

# Kommunales Personal- und Organisationsmanagement

Bearbeitet von

Dr. Thomas Böhle, Werner Buben, Andreas Becker, Dr. Angelika Beyerle, Alexander Bierl, Sabine Can, Dr. Anette Dassau, Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara, Stefan Döring, Jenny Ehspanner, Bärbel Figna, Hannes Ganze, Martin Giehl, Reinhard Graf, Thilo Hommel, Anja Kahlen, Dr. Eva Kaster-Müller, Mark Koehler, Dr. Saskia Lehmann-Horn, Alexander Lendner, Dr. Michael Lubert, Hans-Henning Lühr, Ines Moser, Christian Neuberger, Dieter Rehfeld, Dirk Reidelbach, Manfred Riedl, Esther Röppnack, Daniela Ruhdorfer-Ritt, Thomas Scheuchenpflug, Stefan Scholer, Anton Steininger, Alexia Tepke, Dr. Bernd Tremml, Andreas Viedt, Dr. Gerhard Vilsmeier, Stephan Westermaier, Diana Wulfers

1. Auflage 2017. Buch. LVI, 1624 S. In Leinen

ISBN 978 3 406 68460 9

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Recht > Arbeitsrecht > Arbeitsrecht allgemein, Gesamtdarstellungen](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 8. Ganzheitliche Sichtweise einnehmen

Employer Branding hat als strategisches Instrument Einfluss auf vielfältige operative Themen der Personalpolitik. Der Employer Branding Lifecycle verdeutlicht diese kausalen Zusammenhänge unter Berücksichtigung eines idealisierten Mitarbeiterlebenszyklus. **132**

## 9. Arbeitgebermarke intern verankern und extern aktivieren

Employer Branding hat zum Ziel, neue Mitarbeitende zu gewinnen, bestehende zu halten und sie auch nach dem Ausscheiden zu Fürsprechern zu machen. Um die neue Arbeitgebermarke intern zu implementieren, muss die Führung die Mitarbeiterschaft für Employer Branding begeistern – idealerweise von Beginn an über alle Projektphasen hinweg. Dabei geht es um Verständnis, Verinnerlichung und Verankerung im täglichen Denken wie Handeln, was auch in den Instrumenten und Prozessen der Personalpolitik abgebildet werden muss. Für die externe Implementierung ist es wichtig, nicht nur kurzfristige Personalmarketing- oder Recruitingkampagnen zu initiieren, sondern im Sinne einer integrierten, crossmedialen Kommunikation mittelfristige Content- wie Channel-Strategien aufzusetzen und umzusetzen. **133**

## 10. Aussagekräftige Kennzahlen definieren

Die Evaluation von Employer Branding-Prozess und -Aktivitäten ist ein wichtiger Aspekt zur Qualitätssicherung. Bereits zu Projektbeginn sollten die Projektverantwortlichen bereichsspezifische Kennzahlen definieren, anhand derer sich der interne und externe Erfolg messen lässt. Zu berücksichtigen sind dabei: **134**

- Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen,
- traditionelle Mitarbeiterbefragungen,
- Krankenstand,
- externe Arbeitgeberratings,
- Bekanntheitsgrad und Imagewerte bei unterschiedlichen externen Zielgruppen,
- Anzahl der Bewerbungen (insgesamt oder pro Stellenausschreibung),
- Rekrutierungskosten,
- Korrelationen zum Unternehmenserfolg durch erhöhte Mitarbeiterloyalität etc.

## VII. Literaturhinweise

Ergänzend zu den Monographien des allgemeinen Literaturverzeichnisses im Vorspann dieser Werke sind die im Folgenden **fett** markierten Werke weitere allgemeine Literaturempfehlungen zum Employer Branding, teilweise mit Fokus auf kommunale Institutionen.

