

# Prüfungsaufgaben

## Betriebswirtschaftslehre\* Laufbahnprüfung für den gehobenen Verwaltungsdienst

Zeit: 5 Stunden; Hilfsmittel: VSV LSA, Taschenrechner

### Aufgabe I:

Die Firma »Grüner Daumen« in Merseburg stellt unter anderem Blumentöpfe aus Plastik her, die komplett über den Discounter »Willy« an den Mann bzw. an die Frau gebracht werden.

Für 1997 hat der Controller die folgenden Produktionskennziffern ermittelt:

- Gesamtkosten in Höhe von 125.000 DM, davon 73 % proportionalvariable Einzelkosten; die restlichen Kosten sind fix
- Produktionsmenge: 220.000 Stück
- Abnahmepreis durch »Willy«: DM 0,60 pro Topf
- Kapazitätsgrenze: 350.000 Stück

#### Aufgabenstellung:

1. Welcher Betriebsgewinn/-verlust wurde 1997 erwirtschaftet?
2. a) Wie viele Töpfe müssen produziert werden, damit die Kosten gerade gedeckt werden?  
b) Welchem Beschäftigungsgrad entspricht diese Produktionsmenge?  
c) Wie hoch sind die Nutzkosten bei dieser Produktionsmenge?
3. Discounter »Willy« erklärt, er könne Blumentöpfe künftig zu einem günstigeren Preis aus Polen importieren. Mit Rücksicht auf die hohe Arbeitslosigkeit in Sachsen-Anhalt sei er jedoch zu einer Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen bereit, wenn der »Grüne Daumen« künftig 10 % billiger liefere. Er würde dafür auch 60.000 Stück abnehmen. Wie wird der »Grüne Daumen« entscheiden?
4. Wie hoch ist der zu erwirtschaftende höchstmögliche Betriebsgewinn?

### Aufgabe II:

Gastwirt Gustav Gabel hat die Möglichkeit, das bislang an dem Fachhochschulstandort Halberstein als China-Restaurant geführte Etablissement »Yasmin« in eine Studentenkneipe umzuwandeln. Der Pachtvertrag ist auf fünf Jahre befristet. Für die Ladeneinrichtung muß Gabel eine Investitionssumme von 100.000 DM veranschlagen. Die jährlichen Auszahlungen sind gleichbleibend mit 200.000 anzusetzen. Bei den Einzahlungen rechnet der Steuerberater des G mit folgender Entwicklung:

| Jahr              | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Einzahlungen (DM) | 150.000 | 200.000 | 250.000 | 300.000 | 300.000 |

Es ist damit zu rechnen, daß das Kneipenmobiliar nach Ablauf des Pachtvertrages für 10.000 DM verkauft werden kann.

#### Aufgabenstellung:

Beurteilen Sie 1. mit Hilfe der Kapitalwertmethode und 2. der Methode des internen Zinsfußes, ob die Investition von

100.000 DM zur Eröffnung der Kneipe vorteilhafter ist als die Anlage des Betrages zu 8,5 % in festverzinslichen Wertpapieren. Erläutern Sie 3. die Ergebnisse der einzelnen Beurteilungsverfahren.

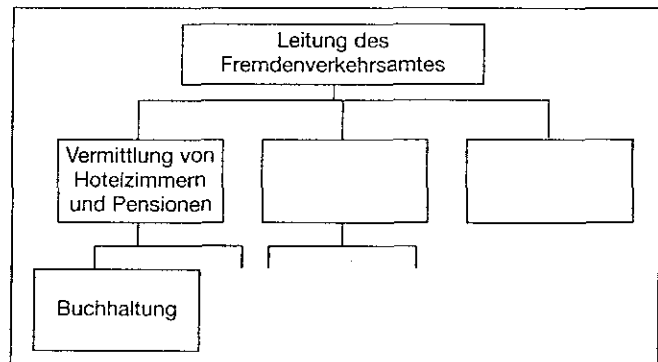
Der Kursgewinn bei der Wertpapieranlage ist zu vernachlässigen. Gehen Sie davon aus, daß die investierten 100.000 DM nach fünf Jahren in voller Höhe wieder zur Verfügung stehen (Kauf und Verkauf der Wertpapiere zum gleichen Kurs).

### Aufgabe III:

Das kaufmännisch geführte Fremdenverkehrsbüro der Harzgemeinde Wernersgrün befaßt sich mit der Vermittlung von Hotel- bzw. Pensionszimmern, Ferienwohnungen (einschließlich Privatwohnungstausch) und Campingplätzen. Interessenten werden durch regelmäßige Anzeigen in Tageszeitungen geworben. Die Adressen der Vermieter gehen überwiegend telefonisch, aber auch brieflich ein. Alle verfügbaren Angebote werden den Interessenten regelmäßig bekanntgegeben. Dazu wird eine Broschüre auf der hauseigenen EDV-Anlage hergestellt, die auch Bestandteil des Wernersgrüner Internet-Angebots ist. Die Interessenten werden ebenfalls in dieser EDV-Anlage gespeichert. Die Vermieter sind verpflichtet, dem Fremdenverkehrsbüro Vertragsabschlüsse unverzüglich zu melden. Für die Vermittlung erhebt das Fremdenverkehrsbüro eine Gebühr in Höhe von fünf Prozent der Vertragssumme, mindestens jedoch 3,00 DM.

