

Inhaltsübersicht

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

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

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

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

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

3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen

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

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

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

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

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

XIII

§ 27 Reisekosten	1183
§ 28 Kranken- und Pflegeversicherung	1189
§ 29 Arbeitszeit	1199
§ 30 Urlaub/Beurlaubung	1311
§ 31 Kommunalverwaltung – Digitalisierung und Personalentwicklung	1351
6. Kapitel: Erhöhung/Förderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)	
§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement	1371
§ 33 Personaldisposition	1437
7. Kapitel: Dienstaufsicht/Disziplinarrecht (§§ 34–36)	
§ 34 Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte	1459
§ 35 Disziplinarrecht	1479
§ 36 Korruption	1487
8. Kapitel: Haftung (§ 37)	
§ 37 Haftung	1539
9. Kapitel: Beendigung des Arbeits-/Dienstverhältnisses (§§ 38–42)	
§ 38 Kündigung	1555
§ 39 Auflösungsvertrag	1577
§ 40 Erwerbsminderungsrente	1591
§ 41 Zeugnis	1599
§ 42 Beendigung des Dienstverhältnisses	1603
10. Kapitel: Renteneintritt/Ruhestand (§§ 43, 44)	
§ 43 Renteneintritt/Ruhestand	1609
§ 44 Beamtenversorgung	1627
Sachverzeichnis	1655

Inhaltsverzeichnis

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

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

§ 1 Strategische Personalplanung (<i>Böhle</i>)	1
I. Einführung	1
II. Planungskreislauf der Strategischen Personalplanung	1
1. Künftiger Stellenbedarf	2
2. Personalbestandsprognose	3
3. Personalbedarfsbestimmung mittels Planungsmatrix	6
III. Planungszeitraum	8
IV. Bedarfsdeckung	8
1. Quantitativer Personalbedarf	8
2. Art und Weise der Bedarfsdeckung	9
V. Risikomanagement	9
1. Risiken identifizieren	9
2. Kennzahlen und Handlungsfelder	9
VI. Literaturempfehlungen	11
§ 2 Personalcontrolling (<i>Riedl</i>)	13
I. Gründe für die Einführung	13
II. Aufgabenbegriff	14
III. Organisatorische Anbindung	15
IV. Allgemeines	17
1. Regelkreis	17
2. Betrachtungsebenen des Personalcontrollings	18
3. Rolle des Personalcontrollings	20
4. Dezentralisierung und zentrales Personalcontrolling	21
5. Aspekte des Datenschutzes und der Mitbestimmung	22
V. Personalberichterstattung	23
1. Grundregeln	24
2. Definition von Kennzahlen	25
3. Stichtage und Verlaufsdaten	28
4. Kennzahlen	28
5. Stakeholder	33
6. Single point of truth	34
VI. Empfehlenswerte Elemente in der kommunalen Praxis	35
1. Übersicht	35
2. HR-Tableau	35
3. Ziele-Scorecard	39
4. HRM-Leistungsportfolio	42
5. Personalrisikomanagement	43
VII. Literaturempfehlungen	45
§ 3 Personalmarketing (<i>Döring</i>)	47
I. Einleitung	47

II. Grundlagen des Personalmarketings	48
1. Notwendigkeit des Personalmarketings	48
2. Sieben Mythen zum Personalmarketing	51
3. Stand des Personalmarketings im öffentlichen Dienst	55
4. Definition und Ziele des Personalmarketings	55
III. Zuständigkeit und Verantwortung für das Personalmarketing	57
IV. Personalmarketing strategisch begonnen	57
1. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach Innen	58
2. Analyse der Ist-Situation – der Blick nach und von außen	59
3. Zielgruppen	62
4. Kontaktpunktmanagement	64
5. Ergebnis der Analyse	64
V. Maßnahmen des internen Personalmarketings	66
1. Mitarbeiterbeteiligung	66
2. Kommunikation	66
VI. Innovatives externes Personalmarketing	68
1. Perspektivenwechsel	69
2. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 1 – die Stellenanzeige	70
3. Die Visitenkarte als Arbeitgeber 2 – Die Karrierehomepage	75
4. Die Verwaltung erleben	77
5. Sich kennenlernen	80
6. Social Media	80
7. Bewertungsplattformen und Siegel	84
8. Videos und Bilder	84
9. Guerilla Marketing und Active Sourcing	85
VII. Kosten und Erfolgsmessung im Personalmarketing	86
VIII. Ausblick	87
IX. Literaturempfehlungen	88
§ 4 Employer Branding (<i>Ehspanner/Viedt</i>)	91
I. Einführung	92
II. Grundlagen des Employer Branding	93
1. Die Entstehungsgeschichte	94
2. Die Theoretischen Grundlagen	95
3. Das Zusammenspiel von Unternehmensidentität, Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke	98
4. Employer Branding in Kommunen	101
III. Zielgruppen und Stakeholder einer Arbeitgebermarke	103
1. Die relevanten Zielgruppen und Stakeholder	103
2. Die vier Generationen der Arbeitswelt	105
3. Lebensphasenorientierte Zielgruppenreflexion	113
IV. Entwicklungsprozess einer Arbeitgebermarke	115
1. Die Arbeitgebermarkenentwicklung als Transformationsprozess	115
2. Die partizipative und diskursive Prozessgestaltung	116
3. Die Vorbereitung und Organisation des Prozesses	118
4. Die Ausgestaltung der Input-Phase im Detail	121
5. Die Ausgestaltung der Transformations-Phase im Detail	125
6. Die Ausgestaltung der Output-Phase im Detail	129
7. Die Schnittstelle zur operativen Umsetzung	131
V. Implementierung einer Arbeitgebermarke	131
1. Die Implementierung von innen nach außen	132
2. Die interne Implementierung	132
3. Die externe Implementierung	133

