

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

(von Torsten Fischer)

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Personalmanagements .....</b>	<b>19</b>
	(von Torsten Fischer)	
1.1	Begriffsbestimmung im Kontext Personal .....	20
1.2	Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	22
1.2.1	Theoretische Grundlagen des Personalmanagements .....	22
1.2.2	Ziele des Personalmanagements .....	27
1.2.3	Aufgaben des Personalmanagements .....	29
1.2.4	Rahmenbedingungen des Personalmanagements .....	30
1.2.5	Entwicklung des Personalmanagements.....	32
1.3	Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung.....	33
1.3.1	Ziele und Instrumente der Personalpolitik .....	33
1.3.2	Entgelt- und Laufbahnpolitik .....	34
1.3.3	Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen.....	39
1.3.4	Aus- und Fortbildung .....	44
1.3.5	Führungskonzepte .....	46
<b>2</b>	<b>Personalplanung.....</b>	<b>49</b>
	(von Birgit Beckermann)	
2.1	Rahmenbedingungen der Personalplanung im öffentlichen Sektor .....	50
2.1.1	Ziele und Rahmenbedingungen der Personalplanung.....	50
2.1.2	Dimensionen der Personalplanung .....	55
2.2	Personalbestandsplanung.....	58
2.2.1	Quantitative Personalbestandsplanung.....	58
2.2.2	Qualitative Personalbestandsplanung .....	60
2.3	Personalbedarfsplanung .....	60
2.3.1	Quantitative Personalbedarfsplanung .....	61
2.3.2	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	65
2.4	Personalbeschaffungsplanung .....	66
2.4.1	Ziele und Rahmenbedingungen der Personalbeschaffungsplanung .....	66
2.4.2	Prozess der Personalbeschaffungsplanung .....	67
2.5	Personaleinsatzplanung .....	69
2.5.1	Ziele der Personaleinsatzplanung .....	70
2.5.2	Gestaltungsbereiche der Personaleinsatzplanung .....	70

2.6	Personalentwicklungsplanung.....	73
2.6.1	Ziele und Rahmenbedingungen der Personal- entwicklungsplanung .....	74
2.6.2	Prozess der Personalentwicklungsplanung.....	75
2.7	Personalfreisetzungsplanung .....	78
2.7.1	Ziele und Rahmenbedingungen der Personal- freisetzungsplanung .....	78
2.7.2	Phasen und Gestaltungsbereiche der Personal- freisetzungsplanung .....	80
2.8	Personalkostenplanung.....	81
2.8.1	Ziele und Einordnung der Personalkostenplanung..	82
2.8.2	Parameter und Gestaltungsbereiche der Personalkostenplanung .....	82
2.9	Resümee .....	84
<b>3</b>	<b>Personalmarketing.....</b>	<b>89</b>
	<i>(von Ulrike Willms)</i>	
3.1	Grundlagen des Personalmarketings .....	89
3.1.1	Handlungsfelder zur Personalgewinnung im Ausbildungsbereich .....	89
3.1.2	Strategien zur Personalgewinnung im Ausbildungsbereich .....	90
3.2	Maßnahmen zur Umsetzung eines gelungenen Personal- marketings.....	92
3.2.1	Werbestrategien .....	93
3.2.2	Kooperationen im Rahmen des Personal- marketings.....	94
3.2.3	Gestaltung von Personalauswahlverfahren als Marketingstrategie .....	95
3.2.4	Qualifizierungsmaßnahmen für besondere Zielgruppen.....	97
3.3	Employer Branding .....	98
<b>4</b>	<b>Personalbeschaffung und Personalauswahl.....</b>	<b>103</b>
	<i>(von Frank Dulisch)</i>	
4.1	Grundlagen der Personalbeschaffung.....	103
4.1.1	Anforderungen an die Personalbeschaffung .....	103
4.1.2	Interne oder externe Personalbeschaffung .....	105
4.2	Ablauf der Personalbeschaffung .....	107
4.2.1	Besetzung der Auswahlkommission und Festlegung des Verfahrens .....	108

