Inhaltsverzeichnis

		Seite	Randziffer
	Vorwort	5	
	Abkürzungsverzeichnis	17	
1.	Überblick	19	1–23
1.1	Bausteine kommunalen Personal- managements	19	1–11
1.2	Ausgangssituation	20	12–14
1.3	Stellung in der Kommunalverwaltung . . .	22	15–16
1.4	Personal und Gesellschaft	23	17–19
1.5	Wertorientierte Personalpolitik	31	20
1.6	Reform des öffentlichen Dienstrechts . . .	33	21
1.7	Aufgaben der kommunalen Personal- abteilung (Überblick)	36	22
1.8	Rechtsgrundlagen (Überblick)	36	23
2.	Grundfragen der Unternehmensführung und der Unternehmenskultur in der öffentlichen Verwaltung	39	24–45
2.1	Einführung	39	24
2.2	Unternehmensgrundsätze	40	25–28
2.3	Unternehmensgrundsätze in der Praxis . .	43	28
2.4	Ziele und Visionen	46	29
2.5	Prozestufen der Zielfindung	48	30
2.6	Unternehmenskultur in der öffentlichen Verwaltung	49	31–45
2.6.1	Ausgangssituation	49	31–32
2.6.2	Begriff	50	33–34
2.6.3	Ethik, Kultur und Identität der Organisation	52	35
2.6.4	Interdependenz der Unternehmenskultur . .	53	36
2.6.5	Entwicklung der Unternehmenskultur . . .	54	37
2.6.6	Ursprung der Unternehmenskultur	55	38
2.6.7	Gestaltung der Unternehmenskultur	55	39–43
2.6.8	Unternehmenskultur und Menschenbild . .	58	44
2.6.9	Zukunft der Unternehmenskultur	59	45

3.	Personalplanung	61	46– 62
3.1	Einführung	61	46
3.2	Begriff	62	47
3.3	Vorteile der Personalplanung	63	48
3.4	Individualplanung	63	49
3.5	Kollektivplanung	64	50– 57
3.6	Planungshorizonte	67	58– 61
3.7	Leitsätze zur Planung	69	62
4.	Personalbeschaffung	71	63–118
4.1	Begriff	71	63– 66
4.2	Personalbeschaffung als strategischer Erfolgsfaktor	71	67
4.3	Möglichkeiten der Personalbeschaffung . .	73	68
4.4	Interne Wege der Personalbeschaffung . . .	74	69
4.5	Externe Wege der Personalbeschaffung . .	75	70– 81
4.5.1	Personalbeschaffung über Stellen- ausschreibungen	76	71– 76
4.5.2	Personalbeschaffung über Personal- oder Unternehmensberater	83	77
4.5.3	Personalbeschaffung über Zeitarbeitsfirmen (Personalleasing)	85	78
4.5.4	Personalbeschaffung über das Arbeitsamt oder private Arbeitsvermittler	86	79
4.5.5	Personalbeschaffung über Schul- und Hochschulkontakte	86	80– 81
4.6	Das Anforderungsprofil als Grundlage der Personalbeschaffung	91	82– 85
4.7	Das Bewerbungsverfahren	93	86– 97
4.7.1	Übersicht über das Bewerbungsverfahren .	93	87
4.7.2	Übersicht der Auswahlverfahren	94	88
4.7.3	Eingang und Sichten der Bewerbungen . .	96	89
4.7.4	Formale Anforderungen an die Bewerbung	97	90
4.7.5	Optische Anforderungen an die Bewerbung	98	91
4.7.6	Inhaltliche Anforderungen an die Bewerbung	100	92– 97
4.8	Einladung zum Vorstellungsgespräch	121	98–110
4.8.1	Vorbereiten des Vorstellungsgespräches . .	121	99
4.8.2	Durchführen des Vorstellungsgespräches .	125	100–107
4.8.3	Analyse der Vorstellungsgespräche	135	108–109
4.8.4	Rechtliche Einordnung der Auswahl- entscheidung	138	110
4.9	Testverfahren	138	111–116