VI. Erfolgsfaktoren einer kommunalen Arbeitgebermarke	134
1. Employer Branding als strategische Grundlage begreifen	134
2. Kommunale Bezugsgröße definieren	134
3. Markenprozess partizipativ-diskursiv gestalten	134
4. Ziele klar definieren und Prozess effizient planen	134
5. Externe Unterstützung abwägen	134
6. Allgemeine und spezifische Besonderheiten herausarbeiten	135
7. Zielgruppenerwartungen berücksichtigen	135
8. Ganzheitliche Sichtweise einnehmen	135
9. Arbeitgebermarke intern verankern und extern aktivieren	135
10. Aussagekräftige Kennzahlen definieren	135
VII. Literaturhinweise	136
§ 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren	139
I. Einstellung von Arbeitnehmern (<i>Hecht</i>)	141
1. Schritt 1 – Entscheidung zur Besetzung einer Stelle	141
2. Schritt 2 – Anforderungsprofil erstellen	143
3. Schritt 3 – Prüf-, Unterrichts- und Meldepflichten	148
4. Schritt 4 – Mittel der Personalakquise	151
5. Schritt 5 – Stellenausschreibung	151
6. Schritt 6 – Die Vorauswahl	158
7. Schritt 7 – Die Dokumentation	163
8. Schritt 8 – Vorstellungsgespräche/Bewerberinterviews	165
9. Schritt 9 – Einstellungstests und Probearbeit	179
10. Schritt 10 – Background-Checks	182
11. Schritt 11 – Die Auswahlentscheidung	182
12. Schritt 12 – Beteiligung des Personalrats	185
13. Schritt 13 – Die endgültige Besetzungsentscheidung	189
14. Schritt 14 – Die Absagen	191
15. Schritt 15 – Umgang mit Auskunftersuchen	195
16. Schritt 16 – Einstellungsuntersuchung	196
17. Schritt 17 – Führerschein & Führungszeugnis	197
18. Schritt 18 – Vertragsunterzeichnung	198
19. Schritt 19 – Rücksendung der Unterlagen	199
20. Schritt 20 – Datenspeicherung und -löschung	199
II. Stellenbesetzung bei Beamten (<i>Kahlen</i>)	200
1. Beamter oder Arbeitnehmer	200
2. Freie Planstelle	201
3. Stellenausschreibung	201
4. Bestenauslese	202
5. Dokumentation	204
6. Abbruch des Auswahlverfahrens	204
Anlage 1: Dokumentationsbeispiel – Vorauswahl (<i>Hecht</i>)	206
Anlage 2: Fragenkatalog Vorstellungsgespräch	207
Anlage 3: Bewertungsbogen Vorstellungsgespräche	213
Anlage 4: Rechte der Schwerbehindertenvertretung	216
Anlage 5: Checkliste: Einstellungsverfahren von A bis Z	217
Anlage 6: Checkliste: Eine letzte Prüfung vor der Unterschrift	221
§ 6 Aufnahme des Arbeitsverhältnisses/Dienstverhältnisses	223
I. Aufnahme des Arbeitsverhältnisses bei Arbeitnehmern	226
1. Arbeits-/Dienstvertrag (<i>Barby</i>)	226
2. Probezeit	246
3. Befristetes Arbeitsverhältnis	255

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

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

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

Anlage 1: Muster Ausschreibungsrichtlinien	378
Anlage 2: Checkliste für Begrüßungsmappe	380
Anlage 3: Checkliste Einarbeitungskonzept	381
Anlage 4: Checkliste für Vorgesetzte zu Phase I: Vor dem ersten Tag	383
Anlage 5: Checkliste zur Bewertung der Probezeit	387
Anlage 6: Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterbildung älterer Beschäftigter (Zusammenfassung)	388
Anlage 7: Mögliche Fragestellungen in Aufträgen für personalärztliche Gutachten	389
Anlage 8: Muster-Leistungskatalog zur Ausschreibung eines Rahmenvertrags über die Erstellung von Gutachten zu Eignungsprüfungen und Arbeitserprobungen	390
Anlage 9: Austrittsbefragung	391
Anlage 10: Gesprächsleitfaden	395
Anlage 11: Beobachtbare Situationen zur Potentialeinschätzung	400
Anlage 12: Beobachterschulung	401
Anlage 13: Beobachtungsbogen Präsentation	402
Anlage 14: Vergleich Selbsteinschätzung – Fremdeinschätzung	403
Anlage 15: Markterkundung Externer Coaching-Pool	404
Anlage 16: Coaching-Vertrag	407
Anlage 17: Hospitationsvereinbarung	409
Anlage 18: Richtlinien der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) für die Zahlung von Praktikantenvergütungen	412
§ 8 Ausbildung (<i>Hackl/Ruhdorfer-Ritt</i>)	417
I. Einleitung	418
II. Grundlage: Strategische Entscheidungen; Personalbedarfsanalyse; Einbindung der Entscheidungsorgane	418
1. Strategische Entscheidungen und Einbindung der Entscheidungsorgane	418
2. Personalbedarfsanalyse	419
III. Berufsausbildung im öffentlichen Dienst nach dem Berufsbildungsgesetz	419
1. An welchen Lernorten wird ausgebildet?	420
2. Wann besteht Berufsschulpflicht?	420
3. Wie entsteht ein Ausbildungsverhältnis?	420
4. Der Berufsausbildungsvertrag	421
5. Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse	422
6. Pflichten von Ausbildenden und Auszubildenden	422
7. Folgen bei Pflichtverletzungen	423
8. Erforderliche Eignung des ausbildenden Unternehmens und der ausbildenden Personen	424
IV. Gliederung der Berufsausbildung	424
1. Die Ausbildungsordnung	425
2. Der Ausbildungsrahmenplan	425
3. Verkürzung bzw. Verlängerung der Berufsausbildung	426
V. Beendigung der Berufsausbildung	426
VI. Beamtenrechtlicher Vorbereitungsdienst (am Beispiel Bayern)	427
1. Rechtliche Grundlagen	427
2. Dienstherrnfähigkeit	427
3. Beamtenverhältnis auf Widerruf im Vorbereitungsdienst	428

