

Dem Staat dienen

So vielfältig wie die Aufgaben im öffentlichen Dienst sind die Anforderungen an das Personalmanagement

Die Beschäftigten der öffentlichen Arbeitgeber gewährleisten, dass der deutsche Staat funktioniert. Sie sind verantwortlich für die innere und äußere Sicherheit, engagieren sich im Bildungssystem, forschen, sprechen Recht, kümmern sich um hilfsbedürftige und geflüchtete Menschen, planen und gestalten große Teile der Infrastruktur. Ein weites Feld für das Personalmanagement, dessen Professionalisierung in den letzten Jahren stark vorangetrieben wurde.

Bundeseigen



Noch vor wenigen Jahren rekrutierten viele Behörden und Verwaltungen nach dem Prinzip „publish and forget“: Sie beschränkten sich darauf, (meist langweilig gestaltete) Stellenausschreibungen zu veröffentlichen und alles Weitere dem Zufall zu überlassen. Heute fehlen dem öffentlichen Dienst 300 000 Beschäftigte.

Das Human-Resource-Management im öffentlichen Dienst stellt Personalressourcen für öffentliche Aufgaben zur Verfügung und steuert sie zielgerichtet. Es hat neben den 5,1 Millionen erwerbstätig Beschäftigten weitere Zielgruppen:

- \ Rund 1,72 Millionen Versorgungsempfänger und -empfängerinnen müssen mit Ruhegehältern und anderen Leistungen versorgt werden. Hierzu zählen Beamte und Beamtinnen, die aus dem aktiven Dienst ausgeschieden sind, sowie deren Witwen, Witwer und Waisen.
- \ In Zeiten der Personal- und Finanznot gerät die Gruppe der ehrenamtlich Tätigen stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. Einige Institutionen wie zum Beispiel das Technische Hilfswerk oder die Freiwilligen Feuerwehren sind in erheblichem Maße auf die Mitwirkung von ehrenamtlichen Kräften angewiesen. Immer häufiger müssen mit ehrenamtlich Tätigen sinkende Versorgungsleistungen der öffentlichen Hand kompensiert werden (Mook 2012, 139). Ehrenamtlich Tätige müssen angeworben, ausgewählt, qualifiziert, geführt und gegebenenfalls freigestellt werden; dabei sind jedoch – im Vergleich zu Erwerbstätigen – Besonderheiten zu berücksichtigen (Gourmelon 2013, 306; Mroß 2016, 73).

\ Bürger und Bürgerinnen können zu Tätigkeiten im öffentlichen Dienst verpflichtet werden. Hinzuweisen ist zum Beispiel auf § 28 Abs. 1 der Gemeindeordnung NRW. Die politische Diskussion über ein soziales Pflichtjahr für junge Menschen (angestoßen durch Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier) könnte dazu führen, dass zukünftig verpflichtet Tätige in großer Anzahl im öffentlichen Dienst tätig sind. Herausfordernd ist beispielsweise die Führung von Menschen, die gegen ihren Willen einen Dienst leisten müssen.

Handlungsfeld Personalanwerbung

Ob der öffentliche Dienst auch zukünftig den vielfältigen Aufgaben gerecht werden kann, hängt davon ab, ob es gelingt, eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachwuchskräfte anzuwerben. Derzeit fehlen dem öffentlichen Dienst 300 000 Beschäftigte (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021, 5). Noch vor wenigen Jahren handelten viele Behörden und Verwaltungen nach dem Prinzip „publish and forget“: Die Personalanwerbung beschränkte sich darauf, (meist langweilig gestaltete) Stellenausschreibungen zu veröffentlichen und alles Weitere dem Zufall zu überlassen. Trotzdem gelang es in der Vergangenheit, genügend Interessierte anzuwerben, da in

Zeiten hoher Arbeitslosigkeit der öffentliche Dienst über das Alleinstellungsmerkmal „Arbeitsplatzsicherheit“ verfügte.

