

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Die Autoren .....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Planung und Deckung des Personalbedarfs .....</b>	<b>5</b>
2.1 Planung des Personalbedarfs .....	5
2.2 Maßnahmen der Personalbedarfsdeckung .....	7
2.2.1 Interne Personalbeschaffung .....	8
2.2.2 Externe Personalbeschaffung .....	9
<b>3 Personalmarketing .....</b>	<b>13</b>
3.1 Personalmarketing und dessen Auswirkungen auf den Erfolg der Personalauswahl .....	13
3.2 Gestaltung des Personalmarketings .....	16
<b>4 Rechtliche Rahmenbedingungen für Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren .....</b>	<b>23</b>
4.1 Grundgesetz .....	23
4.1.1 Leistungsprinzip und Bestenauslese .....	23
4.1.2 Das Leistungsprinzip als Anspruchsgrundlage .....	24
4.1.3 Anspruch auf Ernennung, Einstellung und Höhergruppierung .....	25
4.1.4 Eignung, Befähigung und fachliche Leistung .....	25
4.1.4.1 Gesundheitliche Eignung .....	26
4.1.4.2 Charakterliche Eignung .....	28
4.1.5 Befähigung .....	32
4.1.6 Fachliche Leistung .....	32
4.1.7 Funktionsvorbehalt des Art. 33 Abs. 4 GG .....	33
4.2 Bundesbeamtengesetz und Beamtenstatusgesetz .....	34
4.2.1 Ernennung und Leistungsprinzip .....	34
4.2.2 Stellenausschreibung .....	35
4.2.3 Beförderung .....	35
4.2.3.1 Anspruch auf Beförderung .....	35
4.2.3.2 Begriff der Beförderung .....	36
4.2.3.3 Beförderungsverbote .....	36
4.3 Versetzung und Umsetzung .....	37
4.4 Beamtenrechtlicher Amtsbegriff .....	39
4.5 Personalvertretungsorgane .....	40

	Seite
4.6 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz .....	40
4.7 Teilzeit- und Befristungsgesetz .....	40
4.8 Datenschutzrecht .....	41
4.9 Tarifrrechtliche Vorschriften .....	41
4.10 Eignungsdiagnostische Norm DIN 33430 .....	41
<b>5 Zuständigkeiten und Beteiligungen im Rahmen des Auswahlverfahrens .....</b>	<b>45</b>
5.1 Beteiligung des Personalrates .....	45
5.1.1 Beteiligung bei der Stellenausschreibung .....	45
5.1.2 Beteiligung bei Vorstellungsgesprächen .....	47
5.1.3 Vorlage von Bewerbungsunterlagen .....	48
5.1.4 Fehler bei der Beteiligung des Personalrats .....	49
5.2 Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten .....	51
5.3 Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung .....	52
<b>6 Dienstposten- und Stellenbewertung .....</b>	<b>55</b>
6.1 Pflicht zur Dienstposten- und Stellenbewertung .....	56
6.2 Gerichtliche Überprüfung der Dienstpostenbewertung .....	57
6.3 Methoden der Dienstpostenbewertung .....	57
6.3.1 Normative Dienstpostenbewertung .....	58
6.3.2 Nichtnormative Dienstpostenbewertung .....	58
6.3.2.1 Summarische Dienstpostenbewertung .....	58
6.3.2.2 Analytische Dienstpostenbewertung .....	59
6.3.2.3 Vergleich beider Verfahren .....	59
6.3.2.4 Vorgehensweise in der Praxis .....	59
<b>7 Anforderungsprofile .....</b>	<b>61</b>
7.1 Anforderungsprofil – rechtliche Rahmenbedingungen .....	61
7.2 Begriff und Bedeutung des Anforderungsprofils .....	62
7.2.1 Deklaratorisches Anforderungsprofil .....	64
7.2.2 Konstitutives Anforderungsprofil .....	65
7.2.3 Besonderheiten bei Arbeitnehmern .....	71
7.2.4 Laufbahnwechsel .....	72
7.3 Verbindlichkeit des Anforderungsprofils .....	72
7.4 Grenzen des Organisationsermessens des Dienstherrn .....	72
7.5 Folgen unzulässiger Anforderungsprofile .....	73
7.6 Gestaltung des Anforderungsprofils .....	74
7.6.1 Grundsätzliches .....	74
7.6.2 Notwendige, förderliche und ausschließende Personenmerkmale .....	74