4. Beendigung des Beamtenverhältnisses auf Widerruf im Vorbereitungsdienst	428
VII. Praktizierende Studierende	428
VIII. Ausbildungsmarketing	430
IX. Auswahl von Auszubildenden, Nachwuchskräften im beamtenrechtlichen Vorbereitungsdienst und von praktizierenden Studierenden	430
1. Gütekriterien für Auswahlverfahren	430
2. Rechtliche Rahmenbedingungen bei Auswahlverfahren	431
3. Prozess zur Implementierung eines Personalauswahlverfahrens	433
4. Anforderungsprofil und Kompetenzen	433
5. Instrumente der Personalauswahl	435
6. Dokumentation	435
7. Personalauswahlprozess für Nachwuchskräfte – ein Beispiel	435
X. Erfolgreich ausbilden am Arbeitsplatz (Ausbildungsplatz)	436
1. Die Auswahl der Ausbilderinnen und Ausbilder	436
2. Die Unterschiedlichkeit von Nachwuchskräften	437
3. Der Ausbildungsablauf	438
8. Das Führen von Konfliktgesprächen	443
9. Feedback und Lob	444
XI. Internet(Web)Links zur Berufsausbildung	444
XII. Literaturempfehlungen	444
Anlage 1: Muster Berufsausbildungsvertrag	446
Anlage 2: Mustervertrag für praktizierende Studierende	449
§ 9 Fort- und Weiterbildung, Weiterqualifizierung/Bildungsmanagement (Lendner/Scholer)	457
I. Fort- und Weiterbildung	459
1. Einleitung	459
2. Rechtliche Rahmenbedingungen	460
3. Einflussfaktoren und Ziele der Fortbildung	465
4. Organisation der Bildungsarbeit	467
5. Ansätze und Instrumente der Bildungsbedarfsanalyse	472
6. Entwicklung von Bildungsmaßnahmen	477
7. Zusammenarbeit mit externen Bildungsträgern	486
8. Transfermanagement	493
9. Bildungscontrolling	496
10. Zukunft der betrieblichen Bildungsarbeit	509
II. Bildungsmanagement	515
1. Aufbau und Bestandteile der beruflichen Bildung	515
2. Ziele und Funktionen des Bildungsmanagements	517
III. Weiterqualifizierung: Tarif- und beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten im Kontext der Personalentwicklung (Hackl/Ruhdorfer-Ritt)	519
1. Tarifrrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten	519
2. Beamtenrechtliche Qualifikationsmöglichkeiten	524
3. Fazit	527
IV. Literaturempfehlungen	529
Anlage 1: Kompetenzprofil	530
Anlage 2: Kennzahlenübersicht	532
I. Input-Controlling	532
II. Prozess-Controlling	533
III. Output-Controlling	534

IV. Outcome-Controlling	534
§ 10 Beurteilungswesen (<i>Barby/Westermaier</i>)	535
I. Sinn und Zweck der dienstlichen Beurteilung	535
II. Rechtsgrundlagen	536
1. Tarifbeschäftigte	536
2. Beamte	537
III. Rechtscharakter	537
IV. Bedeutung für Personalauswahlverfahren	537
V. Beurteilungsarten	539
1. Periodische Beurteilung	539
2. Anlassbeurteilung	539
3. Zwischenbeurteilung	540
4. Probezeitbeurteilung und -einschätzung	540
VI. Inhalt	540
VII. Verfahren	542
1. Zuständigkeit	542
2. Erkenntnisquellen	542
3. Anhörung und Bekanntgabe	543
4. Personalakte	543
VIII. Gleichstellungsrechtliche Aspekte	543
IX. Schwerbehinderungsrechtliche Aspekte	544
X. Altersgrenzen	544
XI. Fehlerquellen	545
XII. Richtwerte	546
XIII. Controlling	547
XIV. Beurteilungsrichtlinien	547
XV. Rechtsschutz und Rechtsbehelfe	547
1. Tarifbeschäftigte	547
2. Beamte	548
XVI. Personalvertretungsrecht	548
XVII. Verknüpfung mit Instrumenten zur Personalentwicklung	549
§ 11 Führung	553
I. Vorbemerkung (<i>Böhle</i>)	555
II. Strategische Bedeutung von Führung	555
III. Führungskompetenzen	556
1. Persönliche Kompetenz	557
2. Soziale Kompetenz	557
3. Methodische Kompetenz	557
4. Fachliche Kompetenz	558
5. Kompetenz, Veränderungen zu gestalten	558
IV. Führungsstil	559
1. Organisationsebene	559
2. Personale Ebene	560
V. Besetzung von Führungspositionen	560
1. Ausschreibung	561
2. Direktbesetzung	561
3. Stellvertretung	561
VI. Qualifizieren für Führung	562
VII. Führung auf Probe und Führung auf Zeit	563
1. Tariffrecht	564
2. Beamtenrecht (<i>Koehler</i>)	567

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

Anlage 7: Das Mitarbeitergespräch – Muster-Leitfaden Das Mitarbeitergespräch – ein Führungs- und Förderinstrument	627
Anlage 8: Ablauf eines Mediationsverfahrens	631
Anlage 9: Hinsehen und Handeln	633
§ 12 Chancengerechtigkeit	635
I. Chancengleichheit ist Chefinnen-/Chefsache (<i>Böhle/Bogyó-Löffler</i>)	637
II. Umgang mit Vielfalt	637
1. Diversity – Begriff	637
2. Diversity Management	638
3. Diversity Mainstreaming	638
4. Verankerung von Diversity Mainstreaming in der Verwaltung	639
III. Rechtsgrundlagen	641
1. Das Grundgesetz (GG)	641
2. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	642
IV. Vermeidung und Abbau von Diskriminierung (<i>Böhle/Bogyó-Löffler</i>)	645
1. Diskriminierung – Begriff	645
2. Sensibilisierung der Akteure	646
3. Verantwortung der Führungskräfte	646
4. Vielfaltsorientiertes Personalmanagement	647
5. Die Vielfalt in Bildern	649
6. Daten für die vielfältige Gesellschaft	649
7. Anlaufstellen	650
V. Gleichstellung von Frauen und Männern (<i>Dietmaier-Jebara</i>)	650
1. Einführung	650
2. Rechtsgrundlagen	651
3. Handlungsfelder kommunaler Gleichstellungspolitik (Überblick)	651
4. Betriebliches Vorgehen	652
5. Erfolgsfaktoren betrieblicher Gleichstellung	660
VI. Integration (<i>Böhle/Lühr</i>)	661
1. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Orientierung	661
2. Interkulturelle Kompetenz	664
3. Interkulturelle Kompetenz bei Beteiligten in der Personalauswahl	666
4. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen	667
VII. Inklusion	668
1. Inklusion – mehr als Integration und Rehabilitation behinderter Menschen	668
2. Rechtsgrundlagen	669
3. Integrationsvereinbarungen, Programme und Aktionspläne zur Umsetzung der UN-BRK	671
4. Abbau von Beschäftigungshemmnissen, Unwissenheit und Berührungängsten	672
5. Praxisbeispiele	672
6. Refinanzierung von Personalkosten	673
7. Kooperations- und Ansprechpartner/-innen	673
VIII. Vielfalt der geschlechtlichen und sexuellen Identitäten (<i>Bogyó-Löffler</i>)	674
1. LGBTIQ* – Begriff	674
2. Ausgrenzungs- und Diskriminierungserfahrungen	674
3. Die dritte Geschlechtsoption	674
4. Beispielgebende Führungskräfte	675
5. Das Prinzip der Verbündeten (allyship)	675
6. Schulungen, Workshops, Trainings, Seminare	676