Absolventa, XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt, 2016, Abruf unter <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-1-ueberblick>, zuletzt abgerufen am 23.2.2016

Ambler/Barrow, The Employer Brand in Journal of Brand Management, 04/1996, Abruf unter <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>, zuletzt abgerufen am 18.12.2015

Bauer Media, Ausbildungsstudie „Generation Z“, 2015, Abruf unter <http://www.bauermedia.com/de/presse/archiv/artikel/wuensche-sorgen-perspektiven-bravo-praesentiert-neue-ausbildungsstudie-zur-generation-z/controller/2015/10/6/>, zuletzt abgerufen am 26.2.2016

BMI, Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“, 2012, Abruf unter [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Kurzmeldungen/demografieipfel-arbeitsgruppe-f.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Kurzmeldungen/demografieipfel-arbeitsgruppe-f.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt abgerufen am 19.2.2016

**DEBA (Deutsche Employer Branding Akademie), Employer Branding „Wirkungskreis“, 2006, Abruf unter [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB-Wirkungskreis.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf), zuletzt abgerufen am 18.12.2015**

Ernst & Young, EY Studentenstudie 2014 – In welche Branchen zieht es deutsche Studenten?, Abruf unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Acht\\_von\\_zehn\\_Studenten\\_sind\\_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-praesentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-praesentation.pdf), zuletzt abgerufen am 28.9.2015

- Esch, The Brand Consultants GmbH, Employer Branding – Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern, 2014, Abruf unter [www.esch-brand.com/wp-content/2015/11/2014-I-ESCH.-I-Employer-Branding-Studie.pdf](http://www.esch-brand.com/wp-content/2015/11/2014-I-ESCH.-I-Employer-Branding-Studie.pdf), zuletzt abgerufen am 28.2.2016
- Fischer/Kaup/Wagner, Employer Branding – was hat das mit Interner Kommunikation zu tun?, in Dörfel, Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation, 2013, 73.
- Geißler, Was ist eine Arbeitgebermarke?, in Harvard Business Manager, 10/2007, 136.
- Grumbach-Palme/Leeb/Zirkler, Internal & External Branding im Tourismus – Hotel Hochschober und das „Goldene Beziehungsdreieck“, in Krobath/Schmidt, Innen beginnen – Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, 2010, 175.
- Grupe/Scheuermann, Mitarbeiter sind keine Kunden, in Harvard Business Manager, 12/2014, 98.
- Hagist, Verbeamtung oder Angestelltenverhältnis, Wirtschaftliche Freiheit, 2012, Abruf unter <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=8334>, zuletzt abgerufen am 19.2.2016
- Hesse et al, Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in Hesse/Mattmüller, Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2015, 17.
- Human Resources Manager, Zahlen zum Personalmarketing, 2015, 44.
- KGSt, Personalmanagement, Abruf unter <https://www.kgst.de/themenfelder/personalmanagement/>, zuletzt abgerufen am 23.2.2016
- Kienbaum, Studie „MultiGEN – 2020“ – Abstract, 2015, Abruf unter [http://www.kienbaum.de/Portal-data/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum\\_Studie\\_MultiGen\\_2020.pdf](http://www.kienbaum.de/Portal-data/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Studie_MultiGen_2020.pdf), zuletzt abgerufen am 26.2.2016
- Klaffke, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in Klaffke, Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2014a, 3.
- Klaffke, Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, in Klaffke, Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2014b, 57.**
- Kring, Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung, 2013.
- Latzel et al, Marke und Branding, in Hesse/Mattmüller, Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2015, 17.**
- leisenberg.info, Die Bedeutung von Generationsunterschieden im Personalmarketing: Wie sich die Generation Y von ihren Vorgänger-Generationen unterscheidet, 2013, Abruf unter <http://www.leisenberg.info/2013/08/19/die-bedeutung-von-generationsunterschieden-im-personalmarketing-wie-sich-die-generation-y-von-ihren-vorgaenger-generationen-unterscheidet/>, zuletzt abgerufen am 26.2.2016
- Monster, Studie „Bewerbungspraxis 2015“, 2015a, Abruf unter [http://media.newjobs.com/dege/Studien/2015/Bewerbungspraxis%202015\\_ManagementSummary.pdf](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2015/Bewerbungspraxis%202015_ManagementSummary.pdf), zuletzt abgerufen am 23.02.2016
- Monster, Studie „Recruiting Trends 2015“, 2015b, Abruf unter [http://media.newjobs.com/dege/Studien/2015/Recruiting%20Trends%202015\\_ManagementSummary.pdf](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2015/Recruiting%20Trends%202015_ManagementSummary.pdf), zuletzt abgerufen am 25.2.2016
- Oertel, Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, in Klaffke, Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2014, 27.**
- Reif, Alles ändert sich: die Generationen X, Y und Z, in [www.personalblogger.de](http://www.personalblogger.de), 2015, Abruf unter <http://www.personalblogger.net/2015/06/05/alles-aendert-sich-die-generationen-x-y-und-z/>, zuletzt abgerufen am 26.2.2016
- Rump/Eilers/Wilms, Strategie für die Zukunft – Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 2011, Abruf unter [http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP\\_Brosch\\_2011\\_web.pdf](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP_Brosch_2011_web.pdf), zuletzt abgerufen am 1.3.2016
- Schmidt-Carré, Angezählte Ärmelschoner, in Human Resources Manager, 02/2012, 68.
- softgarden, Umfrage „Bewerbungsprozess und Unternehmensmarke“, 2014, Abruf unter [http://go.softgarden.io/bewerbungsprozess-unternehmensmarke?\\_ga=1.241639367.437272755.1456224823](http://go.softgarden.io/bewerbungsprozess-unternehmensmarke?_ga=1.241639367.437272755.1456224823), zuletzt abgerufen am 23.2.2016
- StepStone, Studie „Arbeiten im öffentlichen Dienst“, 2009, Abruf unter <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf>, zuletzt abgerufen am 28.9.2015**
- Viedt/Ehspanner, Change Branding – Corporate-Branding-Prozesse effizient gestalten, in Bentele/Piwinger/Schönborn, Kommunikationsmanagement, Loseblatt, Stand 2012, Art.-Nr. 3.19.