	Seite
7.6.3 Ausmaß der Personenmerkmale .....	75
7.6.4 Bedeutsamkeit der Personenmerkmale .....	76
7.6.5 Keine Verwechslung von Personenmerkmal und dem Erhebungsverfahren .....	76
7.6.6 Durch das AGG geschützte Personenmerkmale .....	76
7.6.7 Äußere Form des Anforderungsprofils .....	76
7.7 Ermittlung der erforderlichen Personenmerkmale – Anforderungsanalyse .....	77
7.7.1 Anforderungsquellen .....	77
7.7.2 Zugänge zu den Anforderungen – Methoden der Anforderungsanalyse .....	79
7.7.3 Dokumentation der Anforderungsanalyse .....	86
7.8 Personenmerkmale mit herausragender Bedeutung für den öffentlichen Sektor .....	87
7.8.1 Intelligenz .....	87
7.8.2 Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale .....	89
7.8.3 Leistungsmotivation .....	91
7.8.4 Integrität .....	92
7.8.5 Sprachliche und kommunikative Kompetenzen .....	93
<b>8 Bewerberkreis und Auswahlverfahren .....</b>	<b>95</b>
8.1 Umsetzungs-, Versetzungs-, Einstellungs- und Beförderungsbewerber .....	95
8.2 Arbeitnehmer und Beamte .....	97
8.3 Bleibeverpflichtung .....	98
8.4 Ausschluss von befristet beschäftigten Arbeitnehmern .....	99
8.5 Stichtag – wann Qualifikationen vorliegen müssen .....	100
8.6 Auswahlkriterien Voll- und Teilzeit .....	100
8.7 Bewerbungsfrist .....	101
8.8 Straf-, Disziplinar- und arbeitsrechtliche Verfahren .....	102
<b>9 Planung der Eignungsbeurteilung .....</b>	<b>105</b>
9.1 Ziele und Qualitätskriterien der Eignungsbeurteilung .....	105
9.2 Trichtermodell der Personalauswahl .....	106
9.3 Anonymisierte Bewerbung: Fragen und Antworten .....	109
9.4 Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnik .....	112
9.5 Evaluation von Auswahlverfahren .....	113
<b>10 Dienstliche Beurteilungen .....</b>	<b>115</b>
10.1 Begriff der dienstlichen Beurteilung .....	115
10.2 Beurteilungskonkurrenzen .....	116
10.3 Beurteilungsarten .....	118
10.4 Nachzeichnung von dienstlichen Beurteilungen .....	119

	Seite
10.5	Aktualität dienstlicher Beurteilungen ..... 121
10.5.1	Vergleich von Regelbeurteilungen ..... 121
10.5.2	Vergleich von Regel- und Anlassbeurteilungen ..... 124
10.5.3	Vergleich von Anlassbeurteilungen ..... 125
10.6	Beurteilungsinhalte ..... 125
10.6.1	Leistungs-, Befähigungs- und Eignungsbeurteilung ..... 125
10.6.2	Inhalt der dienstlichen Beurteilung ..... 127
10.6.3	Bewertungssysteme ..... 130
10.6.4	Ermittlung des Gesamturteils ..... 132
10.7	Das Beurteilungsverfahren ..... 135
10.7.1	Zuständigkeit für die Beurteilungen ..... 135
10.7.2	Mehrstufiges Verfahren ..... 137
10.7.3	Aufnahme in der Personalakte, Bekanntgabe und Anhörung des Bediensteten ..... 138
10.7.4	Beteiligung der Personalvertretungsorgane ..... 139
10.8	Beurteilungsfehler ..... 139
10.9	Vergleich der dienstlichen Beurteilungen und Rückgriff auf Hilfskriterien ..... 142
10.9.1	Allgemeines ..... 142
10.9.2	Auswertung dienstlicher Beurteilungen und Statusamt ... 147
10.9.3	Ausschärfung der dienstlichen Beurteilung ..... 147
10.9.4	Hilfskriterien ..... 148
10.9.5	Vorteil durch rechtswidrig erlangten Bewährungsvorsprung ..... 149
<b>11</b>	<b>Beurteilung der persönlichen Befähigung ..... 151</b>
11.1	Qualitätskriterien eignungsdiagnostischer Verfahren ..... 151
11.2	Analyse von Bewerbungsunterlagen ..... 155
11.2.1	Analyseumstände und -zielsetzungen ..... 155
11.2.2	Verwendung von Bewerbungsunterlagen für Zwecke der Vorauswahl ..... 156
11.2.3	Verwendung von Bewerbungsunterlagen zur Vorbereitung von Interviews ..... 158
11.3	Analyse von Daten aus sozialen Netzwerken/dem Internet ..... 162
11.4	Intelligenz- und andere Leistungstests ..... 162
11.4.1	Intelligenz und berufliche Leistung ..... 162
11.4.2	Funktionsweise von Intelligenztests ..... 164
11.4.3	Kritik an Intelligenztests ..... 166
11.4.4	Andere Leistungstests ..... 171
11.5	Persönlichkeits- und Interessentests ..... 173
11.6	Arbeitsproben ..... 177
11.7	Situative Verfahren ..... 178