7. Beratungs-/Betreuungsangebote	676
IX. Literaturempfehlungen	676
Anlage 1: Wirtschaftliche Vorteile der Vielfalt	679
Anlage 2: Beispiel für eine Schulungsreihe „Vielfalt schlägt Einfalt“	681
Anlage 3: Pro und Kontra anonymer Bewerbungen – eine Orientierungshilfe	682
Anlage 4: Beispielfrage 1 „Interkulturelle Kompetenz“	683
Anlage 5: Beispielfrage 2 „Interkulturelle Kompetenz“	684
Anlage 6: Beispielfrage Vielfaltskompetenz (Antirassismus/Antidiskriminierungsarbeit)	685
Anlage 7: Arbeitsblatt „Der persönliche Wirkungskreis“	686
Anlage 8: Die häufigsten unbewussten Vorurteile in der Personalauswahl und –Entwicklung	687
Anlage 9: Was sind Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten (ADGD)?	688
Anlage 10: Merkblatt zur Anerkennung einer Schwerbehinderung/Gleichstellung	689
Anlage 11: Merkblatt Behinderungsgerechte Arbeitsplatzausstattung und Arbeitsassistenz für Beschäftigte mit SchwerbehinderungInhaltsverzeichnis	694
Anlage 12: Checkliste Ausbildung von Nachwuchskräften mit Behinderungen	697
§ 13 Kompetenzmanagement (<i>Böhle</i>)	699
I. Einführung	700
II. Grundlagen eines Kompetenzmanagements	700
1. Kompetenz – Begriff	700
2. Kompetenzprofil	701
3. Anforderungsprofil	701
4. Abgleich Anforderungen/Kompetenzen	702
III. Genereller Nutzen von Kompetenzmanagement	702
1. Kompetenzmanagement und Stelleneinrichtung	703
2. Passgenaue Personalgewinnung, –disposition und –entwicklung	703
3. Integration und Systematisierung von Personalplanungs-/Personalentwicklungsinstrumenten	703
IV. Kompetenzmodell	703
1. Benennung/Beschreibung von Kompetenzen	703
2. Skalierung	705
3. Ableitung individueller Maßnahmen	708
V. Kompetenzmanagement in der öffentlichen Verwaltung	709
1. Personalgewinnung	710
2. Personalentwicklung	711
3. Personalbindung	714
4. Vorteile des Kompetenzmanagements in der öffentlichen Verwaltung (Zusammenfassung)	715
VI. Einführungsprozess	715
1. Pilotphase	716
2. Evaluation	717
3. Hauptprozesse	718
VII. Literaturempfehlungen	718

3. Kapitel: Interne Kommunikation/Mitarbeiterbefragungen

§ 14	Interne Kommunikation als Motivationshebel für die Beschäftigten/ Mitarbeiterbefragungen (§§ 14, 15) (<i>Vilsmeier</i>)	719
	I. Paradigmenwechsel am Arbeitsplatz	719
	II. Moderne Arbeitswelten bieten Freiraum	720
	III. Nachhaltige Arbeitswelt	720
	IV. Kommunikation im Homeoffice	722
	V. Neue Verhaltens- und Umgangsformen	723
	VI. IK als Motivationshebel für die Beschäftigten	724
	VII. Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter!	725
	VIII. Kommunikation als Kaufprozess	727
	IX. Medien der internen Kommunikation	728
	X. Stimmt die Ansprache, ist das Team erfolgreich!	729
	XI. München digital	730
	XII. Fazit	730
§ 15	Evaluation/Controlling mithilfe von Mitarbeiterbefragungen (<i>Scheuchpflug</i>)	733
	I. Einsatzgebiet und thematische Ausrichtung	733
	1. Festlegung der Rahmenbedingungen	734
	2. Erreichbarkeit der Zielgruppe	736
	II. Vorplanung	737
	1. Frageformulierung und Antwortskalen	737
	2. Abstimmung des Fragebogens	739
	3. Pre-Test	740
	III. Feldphase	740
	IV. Datenaufbereitung und Auswertung	741
	V. Auswertung und Interpretation	742
	VI. Abschluss und Umsetzung	743

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

	Vor §§ 16–22 (<i>Steininger</i>)	745
§ 16	Stellung der Kommune im föderalen System (<i>Steininger</i>)	749
	I. Organisationsgewalt als Gestaltungsverpflichtung	749
	II. Kommunale Geschäftsfelder	749
	1. Aufgabenschwerpunkte	750
	2. Rechtsnatur	750
	III. Möglichkeiten der kommunalen Aufgabenerledigung	751
	1. Aufgabenerledigung in Eigenregie	752
	2. Interkommunale Zusammenarbeit	752
	3. Bürgerschaftliches Engagement	753
	4. Kooperation mit Dritten	753
§ 17	Kommunale Organisationspolitik (<i>Steininger</i>)	755
	I. Kommunales Management	755
	1. Subjekte des kommunalen Managements	756
	2. Entwicklung eines kommunalen strategischen Managements	756
	II. Organisationsdesign im kommunalen Kontext	757
	1. Definition	757
	2. Klassische Organisationskonzepte	758
	3. Moderne Organisationskonzepte	764