## § 5 Einstellungs- und Stellenbesetzungsverfahren

### Übersicht

	Rn.
I. Einstellung von Arbeitnehmern .....	1
1. Schritt 1 – Entscheidung zur Besetzung einer Stelle .....	2
2. Schritt 2 – Anforderungsprofil erstellen.....	5
a) Abgrenzung öffentlicher und privater Arbeitgeber .....	5
b) Prinzip der Bestenauslese.....	6
c) Inhalt des Anforderungsprofils.....	12
d) Keine nachträglichen Änderungen .....	17
3. Schritt 3 – Prüf-, Unterrichts- und Meldepflichten .....	18
a) Definition: „Schwerbehinderter Mensch“ .....	20
b) Definition: „Gleichgestellter behinderter Mensch“ .....	21
c) Besetzbarkeit mit schwerbehinderten Menschen?.....	22
d) Beteiligung von PR und Schwerbehindertenvertretung .....	23
e) Meldung bei der Arbeitsagentur .....	24
4. Schritt 4 – Mittel der Personalakquise .....	25
a) Möglichkeiten zur Bewerbersuche .....	26
b) Personalmarketing und Employer Branding .....	27
5. Schritt 5 – Stellenausschreibung.....	28
a) Keine Pflicht zur Stellenausschreibung.....	30
b) Mitbestimmung .....	31
c) Inhalt der Ausschreibung.....	32
aa) Diskriminierungsfreiheit.....	33
bb) Leistungskriterien.....	36
cc) Form der Bewerbung.....	37
dd) Angaben zu Bewerbungsunterlagen .....	38
ee) Bewerbungsfrist .....	39
ff) „Schwerbehinderte bevorzugt!“ .....	40
gg) „Frauen bevorzugt!“ .....	41
hh) „Teilzeit möglich“ .....	43
ii) „Wir bieten Ihnen“ .....	44
d) Fehlerhafte Ausschreibung.....	45
6. Schritt 6 – Die Vorauswahl .....	46
a) Leistungsvergleich nach Anforderungsprofil.....	47
b) Zeitpunkt der Vorauswahl .....	50
c) Bewerbungen schwerbehinderter Menschen.....	51
aa) Pflicht zur Kenntnisnahme .....	52
bb) Unterrichtung Schwerbehindertenvertretung und PR .....	55
7. Schritt 7 – Die Dokumentation .....	56
a) Dokumentation und Datenschutz.....	57
b) Pflicht zur Dokumentation .....	59
c) Inhalt der Dokumentation .....	60
8. Schritt 8 – Vorstellungsgespräche/Bewerberinterviews .....	61
a) Wer nimmt teil? .....	62
aa) Auswahlgremium.....	63
bb) Teilnahme Dritter .....	64
(1) Schwerbehindertenvertretung .....	65
(2) Personalrat.....	66
b) Wer wird eingeladen?.....	67
c) Wann sind Schwerbehinderte einzuladen? .....	68
d) Wie wird eingeladen?.....	71
e) Wie sind die Gespräche vorzubereiten? .....	72
aa) Gesprächsleitlinien und Fragenkatalog .....	73

	Rn.
bb) Fragetechniken .....	80
cc) Fragetypen.....	86
dd) Zulässige und unzulässige Fragen? .....	87