#### Aufgabenstellung:

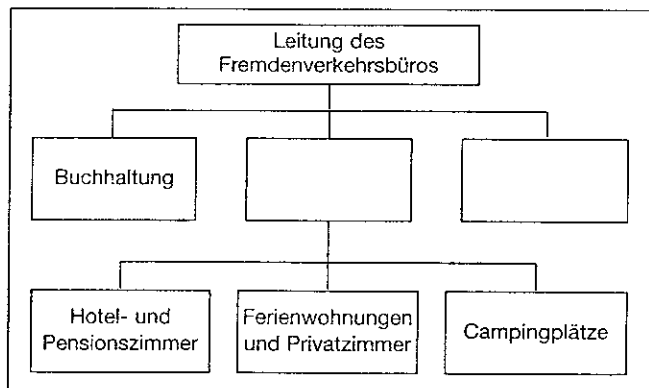
1. Nennen Sie die Teilaufgaben, die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe des Fremdenverkehrsbüros erforderlich sind.
2. Die Aufbauorganisation des Fremdenverkehrsbüros soll neu durchdacht werden.  
a) Wie könnte die Organisation des Fremdenverkehrsbüros aussehen, wenn die Aufgaben nach dem Objekt gegliedert werden? Stellen Sie diese Aufbauorganisation nach folgendem Muster dar:



\* Die Klausur wurde 1997 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Landes Sachsen-Anhalt gestellt. Aufgabe und Lösungshinweise stammen von Dr. Manfred Miller, hauptamtlicher Fachhochschullehrer.

- b) In der Organisationswissenschaft wird behauptet, daß die Vorteile der Organisation eines Unternehmens nach dem Objekt mit der Größe des Unternehmens zunehmen. Versuchen Sie diese Behauptung zu begründen.
- c) Wie könnte das Organigramm des Fremdenverkehrsbüros grundsätzlich aussehen, wenn die Aufgaben nach der Verrichtung gegliedert werden?

#### Muster für die Lösung



3. Machen Sie einen Vorschlag für die Aufbauorganisation des Fremdenverkehrsbüros mit ca. 20 Mitarbeitern!

#### Aufgabe IV:

##### Sachverhalt

In einer öffentlichen Sitzung der »Contra-Partei« gehen Gemeinderäte und Parteimitglieder nochmals auf die Vorwürfe ihres Fraktionsvorsitzenden im Gemeinderat gegen das Verwaltungspersonal der Stadt Luginsland ein. Alle Sprecher begrüßen den »schon längst fälligen« Angriff auf die »Günstlings- und Vetternwirtschaft« in der Stadtverwaltung. Die Spatzen pfeifen es von den Dächern, daß Leute mit einem ausgeprägten Hang zur »Pro-Partei« oder allenfalls »farblose Typen« bei Einstellungen und Beförderungen bevorzugt würden.

Auch über diese Kritik wird in der Tagespresse und im Luginslander Mitteilungsblatt berichtet.

Nun ist auch Oberbürgermeisterin Polter verärgert und willens, solchen schlimmen Gerüchten und Vorwürfen für die Zukunft den Boden zu entziehen. Sie beauftragt Hauptamtsleiter *Beißer*, einen Entwurf von Richtlinien für das Verfahren bei der Auswahl von Mitarbeitern für die Stadtverwaltung Luginsland zu fertigen. *Beißer* legt zwei Wochen später der Oberbürgermeisterin folgende Arbeit vor:

##### Entwurf

Richtlinien für das Verfahren bei der Auswahl von Mitarbeitern für die Stadtverwaltung Luginsland

1. Ziel dieser Richtlinien ist es, die Auswahl des Personals der Stadtverwaltung Luginsland in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften so zu treffen, daß eine optimale Stellenbesetzung erreicht wird. Der jeweils beste Mann bzw. die beste Frau soll eine freigewordene Stelle erhalten.
2. Um möglichst viele Bewerber anzusprechen, sind freie und besetzbare Stellen grundsätzlich am schwarzen Brett des Rathauses auszuschreiben. Darüber hinaus können bei Bedarf und im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel Stellen auch in der örtlichen, der regionalen oder der Fachpresse ausgeschrieben werden.
3. Die eingehenden Bewerbungen werden zunächst vom Hauptamt durchgesehen, vorsortiert und sodann mit dem jeweiligen Fachamtsleiter und dem Personalratsvorsitzenden durchgesprochen.