	Seite
11.8 Interview .....	180
11.8.1 Charakteristika, Zwecke, typische Qualitätsmängel .....	180
11.8.2 Bewertung einzelner Personenmerkmale im Interview ...	183
11.8.3 Interview als Breitbanddiagnostikum .....	185
11.8.4 Ablauf eines Interviews .....	187
11.8.5 Fragerecht des Dienstherrn .....	189
11.9 Assessment-Center .....	191
11.10 Auswahl und Kombination eignungsdiagnostischer Verfahren ...	193
<b>12 Eignungsentscheidung .....</b>	<b>195</b>
12.1 Entscheidungsregeln für die Eignungsbeurteilung .....	195
12.2 Hürden-Modell .....	196
12.3 Kaskaden-Modell .....	196
12.4 Kompensationsmodelle .....	197
12.5 Bevorzugungsregelungen .....	200
12.5.1 Geschlechtsspezifische Bevorzugungsregelungen .....	200
12.5.2 Herkunftsspezifische Bevorzugungsregelungen .....	201
12.6 Rückmeldegespräche mit Bewerbern .....	207
12.6.1 Charakterisierung von Rückmeldegesprächen .....	207
12.6.2 Vorbereitung des Rückmeldegesprächs .....	207
12.6.3 Durchführung des Rückmeldegesprächs .....	208
12.6.4 Nachbereitung des Rückmeldegesprächs .....	210
<b>13 Abbruch des Auswahlverfahrens .....</b>	<b>211</b>
13.1 Voraussetzungen für den Abbruch des Verfahrens .....	211
13.2 Sachliche Gründe .....	213
13.2.1 Schärfung des alten bzw. Erstellen eines neuen Anforderungsprofils .....	213
13.2.2 Kein Bewerber erfüllt das Anforderungsprofil .....	214
13.2.3 Neue Beförderungsrichtlinien .....	215
13.2.4 Keine hinreichenden aktuellen dienstlichen Beurteilungen	215
13.2.5 Herabstufung des Dienstpostens .....	215
13.2.6 Höherbewertung des Dienstpostens .....	216
13.2.7 Rechtsfehlerhaftes Auswahlverfahren .....	216
13.2.8 Schwerbehinderung und amtsangemessene Beschäftigung	216
13.2.9 Beförderung würde dem Leistungsprinzip nicht gerecht werden .....	217
13.3 Rechtsschutz gegen den Abbruch eines Auswahlverfahrens .....	217
<b>14 Unterrichts- und Dokumentationsverpflichtungen bei Auswahlentscheidungen .....</b>	<b>219</b>
14.1 Dokumentation der Auswahlentscheidung .....	219
14.2 Konkurrentenmitteilung .....	221

	Seite
14.3 Folgen einer unzureichenden Dokumentation der Auswahlentscheidung .....	223
14.4 Umfang der Dokumentationspflicht .....	224
14.4.1 Dokumentationsverpflichtung und Nichteinbeziehen eines Bewerbers in das Auswahlverfahren .....	224
14.4.2 Dokumentationsverpflichtung und Auswahlgespräche ...	225
14.4.3 Dokumentationsverpflichtung und Bewerberrangfolge ...	226
14.4.4 Dokumentationsverpflichtung und Auswertung dienstlicher Beurteilungen .....	226
<b>15 Konkurrentenklage – wenn sich zwei um eine Stelle streiten .....</b>	<b>229</b>
15.1 Einstweiliger Rechtsschutz und Rechtsschutzgarantie .....	233
15.2 Rechtsweg und Klageart .....	234
15.3 Beamtenrechtliche Konkurrentenklage .....	235
15.3.1 Konkurrentenklage um Dienstposten .....	235
15.3.2 Anfechtungsklage gegen die bereits vollzogene Ernennung .....	236
15.4 Arbeitsrechtliche Konkurrentenklage .....	236
<b>16 Schadensersatzanspruch wegen Verletzung des Bewerbungsverfahrensanspruchs .....</b>	<b>239</b>
16.1 Anspruch auf Beförderung bzw. Einstellung .....	240
16.2 Vorrang des Primärrechtsschutzes .....	241
16.3 Verwirkung .....	242
16.4 Verschulden .....	242
16.5 Schaden .....	243
<b>17 Benachteiligungen im Auswahlverfahren .....</b>	<b>245</b>
17.1 Unterscheidung zwischen den Anspruchsgrundlagen .....	246
17.1.1 Anspruch auf Schadensersatz (§ 15 Abs. 1 AGG) .....	246
17.1.2 Entschädigungsanspruch nach § 15 Abs. 2 AGG .....	247
17.2 Ausschlussfristen .....	248
17.3 Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot .....	249
17.3.1 Unmittelbare Benachteiligung .....	249
17.3.2 Mittelbare Benachteiligung .....	251
17.4 Die Benachteiligungsmerkmale des § 1 AGG .....	251
17.5 Nachweispflicht .....	252
17.5.1 Einladung eines schwerbehinderten Menschen zu einem Vorstellungsgespräch .....	253
17.5.2 Einschaltung der Agentur für Arbeit .....	255
17.5.3 Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung .....	255

		Seite
<b>18</b>	<b>Personaleinführung</b> .....	257
	18.1 Definition und Ziele der Personaleinführung .....	257
	18.2 Fünf-Phasen-Modell der Personaleinführung .....	258
	18.3 Strategien und Maßnahmen der Personaleinführung .....	262
<b>19</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	265
<b>20</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	269
<b>21</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	277