI. Change Management (Veränderungsmanagement) .....	854
Anlage 1: Fragenkatalog für Interviewleitfaden .....	856
<b>§ 21 Organisation der Organisation (Steininger) .....</b>	<b>857</b>
I. Entscheidungsebenen im Organisationsmanagement .....	858
1. Organisationsmanagement ist Führungsaufgaben .....	858
2. Selbstorganisation am Arbeitsplatz .....	859

II. Unterstützung der Führungskräfte in Sachen Organisation.....	859
1. Stabsfunktionen.....	859
2. Unterstützung durch einen Zentralen Organisationsservice .....	860
a) Steuerungsunterstützung und/oder Dienstleistung? .....	860
b) Erfolgsfaktoren und mögliche Handikaps .....	861
c) Einrichtung von einem Zentralen Organisationsservice .....	862
Anlage 1: Muster einer Leistungsbeschreibung mit dem Fokus „Begleitung eines Veränderungsvorhabens“ .....	868
<b>§ 22 Ressourcen im Kontext Organisation .....</b>	<b>871</b>
I. Stellenbemessung ( <i>Steininger</i> ) .....	874
1. Definition.....	874
2. Bedeutung der Stellenbemessung im öffentlichen/kommunalen Bereich.....	875
3. Wann ist eine Stellenbemessung angezeigt?.....	876
4. Grundbausteine einer Stellenbemessung.....	878
a) Erstellung von Tätigkeitskatalogen .....	878
b) Rüst- und Verteilzeiten .....	879
c) Ermittlung von Fallzahlen.....	880
5. Methoden zur Erhebung von repräsentativen Arbeitszeiten.....	880
a) Arbeitsplatzmethode.....	881
b) Empirische Bemessungsverfahren.....	881
6. Summarische Verfahren.....	882
a) Kennzahlen – indikatorenstützte Bemessungsverfahren .....	883
b) Schätzverfahren zur Ermittlung von Bearbeitungszeiten .....	883
c) Analytische Erhebung von Arbeitszeiten .....	884
d) Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben .....	889
7. Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten .....	891
a) Arithmetisches Mittel .....	891
b) Standardabweichung.....	891
c) Median .....	891
8. Ermittlung der Jahresarbeitsminuten (JAM) .....	892
a) Berechnung der JAM einzelfallbezogene Tätigkeiten (Fachaufgaben) .....	892
b) Berechnung der JAM einzelfallübergreifender Tätigkeiten (Querschnitts-, Zentralen und Sonderaufgaben) .....	892
c) Gesamtjahresarbeitsminuten.....	892
9. Ermittlung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft .....	893
a) Ermittlung der Bruttoarbeitstage.....	893
b) Ermittlung der Nettoarbeitstage.....	893
c) Produktive Nettoarbeitszeit .....	894
10. Ermittlung des Stellenbedarfs .....	894
11. Umgang mit Spitzenlasten und ungleichem Arbeitsaufkommen.....	894
a) Analyse des Arbeitsaufkommens.....	894
b) Anpassung des Personaleinsatzes an den Arbeitsanfall.....	895
II. Stellenbewertung (qualitativ) ( <i>Ganze</i> ) .....	896
1. Grundsätze und Verfahren.....	896
a) Grundsätze und Ziele der Stellenbewertung.....	896
b) Verfahren .....	898
2. Bewertung von Stellen für Tarifbeschäftigte ( <i>Ganze/Reidelbach</i> ).....	902
a) Tarifliche Grundlagen.....	902
b) Eingruppierung bis 31.12.2016.....	903
c) Eingruppierung ab 1.1.2017 – Neue Entgeltordnung.....	906
e) Ausschlussfrist.....	927
3. Bewertung von Stellen für Beamteninnen und Beamte .....	927
a) Grundlagen .....	927
b) Pflicht zur sachgerechten Bewertung, Rechtsfolgen der Bewertung.....	929
c) Mögliche Bewertungsverfahren.....	930
4. Stellenbeschreibung und Tätigkeitsbeschreibung .....	936
a) Definition und Begriffsklärung .....	936
b) Einsatzbereiche von Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen .....	936

c) Inhalte und Aufbau .....	939
d) Hinweise zur Erstellung von Stellenbeschreibungen .....	940
e) Musterarbeitsvorgänge und Rollenbeschreibungen.....	942
III. Literaturempfehlungen .....	943
Anlage 1: Persönliche Arbeitsaufzeichnungen .....	944
Anlage 2: Laufzettel .....	945
Anlage 3: Liste Führungs- und Leitungsaufgaben .....	946
Anlage 4: Tabelle zur Ermittlung der summarischen Leitungsspanne .....	947
Anlage 5: Berechnung des Median:.....	948
Anlage 6: Berechnung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.....	949
Anlage 7: Muster für einen Antrag auf Stellenwertänderung.....	952
Anlage 8: Muster für ein Bewertungsgutachten am Beispiel einer Stellenhebung von Entgeltgruppe 7 nach Entgeltgruppe 8. ....	953
Anlage 9: Überleitungstabelle gemäß Anlage 3 zum TVÜ-VKA .....	956
Anlage 10: Auslegungshilfen Entgeltordnung .....	957
Anlage 11: Muster einer Arbeitsplatzbeschreibung.....	969
Anlage 12: Beispiel eines Musterarbeitsvorgangs bei der Landeshauptstadt München.....	971

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

§ 23 Bezahlung.....	975
I. Tarifliches Entgelt (TVöD-VKA) ( <i>Neuberger</i> ).....	978
1. Tabellenentgelt .....	978
a) Entgeltgruppen .....	979
b) Stufen .....	980
2. Stufenermittlung nach unterbrochener Tätigkeit.....	983
a) Einer Tätigkeit gleich gestellte Unterbrechungen .....	983
b) Unschädliche Unterbrechungen.....	984
c) Schädliche Unterbrechungen.....	984
3. Stufenermittlung bei Änderung der Eingruppierung .....	984
a) Höhergruppierung .....	985
b) Herabgruppierung.....	988
c) Sozial- und Erziehungsdienst (Anlage C TVöD-VKA) .....	988
4. Sonstige Entgeltbestandteile .....	988
a) Persönliche Zulage .....	988
b) Zeitzuschläge .....	990
5. Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall .....	992
a) Rechtliche Grundlagen .....	992
b) Anspruchsvoraussetzungen.....	993
c) Grundleistung von sechs Wochen (Krankenbezüge) .....	994
d) Berechnung und Höhe der Krankenbezüge .....	995
e) Krankengeldzuschuss .....	996
f) Leistungsende und Rückforderung überzahlter Krankengeldzuschüsse.....	997
g) Stufenweise Wiedereingliederung .....	997
6. Jahressonderzahlung.....	998
a) Anspruchsberechtigung .....	998
b) Ruhendes Arbeitsverhältnis .....	998
c) Bemessungszeitraum und Durchschnittsberechnung .....	998
d) Bemessungssatz.....	999
e) Verminderung der Jahressonderzahlung.....	999
f) Auszahlung.....	1000
g) Auswirkungen des Tarifabschlusses 2016 .....	1000
7. Jubiläumsgeld .....	1000
a) Anspruchsberechtigung .....	1001
b) Maßgebliche Beschäftigungszeit nach § 34 Abs. 3 TVöD .....	1001
c) Auszahlung des Jubiläumsgeldes.....	1001
d) Öffnungsklausel.....	1001
8. Sterbegeld.....	1001
a) Anspruchsberechtigter Personenkreis .....	1001

