

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Bearbeiterverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XLIX
Literaturverzeichnis	LV

Einführung (<i>Böhle</i>)	1
-----------------------------------	---

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

§ 1 Strategische Personalplanung (<i>Böhle</i>).....	9
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
§ 2 Personalcontrolling (<i>Riedl</i>).....	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
§ 3 Personalmarketing (Döring)	51
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
§ 4 Employer Branding (Ehspanner/Viedt)	96
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
III. Zielgruppen und Stakeholder einer Arbeitgebermarke	108
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
IV. Entwicklungsprozess einer Arbeitgebermarke	119
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
V. Implementierung einer Arbeitgebermarke	135
1. Die Implementierung von innen nach außen	135
2. Die interne Implementierung	136
3. Die externe Implementierung	136
VI. Erfolgsfaktoren einer kommunalen Arbeitgebermarke	137
1. Employer Branding als strategische Grundlage begreifen	137
2. Kommunale Bezugsgröße 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
VII. Literaturhinweise	139
§ 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren (Wulfers)	141
I. Einstellung von Arbeitnehmern	143
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-, Unterrichts- 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 Auskunftersuchen	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
§ 6 Aufnahme des Arbeitsverhältnisses/Dienstverhältnisses	213
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 Berufsbeamtentums	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) Rückkehrverhalten	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) Altersgerechte 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 Arbeiterprobenungen	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
§ 8 Ausbildung (Ruhdorfer-Ritt)	401
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 Berufsausbildungsvertrag.....	431
Anlage 2: Mustervertrag für einen/eine praktizierenden/praktizierende Studenten/Studentin.....	433
§ 9 Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung/Bildungsmanagement (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. Tarifrrechtliche 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
§ 10 Beurteilungswesen (Westermaier).....	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
§ 11 Führung	530
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
IX. Steuern durch Ziele	558
1. „Top down/Bottom up“	558
2. Qualität von Zielen	558
3. Zielvereinbarung	558
4. Balanced Scorecard	559
5. Beteiligung der Personalvertretung	560
X. Leistungsorientierte Bezahlung	560
XI. Dienstliche Beurteilung	561
XII. Führungsfeedback	561
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
XIII. Jahres-/Mitarbeitergespräch	564
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
XIV. Konfliktmanagement	566
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
XV. Umgang mit Führungsauffälligkeiten/dysfunktionaler Führung	569
1. Indikatoren für dysfunktionale Führung	569
2. Entwicklungsplan für die untergeordnete Führungskraft	570
3. Organisatorische/dienstaufsichtliche Maßnahmen	570
XVI. Literaturempfehlungen	571
Anlage 1: Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit	572
Anlage 2: Zwölf Kriterien zur Ermittlung von Führungspotenzial für Stellvertretungen	575
Anlage 3: Qualifizierungsreihen – 3 Beispiele	576
Anlage 4: Muster-Dienstvereinbarung zu Mobbing/Schikane	580
Anlage 5: Muster-Dienstvereinbarung über den Umgang mit suchtgefährdeten und -kranken Beschäftigten	591
Anlage 6: Führungsdialog	599
Fragebogen zur Rückmeldung an die Führungskraft	599
Anlage 7: Das Mitarbeitergespräch – Muster-Leitfaden	603
Anlage 8: Ablauf eines Mediationsverfahrens	607
Anlage 9: Hinsehen und Handeln	609
 § 12 Chancengerechtigkeit (Böhle)	 611
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 anonymer 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
§ 13 Kompetenzmanagement (Böhle).....	674
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) Funktionsspezifische 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

3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen (§§ 14, 15)

§ 14 Interne Kommunikation als Motivationshebel für ihre Beschäftigten (Vilsmeier).....	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 lähmt	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
§ 15 Evaluation/Controlling mithilfe von Mitarbeiterbefragungen (Scheuchpflug) ...	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

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

Vorbemerkung vor §§ 16–22 (Steininger).....	737
§ 16 Stellung der Kommune im föderalen System (Steininger).....	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
§ 17 Kommunale Organisationspolitik (Steininger).....	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
§ 18 Kommunales Organisationsmanagement im Spiegel der Verwaltungs- modernisierung (Steininger).....	762
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
§ 19 Elemente eines Kommunalen Organisationsmodells und seine praktische Anwendung	769
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
III. Kommunale Aufgaben und Ordnungssysteme (<i>Gierl</i>)	789
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
IV. Das Produkt als Kristallisationspunkt kommunalen Handelns	796
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
V. Prozessorientierung als Teil des Kommunalen Managements	804
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
VI. Wissensmanagement	829
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
§ 20 Organisationsentwicklung (OE)/Change Management (Steininger)	850
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
§ 21 Organisation der Organisation (Steininger)	857
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 Organisationservice	860
a) Steuerungsunterstützung und/oder Dienstleistung?	860
b) Erfolgsfaktoren und mögliche Handikaps	861
c) Einrichtung von einem Zentralen Organisationservice	862
Anlage 1: Muster einer Leistungsbeschreibung mit dem Fokus „Begleitung eines Veränderungsvorhabens“	868
§ 22 Ressourcen im Kontext Organisation	871
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 – indikatorengestützte 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 Beamtinnen 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>Tepeke</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) Leistungselemente (§ 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
§ 24 Leistungsentgelt, Stufenverkürzung und -verlängerung, marktgerechte Vergütung (Böhle).....	1046
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. Verfahrensbeteiligte	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. Vergabepaxis – 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. Arbeitgeberberichtlinie	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: Arbeitgeberberichtlinie der VKA vom 11.11.2011 zur Gewinnung und zur Bindung von Fachkräften auf dem Gebiet der Informationstechnik (IT-RL).....	1077
Anlage 4: Arbeitgeberberichtlinie 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
§ 25 Zusatzversorgung (Graf).....	1083
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
§ 27 Reisekosten	1138
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
§ 28 Kranken- und Pflegeversicherung (<i>Hommel</i>).....	1044
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
§ 29 Arbeitszeit	1154
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) Faktorisierung 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 Beschäftigtengruppen	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
§ 30 Urlaub/Beurlaubung	1261
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 unbezahltetm 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
§ 31 Technologische Entwicklung/IT (<i>Rehfeld</i>)	1301
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

6. Kapitel: Erhaltung/Forderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)

§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement (Can)	1325
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: Beispielter Ablaufplan für die erste Sitzung des Gesundheitszirkels.....	1385
Anlage 11: Muster eines Maßnahmenplans.....	1387

§ 33 Personaldisposition (Röppnack)	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)

§ 34 Dienstaufsicht der Tarifbeschäftigten (Kaster-Müller)	1409
I. Ausgangspunkt.....	1410
II. Rechtsgrundlagen	1410
III. Typische Pflichtverstöße	1411
IV. Muster für die Zuleitung an die dienstaufsichtführende 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) Abschlussscheidung.....	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 Dienstherrn 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 (<i>Kaster-Müller</i>)	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 Kündigungsberechtigung.....	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 Auflösungsvertrag (Röppnack)	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 Erwerbsminderungsrente (Röppnack)	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 Zeugnis (Kaster-Müller)	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 Beendigung des Dienstverhältnisses (Kahlen)	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 (Wulfers)	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 (Kahlen)	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 (Becker)	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. Bezüge 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 Erwerbsersatz Einkommen.....	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 BeamtVG)	1599
Sachverzeichnis	1601