4.2.2	Entwicklung und Ausformulierung des Anforderungsprofils .....	110
4.2.3	Veröffentlichung der Stellenausschreibung .....	110
4.2.4	Qualifizierungsmaßnahmen für besondere Zielgruppen .....	111
4.2.5	Durchführung von Einstellungstests .....	113
4.2.6	Assessment-Center .....	114
4.2.7	Vorstellungsgespräch .....	115
4.2.8	Entscheidungsfindung .....	116
4.2.9	Verfahrensabschluss .....	118
4.3	e-Recruitment .....	119
<b>5</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>123</b>
	<i>(von Torsten Fischer und Tanja Gaspers)</i>	
5.1	Grundlagen der Personalentwicklung .....	123
5.1.1	Aufgabenbereiche der Personalentwicklung .....	124
5.1.2	Ziele der Personalentwicklung .....	125
5.1.3	Vorgehensweise bei Personalentwicklungsmaßnahmen .....	129
5.2	Personalbildung .....	130
5.2.1	Unterrichtsbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen .....	131
5.2.2	Stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen .....	133
5.2.3	Erfolgskontrolle bei Personalbildungsmaßnahmen .....	138
5.3	Personalförderung .....	139
5.3.1	Personalfördergespräch .....	140
5.3.2	Personalfördermaßnahmen .....	141
5.4	Personalentwicklung im Kontext der Organisationsentwicklung .....	146
<b>6</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>151</b>
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
6.1	Begriffsbestimmung und Abgrenzung .....	151
6.2	Führungsstile .....	152
6.2.1	Eindimensionale Ansätze .....	152
6.2.2	Der kooperative Führungsstil im Besonderen .....	156
6.2.3	Kritik an den eindimensionalen Ansätzen .....	157
6.2.4	Der zweidimensionale Ansatz von Blake & Mouton .....	158
6.2.5	Der dreidimensionale Ansatz von Hersey & Blanchard .....	160

6.2.6	Substitutionstheorie .....	162
6.3	Führungskonzeptionen .....	164
6.3.1	Harzburger Modell .....	164
6.3.2	Management by Objectives .....	166
6.3.3	Die Leistungsorientierte Bezahlung .....	168
6.4	Führungsinstrumente .....	171
6.4.1	Mitarbeitergespräch .....	171
6.4.2	Zielvereinbarungen .....	174
6.5	Führungserfolgss faktoren .....	179
6.5.1	Einflussfaktoren auf den Führungserfolg .....	179
6.5.2	Zielerreichung als Erfolg .....	180
6.5.3	Messung von Führungserfolgen .....	181
<b>7</b>	<b>Personalbeurteilung .....</b>	<b>185</b>
	<i>(von Frank Dulisch)</i>	
7.1	Grundlagen der Personalbeurteilung .....	185
7.1.1	Funktionen der Personalbeurteilung .....	186
7.1.2	Inhalte der Personalbeurteilung .....	187
7.1.3	Gütekriterien der Personalbeurteilung .....	187
7.1.4	Bewertungsmaßstäbe in der Personalbeurteilung ..	188
7.1.5	Beurteilungsfehler .....	189
7.2	Personalbeurteilungen im öffentlichen Dienst .....	192
7.2.1	Dienstrechtliche Anlass- und Regelbeurteilung .....	192
7.2.2	Leistungsbewertungen im Bereich des TVöD (VKA) .....	198
<b>8</b>	<b>Personalverwaltung .....</b>	<b>205</b>
	<i>(von Boris Hoffmann)</i>	
8.1	Aufgaben der Personalverwaltung .....	205
8.1.1	Allgemeine behördliche Personal- angelegenheiten .....	205
8.1.2	Ausbildung .....	206
8.1.3	Personalplanung .....	207
8.1.4	Personalbeschaffung, -auswahl, -einsatz und -freisetzung .....	207
8.1.5	Entgeltmanagement .....	209
8.1.6	Personalcontrolling .....	210
8.1.7	Personalbetreuung .....	210
8.1.8	Personalentwicklung .....	210
8.1.9	Disziplinarangelegenheiten .....	211
8.2	Instrumente der Personalverwaltung .....	211
8.2.1	Personalakte .....	211
8.2.2	Personaldatei .....	212