b) Kein ruhendes Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt des Todes .....	1002
c) Höhe des Sterbegeldes .....	1002
d) Auszahlung des Sterbegeldes .....	1002
e) Öffnungsklausel .....	1003
9. Berechnung und Auszahlung des Entgelts .....	1003
a) Auszahlung und Fälligkeit des Entgelts .....	1003
b) Entgelt für Teilzeitbeschäftigung .....	1004
c) Teilmonats- und Stundenentgelt .....	1004
d) Rundungsregeln .....	1004
10. Ausschlussfrist .....	1004
a) Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis .....	1005
b) Wirkung der Ausschlussfrist – Verfallen der Ansprüche .....	1005
c) Fälligkeit und Frist von sechs Monaten .....	1006
d) Schriftliche Geltendmachung .....	1007
e) Verjährung .....	1007
f) Verwirkung .....	1007
II. Besoldung ( <i>Tepke</i> ) .....	1008
1. Grundlagen des Besoldungsrechts (aufgezeigt anhand der bundesrechtlichen Regelungen) .....	1008
a) Grundgesetz .....	1008
b) Gesetzesvorbehalt und Gesetzgebungskompetenz .....	1008
2. Grundlagen der Besoldung .....	1010
a) Entstehung des Anspruchs auf Besoldung (§ 3 BBesG) .....	1010
b) Ende sowie Unterbrechung des Anspruchs auf Besoldung .....	1010
c) Besoldungsanspruch in besonderen Fällen .....	1011
d) Anpassung der Bezüge (§ 14 BBesG) .....	1013
3. Wesentliche Bestandteile der Besoldung .....	1013
a) Grundgehalt (§§ 18 ff. BBesG) .....	1013
b) Familienzuschlag (§§ 39 ff. BBesG) .....	1014
c) Sonderzuwendung (§§ 67 ff. BBesG aF) .....	1015
d) Zulagen .....	1015
e) Leistungslemente (§ 42a BesG) .....	1017
f) Anwärter (§§ 59 ff. BBesG) .....	1018
III. Weitere Bezüge ( <i>Buben</i> ) .....	1019
1. Familienleistungsausgleich und Kindergeld .....	1019
a) System des steuerlichen Familienleistungsausgleichs .....	1019
b) Bundeszentralamt für Steuern .....	1019
c) Die Familienkassen des öffentlichen Dienstes .....	1019
d) Alternativen: Abgabe an eine Bundes- oder Landesfamilienkasse oder Übertragung auf eine Familienkasse bei der Bundesanstalt für Arbeit .....	1021
e) Grundsätzliches zum Kindergeld .....	1022
f) Einzelne Lebensumstände .....	1024
g) Überwachung der rechtmäßigen Zahlung, Rückforderung von Kindergeld .....	1029
h) Außergerichtliches Rechtsbehelfsverfahren .....	1030
i) Auswirkungen auf kinderbezogene besoldungsrechtliche/tarifliche Leistungen .....	1030
j) Steuerliche Identifikationsnummer für Kinder .....	1031
2. Vermögenswirksame Leistungen .....	1032
a) Systematik der Förderung der privaten Vermögensbildung .....	1032
b) Grundlagen nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz .....	1032
c) Vermögenswirksame Arbeitgeber-/Dienstherrnleistung .....	1033
d) Vermögenswirksame Eigenleistung .....	1034
e) Pfändbarkeit der vermögenswirksamen Leistungen .....	1035
f) Verfahren .....	1035
IV. Beamtenrecht: Beförderung ( <i>Koehler</i> ) .....	1037
1. Beförderung .....	1037
a) Voraussetzungen der Beförderung .....	1037
b) Beförderungsverbote .....	1038
2. Aufstieg .....	1039

Anlage 1: Zeitzuschläge .....	1040
Anlage 2: Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall .....	1042
<b>§ 24 Leistungsentgelt, Stufenverkürzung und -verlängerung, marktgerechte Vergütung (Böhle) .....</b>	<b>1046</b>
I. Vorbemerkung .....	1047
II. Rahmenbedingungen für die leistungsorientierte Bezahlung nach § 18 TVöD (VKA) .....	1048
1. Zweck leistungsorientierter Bezahlung .....	1048
2. Geltung (Tarifbeschäftigte) .....	1048
3. Volumen .....	1048
a) Leistungsprämien und -zulagen .....	1048
b) Erfolgsprämien .....	1049
III. Finanzierung des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD (VKA) .....	1049
IV. Ausgestaltung des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD (VKA) .....	1049
1. Leistungsprämie .....	1050
2. Leistungszulage .....	1050
3. Erfolgsprämie .....	1050
V. Ausgestaltung des betrieblichen Systems (Dienstvereinbarung) der leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD (VKA) .....	1050
1. Geltungsbereich .....	1051
2. Einbeziehung von kommunalen Eigenbetrieben? .....	1051
3. Formen des Leistungsentgelts .....	1051
4. Maßgeblicher Zeitraum .....	1051
5. Methoden der Leistungsfeststellung (Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung) .....	1051
a) Zielvereinbarung .....	1051
b) Systematische Leistungsbewertung .....	1052
6. Verfahrensteilige .....	1053
7. Modalitäten der Leistungsfeststellung .....	1053
8. Ablauf des Vergabeverfahrens .....	1053
9. Verteilungsgrundsätze .....	1054
10. Beschwerdeverfahren .....	1054
11. Betriebliche Kommission .....	1054
a) Zusammensetzung .....	1054
b) Geschäftsordnung .....	1054
c) Aufgaben der Betrieblichen Kommission .....	1055
12. Einbindung der Personalvertretung .....	1055
13. Inkrafttreten/Kündigung/Nachwirkung .....	1055
VI. Vergabapraxis – Evaluierung .....	1055
VII. Erfolg/Akzeptanz des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD in der kommunalen Praxis .....	1056
1. Untersuchungen/Studien .....	1056
2. Motivationssteigerung durch Leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung? .....	1057
3. Positive Effekte von LoB .....	1058
4. Ausblick .....	1058
VIII. Leistungsabhängige Verkürzung/Verlängerung der Stufenlaufzeiten (§ 17 Abs. 2 TVöD) .....	1059
1. Verhältnis zu § 18 TVöD .....	1059
2. Anwendungsbereich .....	1059
3. Voraussetzungen leistungsabhängiger Verkürzung/Verlängerung der Stufenlaufzeit .....	1059
a) Verkürzung der Stufenlaufzeit .....	1060
b) Verlängerung der Stufenlaufzeit .....	1060
4. Rückgriff auf vorhandene Instrumente und Systeme .....	1060
a) Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt nach § 18 TVöD .....	1060
b) Dienstliche Beurteilung .....	1061
5. Beschwerdeverfahren .....	1061
6. Einbindung der Personalvertretung .....	1061