Inzwischen hat sich die Lage am Arbeitsmarkt in Deutschland derart verändert, dass sich Passivität in der Personalrekrutierung auch im öffentlichen Dienst durch niedrige Bewerbungszahlen rächt. Folgerichtig hat der Aufwand für die Rekrutierung, nicht nur von Nachwuchskräften, in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes erheblich zugenommen. Professionell gestaltete Kampagnen führen zum Beispiel die Bundeswehr, der Zoll oder die Polizeien von NRW und Bayern durch. Diese Institutionen setzen auf den kombinierten Einsatz von traditionellen (z.B. Ausbildungsmessen) und internetgestützten Instrumenten (z.B. Social Media). Der Gedanke des Employer Branding ist weitverbreitet; Active Sourcing wird vereinzelt angewendet (z.B. Stadtverwaltung Dortmund; Uhr / Grimm 2021, 62). Inzwischen werden gezielt auch besondere Gruppen beworben, so etwa Menschen mit Migrationshintergrund (z.B. Stadtverwaltung Nürnberg; Riedel 2021, 129). Einen Einblick in die von 94 Kommunalverwaltungen aus ganz Deutschland verwendeten Aussagen, die zur Anwerbung von Abiturienten und Abiturientinnen verwendet werden, gibt die Abbildung.



Prof. Dr. Andreas Gourmelon, Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.
Mitbegründer des Instituts für Personal und Management
an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW, Gelsenkirchen
andreas.gourmelon@hspv.nrw.de

Eignungsdiagnostische Instrumente wie psychologische Tests oder Assessment-Center spielen bei internen Stellenbesetzungen bislang keine große Rolle. Auswahlgespräche finden meist in Form von strukturierten Interviews statt.

Handlungsfeld Personalauswahl

Rechtliche Grundlage aller (externen oder internen) Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst ist Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Demnach hat die Auswahl anhand der Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung zu erfolgen. Unter fachlicher Leistung sind die bisherigen Arbeitsergebnisse, die Arbeitsweise und das Arbeitsverhalten zu fassen; die Befähigung schließt Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten ein, die für die dienstliche Verwendung bedeutsam sind; Eignung bezieht sich auf die gesundheitliche, charakterliche und geistige Eignung (Gourmelon / Hoffmann 2021, 42).

Aus Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz leitet sich ebenso ab, dass der oder die Beste ausgewählt werden muss. Zudem haben Bewerbende Anspruch auf eine chancengleiche Teilnahme an einem Auswahlverfahren. Verstößt der Dienstherr gegen diesen Anspruch, können unterlegene Bewerbende klagen. Ergebnis des Rechtsstreits kann sein, dass das Auswahlverfahren erneut durchgeführt werden muss und sich die Stellenbesetzung erheblich verzögert. Aus rechtlichen Gründen muss bei Auswahlverfahren auf die Ergebnisse dienstlicher Beurteilungen von Beamten und Beamtinnen besondere Rücksicht genommen werden (Westermaier 2017, 514). Auch hierdurch erklärt sich, dass eignungsdiagnostische Instrumente wie psychologische Tests oder Assessment-Center bei internen Auswahlverfahren bislang eine nachrangige Bedeutung haben. Auswahlgespräche werden meist in Form von strukturierten Interviews durchgeführt (Görtler / Gourmelon 2015, 80 ff.).