8.2.3	Personalhandbuch.....	213
8.3	Organisatorische Umsetzung der Personalverwaltung .....	213
8.3.1	Praktische Umsetzung einer Funktional- organisation der Personalverwaltung .....	213
8.3.2	Praktische Umsetzung einer Objektorganisation der Personalverwaltung.....	215
8.3.3	Praktische Umsetzung einer Mischorganisation der Personalverwaltung.....	215
8.3.4	Zentrale versus dezentrale Personalverwaltung .....	217
<b>9</b>	<b>Grundlagen des öffentlichen Dienstrechts.....</b>	<b>220</b>
	<i>(von Boris Hoffmann)</i>	
9.1	Arbeitsrecht .....	221
9.1.1	Arbeitsvertrag .....	222
9.1.2	Befristung des Arbeitsvertrags .....	224
9.1.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis .....	227
9.1.4	Kündigung des Arbeitsverhältnisses .....	229
9.2	Beamtenrecht.....	232
9.2.1	Die hergebrachten Grundsätze des Berufs- beamtentums.....	233
9.2.2	Arten des Beamtenverhältnisses.....	233
9.2.3	Ernennung .....	234
9.2.4	Einstellung .....	235
9.2.5	Umwandlung.....	237
9.2.6	Die Beförderung .....	237
9.2.7	Die fehlerhafte Ernennung und ihre Rechtsfolgen.....	238
9.2.8	Das Laufbahnrecht .....	239
9.2.9	Änderungen des funktionellen Amtes.....	239
9.2.10	Die Pflichten und Rechte des Beamten.....	240
9.2.11	Beendigung des Beamtenverhältnisses .....	241
<b>10</b>	<b>Personalcontrolling .....</b>	<b>243</b>
	<i>(von Richard Merker)</i>	
10.1	Ziele, Begriffe und Aufgaben des Personalcontrollings.....	243
10.2	Dimensionen des Personalcontrollings .....	245
10.3	Konzeptionelle Überlegungen .....	249
10.4	Kennzahlen und Indikatoren.....	252
10.5	Instrumente des Personalcontrollings .....	259
10.5.1	Personenbezogene und -bewertende Controlling- instrumente.....	260
10.5.2	Personalarbeitsbezogene und -unterstützende Instrumente.....	264

10.5.3 Auf strategische Problemfelder ausgerichtete Instrumente.....	267
10.6 Kritische Würdigung .....	271
<b>11 IT-gestütztes Personalmanagement.....</b>	<b>275</b>
<i>(von Torsten Fischer)</i>	
11.1 Grundlagen des IT-gestützten Personalmanagement.....	275
11.1.1 Ziele des Electronic Human Ressource Management.....	275
11.1.2 Kommunikationsbeziehungen im Rahmen des Electronic Human Ressource Management .....	277
11.2 Human Ressource Portale (HR-Portale).....	278
11.3 e-Recruitment in der öffentlichen Verwaltung .....	279
11.3.1 Allgemeine Umsetzung von e-Recruitment-Verfahren .....	279
11.3.2 Behördeneigene Homepage.....	283
11.3.3 Jobbörsen.....	284
11.3.4 Elektronische Bewerbung.....	288
11.4 IT-gestützte Personalverwaltung (e-Administration) .....	288
11.4.1 Personalinformationssysteme und elektronische Personalaktenführung .....	289
11.4.2 Ziele einer IT-gestützten Personalverwaltung .....	290
11.5 IT-gestütztes Lernen (e-Learning).....	291
11.6 Mitarbeiterportale .....	293
<b>Herausgeber und Autoren.....</b>	<b>297</b>