(1) Schwangerschaft, Kinder, Gesundheitszustand, AGG-Merkmale .....	88
(2) Vorstrafen und Ermittlungsverfahren .....	90
(3) Vermögensverhältnisse und Schulden .....	91
(4) Mitgliedschaft in Gewerkschaft, Parteien, Vereinen .....	92
ee) Klassische Beobachtungs- und Bewertungsfehler .....	93
ff) Wie sind die Gespräche durchzuführen? .....	94
f) Wie sind Vorstellungsgespräche zu dokumentieren? .....	95
g) Sind Reisekosten zu erstatten? .....	96
9. Schritt 9 – Einstellungstests und Probearbeit .....	97
a) Einstellungstests & Assessment-Center .....	98
b) Probearbeit/Einfühlungsverhältnis .....	102
aa) Einfühlungsverhältnis .....	103
bb) Probearbeit .....	104
10. Schritt 10 – Background-Checks .....	105
a) Internet-Recherche .....	106
b) Informationsbeschaffung bei Dritten .....	107
11. Schritt 11 – Die Auswahlentscheidung .....	108
a) Auswahlkriterien .....	109
b) Erkenntnisse aus Zeugnissen/dienstlichen Beurteilungen .....	110
c) Dokumentation .....	111
d) Keine Mitbestimmung .....	112
e) Anhörung der Schwerbehindertenvertretung .....	113
f) Weitere Erörterungs- und Anhörungspflichten .....	114
12. Schritt 12 – Beteiligung des Personalrats .....	115
a) Voraussetzungen .....	116
b) Rechtzeitige und umfassende Unterrichtung .....	117
c) Begründung der Einstellung .....	121
d) Zustimmungsfrist .....	122
e) Zustimmungsfiktion .....	123
f) Zustimmungsverweigerung .....	125
g) Verweigerungsgründe .....	126
h) Rechtsfolgen .....	129
13. Schritt 13 – Die endgültige Besetzungsentscheidung .....	130
a) Entscheidung des Einstellungsberechtigten .....	130
b) Mitteilungspflichten .....	131
aa) Bei Erfüllung der Quote .....	132
vb) Bei Nichterfüllung der Quote .....	133
14. Schritt 14 – Die Absagen .....	134
a) Absagezeitpunkt – Zweiwochenfrist .....	135
b) Form der Absage .....	139
c) Inhalt der Absageschreiben .....	140
d) Ausnahme: Absage an Schwerbehinderte .....	141
e) Zugang der Absage .....	143
15. Schritt 15 – Umgang mit Auskunftersuchen .....	144
a) Kein Auskunftsanspruch nach AGG .....	145
b) Auskunftsansprüche im öffentlichen Dienst .....	146
16. Schritt 16 – Einstellungsuntersuchung .....	149
17. Schritt 17 – Führerschein & Führungszeugnis .....	152
a) Vorlage eines Führerscheins .....	153
b) Vorlage eines Führungszeugnisses .....	154
18. Schritt 18 – Vertragsunterzeichnung .....	156
19. Schritt 19 – Rücksendung der Unterlagen .....	159
20. Schritt 20 – Datenspeicherung und -löschung .....	160