Was Kommunalverwaltungen Abiturienten versprechen

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n = 94

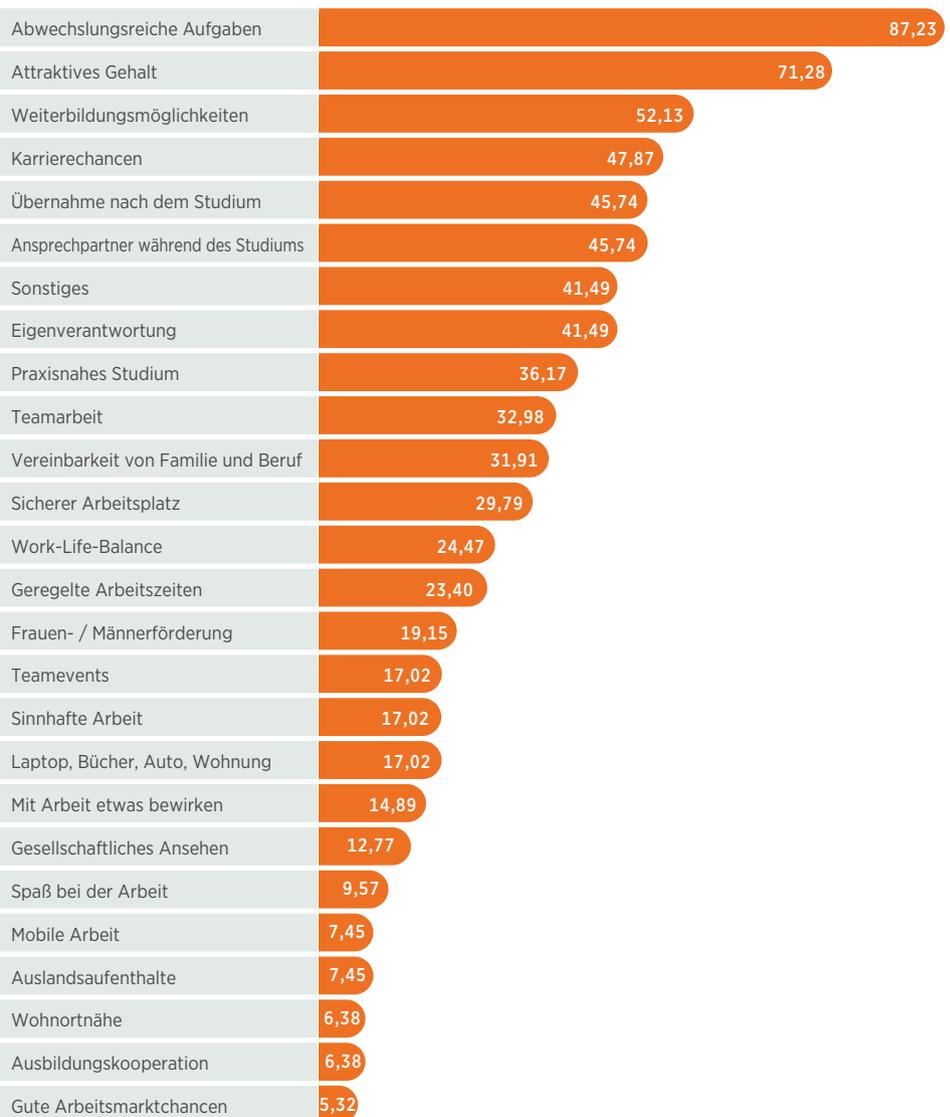


Abb. | Quelle: Gourmelon 2022a

Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge prägen die Vergütungspraxis im öffentlichen Sektor; Einzelfallregelungen sind die Ausnahme. Beamte und Beamtinnen werden nach dem Alimentationsprinzip besoldet: Der Dienstherr muss ihnen und ihren Familien einen angemessenen Lebensunterhalt zusichern.

Handlungsfeld Personalentwicklung

Zur Deckung des Personalbedarfs nutzt der öffentliche Dienst in hohem Maße den allgemeinen Arbeitsmarkt. Daneben trägt der öffentliche Dienst in vielen Berufsfeldern zur Berufsausbildung junger Menschen bei. Zudem gibt es 30 Verwaltungshochschulen des Bundes und der Länder, die ausschließlich speziell auf den öffentlichen Dienst ausgerichtete Studiengänge anbieten. Beispielsweise studieren an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW) rund 15 000 Personen; angeboten werden Bachelor- und Masterstudiengänge etwa in den Fachgebieten Polizeivollzugsdienst, Kommunaler und Staatlicher Verwaltungsdienst, Rentenversicherung, Verwaltungsinformatik und Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre.