4. Zusagen jedweder Art an Bewerber vor der endgültigen Entscheidung durch die Oberbürgermeisterin und den Gemeinderat sind ausgeschlossen. Hauptamtsleiter und Personalratsvorsitzender dürfen jedoch gemeinsam aussichtslosen Bewerbern mitteilen, daß sie nach dem Stand der Dinge keine Chance haben. Aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung darf ihnen auch nahegelegt werden, die Bewerbung zurückzunehmen. Ein Druck, dies zu tun, darf jedoch keinesfalls ausgeübt werden.
5. Das Auswahlgremium (siehe Ziffer 3) benennt der Oberbürgermeisterin bzw. dem Gemeinderat bis zu sechs geeignete Bewerberinnen und Bewerber und legt dabei die Reihenfolge der Eignung fest.
6. Bei der Prüfung der Eignung sind die Prüfungszeugnisse und die Leistungsbeurteilungen als maßgebend zugrunde zu legen.
7. Bewerber(-innen) von außerhalb der Stadtverwaltung können vom Hauptamtsleiter zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden.
8. Bei gleicher Eignung von Bewerber(-innen) soll nach folgenden Gesichtspunkten unterschieden werden:
  - a) Schwerbehinderte rangieren vor nicht behinderten Bewerbern (-innen);
  - b) Bewerber(-innen), deren Ehegatte schon in einem Beschäftigungsverhältnis steht, rangieren hinter solchen ohne Beschäftigungsverhältnis;
  - c) Bewerber(-innen) aus der eigenen Verwaltung sind solchen von außerhalb in der Rangfolge voranzustellen;
  - d) einheimische Bewerber(-innen) oder solche, die sich früher in einem Lehr- oder Ausbildungsverhältnis bei der Stadtverwaltung befunden haben, werden Ortsfremden vorgezogen.
9. Nach Abschluß der Eignungsprüfung sind die Bewerberunterlagen der Ausgewählten dem Personalrat zur Stellungnahme zuzuleiten.
10. Sodann werden die gesamten Unterlagen der Oberbürgermeisterin zur Entscheidung vorgelegt.
11. Für Umsetzungen gelten diese Richtlinien nicht.

Wenige Tage nach Vorlage des Entwurfs erhält *Beißer* ihn mit einem Vermerk der Oberbürgermeisterin zurück, er wolle dringend Rücksprache mit ihr halten, weil ihr einige Punkte der Richtlinien ergänzungs- oder änderungsbedürftig erschienen.

##### Aufgabenstellung:

Falls Sie die Ansicht der Oberbürgermeisterin teilen, erläutern Sie im einzelnen, welche der vorgesehenen Regelungen geändert oder ergänzt werden sollten.

Begründen Sie stichwortartig diejenigen Regelungen, die Sie zwar für richtig halten, die aber ohne Begründung vom Gemeinderat, von Bewerbern oder von der Öffentlichkeit mißverstanden werden könnten.

##### Lösungshinweise:

##### Aufgabe I:

##### 1. Betriebsgewinn

$$G = U - K = 0,6 \text{ DM} \cdot 220.000 - 125.000 \text{ DM}$$

$$G = 7.000 \text{ DM}$$

##### 2. Produktionsmenge

a) Nutzenschwelle

Bedingung:  $U = K$ , wobei

$$U = 0,6 \cdot x \text{ und}$$

$$K = K_v + K_f \text{ bzw. } k_v \cdot x + K_f \text{ oder}$$

$$U = k_v \cdot x + K_f, \text{ wobei}$$

$$K_v = 91.250 \text{ (73 \% von 125.000)}$$

$$k_v = K_v/x = 91.250/220.000 = 0,415$$

$$K_f = 33.750 \text{ (27 \% von 125.000)}$$

somit

$$\begin{aligned} 0,6 x &= 0,415 x + 33.750 \\ 0,185 x &= 33.750 \\ x &= 182.432 \text{ (Nutzenschwelle)} \end{aligned}$$

- b) Beschäftigungsgrad = Ist-Beschäftigung \* 100 / Kapazität  
 = 182.432/350.00 = 52,1 %
- c) Nutzkosten = dem Beschäftigungsgrad entsprechender Anteil an den Fixkosten, also 52,1 % von 33.750 = 17.583,75

**3. Neue Nutzenschwelle**

Preis neu = 0,54 DM

Stückkosten alt = K/x = 125.000/220.000 = 0,57

Das Unternehmen befindet sich in der Verlustzone. Durch eine Produktionssteigerung könnte die (neue) Nutzenschwelle erreicht, die Stückkosten könnten gesenkt werden.