IX. Marktgerechte Vergütung .....	1061
1. Außer-/übertarifliche Bezahlung .....	1062
a) Außertarifliche Bezahlung .....	1062
b) Übertarifliche Bezahlung .....	1062
c) Höhe der Vergütung .....	1062
d) Ergänzende Vertragsgestaltungen .....	1063
e) Personalvertretungsrecht .....	1063
2. Arbeitsmarktzulage .....	1063
a) Voraussetzungen .....	1063
b) Kein Anspruch auf Zahlung einer Arbeitsmarktzulage .....	1064
c) Form/Umsetzung .....	1064
d) Mitbestimmung .....	1064
3. Arbeitgeberrichtlinie .....	1064
a) IT-RL vom 11.11.2011 .....	1065
b) Fachärzte-ÖGD-RL vom 29.3.2012 .....	1065
X. Literaturempfehlungen .....	1065
Anlage 1: Dienstvereinbarung – Muster KAV Bayern Muster – DV/BV LoB .....	1066
Anlage 2: Verkürzung der Stufenzahl .....	1074
Anlage 3: Arbeitgeberrichtlinie der VKA vom 11.11.2011 zur Gewinnung und zur Bindung von Fachkräften auf dem Gebiet der Informationstechnik (IT-RL) .....	1077
Anlage 4: Arbeitgeberrichtlinie der VKA zur Gewinnung und zur Bindung der Fachärztinnen und Fachärzte im öffentlichen Gesundheitsdienst (Fachärzte-ÖGD-RiL) Beschluss der Mitgliederversammlung der VKA vom 29. März 2012 .....	1080
Anlage 5: Erhöhung des Gesamtvolumens für das Leistungsentgelt auf bis zu 3% .....	1081
<b>§ 25 Zusatzversorgung (Graf) .....</b>	<b>1083</b>
I. Grundlagen .....	1085
1. Begriff und Aufgabe der Zusatzversorgung .....	1085
2. Historie .....	1086
a) Gesamtversorgung .....	1086
b) Punktemodell ab 2001 .....	1087
3. Rechtsgrundlagen .....	1088
a) Tarifrecht .....	1088
b) Einzelarbeitsvertrag .....	1089
c) Satzungsrecht .....	1089
d) Verhältnis zwischen Arbeitsrecht und Satzungsrecht .....	1089
4. Träger der Zusatzversorgung .....	1090
5. Zahlen und Fakten .....	1091
6. Mitgliedschaft .....	1092
II. Pflichtversicherung .....	1093
1. Grundsätzliches .....	1093
2. Versicherungspflichtige Beschäftigte .....	1094
a) Begriff des Beschäftigten .....	1094
b) Voraussetzungen der Versicherungspflicht .....	1094
c) Sonderfälle der Versicherungspflicht .....	1095
d) Versicherungspflicht durch einzelarbeitsvertragliche Vereinbarung .....	1099
3. Beitragsfrei Versicherte .....	1100
4. Höhe der Betriebsrente .....	1100
a) Berechnung der Betriebsrente .....	1100
b) Versorgungspunkte für zusatzversorgungspflichtige Entgelte .....	1101
c) Altersfaktoren .....	1101
d) Versorgungspunkte für soziale Komponenten .....	1102
e) Versorgungspunkte für Startgutschriften .....	1103
f) Bonuspunkte .....	1104
g) Versorgungspunkte bei Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung ohne Bezüge .....	1104
h) Versorgungspunkte bei Altersteilzeit .....	1105
i) Versorgungspunkte bei flexibler Altersarbeitszeit – Falter .....	1105
j) Versorgungspunkte bei Absenkung der Leistungszusage .....	1105
5. Versicherungsnachweise .....	1105

III. Finanzierung der Pflichtversicherung.....	1106
1. Grundmodelle der Finanzierung .....	1106
a) Umlageverfahren .....	1106
b) Kapitaldeckungsverfahren .....	1107
c) Misch- oder Hybridfinanzierung .....	1107
d) Abrechnungsverband II.....	1107
2. Aufwendungen für die Pflichtversicherung.....	1107
a) Grundsätzliches .....	1107
b) Umlagen .....	1108
c) Sanierungsgelder .....	1109
d) Beiträge.....	1109
e) Zusatzbeitrag .....	1110
f) Eigenbeteiligung .....	1110
g) Zusatzversorgungspflichtiges Entgelt.....	1111
h) Zuflussprinzip.....	1111
i) Fälligkeit .....	1112
j) Zeiten ohne oder mit verminderter Arbeitsleistung.....	1112
IV. Leistungen aus der Pflichtversicherung .....	1112
1. Anspruchsvoraussetzungen .....	1112
2. Wartezeit.....	1112
3. Versicherungsfall .....	1113
4. Antrag .....	1115
5. Höhe der Betriebsrente .....	1115
6. Anpassung der Betriebsrente .....	1115
7. Steuerrechtliche Behandlung der Renten.....	1115
V. Freiwillige Versicherung.....	1115
1. Grundsätzliches.....	1115
2. Versicherungsnehmer in der freiwilligen Versicherung.....	1116
3. Versicherungsverhältnis .....	1118
a) Beitragsfrei gestellte Versicherung .....	1118
b) Kündigung.....	1118
4. Umfang des Versicherungsschutzes.....	1119
5. Leistungshöhe.....	1119
6. Steuerliche Förderung.....	1120
a) Riester-Förderung.....	1120
b) Entgeltumwandlung .....	1120
7. Arbeitgeber-Höherversicherung.....	1121
VI. Überleitung .....	1121
1. Grundsätzliches.....	1121
2. Überleitungsstatut .....	1122
3. Überleitungsabkommen .....	1122
4. Wechsel außerhalb des öffentlichen Dienstes .....	1123
Anlage 1: Träger der Zusatzversorgung.....	1124
Anlage 2: Umlage- und Beitragssätze in der Pflichtversicherung der AKA-Mitglieder – Fachvereinigung Zusatzversorgung .....	1128
§ 26 Nebentätigkeiten.....	1130
I. Tarifrecht ( <i>Kaster-Müller</i> ).....	1130
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze .....	1130
a) Rechtsgrundlage .....	1130
b) Grundsätze .....	1130
2. Muster Antrag auf Genehmigung bzw. Anzeige einer Nebentätigkeit .....	1131
II. Beamtenrecht ( <i>Kahlen</i> ) .....	1133
1. Rechtsgrundlagen und Grundsätze .....	1133
2. Begrifflichkeiten .....	1133
3. Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts auf Bundesebene .....	1134
4. Vorgaben des § 40 BeamStG.....	1135
a) Grundsatz der Anzeigepflicht.....	1135
b) Erlaubnis- oder Verbotsvorbehalt .....	1135