4.10	Entscheidung über die Stellenbesetzung . . .	142	117
4.11	Abschluß des Arbeitsvertrages	144	118
5.	Personal und Organisation –		
	Organisationsentwicklung	145	119–164
5.1	Grundlagen der Organisation	145	120
5.2	Aufbauorganisation (Struktur)	146	121–125
5.3	Ablauforganisation (Prozeß)	149	126
5.4	Verwaltungsreform durch Organisations- entwicklung	149	127–129
5.5	Begriff der Organisationsentwicklung (OE)	151	130
5.6	Verknüpfung von Personal- und Organi- sationsentwicklung	153	131
5.7	Vorgehensweise bei der Organisations- entwicklung	153	132–136
5.7.1	Analyse der Ausgangssituation	153	133
5.7.2	Ziele der Organisationsentwicklung	154	134
5.7.3	Ansätze der Organisationsentwicklung . .	156	135–136
5.8	Personal- und Organisationsentwicklung als Instrumente der Verwaltungsführung . .	159	136
5.9	Gestaltung der Organisation	160	137–139
5.10	Organisationsentwicklung mit Moderationsgruppen	161	140–161
5.10.1	Betriebliche Kleingruppenarbeit (Qualitätszirkel)	161	140–148
5.10.2	Der Moderator und seine Tätigkeit	166	149–152
5.10.3	Einführung von Qualitätszirkeln	169	153–154
5.10.4	Die erste Gruppensitzung (Problemsammlung)	170	155–156
5.10.5	Die zweite Gruppensitzung (Problemlösung)	171	157
5.10.6	Ideenfindungstechnik des brainstorming . .	172	158
5.10.7	Problemlösungstechnik anhand des Ishikawa-Diagramms	173	159
5.10.8	Umsetzung von Lösungen	174	160–161
5.11	Vorschlagswesen in der Kommunal- verwaltung	175	162–164
5.11.1	Grundlagen	175	162
5.11.2	Begriff	176	163
5.11.3	Verfahren	177	164
6.	Personalentwicklung	181	165–226
6.1	Begriff	181	165–168

6.2	Erforderlichkeit von Personalentwicklung	182	169–174
6.3	Vorgehensweise bei der Personalentwicklung	183	175–184
6.3.1	Analyse der Ausgangssituation	183	175–176
6.3.2	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	185	177–178
6.3.3	Ziele der Personalentwicklung	187	179
6.3.4	Voraussetzungen der Personalentwicklung	189	180
6.3.5	Strategien zum Erreichen der Personalentwicklungsziele	189	181–183
6.3.6	Derzeitige Defizite bei der Personalentwicklung	191	184
6.4	Management Development (Führungskräfteentwicklung)	192	185
6.5	Grundkonzeption für Maßnahmen der Personalentwicklung	195	186–208
6.6	Einzelne Bildungsmethoden	203	209–226
6.6.1	Systematik betrieblicher Bildung	203	209–211
6.6.2	Methoden der Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)	203	212–217
6.6.3	Methoden der Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)	208	218–226
7.	Personalführung	213	227–274
7.1	Theoretische Ansätze der Managementforschung	213	227–230
7.1.1	Managementfunktionen	213	228
7.1.2	Managerhandeln	215	229
7.1.3	Managementebenen	217	230
7.2	Wesentliche Komponenten der Personalführung	218	231–235
7.2.1	Mit sinnvoller Arbeit zur erfolgreichen Kommunalverwaltung	218	231
7.2.2	Mitarbeiterorientierte Verwaltungsführung	220	232
7.2.3	Führungskultur	221	233
7.2.4	Information und Kommunikation	222	234
7.2.5	Motivation und Innovation	224	235
7.3	Praktische Personalführung	228	236–274
7.3.1	Begriff und Voraussetzungen	228	236–237
7.3.2	Allgemeine Führungspflichten	233	238–240
7.3.3	Kompetenzbereiche der Führung	236	241–244
7.3.4	Führungsstile	238	245–250
7.3.5	Führungstechniken	245	251–255