	Rn.
II. Stellenbesetzung bei Beamten .....	162
1. Beamter oder Arbeitnehmer .....	163
2. Freie Planstelle .....	166
3. Stellenausschreibung .....	168
a) Bewerberverfahrensanspruch .....	169
b) Inhalt der Stellenausschreibung .....	170
4. Bestenauslese .....	173
a) Eignung .....	174
aa) Gesundheitliche Eignung .....	175
bb) Charakterliche Eignung .....	176
cc) Lebensalter .....	179
b) Befähigung .....	180
c) Fachliche Leistung .....	182
5. Dokumentation .....	184
6. Abbruch des Auswahlverfahrens .....	185
Anlage 1 – Dokumentationsbeispiel .....	186
Anlage 2 – Fragenkatalog Vorstellungsgespräch .....	187
Anlage 3 – Bewertungsbogen Vorstellungsgespräche .....	188
Anlage 4 – Rechte der Schwerbehindertenvertretung .....	189
Anlage 5 – Checkliste: Einstellungsverfahren von A bis Z .....	160
Anlage 6 – Checkliste: Eine letzte Prüfung vor der Unterschrift .....	191

## I. Einstellung von Arbeitnehmern

Neben der Qualifizierung und Bindung des vorhandenen Personals ist die Einstellung gut 1 ausgebildeter Tarifbeschäftigter das Rückgrat jeder effizienten Verwaltung und jedes erfolgreichen Unternehmens (zur Einstellung von Beamten → Rn. 162 ff.). Und dennoch – das Einstellungsverfahren stellt Arbeitgeber im öffentlichen Dienst vor gewaltige Herausforderungen.

Nachfolgend wird in 20 Einzelschritten eingehend und praxisorientiert erläutert, wie Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes rechtsicher die Einstellung von Arbeitnehmern vornehmen können. Dabei wird das gesamte Verfahren intensiv beleuchtet – von der Entscheidung, dass eine freie Stelle neu- oder wiederbesetzt werden soll (Schritt 1) bis zur endgültigen Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers bzw. der bestgeeigneten Bewerberin (Schritt 13). Dabei wird ua auch eingegangen auf die Mitbestimmung des Personalrats (Schritt 12), die Vertragsunterzeichnung (Schritt 18) und Themen wie Datenspeicherung und -löschung (Schritt 20).

Eine **Checkliste**, anhand derer sich die wichtigsten Schritte bei der konkreten Stellenbesetzung einfach überprüfen lassen, findet sich in Anlage 5, → Rn. 190.

### 1. Schritt 1 – Entscheidung zur Besetzung einer Stelle

Der erste Schritt des Einstellungsprozesses ist die Beantwortung der Frage, ob es eine freie 2 Stelle gibt, die **neu- oder wiederbesetzt** werden soll. Die kann zB der Fall sein, wenn eine bereits vorhandene Stelle frei wird. Hier sollte jedoch vor der Neubesetzung geprüft werden, ob eine Wiederbesetzung notwendig und sinnvoll ist. In Zweifelsfällen kann sich die Einholung eines Organisationsgutachtens anbieten. Wird eine Stelle neu geschaffen, liegt das Besetzungserfordernis dagegen auf der Hand. Ausführlich zur Personalplanung → § 1 Rn. 1 ff.