§ 18	Kommunales Organisationsmanagement im Spiegel der Verwaltungsmodernisierung (<i>Steininger</i>)	771
	I. Neues Steuerungsmodell	771
	1. Kunden-/Bürgerorientierung	772
	2. Ziel- und Ergebnisorientierung	772
	3. Mitarbeiterorientierung	773
	4. Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung	774
	II. Kommunales Steuerungsmodell (KSM)	776
§ 19	Elemente eines Kommunalen Organisationsmodells und seine praktische Anwendung	779
	I. Mission, Vision und Leitbild als Teile des „Normativen Managements“ (<i>Steininger</i>)	783
	1. Kommunale Geschäftsfelder	784
	2. Mission	784
	3. Vision	784
	4. Leitbild	786
	II. Ziele im kommunalen Kontext	791
	1. Was ist ein Ziel?	791
	2. Warum braucht eine Kommune Ziele und was sind Erfolgsfaktoren?	792
	3. Zielarten	793
	4. Zielebenen/-hierarchien	794
	5. Steuern mit Zielen	796
	6. Zielentwicklung	797
	7. Die Balanced Scorecard (BSC), ein methodischer Ansatz für ein Steuern mit Zielen	798
	8. Verknüpfung der Ziele mit anderen Instrumenten	799
	III. Kommunale Aufgaben und Ordnungssysteme	800
	1. Aufgaben	800
	2. Ordnungssysteme	802
	IV. Das Produkt als Kristallisationspunkt kommunalen Handelns	807
	1. Definition des Produkts im kommunalen Kontext	807
	2. Produkthierarchie/-klassifizierung	807
	3. Produkte bilden und beschreiben	808
	4. Funktionen eines Produkts	812
	5. Produktverantwortung	814
	V. Prozessorientierung als Teil des kommunalen Managements (<i>Bierl/Hauber</i>)	815
	1. Aufgabe und Nutzen des Prozessmanagements	815
	2. Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis	821
	3. Prozessmodellierung in der Praxis	826
	4. Prozessmanagement in der Praxis	833
	5. Prozesse als Bindeglied für andere Nutzungsszenarien	843
	VI. Qualitäts- und Beschwerdemanagement im Kontext der Prozessorientierung (<i>Steininger</i>)	847
	1. Bedeutung von QM in der Kommunalverwaltung	847
	2. QM-Verfahren und deren Anwendung im kommunalen Kontext	848
	VII. Wissensmanagement (<i>Giehl</i>)	854
	1. Wissensmanagement, eine Antwort auf die sich ändernden Herausforderungen	854
	2. Gut zu wissen, was Wissen ist	855

3. Wissensmanagement als organisationsgestaltende Komponente	858
4. Einführung und Aufrechterhaltung eines Wissensmanagements: Die Bedeutung der lernenden Organisation	860
5. Schritt für Schritt zum Wissensmanagement in der eigenen Organisation	860
6. Abschlussbetrachtung	865
VIII. Strukturbildung/Aufbauorganisation (<i>Steininger</i>)	866
1. Bausteine der Strukturbildung	866
2. Führungsrollen und Linienverantwortung	869
IX. Literaturempfehlungen	869
Anlage 1: Tabellenmuster Stellenplan der LH München	871
Anlage 2: Prämienkalkulatur bei monetären Ergebnissen	872
§ 20 Organisationsentwicklung (OE)/Change Management (<i>Steininger</i>)	873
I. Definition Organisationsentwicklung	873
II. Inhalte und Ziele einer Organisationsentwicklung	874
III. Aufsetzen einer Organisationsentwicklung	874
1. Projekteinrichtung	874
2. Phasen einer Organisationsentwicklung	876
IV. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung	877
V. Was spricht für bzw. gegen eine Organisationsentwicklung?	877
1. Vorteile	877
2. Nachteile	878
VI. Change Management (Veränderungsmanagement)	878
Anlage 1: Fragenkatalog für Interviewleitfaden	879
§ 21 Organisation der Organisation (<i>Steininger</i>)	881
I. Entscheidungsebenen im Organisationsmanagement	882
1. Organisationsmanagement ist Führungsaufgaben	882
2. Selbstorganisation am Arbeitsplatz	883
II. Unterstützung der Führungskräfte in Sachen Organisation	883
1. Stabsfunktionen	883
2. Unterstützung durch einen Zentralen Organisationservice	884
Anlage 1: Muster einer Leistungsbeschreibung	891
§ 22 Ressourcen im Kontext Organisation	895
I. Stellenbemessung (<i>Steininger</i>)	898
1. Definition	898
2. Bedeutung der Stellenbemessung im öffentlichen/kommunalen Bereich	899
3. Wann ist eine Stellenbemessung angezeigt?	900
4. Grundbausteine einer Stellenbemessung	902
5. Methoden zur Erhebung von repräsentativen Arbeitszeiten	904
6. Summarische Verfahren	906
7. Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten	915
8. Ermittlung der Jahresarbeitsminuten (JAM)	916
9. Ermittlung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft	917
10. Ermittlung des Stellenbedarfs	918
11. Umgang mit Spitzenlasten und ungleichem Arbeitsaufkommen	918
II. Stellenbewertung (qualitativ) (<i>Ganze</i>)	921
1. Grundsätze und Verfahren	921
2. Bewertung von Stellen für Tarifbeschäftigte	927
3. Bewertung von Stellen für Beamtinnen und Beamte	947
4. Stellenbeschreibung und Tätigkeitsbeschreibung	955

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

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

§ 23 Bezahlung	1003
I. Tarifliches Entgelt (TVöD-VKA) (<i>Neuberger</i>)	1006
1. Tabellenentgelt	1006
2. Stufenermittlung nach unterbrochener Tätigkeit	1011
3. Stufenermittlung bei Änderung der Eingruppierung	1013
4. Sonstige Entgeltbestandteile	1017
5. Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	1021
6. Jahressonderzahlung	1028
7. Jubiläumsgeld	1030
8. Sterbegeld	1031
9. Berechnung und Auszahlung des Entgelts	1032
10. Ausschlussfrist	1034
II. Besoldung (<i>Töpke</i>)	1038
1. Grundlagen des Besoldungsrechts (aufgezeigt anhand der bundesrechtlichen Regelungen)	1038
2. Grundlagen der Besoldung	1040
3. Wesentliche Bestandteile der Besoldung	1043
III. Weitere Bezüge (<i>Buben</i>)	1048
1. Familienleistungsausgleich und Kindergeld	1048
2. Vermögenswirksame Leistungen	1052
IV. Beamtenrecht: Beförderung (<i>Koehler</i>)	1057
1. Beförderung	1057
2. Aufstieg	1059
Anlage 1: Zeitzuschläge (<i>Neuberger</i>)	1060
Anlage 2: Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	1062
§ 24 Leistungsentgelt, Stufenverkürzung und -verlängerung, Alternatives Entgeltanreiz-System, marktgerechte Vergütung (<i>Böhle</i>)	1067
I. Vorbemerkung	1068
II. Rahmenbedingungen für die leistungsorientierte Bezahlung nach § 18 TVöD (VKA)	1069
1. Zweck leistungsorientierter Bezahlung	1069
2. Geltung (Tarifbeschäftigte)	1069
3. Volumen	1069
III. Finanzierung des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD (VKA)	1071