7.3.6	Regelkreis-Management	252	256–265
7.3.7	Führungsinstrumente	255	266–272
7.3.7.1	Das Mitarbeitergespräch	255	267
7.3.7.2	Die Mitarbeiterbesprechung	259	268
7.3.7.3	Das Konfliktgespräch	260	269
7.3.7.4	Die Konferenz	262	270
7.3.7.5	Die Präsentation	263	271
7.3.7.6	Die Vorgesetztenbeurteilung	267	272
7.3.8	Checkliste des eigenen Führungsverhaltens	269	273
7.3.9	Führungsgrundsätze	273	274
8.	Personalbeurteilung	275	275–291
8.1	Begriff und Bedeutung der Personal- beurteilung	275	275–277
8.2	Ziele der Personalbeurteilung	279	278
8.3	Beurteilungsfehler	279	279
8.3.1	Beurteilungsfehler beim Beurteiler	280	279
8.3.2	Fehlerquellen durch Einflüsse des Beurteilten	283	279
8.4	Die Beurteilung	284	280–290
8.4.1	Grundlagen der Beurteilung	284	280–285
8.4.2	Beurteilungskriterien	286	286
8.4.3	Beurteilungsmaßstab	291	287
8.4.4	Das Beurteilungsgespräch	292	288
8.4.5	Das Potentialgespräch	294	289
8.4.6	Das Kritikgespräch	295	290
8.5	Rechtliche Einordnung der Beurteilung . .	296	291
9.	Personalentlohnung	299	292–321
9.1	Begriff und Grundlagen	299	292–296
9.2	Leistungsmotivation und Vergütung	300	297–300
9.3	Rechtsgrundlagen der Personalentlohnung .	304	301–307
9.3.1	Personalentlohnung für Beamte	304	301–303
9.3.2	Personalentlohnung für Angestellte und Arbeiter	307	304–307
9.4	Umfang und Bedeutung der Personalkosten	309	308–309
9.5	Personalcontrolling	312	310–321
9.5.1	Begriff und Zielsetzung	312	310–312
9.5.2	Analyse der Personalkosten	313	313–317
9.5.3	Personalkostenplanung und -kontrolle . . .	314	318
9.5.4	Controlling der Personalentwicklung . . .	315	319
9.5.5	Controlling der Personalbeschaffung	316	320
9.5.6	Personalkennzahlen	317	321

10.	Personalbetreuung	319	322–337
10.1	Begriff und Ziel	319	322
10.2	Beispiele für Personalbetreuung	319	323
10.3	Einführung neuer Mitarbeiter (training into the job)	321	324–331
10.3.1	Ausgangslage	321	324–325
10.3.2	Zielsetzung der Einführung neuer Mitarbeiter	322	326
10.3.3	Erwartungen in der Einführungsphase . . .	322	327
10.3.4	Verfahren zur Einführung neuer Mitarbeiter	323	328–330
10.3.5	Die Begegnung des neuen Mitarbeiters mit der Verwaltung	329	331
10.4	Die Mitarbeiterbefragung	330	332–337
10.4.1	Begriff und Ziele	330	332–333
10.4.2	Vorgehensweise	331	334
10.4.3	Übersicht	335	335
10.4.4	Musterfragebogen	336	336–337
11.	Der Personalrat und seine Mitwirkungsrechte	341	338–364
11.1	Begriff und Grundlagen des Personal- vertretungsrechts	341	338
11.2	Verhältnis zwischen Bundes- und Landespersonalvertretungsrecht	343	339
11.3	Räumlicher und persönlicher Geltungs- bereich des Bundespersonalvertretungs- gesetzes	343	340–341
11.4	Organe und Beteiligte der Personal- vertretung	345	342–350
11.5	Rechtsstellung der Beschäftigten	347	351
11.6	Wahl des Personalrates	348	352–354
11.7	Geschäftsführung des Personalrates	350	355
11.8	Freistellung von Mitgliedern des Personalrates	352	356
11.9	Einwirkungsmöglichkeiten der Personalvertretung	353	357–362
11.9.1	Mitbestimmung	353	357
11.9.2	Mitwirkung	356	358
11.9.3	Anhörungsrechte	357	359
11.9.4	Initiativrecht	357	360
11.9.5	Antrags- und Beratungsrecht	358	361–362

11.10	Nichtanwendung des Personalvertretungsrechts	359	363
11.11	Folgen einer unterlassenen oder fehlerhaften Beteiligung	359	364
12.	Allgemeine Personalverwaltung	363	365–382
12.1	Begriff	363	365–366
12.2	Aufgabengliederung	364	367–370
12.2.1	Kernaufgaben der Personalabteilung	364	367
12.2.2	Beratungsaufgaben	365	368
12.2.3	Richtlinienaufgaben	366	369
12.2.4	Dienstleistungsaufgaben	366	370
12.3	Informationsbearbeitung	366	371–376
12.3.1	Beschaffung von Informationen	367	372
12.3.2	Informationsverwaltung	367	373–375
12.3.3	Informationsauswertung	368	376
12.4	Verwaltungsabwicklung	369	377–379
12.4.1	Personalbeschaffung	369	377
12.4.2	Betreuung des Personals	369	378
12.4.3	Personalfreisetzung	370	379
12.5	Rechts- und Ordnungsbestimmungen	370	380
12.6	Entgeltabrechnung	370	381
12.7	Formularwesen	371	382
13.	Personalfreisetzung	375	383–404
13.1	Begriff und Arten der Personalfreisetzung	375	383–386
13.2	Beteiligungsrechte des Personalrates	377	387
13.3	Ordentliche Kündigung	378	388–393
13.4	Außerordentliche Kündigung	382	394
13.5	Einvernehmliche Vertragsauflösung	383	395
13.6	Vertragsbeendigung durch Zeitablauf	384	396–397
13.7	Outplacement	385	398
13.8	Abwicklung der Personalfreisetzung	387	399–402
13.9	Exkurs: Innere Kündigung	389	403
13.10	Exkurs: burn-out von Führungskräften	391	404