Neue Nutzenschwelle (U = K)

$$0,54 x = 0,415 x + 33.750$$

$$0,125 x = 33.750$$

$$x = 270.000 \text{ (Stück, neue Nutzenschwelle)}$$

d. h. Kostenabdeckung ab 270.000 Stück

**4. Höchstmöglicher Betriebsgewinn**

Bei linearen Kosten- und Umsatzfunktionen liegt das Gewinnmaximum an der Kapazitätsgrenze:

$$G = U - K = 0,54 * 350.000 - 0,415 * 350.000 - 33.750 = 10.000 \text{ DM}$$

**Aufgabe II:**

**1. Kapitalwertmethode**

| Jahr  | Einnahmen | Ausgaben  | Überschüsse | Barwert   | Faktor |
|-------|-----------|-----------|-------------|-----------|--------|
| 0     | 0         | 100.000   | - 100.000   | - 100.000 | 1,0000 |
| 1     | 150.000   | 200.000   | - 50.000    | - 46.085  | 0,9217 |
| 2     | 200.000   | 200.000   | 0           | 0         | 0,8495 |
| 3     | 350.000   | 200.000   | 50.000      | 39.145    | 0,7829 |
| 4     | 300.000   | 200.000   | 100.000     | 72.160    | 0,7216 |
| 5     | 310.000   | 200.000   | 110.000     | 73.161    | 0,6651 |
| Summe | 1.210.000 | 1.100.000 | 110.000     | 38.381    |        |

Allgemein errechnet sich damit der Kapitalwert C<sub>0</sub> eines Investitionsobjektes:

$$C_0 = - A_0 + \frac{E_1 - A_1}{q_1} + \frac{E_2 - A_2}{q_2} + \dots + \frac{E_n - A_n}{q_n}$$

Dabei sind:

- C<sub>0</sub> = Kapitalwert
- A<sub>0</sub> = Anschaffungsauszahlung
- A<sub>1</sub> ... A<sub>n</sub> = laufende Auszahlungen
- E<sub>1</sub> ... E<sub>n</sub> = laufende Einzahlungen
- n = Anzahl der Jahre
- q = (1+i)
- i = Kalkulationszinsfuß

Mit dem Taschenrechner nach dieser Formel ausgerechnet (Schrottwert in den Überschüssen des letzten Jahres berücksichtigt) ergibt sich ein Wert von 38.374,88 DM (Rundungsfehler von einigen Prozent sind normal).

**2. Methode des internen Zinsfußes**

Der interne Zinsfuß r errechnet sich aus der Formel:

$$K = - A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+r)^t}$$

Da dies ohne Hilfsmittel mit nicht unerheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, hat die Praxis eine Näherungslösung entwickelt, bei der nach der Formel

$$r = P_1 - K_{01} + \frac{P_2 - P_1}{K_{02} - K_{01}}$$

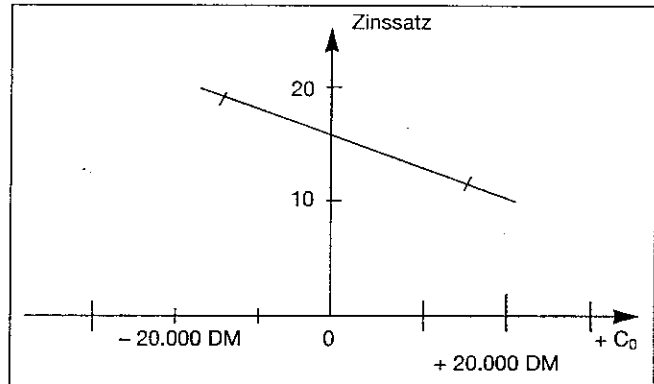
für zwei Versuchszinssätze (P<sub>1</sub> bzw. P<sub>2</sub>) die beiden zugehörigen Kapitalwerte (K<sub>01</sub> bzw. K<sub>02</sub>) ermittelt werden.

Liegt der Versuchszinssatz P<sub>1</sub> bei 12 Prozent, ergibt sich ein Kapitalwert von 16.909 DM, für den Versuchszinssatz P<sub>2</sub> ergibt sich ein Kapitalwert von - 12.284 DM.

Mit dem Taschenrechner ausgerechnet ergibt sich ein interner Zinsfuß von 15,475 Prozent (Rundungsfehler von einigen Prozent sind normal).

Mittels der beiden Versuchszinssätze kann selbstverständlich auch eine grafische Lösung herbeigeführt werden.

Grafische Näherungslösung (nicht ganz maßstabsgerecht)



Der so ermittelte interne Zinsfuß liegt bei ca. 15 Prozent.