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

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

4. Voraussetzungen der Einführung und Ausgestaltung der Kurzarbeit	1154
5. Rechtsfolgen der Kurzarbeit	1155
XIII. Betriebsrisiko bei behördlich angeordnete Betriebsschließung	1156
XIV. Arbeitsschutz	1157
1. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel	1157
2. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV)	1158
3. Landesrechtliche weitgehende Verordnungen	1160
4. Gefährdungsbeurteilungen und Dokumentation	1160
5. Weiteres Verfahren nach Außerkrafttreten der Corona-ArbSchV	1160
XV. Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes am Arbeitsplatz	1161
1. Kostentragungspflicht	1161
2. Anordnungsrecht des Arbeitgebers	1161
3. Anforderung an ein ärztliches Attest für die Befreiung eines MNS	1161
XVI. Testungen am Arbeitsplatz	1162
1. Fragen im Zusammenhang mit der Angebotspflicht des Arbeitgebers nach der Corona-ArbSchV	1162
2. 3G-Regel am Arbeitsplatz nach der Regelungskompetenz der Länder	1163
3. Anordnungsrecht des Arbeitgebers im Allgemeinen	1167
4. Mitteilungspflicht eines positiven Testergebnisses	1169
XVII. Arbeitsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit Impfungen	1170
1. Keine allgemeine Impfpflicht	1170
2. Kein Anordnungsrecht des Arbeitgebers	1171
3. Freistellungsanspruch für die Wahrnehmung einer Schutzimpfung	1171
4. Auskunftsanspruch des Impfstatus	1171
5. Bezahlung von Impfprämien	1172
6. Haftung für ein Impfschaden im Rahmen einer betrieblichen Impfung	1172
§ 26 Nebentätigkeiten	1173
I. Tarifrecht (<i>Graf</i>)	1173
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze	1173
2. Muster	1175
II. Beamtenrecht (<i>Kahlen</i>)	1177
1. Rechtsgrundlagen und Grundsätze	1177
2. Begrifflichkeiten	1177
3. Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts auf Bundesebene	1178
4. Grundzüge des Nebentätigkeitsrechts auf Ebene der Länder nach den Vorgaben des § 40 BeamtStG	1179
5. Mitbestimmung des Personalrats	1180
Anlage 1: Vorschriften zum Nebentätigkeitsrecht und wesentliche Mitbestimmungstatbestände (<i>Kahlen</i>)	1181
§ 27 Reisekosten	1183
I. Tarifrecht (<i>Graf</i>)	1183
1. Rechtsgrundlage und Grundsätze	1183
2. Muster	1184
II. Beamtenrecht (<i>Hommel</i>)	1185
1. Rechtsgrundlage	1185
2. Umfang der Reisekostenvergütung	1186

§ 28	Kranken- und Pflegeversicherung (<i>Hommel</i>)	1189
	I. Gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung	1189
	II. Beamtenrechtliche Sicherungssysteme (Beihilfe und Heilfürsorge)	1191
	1. Rechtliche Grundlagen der Beihilfe	1191
	2. Freie Heilfürsorge	1195
§ 29	Arbeitszeit	1199
	I. Überblick (<i>Lehmann-Horn</i>)	1203
	II. Arbeitszeit von Arbeitnehmern	1204
	1. Direktionsrecht	1204
	2. Umfang und Verteilung der Arbeitszeit (<i>Dassau</i>)	1205
	3. Teilzeit/Altersteilzeit	1213
	4. Arbeitszeitmodelle (<i>Lehmann-Horn</i>)	1229
	5. Überstunden/Mehrarbeit	1238
	6. Schicht- und Wechselschichtarbeit	1243
	7. Bereitschaftsdienst (<i>Dassau</i>)	1250
	8. Bereitschaftszeit (<i>Lehmann-Horn</i>)	1252
	9. Rufbereitschaft	1255
	10. Arbeitszeitgesetz	1261
	III. Arbeitszeit von Beamten (<i>Kahlen</i>)	1278
	1. Grundsätze	1278
	2. Dienst im Sinne des Arbeitszeitrechts	1279
	3. Sonstige Beanspruchungen	1287
	Anlage 1: Mustervertrag für Altersteilzeitarbeit nach dem TV FlexAZ (<i>Dassau</i>)	1289
	Anlage 2: Mustervereinbarung über alternierende Telearbeit (<i>Lehmann-Horn</i>)	1291
	Anlage 3: Dienstvereinbarung zur Regelung der gleitenden Arbeitszeit	1293
	Anlage 4: Dienstvereinbarung zur Regelung einer Servicezeit	1295
	Anlage 5: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Arbeitszeitkorridors gem. § 6 Abs. 6 TVöD	1297
	Anlage 6: Dienstvereinbarung zur Einführung eines Rahmenarbeitszeit gem. § 6 Abs. 7 TVöD	1301
	Anlage 7: Checkliste Dienstvereinbarung nach § 6 Abs. 4 TVöD iVm §§ 7, 12 ArbZG	1305
	Anlage 8: Grundnormen zur Arbeitszeit in Bund und Ländern (<i>Kahlen</i>)	1306
	Anlage 9: Regelmäßige Wochenarbeitszeit für Beamte (Bund/Ländern)	1307
	Anlage 10: Regelungen zur Altersteilzeit und zum Sabbat-/Freistellungsjahr für Beamtinnen und Beamte in Bund und Ländern	1308
	Anlage 11: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände für den Beamtenbereich zur Arbeitszeit in Bund und Ländern	1309
§ 30	Urlaub/Beurlaubung	1311
	I. Tarifbereich (<i>Hecht</i>)	1312
	1. Erholungsurlaub	1313
	2. Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen	1334
	3. Zusatzurlaub nach § 27 TVöD	1335
	4. Sonderurlaub	1338
	II. Beamtenrecht (<i>Kahlen</i>)	1340
	1. Grundsätze	1340
	2. Erholungsurlaub	1340
	3. Zusatzurlaub	1345
	4. Sonderurlaub	1345
	5. Beurlaubung	1346