Eine Besonderheit des Studiums an Verwaltungshochschulen ist, dass eng mit den Einstellungsbehörden kooperiert wird. So sind diese an der HSPV NRW in den Fachbereichsräten vertreten und können die Studieninhalte mitbestimmen. Weiterhin finden große Teile des Studiums in der Praxis der Einstellungsbehörden statt. Zur Fortbildung der Beschäftigten tragen häufig interne Fortbildungsanbieter (Akademien, Studieninstitute) bei. Vorherrschend sind hier Präsenzseminare, zunehmend werden asynchrone Lehrformate erprobt. Weiterhin werden Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mentoring, Coaching, Kollegiale Beratung, Hospitationen eingesetzt. Die Weiterbildung beziehungsweise der Aufstieg in höherwertige Positionen

oder Laufbahnen ist oftmals engmaschig durch Gesetze und Verordnungen reglementiert. In vielen Fällen werden eignungsdiagnostische Instrumente (z.B. Assessment-Center) eingesetzt, um die Eignung für Führungstätigkeiten festzustellen.

Handlungsfeld Entlohnung

Kennzeichnend für die Besoldung von Beamten und Beamtinnen sowie die Bezahlung von Tarifbeschäftigten ist, dass diese durch Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge verbindlich geregelt und Einzelfallregelungen kaum möglich sind. Beamte und Beamtinnen werden nach dem Alimentationsprinzip besoldet: Der Dienstherr ist verpflichtet, ihnen und ihren Familien einen angemessenen Lebensunterhalt zu gewährleisten (Tepke 2017, 1008).

Die Besoldung richtet sich nach dem statusrechtlichen Amt der Beamten und Beamtinnen. Weiterhin ist in einigen Besoldungsgruppen die Berufserfahrung bedeutsam. Beispielsweise erhält eine verbeamtete Realschullehrerin in NRW eine jährliche Besoldung zwischen 47 172 und 61 104 Euro brutto (Stand: 12/2022). Zusätzlich wird unter bestimmten Voraussetzungen ein Familienzuschlag gewährt. Nach ihrer aktiven Dienstzeit erhalten Beamte und Beamtinnen Versorgungsbezüge. Deren Höhe richtet sich im Kern nach der Dauer der aktiven Dienstzeit sowie dem letzten Statusamt.

Bis zu 76 Prozent der Beamten und Beamtinnen haben ein Universitäts- oder Hochschulstudium absolviert (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021,

15). Das erklärt, warum die durchschnittliche Besoldung und Altersversorgung der Beamten und Beamtinnen im Vergleich zum durchschnittlichen Verdienst / Rente der Gesamtgruppe der Erwerbstätigen – die Gesamtgruppe weist eine Akademikerquote von 23 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2022) auf – höher ist.

In Krankheitsfällen haben Beamte und Beamtinnen Anspruch auf Beihilfe, das heißt, der Dienstherr erstattet einen Teil der Kosten für die medizinische Behandlung (häufig zwischen 50 und 70 %). Den nicht erstatteten Anteil sichern Beamte und Beamtinnen durch private Krankenversicherungen ab. Sie unterliegen nicht der Sozialversicherungspflicht. Dies führt während der aktiven Dienstzeit in der Regel zu einer erheblichen finanziellen Entlastung der Dienstherrn.

Die Entlohnung der Tarifbeschäftigten ergibt sich aus den Regelungen der Tarifverträge. Gemäß dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) richtet sich das Entgelt nach der Entgeltgruppe. Die Zuordnung zu einer Entgeltgruppe orientiert sich unter anderem an den Anforderungen der Tätigkeit sowie den Entwicklungsstufen. In Einzelfällen (z.B. IT-Fachkräfte) werden Zulagen gezahlt, um angesichts der Marktsituation einen Personalbedarf decken zu können. So wie die Beschäftigten des privaten Sektors unterliegen die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes der Sozialversicherungspflicht.

Zur Steigerung der Motivation, der Eigenverantwortung und der Führungskompetenz gibt es mit § 18 TVöD (VKA) ein Instru-



Das ist der öffentliche Dienst

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2022a, 25) sind im öffentlichen Dienst Deutschlands rund 5,1 Millionen Menschen erwerbstätig, die Anzahl der Vollzeitäquivalente entspricht 4,48 Millionen. Seit 2010 ist letztere um 12,7 Prozent gestiegen (Statistisches Bundesamt 2022a, 97), was sich mit der vermehrten Anstellung von Personal im Bereich der Kinderbetreuung, im Hochschulbereich und bei der Polizei erklären lässt (Statistisches Bundesamt 2022b). Neben dem Personal des Bundes, der Bundesländer, der Kommunen und der Sozialversicherungen gibt es weiterhin 1,41 Millionen Beschäftigte, die in privatrechtlich organisierten Unternehmen und Einrichtungen beschäftigt sind, welche jedoch von der öffentlichen Hand dominiert werden (Statistisches Bundesamt 2022a, 20). Hierzu zählen zum Beispiel die Deutsche Bahn AG, viele Stadtwerke oder regionale Verkehrsverbände.