**3. Würdigung**

*Kapitalwertmethode*

| Gustav Gabel erhält   |   |
|---|---|
| bei Kneipeneröffnung (Kapitalwert 38.381 DM)                      | bei Wertpapieranlage (Kapitalwert 0 DM)                       |
| - die investierten 100.000 DM zurück                              | - die investierten 100.000 DM zurück                          |
| - eine Verzinsung in Höhe des Kalkulationszinsfußes von 8,5 %     | - eine Verzinsung in Höhe des Kalkulationszinsfußes von 8,5 % |
| - einen zusätzlichen Überschuß, dessen Barwert 38.381 DM be trägt | - <b>keinen</b> zusätzlichen Überschuß                        |

*Methode des internen Zinsfußes*

| Gustav Gabel erhält   |   |
|---|---|
| bei Kneipeneröffnung (interner Zinsfuß 15,26 % > Kalkulationszinsfuß 8,5 %) | bei Wertpapieranlage (interner Zinsfuß 8,5 % = Kalkulationszinsfuß 8,5 %) |
| - die investierten 100.000 DM zurück  | - die investierten 100.000 DM zurück                                      |
| - eine Verzinsung in Höhe des Kalkulationszinsfußes von 8,5 %               | - eine Verzinsung in Höhe des Kalkulationszinsfußes von 8,5 %             |
| - eine zusätzliche Verzinsung des Kapitals von 6,76 %                       | - <b>keine</b> zusätzliche Verzinsung des Kapitals                        |

Die Kneipeneröffnung ist also in jedem Fall vorteilhafter als die Wertpapieranlage. Allerdings muß Gabel für diesen Vorteil arbeiten. Hat er also berufliche Alternativen mindestens in der Höhe der zusätzlichen Kapitalverzinsung, wird er mit der Geldanlage günstiger fahren.

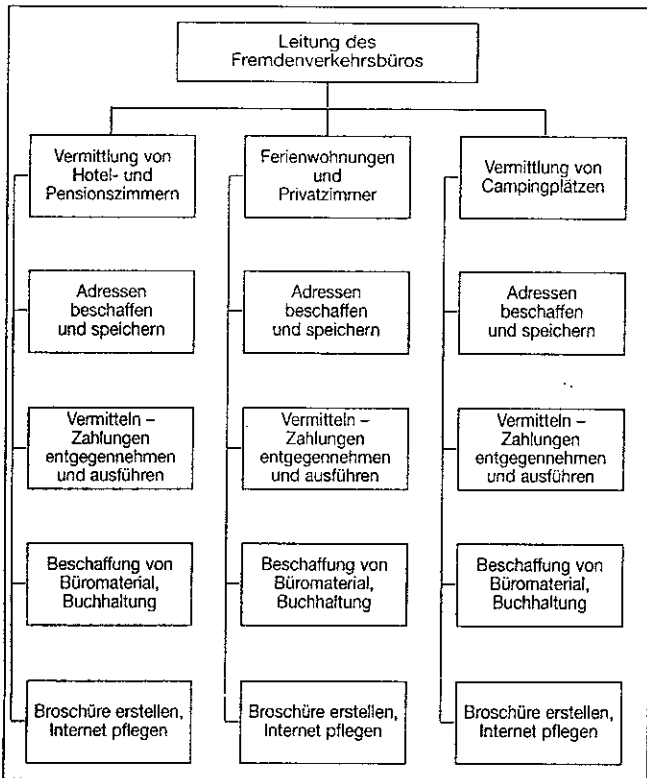
**Aufgabe III:**

**1. Teilaufgaben des Fremdenverkehrsbüros**

Werben, Adressen von Vermietern bzw. Anmietern beschaffen und speichern; Adressen von Mietern bzw. Gästen sammeln und speichern; Vermitteln; Broschüre herstellen und Internetangebot pflegen; Zahlungen und Überweisungen entgegennehmen und ausführen; Beschaffung von Büromaterial; Verbuchen aller Geschäftsvorgänge.