Anhänge

Anhang 1: Allgemeine Personalformulare		
1.1 Personalbogen für Beamte, Angestellte und Arbeiter	395	405
1.2 Inhaltsverzeichnis der Personalakten	399	406
1.3 Personal- und Besoldungskarte	401	407
1.4 Dienstliche Beurteilung über Leistung und Befähigung	403	408

1.5 Stellenbeschreibung	407	409
1.6 Antrag auf Zahlung von Kindergeld	411	410
1.7 Erklärung zum Ortszuschlag, Sozialzuschlag, Anwärterverheiratetenzuschlag	415	411
1.8 Abmahnung für Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst	419	412
Anhang 2: Formulare bei Urlaub, Krankheit, Abwesenheit, Dienstreise, Umzug		
2.1 Antrag auf Urlaub/Dienstbefreiung	421	413
2.2 Urlaubsplan und Urlaubsnachweisung	423	414
2.3 Kombinierte Urlaubs- und Krankenkarte in der Personalabteilung für ein Urlaubsjahr	427	415
2.4 Antrag auf Genehmigung einer Dienstreise	429	416
2.5 Reisekostenrechnung	431	417
2.6 Antrag auf Umzugskostenvergütung	433	418
2.7 Umzugskostenrechnung	435	419
Anhang 3: Formulare für den Beamtenbereich		
3.1 Feststellungs- und Berechnungsbogen für die Laufbahn, die BDA-Festsetzung und die ruhe- gehaltfähigen Vordienstzeiten	439	420
3.2 Bescheid über die Festsetzung des Besoldungsdienstalters (BDA)	443	421
3.3 Niederschrift über die Vereidigung eines Beamten, amtliches Muster für Rheinland-Pfalz	445	422
3.4 Berechnung der Dienstzeit nach der Verordnung über die Gewährung von Jubiläumszuwendungen an Beamte und Richter	447	423
3.5 Antrag auf Beihilfe in der beamtenrechtlichen Krankenfürsorge	449	424
Anhang 4: Formulare für den Arbeitnehmerbereich (Angestellte, Arbeiter)		
4.1 Vertrag zur Änderung des Arbeitsvertrages für Arbeitnehmer	453	425
4.2 Nachweis über anrechnungsfähige Beschäftigungs- und Dienstzeiten	455	426
4.3 Berufsausbildungsvertrag für Auszubildende	457	427
Anhang 5: Formulare für den Angestelltenbereich		
5.1 Arbeitsvertrag mit Angestellten nach BAT, die auf unbestimmte Zeit eingestellt werden	461	428
5.2 Arbeitsvertrag für Zeitangestellte	463	429
5.3 Arbeitsvertrag für Angestellte nach BAT-O	465	430
5.4 Festsetzung der Vergütung bei Neueinstellung	467	431

5.5 Festsetzung der Vergütung bei Eintritt von Alterssteigerung	469	432
5.6 Festsetzung der Vergütung bei Höhergruppierung	471	433
Anhang 6: Formulare für den Arbeiterbereich		
6.1 Arbeitsvertrag für auf unbestimmte Zeit eingestellte Arbeiter nach BMT-G II	473	434
6.2 Arbeitsvertrag für vorübergehend beschäftigte Arbeiter	475	435
6.3 Arbeitsvertrag für geringfügig beschäftigte Arbeiter, für die der BMT-G nicht gilt	477	436
6.4 Berechnung der Beschäftigungszeit und der Dienstzeit von Arbeitern	481	437
6.5 Berechnung des Urlaubslohnes für Arbeiter	483	438
6.6 Berechnung des Krankengeldzuschusses für Arbeiter	485	439
Anhang 7: Fragebogen der Stadt Andernach zur Arbeitsklimaumfrage (Mitarbeiterbefragung)		
	487	440
Anhang 8: Beurteilung der Beamtinnen und Beamten; Verwaltungsvorschrift des rheinland-pfälzischen Ministeriums des Innern und für Sport		
	497	441
Literaturverzeichnis	525	
Stichwortverzeichnis	534	