5. Mitbestimmung des Personalrats.....	1136
Anlage 1: Vorschriften zum Nebentätigkeitsrecht im BBG und in den Landesbeamtengesetzen (a) und wesentliche Mitbestimmungstatbestände zu Nebentätigkeiten in Bund und Ländern (b) .....	1137
<b>§ 27 Reisekosten .....</b>	<b>1138</b>
I. Tarifrecht ( <i>Kaster-Müller</i> ).....	1138
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze .....	1138
2. Muster.....	1139
Antrag auf Genehmigung einer Dienst- oder Fortbildungsreise.....	1139
II. Beamtenrecht ( <i>Hommel</i> ).....	1140
1. Rechtsgrundlage.....	1140
2. Umfang der Reisekostenvergütung .....	1141
a) Fahrt- und Flugkostenerstattung .....	1141
b) Wegstreckenentschädigung .....	1142
c) Tagegeld.....	1142
d) Übernachtungsgeld .....	1143
<b>§ 28 Kranken- und Pflegeversicherung (<i>Hommel</i>).....</b>	<b>1044</b>
I. Gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung .....	1044
II. Beamtenrechtliche Sicherungssysteme (Beihilfe und Heilfürsorge) .....	1045
1. Rechtliche Grundlagen der Beihilfe .....	1046
a) Grundsätzliches .....	1046
b) Grundlagen der Beihilfe .....	1047
c) Zuzahlungsregelungen.....	1049
d) Schutz vor Überforderung.....	1049
e) Antragsverfahren .....	1049
f) Organisation und Finanzierung der Beihilfe .....	1049
2. Freie Heilfürsorge .....	1050
a) Grundsätzliches .....	1050
b) Rechtsgrundlagen in den Ländern.....	1050
<b>§ 29 Arbeitszeit .....</b>	<b>1154</b>
I. Überblick ( <i>Lehmann-Horn</i> ) .....	1158
II. Arbeitszeit von Arbeitnehmern ( <i>Lehmann-Horn</i> ).....	1159
1. Direktionsrecht.....	1159
a) Grundsätze .....	1159
b) Vorgezogene Arbeitszeit/geteilte Dienste .....	1160
2. Umfang und Verteilung der Arbeitszeit .....	1160
a) Begriff der Arbeitszeit.....	1160
b) Wege- und Reisezeiten, Umkleiden .....	1162
c) Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage (§ 6 Abs.1 S. 3 TVöD).....	1164
d) Ausgleichszeitraum für die wöchentliche Arbeitszeit (§ 6 Abs. 2 TVöD).....	1165
e) Feiertage und Vorfesttage (§ 6 Abs. 3 TVöD).....	1166
3. Teilzeit/Altersteilzeit.....	1168
a) Teilzeit .....	1168
b) Altersteilzeit .....	1174
4. Telearbeit ( <i>Lehmann-Horn</i> ).....	1182
a) Grundsätze .....	1182
b) Ausgestaltung .....	1183
5. Arbeitszeitmodelle .....	1184
a) Feste Arbeitszeit .....	1184
b) Flexible Arbeitszeit .....	1184
6. Überstunden/Mehrarbeit.....	1192
a) Regelfall der Überstunde.....	1193
b) Überstunden bei Gleitzeit.....	1195
c) Überstunden bei Arbeitszeitkorridor, Rahmenzeit und Wechselschicht- oder Schichtarbeit .....	1196

d) Vergütung .....	1197
e) Besondere Personengruppen.....	1198
f) Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung .....	1198
7. Schicht- und Wechselschichtarbeit .....	1198
a) Schichtarbeit .....	1199
b) Wechselschichtarbeit.....	1200
c) Schicht- und Wechselschichtzulage.....	1202
d) Grundzüge der Schichtplangestaltung .....	1204
e) Mitbestimmung der Personalvertretung.....	1205
8. Bereitschaftsdienst ( <i>Dassau</i> ) .....	1205
a) Begriff des Bereitschaftsdiensts .....	1205
b) Anordnungsbefugnis des Arbeitgebers.....	1206
c) Entgelt für den Bereitschaftsdienst .....	1206
d) Urlaub und Krankheit .....	1207
9. Bereitschaftszeit ( <i>Lehmann-Horn</i> ) .....	1207
a) Besonderheit der Bereitschaftszeiten .....	1208
b) Abschluss einer Dienstvereinbarung .....	1209
c) Faktorierung der Bereitschaftszeiten.....	1209
10. Rufbereitschaft .....	1210
a) Voraussetzungen.....	1210
b) Vergütung .....	1211
c) Höchstgrenzen?.....	1214
d) Rufbereitschaft im Urlaub?.....	1215
e) Rufbereitschaft – Zeitguthaben .....	1215
f) Kein Annahmeverzug bei Ausfall der Arbeitszeit wegen Ruhezeiten .....	1215
g) Mitbestimmungsrechte bei Rufbereitschaftsanordnung .....	1216
11. Arbeitszeitgesetz .....	1216
a) Geltungsbereich .....	1216
b) Arbeitszeit im Sinne des ArbZG .....	1217
c) Wichtigste Regelungen des ArbZG .....	1217
d) Sonderregelungen für besondere Beschäftigengruppen.....	1222
e) Ausnahmen vom Arbeitszeitgesetz .....	1223
f) Bußgeld- und Strafbewehrung.....	1230
g) Weitere Verpflichtungen des Arbeitgebers .....	1231
III. Arbeitszeit von Beamten ( <i>Dassau</i> ) .....	1232
1. Grundsätze .....	1232
2. Dienst im Sinne des Arbeitszeitrechts .....	1233
a) Regelmäßige Arbeitszeit.....	1233
b) Teilzeitbeschäftigung .....	1234
c) Altersteilzeit .....	1235
d) Arbeitszeitmodelle .....	1236
e) Mehrarbeit .....	1237
f) Ruhepausen .....	1238
g) Schichtdienst/Dienst zu wechselnden Zeiten .....	1238
h) Bereitschaftsdienst .....	1239
i) Mitbestimmung des Personalrats .....	1240
3. Sonstige Beanspruchungen.....	1240
a) Wegezeiten/Reisezeiten .....	1240
b) Rufbereitschaft.....	1240
c) Personalratstätigkeit .....	1240
Anlage 1: Mustervertrag für Altersteilzeitarbeit nach dem TV FlexAZ.....	1241
Anlage 2: Vereinbarung über alternierende Telearbeit.....	1243
Anlage 3: Dienstvereinbarung zur Regelung der gleitenden Arbeitszeit .....	1245
Anlage 4: Dienstvereinbarung zur Regelung einer Servicezeit .....	1247
Anlage 5: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Arbeitszeitkorridors gem. § 6 Abs. 6 TVöD .....	1249
Anlage 6: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Rahmenarbeitszeit gem. § 6 Abs. 7 TVöD.....	1252
Anlage 7: Checkliste Dienstvereinbarung nach § 6 Abs. 4 TVöD iVm §§ 7, 12 ArbZG.....	1255