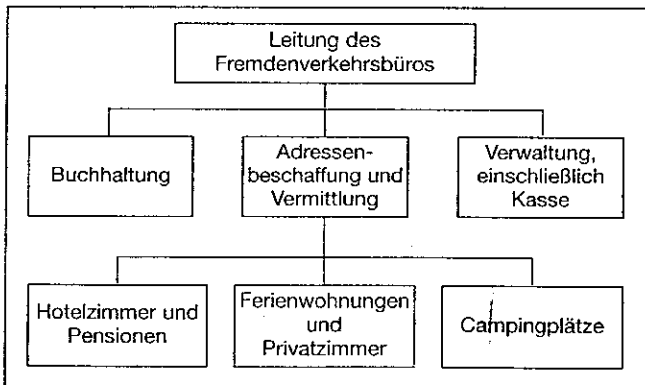
**2. Aufgabenorganisation**

a) Aufgabengliederung nach Objekt



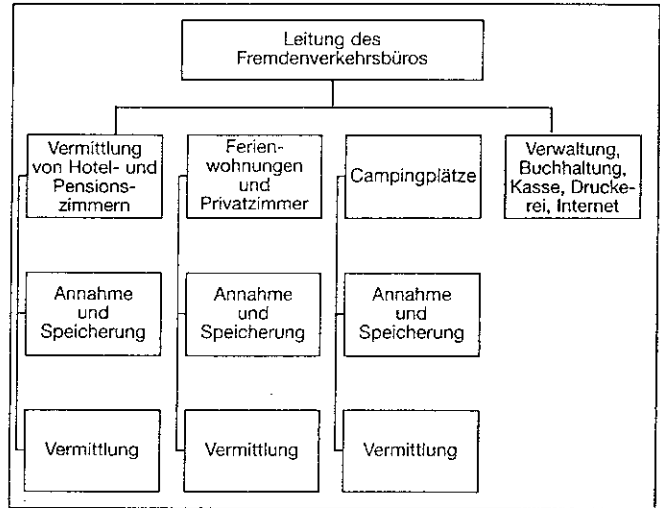
b) Mit zunehmender Geschäftsgröße würde das Ausmaß der Teilaufgaben für jedes Objekt so groß, daß für jedes Objekt so viel Arbeitskräfte eingesetzt werden, daß sie sich auf eine Verrichtung spezialisieren können.

c) Aufgabengliederung nach Verrichtung



Die Untergliederung der Buchhaltung und der Verwaltung einschließlich Kasse erfolgt wie die Untergliederung der Adressenbeschaffung und Vermittlung.

**3. Vorschlag**



**Aufgabe IV:**

Zu den einzelnen Bestimmungen des Richtlinienentwurfes ist folgendes anzumerken\*:

**Zu Ziffer 1:**

Die Zielbeschreibung ist so pauschal, daß sie fast nichts aussagt. Darüber hinaus führt sie sogar deshalb leicht in die Irre, weil unter »optimal« verstanden werden könnte, daß der jeweils beste Bewerber den Zuschlag unabhängig davon bekommen soll, ob er für die Stelle wirklich geeignet ist oder nicht. Der beste Bewerber könnte einerseits für die Stelle nicht gut genug sein. Dann sollte nach anderen Lösungen gesucht, evtl. neu ausgeschrieben werden. Der beste Bewerber könnte andererseits aber auch für die Stelle überqualifiziert sein. Auch dann sind Schwierigkeiten vorhersehbar.

Die Ziffer 1 müßte also dahingehend konkretisiert bzw. ergänzt werden, daß derjenige Bewerber genommen wird, der den Anforderungen der Stelle am besten entspricht, ohne (in nennenswertem Umfang) über- oder unterqualifiziert zu sein.

**Zu Ziffer 2:**

Gegen Tendenz und Formulierung ist prinzipiell nichts einzuwenden. Es würde aber dem Bestreben, möglichst viele geeignete Bewerber anzusprechen, stärker Rechnung tragen, wenn klarer festgestellt wäre, bei welcher Art von Stellen sich eine externe Ausschreibung empfiehlt.

**Zu Ziffer 3:**

Auch diese Regelung ist akzeptabel. Näher erläutert werden könnte allerdings, was unter »vorsortieren« zu verstehen ist. Eine Einteilung der Bewerber in verschiedene Eignungskategorien setzt voraus, daß eindeutige Auswahlkriterien vorliegen und daß man aus den Bewerbungsunterlagen schließen kann, ob sie erfüllt sind oder nicht (Anforderungsmerkmale der Stelle; Wichtigkeit und ggf. Gewichtung der Merkmale).

\* Hinweis: In dieser Lösungsskizze sind Maximalantworten formuliert, die von den Kandidaten kaum zu erreichen sein dürften. Die Punktzahl wird i. d. R. erreicht sein, wenn ein oder zwei wesentliche Aspekte einer Teilaufgabe erkannt wurden.

**Zu Ziffer 4:**

Im Grundsatz ist auch gegen diese Vorschrift nichts einzuwenden. Allerdings dürfte es zweckmäßiger sein, den jeweiligen Fachamtsleiter in die Entscheidung miteinzubeziehen. Außerdem könnte entsprechend Ziffer 3 näher konkretisiert werden, was »aussichtslos« bedeutet. Keinesfalls dürfen durch eine zu saloppe Interpretation und Handhabung nicht genehme, aber für die Stelle geeignete Bewerber abgeschreckt werden.

**Zu Ziffer 5:**

Eine Vorauswahl nach Aktenlage ist in der Praxis üblich und bei hohen Bewerberzahlen auch unumgänglich. Ebenso wenig spricht gegen das vorgesehene Auswahlgremium. Allerdings ist zu bemängeln: Es wird nicht genügend klargestellt, daß nur solche Bewerber ausgeschieden werden dürfen, bei denen vorher festgelegte formale und fachliche Mindestanforderungen nicht erfüllt sind (siehe Ziffer 3). Jedenfalls engt die feste Höchstzahl von sechs Bewerbern den Entscheidungsspielraum von Bürgermeister und Gemeinderat in unzulässiger und unzweckmäßiger Weise ein (hier ist bei entsprechender Begründung auch eine andere Lösung vorstellbar).