Frauen sind im öffentlichen Dienst in der Mehrheit (ca. 58 %; Statistisches Bundesamt 2022a, 29). Das Durchschnittsalter der Beschäftigten von 44,5 Jahren (Statistisches Bundesamt 2022c) sowie die starke Besetzung höherer Altersgruppen haben zur Folge, dass demnächst mit erheblichen altersbedingten Personalabgängen – insbesondere in den Kommunalverwaltungen – zu rechnen ist. Unter den Beschäftigten finden sich Vertreterinnen und Vertreter sehr vieler Berufsgruppen, das Spektrum reicht von A wie Architekt bis Z wie Zahnärztin.

Nach ihrem Beschäftigungsverhältnis lassen sich die Beschäftigten im öffentlichen Dienst grob in drei Gruppen unterscheiden: 1,74 Mil-

lionen Beamte und Beamtinnen sowie Richter und Richterinnen, hierunter 651 000 Stellen für Lehrer und Lehrerinnen sowie 292 000 Stellen für Polizisten und Polizistinnen (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021, 17); 171 000 Berufs- und Zeitsoldaten und -soldatinnen sowie 3,19 Millionen Tarifbeschäftigte.

Beamte und Beamtinnen stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis zu ihrem Dienstherrn, das mit dessen Fürsorgepflicht ihnen gegenüber korrespondiert. Ihre Rechte und Pflichten sind in Gesetzen und Verordnungen des Bundes und der Länder geregelt. In Bezug auf das Dienstverhältnis gibt es regelmäßig keine vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Beamten und Beamtinnen und ihrem Dienstherrn. Jederzeit haben sie für die freiheitlich-demokratische Grundordnung einzutreten; und es gilt grundsätzlich ein Streikverbot.

Für die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes gelten dieselben arbeitsrechtlichen Vorschriften wie für Beschäftigte der Privatwirtschaft. Weiterhin sind die Regelungen von Tarifverträgen zu beachten, beispielsweise dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD, gültig für Bund und Kommunen) oder dem Tarifvertrag der Länder (TV-L). Der TVöD enthält unter anderem Regelungen zur Gestaltung des Arbeitsvertrags, zur Eingruppierung und Vergütung sowie zu Sozialleistungen. Die Ausgestaltung der Tarifverträge liegt in der Zuständigkeit der Tarifvertragsparteien.

Viele Behörden und Verwaltungen haben Führungsinstrumente und -konzepte wie Zielvereinbarungen, Benchmarking oder Balanced Scorecard eingeführt.

Manche Personalbereiche präferieren eine verrichtungsorientierte Spezialisierung, etwa durch Recruiting-Stellen oder Stellen für Personalentwicklung. Häufig gibt es auch eine objektorientierte Gliederung, zum Beispiel in die Sachgebiete „Beamte“, „Tarifbeschäftigte“, „Auszubildende“. Hinzu kommen Referentenmodelle sowie spezielle Ämter, die HR-Funktionen für mehrere Behörden und Verwaltungen bündeln.

ment zur leistungsorientierten Bezahlung. So können Tarifbeschäftigte Leistungsprämien, Leistungszulagen und Erfolgsprämien erhalten. Grundlage für die Gewährung dieser leistungsbezogenen Entgeltbestandteile sind Ergebnisse systematischer Leistungsbewertungen oder die Einhaltung von Zielvereinbarungen. Die Effekte dieses Instruments auf die Motivation der Beschäftigten und die Qualität der Dienstleistungen sind umstritten.