Anlage 8: Grundnormen zur Arbeitszeit in Bund und Ländern .....	1256
Anlage 9: Regelmäßige Wochenarbeitszeit für Beamte in Bund und Ländern .....	1257
Anlage 10: Regelungen zur Altersteilzeit und zum Sabbat-/Freistellungsjahr in Bund und Ländern .....	1258
Anlage 11: Experimentierklauseln zur Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle in Bund und Ländern .....	1259
Anlage 12: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände zur Arbeitszeit in Bund und Ländern .....	1260
<b>§ 30 Urlaub/Beurlaubung .....</b>	<b>1261</b>
I. Tarifbereich ( <i>Wulfers</i> ) .....	1262
1. Erholungsurlaub .....	1263
a) Urlaubsarten und Urlaubsdauer .....	1263
b) Urlaubsgewährung/-festlegung .....	1265
c) Urlaubsentgelt und Stundengutschrift .....	1268
d) Urlaubsübertragung und Verfallsfristen .....	1268
e) Abweichen von der 5-Tage-Woche und Teilzeit .....	1272
f) Beginn und Ende des Arbeitsverhältnisses .....	1277
g) Urlaub bei ruhendem Arbeitsverhältnis .....	1279
h) Urlaubsabgeltung .....	1282
2. Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen .....	1282
3. Zusatzurlaub nach § 27 TVöD .....	1282
a) Voraussetzungen .....	1283
b) Dauer und Kappung .....	1284
c) Verweis auf § 26 TVöD .....	1284
4. Sonderurlaub .....	1285
a) Wichtiger Grund als Voraussetzung .....	1285
b) Entgegenstehende Arbeitgeberinteressen .....	1286
c) Alternativen zum Sonderurlaub .....	1286
II. Beamtenrecht ( <i>Kahlen</i> ) .....	1287
1. Grundsätze .....	1287
2. Erholungsurlaub .....	1288
a) Urlaubsarten und Urlaubsdauer .....	1288
b) Urlaubsgewährung/-festlegung .....	1288
c) Urlaubsdauer beim Abweichen von der 5-Tage-Woche und bei Teilzeit .....	1288
d) Urlaubsübertragung und Verfall von Urlaubsansprüchen .....	1290
e) Beginn und Ende des Dienstverhältnisses .....	1291
f) Kürzung des Erholungsurlaubs bei unbezahltem Urlaub .....	1291
g) Urlaubsabgeltung .....	1291
3. Zusatzurlaub .....	1292
4. Sonderurlaub .....	1292
5. Beurlaubung .....	1293
6. Mitbestimmung des Personalrats .....	1293
Anlage 1: Übersicht über die unterschiedlichen Mitbestimmungstatbestände zu Urlaub und Sonderurlaub .....	1294
Anlage 2: Maßgebliche beamtenrechtliche Vorschriften zum Erholungsurlaub und zum Urlaub aus besonderen Anlässen in Bund und Ländern .....	1300
<b>§ 31 Technologische Entwicklung/IT (<i>Rehfeld</i>) .....</b>	<b>1301</b>
I. Personalentwicklung in der Kommunalverwaltung in Zeiten der digitalen Transformation .....	1301
1. Die digitale Transformation der Kommunalverwaltung .....	1301
a) Kommunalverwaltung als Teil eines digitalen Netzes .....	1302
b) Rolle der IT – Instrument und Ermöglicher .....	1305
2. Personalentwicklung als Erfolgsfaktor der digitalen Transformation der Kommunalverwaltung .....	1307
a) Die neue Arbeitswelt in der digitalen Kommunalverwaltung aktiv gestalten .....	1307
b) Vorgesetzte und Mitarbeiter in der Digitalen Verwaltung .....	1308
c) Leitbild einer Verwaltung als Basis der Personalentwicklung .....	1309
d) Personal, Organisation, IT und Führung .....	1310

e) IT und Strategie .....	1311
f) IT und Organisation.....	1313
g) IT und Personal.....	1314
<b>6. Kapitel: Erhaltung/Forderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)</b>	
<b>§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement (Can) .....</b>	<b>1325</b>
I. Einleitung .....	1326
II. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Verwaltungen – Modeerscheinung oder betriebliche Notwendigkeit?.....	1326
1. Gesundheitsförderung vs. Gesundheitsmanagement – Begriffsbestimmung.....	1328
2. Aspekte gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – Gesundheit und Krankheit in der Verwaltung .....	1329
3. Soziale Beziehungen – Führungskräfte als Gefährdungsfaktor .....	1330
III. Effekte von Betrieblichem Gesundheitsmanagement .....	1332
IV. Pflicht oder Kür: Rechtliche Rahmenbedingungen (Moser).....	1334
1. Gliederung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	1334
a) Verhältnisprävention .....	1334
b) Verhaltensprävention .....	1336
c) Einzelfallprävention/Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit.....	1337
2. Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	1337
3. Organisation des „klassischen“ Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Verwaltungen	1338
a) Delegation von Verantwortlichkeiten .....	1339
b) Unterweisung.....	1340
c) Gefährdungsbeurteilung in der Praxis .....	1340
d) Spezielle Verfahren zur Erfassung psychischer Belastungsfaktoren .....	1342
4. Einführung eines IT-gestützten Arbeitsschutzmanagements.....	1348
V. Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – Ziele, Rahmenbedingungen, Kernprozesse.....	1350
1. Betriebspolitische Voraussetzungen und Formulierung einer klaren, inhaltlichen Zielsetzung.....	1350
2. Festlegung einer Gesamtstrategie.....	1351
3. Schaffung von Strukturen und Bereitstellung von Ressourcen .....	1352
4. Durchführung der vier Kernprozesse.....	1354
a) Ist-Analyse .....	1354
b) Maßnahmenplanung.....	1359
c) Maßnahmenumsetzung.....	1360
d) Evaluation .....	1360
VI. Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	1361
1. Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	1362
2. Zusammenarbeit mit Externen.....	1362
VII. Zusammenfassung .....	1364
VIII. Literaturempfehlungen .....	1364
Anlage 1: Checklisten für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz .....	1366
Anlage 2: Muster einer Verantwortungsmatrix .....	1370
Anlage 3: Musterunterweisung im Arbeits- und Gesundheitsschutz .....	1371
Anlage 4: Muster einer Gefährdungsbeurteilung.....	1372
Anlage 5: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) .....	1373
Anlage 6: Checkliste „Stress“ .....	1377
Anlage 7: Musterregie-Plan einer Kick-Off-Veranstaltung des Top-Managements zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	1379
Anlage 8: Liste psychischer Belastungsfaktoren der Arbeit und ihre möglichen kritischen Ausprägungen .....	1381
Anlage 9: Muster eines Informations- und Einladungsschreibens für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung.....	1383
Anlage 10: Beispielhafter Ablaufplan für die erste Sitzung des Gesundheitszirkels.....	1385
Anlage 11: Muster eines Maßnahmenplans.....	1387

<b>§ 33 Personaldisposition (Röppnack).....</b>	1388
I. Umsetzung/Versetzung/Zuweisung/Abordnung/Personalgestellung/ Arbeitnehmerüberlassung.....	1388
1. Grundlagen .....	1388
2. Umsetzung.....	1390
3. Versetzung und Abordnung .....	1392
4. Zuweisung .....	1394
5. Personalgestellung.....	1396
6. Arbeitnehmerüberlassung.....	1398
a) Grundlagen .....	1398
b) Muster .....	1399
II. Beamtenrecht (Kahlen).....	1402
1. Grundsätze .....	1402
2. Abordnung .....	1403
a) Begrifflichkeiten und deren rechtliche Einordnung .....	1403
b) Zulässigkeitsvoraussetzungen für die Abordnung am Beispiel des § 27 BBG .....	1404
3. Versetzung.....	1405
a) Versetzung nach § 28 Abs. 2 BBG .....	1405
b) Versetzung nach § 28 Abs. 3 BBG .....	1406
4. Zuweisung .....	1406
5. Umsetzung .....	1407
6. Organisationsverfügung .....	1407
7. Mitbestimmung des Personalrats.....	1407
Anlage 1: a) Wesentliche Vorschriften zu Abordnung, Versetzung usw. im BBG und in den Landesbeamtengesetzen .....	1408
b) Wesentliche Mitbestimmungstatbestände zu Abordnung, Versetzung usw. in Bund und Ländern .....	1408