6. Mitbestimmung des Personalrats	1346
Anlage 1 Übersicht über die unterschiedlichen Mitbestimmungstatbestände zu Urlaub und Sonderurlaub (<i>Hecht/Kahlen</i>)	1347
Anlage 2: Beamtenrechtliche Vorschriften zum Erholungsurlaub und zum Urlaub aus besonderen Anlässen (<i>Hecht</i>)	1349
§ 31 Kommunalverwaltung – Digitalisierung und Personalentwicklung (<i>Rehfeld</i>)	1351
I. Kommunalverwaltung in Zeiten der digitalen Transformation	1351
1. Die digitale Transformation der Kommunalverwaltung	1351
2. Personalentwicklung und die digitale Transformation	1354
 6. Kapitel: Erhöhung/Förderung der Leistungsfähigkeit (§§ 32, 33)	
§ 32 Betriebliches Gesundheitsmanagement (<i>Can</i>)	1371
I. Einleitung	1372
II. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Verwaltungen – Modeerscheinung oder betriebliche Notwendigkeit?	1372
1. Gesundheitsförderung vs. Gesundheitsmanagement – Begriffsbestimmung	1374
2. Aspekte gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – Gesundheit und Krankheit in der Verwaltung	1375
3. Soziale Beziehungen – Führungskräfte als Gefährdungsfaktor	1376
III. Effekte von Betrieblichem Gesundheitsmanagement	1379
IV. Pflicht oder Kür: Rechtliche Rahmenbedingungen (<i>Moser</i>)	1380
1. Gliederung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	1380
2. Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	1384
3. Organisation des „klassischen“ Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Verwaltungen	1384
4. Einführung eines IT-gestützten Arbeitsschutzmanagements	1394
V. Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – Ziele, Rahmenbedingungen, Kernprozesse (<i>Can</i>)	1396
1. Betriebspolitische Voraussetzungen und Formulierung einer klaren, inhaltlichen Zielsetzung	1397
2. Festlegung einer Gesamtstrategie	1398
3. Schaffung von Strukturen und Bereitstellung von Ressourcen	1398
4. Durchführung der vier Kernprozesse	1401
VI. Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements	1408
1. Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	1409
2. Zusammenarbeit mit Externen	1409
VII. Zusammenfassung	1411
VIII. Literaturempfehlungen	1411
Anlage 1: Checklisten für mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	1413
Anlage 2: Muster einer Verantwortungsmatrix	1417
Anlage 3: Musterunterweisung im Arbeits- und Gesundheitsschutz	1418
Anlage 4: Muster einer Gefährdungsbeurteilung	1419
Anlage 5: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)	1420
Anlage 6: Checkliste „Stress“	1424
Anlage 7: Musterregie-Plan einer Kick-Off-Veranstaltung des Top-Managements zur	1426
Anlage 8: Liste psychischer Belastungsfaktoren der Arbeit und ihre möglichen kritischen Ausprägungen	1428

Anlage 9: Muster eines Informations- und Einladungsschreibens für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung	1430
Anlage 10: Beispielhafter Ablaufplan für die erste Sitzung des Gesundheitszirkels	1432
Anlage 11: Muster eines Maßnahmenplans	1434
§ 33 Personaldisposition (<i>Barby</i>)	1437
I. Umsetzung/Versetzung/Zuweisung/Abordnung/Personalgestellung/Arbeitnehmerüberlassung	1437
1. Grundlagen	1437
2. Umsetzung	1439
3. Versetzung und Abordnung	1441
4. Zuweisung	1443
5. Personalgestellung	1445
6. Arbeitnehmerüberlassung	1447
II. Beamtenrecht (<i>Kahlen</i>)	1451
1. Grundsätze	1451
2. Abordnung	1452
3. Versetzung	1454
4. Zuweisung	1455
5. Umsetzung	1456
6. Organisationsverfügung	1456
7. Mitbestimmung des Personalrats	1456
Anlage 1: Wesentliche Vorschriften zur Personaldisposition bei Beamten	1457
7. Kapitel: Dienstaufsicht/Disziplinarrecht (§§ 34–36)	
§ 34 Dienstaufsicht über Tarifbeschäftigte (<i>Graf</i>)	1459
I. Zweck der Dienstaufsicht	1460
II. Informationsquellen der Dienstaufsicht	1460
III. Dienstaufsichtliches Verfahren	1460
1. Soll-/Ist-Vergleich	1460
2. Unterstützende Begleitmaßnahmen	1461
IV. Dienstaufsichtliche Maßnahmen	1463
1. Personalgespräch	1464
2. Ermahnung	1465
3. Abmahnung	1466
V. Hinweise für Anhörungen von Beschäftigten und Zeugen	1472
1. Vorbereitung	1472
2. Durchführung	1472
3. Typische Reaktionen der Befragten	1472
4. Protokollierung	1473
5. Bewertung der Aussage	1473
Anlage 1: Antrag auf dienstaufsichtliche Prüfung	1475
§ 35 Disziplinarrecht (<i>Koehler</i>)	1479
I. Begriff des Dienstvergehens	1479
1. Inner- und außerdienstliches Dienstvergehen	1480
2. Dienstvergehen von Ruhestandsbeamtinnen und -beamten	1480
3. Abgrenzung zum Strafrecht	1481
II. Disziplinarverfahren	1481
1. Einleitung von Amts wegen (Legalitätsprinzip)	1481
2. Durchbrechung des Legalitätsprinzips	1482
3. Einleitung von der Beamtin oder des Beamten	1482

4. Ablauf eines Disziplinarverfahrens	1483
5. Disziplinarmaßnahmen	1485
III. Literaturempfehlungen	1486
§ 36 Korruption (<i>Beyerle</i>)	1487
I. Einleitung: Korruption – ein typisches Aufregerthema von Kommunen?	1489
II. Was ist Korruption?	1489
1. Das Wesen von Korruption	1490
2. Korruption im Strafgesetzbuch	1490
3. Korruption ist nicht gleich Korruption	1491
III. Schäden durch Korruption	1492
IV. Gefühlte Sicherheit – trügerische Sicherheit	1493
V. Klassische Risikobereiche in der Kommunalverwaltung	1494
VI. Geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit	1495
VII. Tätertypen, Risikofaktoren, Indikatoren und die Sprache	1496
1. Tätertypen	1496
2. Risikofaktoren für korruptive Verstrickung	1496
3. Korruptionsindikatoren	1498
4. Rechtfertigung und Verharmlosung durch Sprache – Ausreden und Sprachregelungen	1499
VIII. Korruptionspräventionsmaßnahmen, Verantwortung und Vorbild	1499
1. Maßnahmen – am besten im Bündel	1500
2. Führungskräfte und Mitarbeitende – Verantwortung und Vorbild ...	1512
IX. Repression – Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen, Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden und die internen Reaktionen bei Korruptionsverdacht	1518
1. Umgang mit Korruptions(verdachts)fällen	1518
2. Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden	1519
3. Interne Reaktionen bei Korruptionsverdacht	1520
X. Nachbereitung vor Ort, die lernende Kommunalverwaltung	1521
XI. Öffentlichkeit – Aufklärung und Sensibilisierung	1521
XII. Fluch der guten Tat: das Kontrollparadox	1522
XIII. Frustrationsquellen für die in der Korruptionsprävention Arbeitenden	1522
1. Defizite	1522
2. Lösungsansätze	1523
XV. Literaturempfehlungen	1524
Anlage 1: Musterarbeitsvorgang für die Arbeitsplatzbeschreibung des Antikorruptionsbeauftragten in Auszügen	1525
Anlage 2: Die Antikorruptionsrichtlinie vom 19.9.2019	1528
Anlage 3: Anzeige einer Nebentätigkeit	1533