Handlungsfeld Personalführung

Über viele Jahre wurde über die sogenannte Führungsproblematik im öffentlichen Dienst diskutiert und geforscht (Hammer Schmid 2010). Inzwischen wurden zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität ergriffen. So gibt es etliche Behörden und Verwaltungen, die Führungskräfte professionell auswählen, entwickeln und beurteilen. Vielfältige Führungsinstrumente auf operativer Ebene, zum Beispiel Zielvereinbarungen oder Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, und strategischer Ebene, zum Beispiel Benchmarking oder Balanced Scorecard, wurden eingeführt. Herausfordernd für die Führungskräfte und das HRM im öffentlichen Dienst sind derzeit und auf absehbare Zeit folgende Themen:

- \ nachhaltige Sicherung des Arbeitskräftebedarfs in einem geänderten Arbeitsmarkt, Bindung von Beschäftigten;
- \ Umgang mit den veränderten Anforderungen der Generation Z an die Arbeits- und Berufswelt, insbesondere mit dem verstärkten Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und flexible-

ren Regelungen in Bezug auf Arbeitsort und Lage der Arbeitszeit;

- \ Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der im öffentlichen Dienst noch stark vertretenen älteren Jahrgänge, Etablierung eines wirksamen betrieblichen Gesundheitsmanagements;
- \ Förderung des Diversity-Managements, insbesondere der gesetzlich vorgeschriebenen Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen – dabei sollten insbesondere jüngere Männer nicht demotiviert werden;
- \ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, nicht nur für die Zielgruppe der Erziehenden von Kindern, sondern auch für Pflegenden von Angehörigen;
- \ Unterstützung der zunehmenden Digitalisierung und Transformation der Behörden und Verwaltungen (Gourmelon 2022b), Einführung agiler Arbeitsformen (Richenhagen / Dick 2022).

Handlungsfeld Organisation des HRM

Obwohl das HRM im öffentlichen Dienst durch Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge stark reglementiert ist, verfügen Behörden und Verwaltungen über einen großen Handlungsspielraum, um das HRM organisatorisch zu gestalten. Deswegen können zahlreiche Formen der Aufbau- und Ablauforganisation in den Personalämtern, -referaten und -dezernaten beobachtet werden. So erfolgt in vielen Personalbereichen eine verrichtungsorientierte Spezialisierung, etwa durch Recruiting-Stellen oder Stellen für Personalentwicklung. Häufig gibt es auch eine objektorientierte Gliederung, zum Beispiel in die Sachgebiete „Beamte“,

Qualifizierung für das HRM

Personalmanagement liegt im öffentlichen Dienst häufig in Händen von Personen, die für HR-Aufgaben nicht angemessen vorbereitet wurden. Um diesem Qualifizierungsmangel entgegenzuwirken, haben die Ruhr-Universität Bochum, die Akademie der Ruhr-Universität Bochum und die HSPV NRW den Masterstudiengang Human Resource Management eingerichtet. Seit 2009 werden Studierende, die bereits im HRM tätig sind, für herausgehobene Spezialistentätigkeiten und Führungsaufgaben berufsbegleitend qualifiziert. Das viersemestrige Studium umfasst psychologische, juristische und betriebswirtschaftliche Inhalte. Dabei werden sowohl Belange der Privatwirtschaft also auch des öffentlichen Dienstes berücksichtigt. Die Heterogenität der Dozierenden und Studierenden sowie die vielfältigen Praxisbezüge gewährleisten eine umfassende Auseinandersetzung mit allen Aspekten eines zeitgemäßen Personalmanagements.

www.akademie.rub.de/berufsbegleitender-master/human-resource-management/

„Tarifbeschäftigte“, „Auszubildende“. Referentenmodelle finden sich in größeren Stadtverwaltungen. Teilaufgaben des HRM, zum Beispiel die laufende Auszahlung der Entlohnung, die Berechnung von Beihilfen, die Fortbildung oder die Vorauswahl von Bewerbenden, werden oftmals in speziellen Einheiten zentralisiert (z.B. Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW, Dienstleistungszentrum des Bundesverwaltungsamts, Studieninstitut Ruhr).

Die Personalfunktion des öffentlichen Dienstes löst sich zunehmend aus den Fesseln dienstrechtlicher Reglementierungen. Eines bleibt aber unstrittig: die Überzeugung, dass das Wohl der Bürger und Bürgerinnen in einem freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat an erster Stelle kommt.