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

<b>§ 34 Dienstaufsicht der Tarifbeschäftigte (Kaster-Müller) .....</b>	1409
I. Ausgangspunkt.....	1410
II. Rechtsgrundlagen .....	1410
III. Typische Pflichtverstöße .....	1411
IV. Muster für die Zuleitung an die dienstaufsichtsführende Stelle.....	1411
V. Der klassische Weg.....	1412
1. Personalgespräch.....	1412
a) Ladung.....	1412
b) Teilnahme Dritter am Personalgespräch.....	1412
c) Protokollierung.....	1413
2. Ermahnung .....	1413
a) Formelle Hinweise .....	1413
b) Muster einer Ermahnung.....	1413
3. Abmahnung.....	1414
a) Funktionen und Wirkung der Abmahnung.....	1414
b) Entbehrlichkeit der Abmahnung.....	1414
c) Formelle Voraussetzungen der Abmahnung .....	1414
d) Mehrere Pflichtverstöße.....	1415
e) Anhörung .....	1415
f) Beteiligung der Personalvertretung .....	1415
g) Zustellung der Abmahnung .....	1415
h) Muster einer Abmahnung.....	1416
i) Entfernung der Abmahnung aus der Personalakte .....	1416
4. Freistellung .....	1417
VI. Der alternative Weg .....	1417
1. Sensibilisierungsgespräch.....	1417
a) Begriff.....	1417
b) Ablauf.....	1418
c) Dokumentation.....	1418

2. Mediation.....	1418
a) Allgemeines.....	1418
b) Grundsätze .....	1418
c) Vorteile .....	1419
3. Professionelle Unterstützung der Führungskräfte .....	1419
4. Verpflichtung zu Therapie .....	1420
5. Zielvereinbarung .....	1420
a) Grundlagen .....	1420
b) Voraussetzungen einer wirksamen Zielvereinbarung.....	1420
c) Beispiel .....	1420
VII. Wichtige Hinweise für Befragungen und Anhörungen .....	1421
1. Vorbereitung und Durchführung.....	1421
2. Typische Reaktionen der Beschäftigten .....	1421
3. Inhalt des Protokolls .....	1422
4. Bewertung der Aussage.....	1422
VIII. Informationen an Dritte .....	1423
Anlage 1: Antrag auf dienstaufsichtliche Prüfung.....	1424
 § 35 Disziplinarrecht (Koehler).....	1426
I. Begriff des Dienstvergehens.....	1426
1. Inner- und außerdienstliches Dienstvergehen .....	1427
2. Dienstvergehen von Ruhestandsbeamtinnen und -beamten .....	1427
3. Abgrenzung zum Strafrecht.....	1428
II. Disziplinarverfahren .....	1428
1. Einleitung von Amts wegen (Legalitätsprinzip) .....	1428
2. Durchbrechung des Legalitätsprinzips.....	1429
3. Einleitung von der Beamtin oder des Beamten .....	1429
4. Ablauf eines Disziplinarverfahrens .....	1430
a) Ermittlungsführer .....	1430
b) Unterrichtung .....	1430
c) Aussetzung .....	1430
d) Aufklärung des Sachverhaltes .....	1431
e) Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung .....	1431
f) Abschlussentscheidung.....	1431
g) Verhängung der Disziplinarmaßnahme oder Disziplinarklage.....	1431
5. Disziplinarmaßnahmen .....	1432
III. Literaturempfehlungen .....	1433
 § 36 Korruption (Beyerle) .....	1434
I. Einleitung: Korruption – ein typisches Aufregerthema von Kommunen? .....	1436
II. Was ist Korruption?.....	1437
1. Das Wesen von Korruption.....	1437
2. Korruption im Strafgesetzbuch.....	1437
3. Korruption ist nicht gleich Korruption .....	1439
III. Schäden durch Korruption .....	1440
IV. Gefühlte Sicherheit – trügerische Sicherheit .....	1442
V. Klassische Risikobereiche .....	1443
VI. Geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit .....	1444
VII. Tätertypen und mehr bei Korruption .....	1445
1. Tätertypen .....	1445
a) Tätertypen bei situativer Korruption .....	1445
b) Tätertypen bei struktureller Korruption .....	1445
2. Risikofaktoren für korruptive Verstrickung .....	1445
a) Geldnot.....	1445
b) Das Gefühl, unterbezahlt zu sein – der Klassiker .....	1446
c) Eitelkeit und der Wunsch nach gesellschaftlicher Anerkennung .....	1446
d) Reaktion auf Führungsdefizite.....	1446

e) Zynismus .....	1447
f) Geschlecht .....	1447
3. Korruptionsindikatoren.....	1447
a) Auffälligkeiten im persönlichen Verhalten/im Umfeld.....	1448
b) Auffälligkeiten im Arbeitsverhalten .....	1448
c) Auffälligkeiten bei der konkreten Dienstausübung.....	1448
4. Rechtfertigung und Verharmlosung durch Sprache – Ausreden und Sprachregelungen .....	1449
a) Ausreden.....	1449
b) Sprachregelungen .....	1449
VIII. Korruptionspräventionsmaßnahmen, Verantwortung und Vorbild .....	1449
1. Maßnahmen – am besten im Bündel.....	1450
a) Antikorruptionsbeauftragte und Antikorruptionsstelle – AKB und AKS .....	1450
b) Hinweisgebersysteme .....	1453
c) Belohnungen und Geschenke – der richtige Umgang mit Zuwendungen .....	1456
d) Nebentätigkeiten.....	1461
e) Aufklärung und Sensibilisierung zumindest der Führungskräfte und am besten aller Beschäftigter .....	1462
f) Organisatorische/technisch unterstützte Antikorruptionsmaßnahmen.....	1464
2 . Führungskräfte und Mitarbeitende – Verantwortung und Vorbild .....	1467
a) Führungskräfte .....	1468
b) Mitarbeitende.....	1472
IX. Repression – Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen, Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden und die internen Reaktionen bei Korruptionsverdacht .....	1474
1. Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen.....	1474
2. Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden.....	1475
3. Interne Reaktionen bei Korruptionsverdacht .....	1476
X. Nachbereitung vor Ort, die lernende Kommunalverwaltung.....	1477
XI. Öffentlichkeit – Aufklärung und Sensibilisierung .....	1477
XII. Fluch der guten Tat: das Kontrollparadox.....	1478
XIII. Frustrationsquellen für die in der Korruptionsprävention Arbeitenden .....	1479
1. Defizite .....	1479
a) Defizite durch fehlendes Wissen .....	1479
b) Defizite durch fehlende Vorbilder .....	1479
c) Defizite durch fehlende Wahrnehmung.....	1480
2. Lösungsansätze.....	1480
a) Kommunikation .....	1480
b) Sensibilisierung.....	1480
XIV. Zum Schluss .....	1480
XV. Literaturempfehlungen .....	1481
Anlage 1: Musterarbeitsvorgang für die Arbeitsplatzbeschreibung.....	1482
Anlage 2: Polizeiliche und staatsanwaltschaftliche Ermittlungen Amnestiezusage gegen das Schweigen.....	1486
Anlage 3: Antikorruptionsrichtlinie .....	1487
Anlage 4: Geschenke für städtische Beschäftigte? – Lieber nicht!.....	1491
Anlage 5: Anzeige einer Nebentätigkeit .....	1492
Anlage 6: Mitarbeiterbrief .....	1498