**Zu Ziffer 6:**

Diese Ziffer der Richtlinien ist änderungsbedürftig, weil Prüfungszeugnisse und Leistungsbeurteilungen nur bedingt Rückschlüsse auf die Eignung von Bewerbern zulassen.

Leistungsbeurteilungen beziehen sich auf die bisher innegehabten Stellen. Sie geben also Auskunft darüber, welche Arbeitsergebnisse der Beurteilte auf seinen bisherigen Arbeitsplätzen erzielt hat, d. h. ob und in welchem Ausmaß er die vorgegebenen Leistungsziele bezüglich Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitsweise und Führungserfolg erreicht hat. Deshalb erlauben Leistungsbeurteilungen nur eine eingeschränkte Prognose darüber, ob der Bewerber für die neue Stelle in der Zukunft geeignet ist.

Prüfungszeugnisse lassen in der Regel gewisse Rückschlüsse auf die Allgemeinbildung und Intelligenz des Bewerbers, auf seine Fähigkeiten und Neigungen sowie auf seine Schwächen zu. Unter Umständen können sie jedoch auch nur Ausdruck von Fleiß, von besonders guten oder schlechten Vorbereitungs- und Examenstechniken und -bedingungen, von Zufälligkeiten und von anderen Umständen sein, die nicht unmittelbar auf die Befähigung des Bewerbers schließen lassen. Deshalb sollten Prüfungszeugnisse nur bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und nur zusammen mit anderen Beurteilungsgrundlagen bzw. Informationsquellen berücksichtigt werden.

Maßgebend für die Eignungsprüfung sollte demnach eine Befähigungsbeurteilung sein, wobei eine möglichst weitgehende Übereinstimmung mit den Anforderungskriterien der Stelle erreicht werden sollte.

**Zu Ziffer 7:**

Diese Vorschrift, die die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch in das Ermessen des Hauptamtsleiters stellt, ist zumindest ergänzungsbedürftig:

1. Um zutreffender beurteilen zu können und um in- und externen Bewerbern annähernd gleiche Chancen bieten zu können, sollten alle vorausgewählten Bewerber (Ziffer 5) zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Das Vorstellungsgespräch kann in etwa den (potentiellen) Vorteil interner Bewerber ausgleichen, daß deren Verhalten über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet werden konnte.

2. Es muß klargestellt werden, vor wem das Vorstellungsgespräch stattfindet. Bei der jetzigen Formulierung könnte der Eindruck entstehen, daß die Vorstellungsgespräche vor dem Hauptamtsleiter allein stattfinden. Zweckmäßigerweise sollten die Bewerber sich zumindest der in Ziffer 3 genannten Kommission vorstellen.

3. Zu bedenken wäre, ob diese Ziffer der Richtlinien nicht um eine Kostenregelung ergänzt werden könnte. Eine grundsätzliche Aussage darüber, ob und in welchem Umfang die Stadt die Reisekosten der externen Bewerber zu übernehmen bereit ist, könnte externe Bewerbungen erleichtern (oder erschweren) und eine willkürliche Handhabung verhindern.

**Zu Ziffer 8:**

Diese Vorschrift enthält einige problematische Regelungen:

1. Damit in der Auswahlpraxis nicht vorschnell auf die in Ziffer 8 unter a) bis d) genannten Kriterien abgestellt, d. h. damit gleiche Eignung nicht bloß angenommen, sondern wirklich festgestellt wird, sollte näher bestimmt sein, was unter »gleicher Eignung« zu verstehen ist und wie man sie mißt. Zwar macht dies Schwierigkeiten. Weil es aber beträchtliche Konsequenzen hat, wäre es angebracht, in den Richtlinien zumindest die Kriterien aufzulisten, auf die es grundsätzlich ankommt (Grundanforderungen wie z. B. Ausbildung, Laufbahnbefähigung, Berufserfahrung, körperliche Tauglichkeit), und vor allem die Verwaltung zu verpflichten, für jede einzelne zu besetzende Stelle ein schriftliches Anforderungsprofil zu erstellen. In ihm müßten die konkreten Anforderungsmerkmale aufgeführt, nach ihrer Wichtigkeit geordnet und soweit wie möglich meß- und vergleichbar gemacht sein (Kenntnisse und Fertigkeiten, die nötig sind, um die Aufgaben der Stelle wahrzunehmen, sowie geistige und charakterliche Fähigkeiten, die die Stelle erfordert).
2. Will man die in Ziffer 8 b) – d) getroffenen Regelungen beurteilen, so muß man auf Art. 33 Abs. 2 GG und die einschlägigen Vorschriften des Landesbeamtenrechts abstellen. Kriterien, die unberücksichtigt bleiben müssen, sind danach Geschlecht (umstritten!), Abstammung, Rasse, Glaube, religiöse und politische Anschauungen, Herkunft und Beziehungen. Im übrigen kann der Dienstherr nach pflichtgemäßem Ermessen auswählen und sein Ermessen durch Richtlinien insofern binden, als er bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerber andere sachgerechte Kriterien für maßgebend erklärt. Insofern gilt für die einzelnen Punkte der Richtlinie folgendes:

**Zu Ziffer 8 a):**

Die hier getroffene Regelung ist rechtlich einwandfrei und wird zweckmäßigerweise an erster Stelle genannt.