Träger des HRM sind auch die Personalvertretungsorgane (z.B. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen), die traditionell einen erheblichen Einfluss auf das Personalmanagement im öffentlichen Dienst haben. Dieser Einfluss ist gesetzlich legitimiert, etwa im Sozialgesetzbuch IX, in den Landesgleichstellungsgesetzen oder im Bundespersonalvertretungsgesetz.

Fazit

Angesichts der demografischen Entwicklung, der Engpässe am Arbeitsmarkt und der digitalen Transformation stehen private wie öffentliche Arbeitgeber in Bezug auf das HRM vor vergleichbaren Herausforderungen. Der öffentliche Dienst ist auf dem Weg, das Personalmanagement an die Erfordernisse einer neuen Arbeitswelt anzupassen. Dabei löst sich das HRM des öffentlichen Dienstes zunehmend aus den Fesseln überkommener dienstrechtlicher Reglementierungen, jedoch nicht von der grundsätzlichen Überzeugung, dass jegliches Tätigsein im öffentlichen Dienst letztlich einem Ziel dient: dem Wohl der Bürger und Bürgerinnen in einem freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat. ●

Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Blickpunkt Arbeitsmarkt: Akademiker/-innen – Kap. 1.3; statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Akademikerinnen/Allgemeiner-Teil-Nav.html
- Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (2021):** Monitor öffentlicher Dienst 2022, Berlin
- Görtler, B. / Gourmelon, A. (2015):** Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen, in: *Verwaltung und Management*, 21 (2), 73-82
- Gourmelon, A. (2022a):** Wie werben Kommunen um Abiturienten?; www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/wie-werben-kommunen-um-abiturienten/
- Gourmelon, A. (2022b):** Digitalisierung und deren Folgen für das Personalmanagement, Heidelberg
- Gourmelon, A. (2013):** Bürgerschaftliches Engagement: ein Lichtblick für finanzschwache Kommunen?, in: *Der Öffentliche Dienst*, 12, 305-308
- Gourmelon, A. / Hoffmann, B. (2021):** Management im öffentlichen Sektor – Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten, Heidelberg
- Hammerschmid, G. (2010):** Gibt es ein Führungsproblem im öffentlichen Sektor? Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Führung im öffentlichen Sektor*, Baden-Baden, 11-24
- Mook, P. (2012):** Bürgerschaftliches Engagement in Kommunalverwaltungen, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Personalressourcen sichern – eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor*, Heidelberg, 139-152
- Mroß, M. (2016):** Führen von freiwillig Tätigen, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Herausforderung Führung – führen wollen, führen können, schwierige Situationen meistern*, Heidelberg, 73-82
- Richenhagen, G. / Dick, M. (2022):** *Public Management im Wandel*, Wiesbaden
- Riedel, H. (2021):** Maßnahmen der Stadt Nürnberg zur Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Innovative Ansätze der Personalwerbung*, Heidelberg, 129-138
- Statistisches Bundesamt (2022a):** Personal des öffentlichen Dienstes, Fachserie 14, Reihe 6; www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600207004.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (2022b):** Öffentlicher Dienst 2020: Personalzuwachs bei Kitas und Polizei hält an, Pressemitteilung Nr. 289 v. 22.6.2021; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/06/PD21_289_741.html
- Statistisches Bundesamt (2022c):** Öffentlicher Dienst: Beschäftigte im Durchschnitt 44,5 Jahre alt; www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/im-fokus-beschaefigte.html
- Tepke, A. (2017):** Besoldung, in: Böhle, T. (Hg.): *Kommunales Personal- und Organisationsmanagement*, München, 1008-1018
- Uhr, C. / Grimm, K. (2021):** Erfolgreich mit Facebook, Instagram, XING & Co werben: Erfahrungen der Stadt Dortmund, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Innovative Ansätze der Personalwerbung*, Heidelberg, 45-66
- Westermaier, S. (2017):** Beurteilungswesen, in: Böhle, T. (Hg.): *Kommunales Personal- und Organisationsmanagement*, München, 512-529