## 8. Kapitel: Haftung (§ 37)

§ 37 Haftung (Luber/Tremml) .....	1499
I. Haftung der Anstellungskörperschaft gegenüber Dritten .....	1501
1. Haftung im privatrechtlichen Bereich.....	1501
2. Haftung für hoheitliches Unrecht.....	1501
3. Der Amtshaftungsanspruch gem. § 839 BGB iVm Art. 34 GG .....	1501
a) Anspruchsvoraussetzungen.....	1501
b) Rechtsfolge: Geldersatz .....	1506

4. Beweislastfragen im Prozess .....	1506
a) Darlegungs- und Beweislast des Klägers .....	1506
b) Darlegungs- und Beweislast des Beklagten .....	1506
II. Haftung der Anstellungskörperschaft gegenüber dem Beschäftigten.....	1507
1. Haftung des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer .....	1507
2. Haftung des Dienstherrn gegenüber dem Beamten.....	1507
a) Schadensersatzansprüche aus verwaltungsrechtlichen Schuldverhältnissen.....	1507
b) Das Beamtenverhältnis als verwaltungsrechtliches Schuldverhältnis .....	1507
c) Verhältnis zum Amtshaftungsanspruch .....	1508
III. Haftung des Beschäftigten gegenüber der Anstellungskörperschaft .....	1509
1. Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber .....	1509
2. Haftung des Beamten gegenüber dem Dienstherrn.....	1510
a) Normzweck .....	1510
b) Haftungsvoraussetzungen .....	1510
c) Einschränkung der Ersatzpflicht aus Fürsorgegründen .....	1511
d) Geltendmachung .....	1511
IV. Regressansprüche der Anstellungskörperschaft.....	1511
1. Rückgriff des Dienstherren gegen den Amtswalter .....	1511
a) Anspruchsgrundlage .....	1511
b) Verschulden.....	1512
c) Haftungsbeschränkung.....	1512
d) Beamtenrechtliche Fürsorgepflicht .....	1512
e) Geltendmachung des Rückgriffsanspruchs .....	1512
2. Die Regresshaftung der Mitglieder kommunaler Kollegialorgane.....	1512
a) Voraussetzungen für einen Rückgriff .....	1513
b) Kausalität.....	1513

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

§ 38 Kündigung (Kaster-Müller) .....	1515
I. Ablauf des Kündigungsverfahrens .....	1516
1. Vorbereitung und Aufklärung .....	1516
2. Entscheidung.....	1517
3. Kündigungsfristen .....	1517
4. Beteiligung der Personalvertretung.....	1518
5. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung .....	1518
6. Beteiligung des Integrationsamts .....	1519
a) Nachweis .....	1519
b) Prüfungsumfang .....	1519
c) Fristen .....	1519
7. Kündigungsschreiben .....	1519
a) Form und Kündigungsberichtigung .....	1519
b) Inhalt .....	1519
c) Zugangsnachweis.....	1520
8. Vorbereitung des Gerichtsverfahrens.....	1521
II. Rechtliche Hinweise .....	1521
1. Wartezeit Kündigungsschutz .....	1521
2. Probezeitkündigung .....	1521
3. Besondere Kündigungsschutzregeln.....	1521
a) Schwangere und Mütter .....	1521
b) Eltern.....	1522
c) Personalrätinnen und -räte .....	1522
d) Menschen mit Schwerbehinderung .....	1522
e) Beschäftigte in Familienpflegezeit .....	1522
4. Kündigungsarten .....	1522
a) Ordentliche und außerordentliche Kündigung .....	1522
b) Änderungskündigung .....	1523

5. Kündigungsgründe .....	1524
a) Verhaltensbedingte Kündigung .....	1524
b) Verdachtskündigung .....	1525
c) Personenbedingte Kündigung .....	1526
d) Druckkündigung .....	1527
e) Betriebsbedingte Kündigung .....	1528
6. Weiterbeschäftigungsanspruch .....	1528
 § 39 <b>Auflösungsvertrag (Röppnack)</b> .....	1529
I. Begriff und Zustandekommen .....	1529
II. Inhalt .....	1530
1. Allgemeine Geschäftsbedingungen .....	1530
2. Beendigungszeitpunkt und Beendigungsgrund .....	1531
3. Urlaub .....	1531
4. Überstunden .....	1533
5. Zeitwertguthaben .....	1534
a) Positives Zeitwertguthaben .....	1534
b) Negatives Zeitwertguthaben .....	1534
6. Freistellung .....	1535
7. Abfindung .....	1536
8. Eigentum der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers .....	1537
9. Verschwiegenheitspflicht .....	1537
10. Erledigungsklausel .....	1537
III. Checkliste Auflösungsvertrag .....	1538
Anlage 1: Auflösungsvertrag .....	1539
 § 40 <b>Erwerbsminderungsrente (Röppnack)</b> .....	1543
I. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Rentenbescheid .....	1543
1. Volle und teilweise Erwerbsminderung .....	1543
2. Zustellung des Rentenbescheids und Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	1544
3. Mitteilungspflicht der/des Beschäftigten .....	1545
4. Widerspruch gegen den Rentenbescheid .....	1545
5. Antrag auf Weiterbeschäftigung .....	1546
6. Beteiligung des Integrationsamtes .....	1548
7. Klagemöglichkeit .....	1548
II. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch ärztliches Gutachten .....	1548
1. Allgemeines .....	1548
2. Duldungs- und Mitwirkungspflicht der/des Beschäftigten .....	1549
3. Inhalt des Gutachtens .....	1549
4. Reichweite des § 33 Abs. 4 TVöD .....	1549
5. Klagemöglichkeit .....	1550
 § 41 <b>Zeugnis (Kaster-Müller)</b> .....	1551
I. Rechtsgrundlagen .....	1551
II. Form und Inhalt von Zeugnissen .....	1552
1. Form von Zeugnissen .....	1552
2. Inhalt von Zeugnissen .....	1552
3. Notenstufen .....	1553
III. Mögliche Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber .....	1553
IV. Tarifliche Ausschlussfrist .....	1554
V. Beispiel .....	1554
 § 42 <b>Beendigung des Dienstverhältnisses (Kahlen)</b> .....	1555
I. Entlassung des Beamten .....	1555
1. Entlassung kraft Gesetzes .....	1555