8. Kapitel: Haftung (§ 37)

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

III. Haftung des Beschäftigten gegenüber der Anstellungskörperschaft	1549
1. Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber	1550
2. Haftung des Beamten gegenüber dem Dienstherrn	1550
IV. Regressansprüche der Anstellungskörperschaft	1552
1. Rückgriff des Dienstherrn gegen den Amtswalter	1552
2. Die Regresshaftung der Mitglieder kommunaler Kollegialorgane	1553
9. Kapitel: Beendigung des Arbeits-/Dienstverhältnisses (§§ 38–42)	
§ 38 Kündigung (<i>Graf</i>)	1555
I. Formelles Kündigungsrecht	1556
1. Sachverhaltsaufklärung	1556
2. Entscheidung	1556
3. Kündigungsfristen	1563
4. Beteiligung der Personalvertretung	1563
5. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung	1564
6. Beteiligung des Integrationsamts	1564
7. Kündigungsschreiben	1566
8. Weiterbeschäftigungsanspruch	1568
9. Allgemeiner Kündigungsschutz	1568
10. Besonderer Kündigungsschutz	1568
11. Kündigungsarten	1569
II. Materielles Kündigungsrecht	1571
1. Verhaltensbedingte Kündigung	1571
2. Personenbedingte Kündigung	1573
3. Betriebsbedingte Kündigung	1575
4. Verdachtskündigung	1575
5. Druckkündigung	1575
§ 39 Auflösungsvertrag (<i>Barby</i>)	1577
I. Begriff und Zustandekommen	1577
II. Inhalt	1578
1. Allgemeine Geschäftsbedingungen	1578
2. Beendigungszeitpunkt und Beendigungsgrund	1579
3. Urlaub	1579
4. Überstunden	1581
5. Zeitwertguthaben	1582
6. Freistellung	1583
7. Abfindung	1584
8. Eigentum der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers	1585
9. Verschwiegenheitspflicht	1585
10. Erledigungsklausel	1585
III. Checkliste Auflösungsvertrag	1586
Anlage 1: Auflösungsvertrag	1587
§ 40 Erwerbsminderungsrente (<i>Barby</i>)	1591
I. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Rentenbescheid	1591
1. Volle und teilweise Erwerbsminderung	1591
2. Zustellung des Rentenbescheids und Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1592
3. Mitteilungspflicht der/des Beschäftigten	1593
4. Widerspruch gegen den Rentenbescheid	1594
5. Antrag auf Weiterbeschäftigung	1594
6. Beteiligung des Integrationsamtes	1596

7. Klagemöglichkeit	1596
II. Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch ärztliches Gutachten	1596
1. Allgemeines	1596
2. Duldungs- und Mitwirkungspflicht der/des Beschäftigten	1597
3. Inhalt des Gutachtens	1597
4. Reichweite des § 33 Abs. 4 TVöD	1597
5. Klagemöglichkeit	1598
§ 41 Zeugnis (<i>Hecht/Kaster-Müller</i>)	1599
I. Rechtsgrundlagen	1599
II. Form und Inhalt von Zeugnissen	1600
1. Form von Zeugnissen	1600
2. Inhalt von Zeugnissen	1600
3. Notenstufen	1601
III. Mögliche Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber	1601
IV. Tarifliche Ausschlussfrist	1602
V. Beispiel	1602
§ 42 Beendigung des Dienstverhältnisses (<i>Kahlen</i>)	1603
I. Entlassung des Beamten	1603
1. Entlassung kraft Gesetzes	1603
2. Entlassung durch Verwaltungsakt	1604
II. Verlust der Beamtenrechte	1605
III. Entfernung aus dem Dienst	1606
IV. Versetzung oder Eintritt in den Ruhestand	1606
V. Mitbestimmung des Personalrats	1606
Anlage 1: Wesentliche Mitbestimmungstatbestände zur Beendigung des Dienstverhältnisses und zum Ruhestand in Bund und Ländern	1607
10. Kapitel: Renteneintritt/Ruhestand (§§ 43, 44)	
§ 43 Renteneintritt/Ruhestand	1609
I. Weiterbeschäftigung von Tarifbeschäftigten nach Renteneintritt (<i>Hecht</i>)	1610
1. Grundsatz – Beendigung mit Renteneintritt	1610
2. Kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung	1611
3. Hinausschieben der Altersgrenze nach § 41 S. 3 SGB VI	1611
4. Neuer Arbeitsvertrag nach § 33 Abs. 5 TVöD	1614
5. Modell FALTER nach TV FlexAZ	1617
6. Mitbestimmung	1618
7. Auswahl des geeigneten Gestaltungsinstrumentes	1618
II. Beamtenrecht: Eintritt oder Versetzung in den Ruhestand (<i>Kahlen</i>)	1619
1. Grundsätze	1619
2. Eintritt in den Ruhestand mit Erreichen der Altersgrenze	1620
3. Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfähigkeit	1621
4. Begrenzte Dienstfähigkeit	1624
5. Einstweiliger Ruhestand	1624
6. Mitbestimmung des Personalrats	1625
Anlage 1: Beamtenrechtliche Regelungen zu verschiedenen Altersgrenzen und zum Hinausschieben des Ruhestands in Bund und Ländern	1626
§ 44 Beamtenversorgung (<i>Becker</i>)	1627
I. Beamtenversorgung als eigenständiges Alterssicherungssystem für Beamte in Bund, Ländern, Gemeinden	1628
1. Verfassungsrechtliche Grundlagen	1628

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

Anlage 6: Mindestversorgungsbezüge und Mindesthöchstgrenzen in Euro nach Bundesrecht Stand: 4/2022	1651
Anlage 7: Mindestwitwengeld und Mindestwaisengeld in Euro nach Bundesrecht Stand: 4/2022	1652
Anlage 8: Allgemeine Voraussetzungen des Anspruchs (§ 30 Abs. 1 S. 1, Abs. 3 BeamtVG)	1653
Sachverzeichnis	1655