**Zu Ziffer 8 b):**

Die hier gewollte Bevorzugung von Alleinverdienern ist wohl darauf gerichtet, die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen bzw. Personen oder Familien zu einem eigenen Arbeitseinkommen zu verhelfen (so jüngst in Brandenburg formuliert). Dieses soziale Anliegen ist nicht sachwidrig. Kritik dürfte sich nur an den wahrscheinlichen faktischen Auswirkungen dieser Vorschrift entzünden. Von ihr dürften vor allem verheiratete Frauen betroffen sein. Damit könnte diese Regelung trotz ihrer geschlechtsneutralen Formulierung zu einer Einschränkung der Chancen von Frauen im Berufsleben führen. Insofern ist sie bedenklich und sollte gestrichen werden.

**Zu Ziffer 8 c):**

Ob interne Bewerber externen bei gleicher Eignung vorgezogen werden sollten, ist eine schwierige personalpolitische Entscheidung von beträchtlicher Tragweite. Eine Reihe guter Argumente spricht für diese Lösung:

- keine bzw. nur kurze Einarbeitungszeit, da der interne Bewerber die Behörde kennt;
- die Beurteilung selbst ist sicher, da man den internen Mitarbeiter schon seit längerem kennt. Bei externen Bewerbern kann man leicht auf Weggelobte und Blender hereinfallen;
- die eigenen Mitarbeiter werden motiviert, wenn sie sehen, daß sie in der eigenen Behörde weiterkommen können (Anreiz, Personalentwicklung, Fürsorge, Führungsmittel). Außerdem wird eine bzw. werden in der Folge davon weitere Stellen frei, so daß noch andere Mitarbeiter die Chance haben, nachzurücken.

Dagegen könnte vorgebracht werden, daß bei dieser Regelung Betriebsblindheit gefördert wird, daß keine neuen Ideen und Anstöße kommen, daß Kumpelwirtschaft einreißt und daß sich die Mitarbeiter weniger anstrengen, wenn ihnen der Aufstieg als sicher erscheint.

Insgesamt spricht zwar einiges für die in Ziffer 8 c) formulierte Auswahlpraxis. Als strikte Regelung sollte sie aber nicht gelten. Es könnte sonst in Einzelfällen und auf lange Sicht zu den in den Gegenargumenten beschriebenen Zuständen kommen. Vor allem bei Spezialistenstellen (Planer, leitende Ärzte, Regisseure von Theatern, Museumsleiter usw.) sollten externe Bewerber mindestens gleiche Chancen haben.

**Zu Ziffer 8 d):**

Zwar sprechen einige Argumente dafür, das Auswahlmessen in der Weise auszuüben, wie es die geplante Vorschrift will (Ortskenntnis, Vertrautsein mit den gemeindlichen Verhältnissen, eine gewisse fürsorgerische Verpflichtung gegenüber Personen, die in der Verwaltung ausgebildet worden sind). Rechtlich verstößt es jedoch gegen die oben genannten Bestimmungen, wenn generell Einheimische bevorzugt werden. Diese Richtlinienvorschrift muß deshalb gestrichen werden.

**Zu Ziffer 9:**

Auch diese Vorschrift ist rechtlich nicht haltbar. Das Bundesverwaltungsgericht hat entschieden, daß dem Personalrat die Bewerbungsunterlagen aller Bewerber vorzulegen sind (BVerwG, Beschl. v. 11. 2. 1981, DÖV 1981, 632 ff.).

**Zu Ziffer 10:**

Diese Vorschrift ist unbedenklich.

**Zu Ziffer 11:**

Da die Umsetzung nur die Zuweisung eines anderen Dienstpostens innerhalb der Behörde darstellt, also dadurch weder eingestellt noch befördert wird, ist es gerechtfertigt, die Umsetzung aus dem Verfahren über die Personalauswahl herauszunehmen. Um jedoch zu verhindern, daß Beförderungen durch Umsetzungen auf höherwertige Stellen quasi vorweggenommen werden, sollte man ergänzend hinzufügen, daß (nur) Umsetzungen auf gleichwertige Stellen dem Verfahren nicht unterliegen.