2. Entlassung durch Verwaltungsakt.....	1556
a) Zwingend vorgeschriebene Entlassungsfälle.....	1556
b) Entlassungsmöglichkeiten .....	1557
II. Verlust der Beamtenrechte.....	1557
III. Entfernung aus dem Dienst .....	1558
IV. Versetzung oder Eintritt in den Ruhestand .....	1558
V. Mitbestimmung des Personalrats .....	1558
Anlage 1: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände zur Beendigung des Dienstverhältnisses und zum Ruhestand in Bund und Ländern.....	1559

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

§ 43 Renteneintritt/Ruhestand ( <i>Wulfers</i> ) .....	1561
I. Weiterbeschäftigung von Arbeitnehmern nach Renteneintritt.....	1561
1. Grundsatz – Beendigung mit Renteneintritt.....	1562
2. Kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung .....	1563
3. Hinausschieben der Altersgrenze nach § 41 S. 3 SGB VI .....	1563
a) Inhalt der Regelung .....	1563
b) Zulässigkeit .....	1563
c) Voraussetzungen .....	1564
d) Verlängerungsvereinbarung.....	1565
4. Neuer Arbeitsvertrag nach § 33 Abs. 5 TVöD.....	1566
a) Regelung der Arbeitsbedingungen.....	1566
b) Möglichkeiten einer Befristung.....	1567
c) Sozialversicherung und Zusatzversorgung .....	1568
5. Modell FALTER nach TV FlexAZ.....	1569
6. Mitbestimmung .....	1570
7. Auswahl des geeigneten Gestaltungsinstruments .....	1570
II. Beamtenrecht: Eintritt oder Versetzung in den Ruhestand ( <i>Kahlen</i> ) .....	1571
1. Grundsätze .....	1571
2. Eintritt in den Ruhestand mit Erreichen der Altersgrenze .....	1571
a) Regelaltersgrenze .....	1571
b) Besondere Altersgrenzen .....	1572
c) Hinausschieben der Altersgrenze .....	1572
d) Ruhestand auf Antrag.....	1573
3. Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit.....	1573
a) Nachgewiesene Dienstunfähigkeit .....	1573
b) Vermutete Dienstunfähigkeit .....	1574
c) Andere Verwendungsmöglichkeit .....	1574
4. Begrenzte Dienstfähigkeit .....	1575
5. Einstweiliger Ruhestand .....	1576
a) Politische Beamte .....	1576
b) Organisatorische Veränderungen.....	1576
6. Mitbestimmung des Personalrats.....	1576
Anlage 1: Beamtenrechtliche Regelungen zu verschiedenen Altersgrenzen und zum Hinausschieben des Ruhestands in Bund und Ländern.....	1577
§ 44 Beamtenversorgung ( <i>Becker</i> ) .....	1578
I. Beamtenversorgung als eigenständige Sicherung für Beamte in Bund, Ländern, Gemeinden .....	1579
1. Verfassungsrechtliche Grundlage .....	1579
2. Abgrenzung zur gesetzlichen Rentenversicherung .....	1579
3. Versicherungsfreiheit/Nachversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung ..	1579
4. Träger und Finanzierungsgrundlagen der Beamtenversorgung .....	1580
5. Teil-Kapitaldeckung durch Bildung von Sondervermögen in Bund und Ländern...	1580
a) Versorgungsrücklagen.....	1580
b) Versorgungsfonds (Vorsorgefonds, Pensionsfonds, zusätzliche Versorgungsrücklage).....	1580

II. Rechtsgrundlagen der Beamtenversorgung in Bund, Länder und Kommunen.....	1581
1. Ehemals bundeseinheitliche Regelungen zur Beamtenversorgung.....	1581
2. 17 Regelungskreise für die Beamtenversorgung ab September 2006 .....	1581
III. Versorgungsleistungen .....	1582
IV. Voraussetzungen Ruhegehalt.....	1582
1. Rechtswirksames Beamtenverhältnis.....	1582
2. Mindestdienstzeit/versorgungsrechtliche Wartezeit.....	1582
3. Eintritt in den Ruhestand .....	1583
a) Reguläre Altersgrenzen vom 65. bis zukünftig 67. Lebensjahr.....	1583
b) Besondere Altersgrenzen vom 60. bis 63. Lebensjahr.....	1583
c) Antragsaltersgrenze und Sonderregelungen für anerkannt Schwerbehinderte .....	1584
d) Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit.....	1584
V. Berechnungsgrundlagen und Höhe des Ruhegehalts.....	1584
VI. Ruhegehaltfähige Dienstbezüge .....	1584
VII. Ruhegehaltfähige Dienstzeiten .....	1585
VIII. Amtsabhängige und amtsunabhängige Mindestversorgung .....	1586
IX. Hinterbliebenenversorgung/Witwen- und Waisengeld .....	1587
1. Beziege für den Sterbemonat .....	1587
2. Sterbegeld in zweifacher Höhe der Dienstbezüge aus Vollbeschäftigung.....	1587
3. Entstehen des Anspruchs auf Witwen- oder Witwergeld .....	1587
4. Berechnungsgrundlage und Höhe Witwen-, Witwer- und Waisengeld .....	1587
5. Sonderregelungen bei großem Altersunterschied.....	1588
6. Sonderregelung zur Höhe für Altfälle.....	1588
7. Mindestwitwen-/Witwergeld/Mindesthalb- und Mindestvollwaisengeld .....	1588
X. Besondere Leistungen der Unfallfürsorge nach Dienstunfall .....	1588
1. Dienstunfall .....	1588
2. Problembereich der sog. Wegeunfälle .....	1589
3. Leistungen der Dienstunfallfürsorge .....	1589
4. Erstattung von Sachschäden und besonderen Aufwendungen.....	1589
5. Heilverfahren.....	1590
6. Unfallruhegehalt .....	1590
a) Einfacher Dienstunfall und Höhe des Unfallruhegehalts.....	1590
b) Qualifizierter Dienstunfall und Umfang des erhöhten Unfallruhegehalts .....	1590
XI. Anpassung/Erhöhung der Versorgung .....	1591
XII. Versorgungsabschlag .....	1591
XIII. Vorübergehende Erhöhung des Ruhegehaltssatzes .....	1591
XIV. Anzeige- und Mitwirkungspflichten der Versorgungsempfänger.....	1592
XV. Zusammentreffen von Versorgungsbezügen mit Erwerbs- und Erwerbersatzeinkommen .....	1592
XVI. Zusammentreffen Versorgungsbezüge mit Renten .....	1592
Anlage 1: Übersicht Träger der Beamtenversorgung in den Kommunen.....	1594
Anlage 2: Beamtenversorgungsgesetze in Bund und Ländern.....	1596
Anlage 3: Bezugsgrößen zur Berechnung der Höhe der Beamtenversorgung .....	1597
Anlage 4: Hintergrund zur Veränderung der Berechnungsgrundlagen .....	1597
Anlage 5: Ruhegehaltfähige Dienstzeit .....	1598
Anlage 6: Mindestversorgungsbezüge und Mindesthöchstgrenzen in Euro nach Bundesrecht..	1598
Anlage 7: Mindestwitwengeld und Mindestwaisengeld in Euro nach Bundesrecht .....	1599
Anlage 8: Allgemeine Voraussetzungen des Anspruchs (§ 30 Abs. 1 S. 1, Abs. 3 BeamVG) ....	1599
Sachverzeichnis .....	1601