Zudem stellt sich die Frage, ob die Stelle mit **Beamten und/oder Tarifbeschäftigten** 3 besetzt werden soll/kann (zur Stellenbesetzung mit Beamten → Rn. 162). Besteht kein Funktionsvorbehalt zur Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben und kommen für die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle daher sowohl Tarifbeschäftigte als auch Beamte in Frage,

so darf die Bewerberauswahl nicht von der Art des Rechtsverhältnisses abhängig gemacht werden (BAG 18.9.2001 – 9 AZR 410/00, Rn. 31, NJW 2002, 1220). Art. 33 Abs. 2 GG enthält kein Vorzugsrecht für Beamte und verbietet eine entsprechende Ungleichbehandlung (BAG 2.12.1997 – 9 AZR 445/96, Rn. 28, NZA 1998, 884). Wird eine Stelle gleichermaßen für Beamte und Tarifbeschäftigte geöffnet, dürfen ohne sachlichen Grund, keine Anforderungen gestellt werden, die nur Beamte erfüllen können (BAG 18.9.2001 – 9 AZR 410/00, NJW 2002, 1220). Bei der vergleichenden Leistungsbewertung stellen sich hier zumeist erhebliche Probleme → § 10 Rn. 23–27.

**Merke:**

Hat sich der Arbeitgeber für die Besetzung einer freien oder neu geschaffenen Stelle entschieden, sollte er sich bereits zu diesem frühen Zeitpunkt überlegen, ob er die Stelle nach den haushaltsrechtlichen Vorgaben

- mit Arbeitnehmern und/oder Beamten,
- befristet oder unbefristet bzw.
- in Vollzeit oder Teilzeit (wieder) besetzen will und
- wie die Stelle zu bewerten ist.

- 4 Im Fall der Schaffung einer neuen Stelle muss ein Arbeitgeber, bei dem ein Personalrat existiert, dessen **Beteiligungrechte bei der Personalplanung** beachten (ausführlich zur Personalplanung → § 1 Rn. 1 ff. sowie zur Personalentwicklung, insbes. zur Personal- und Bedarfsanalyse → § 7 Rn. 21–38. Dem Personalrat kommt dabei nach § 78 Abs. 3 BPersVG und den meisten Personalvertretungsgesetzen der Länder ein Anhörungsrecht zur Personalplanung zu (zB § Art. 87 Abs. 1 Nr. 2 BWLPVG). In seltenen Ausnahmefällen kommt in Bayern, Berlin und im Saarland anstelle dieses umfassenden Anhörungsrechts auch ein über die Anhörung hinausgehendes Mitwirkungsrecht in Betracht (Art. 76 Abs. 2 Nr. 5 BayPVG „Aufstellung von Grundsätzen über die Personalbedarfsberechnung“; § 90 Nr. 5 BlnPersVG „Anmeldung für Dienstkräfte im Rahmen der Entwürfe für den Haushaltsplan, Änderungen der Stellenrahmen und der Dienstposten- und Arbeitsbewertung sowie Stellenverlagerungen“ und § 83 Abs. 1 Nr. 1 SPersVG „Aufstellung von Organisationsplänen und des Stellenplanentwurfs“).

## 2. Schritt 2 – Anforderungsprofil erstellen

- 5 Auf die Frage, mit wem die vorhandene Stelle neu- oder wiederbesetzt werden soll, liefert das Anforderungsprofil die richtige Antwort. Es ist das **zentrale Instrument** des Einstellungsprozesses. Das Anforderungsprofil dient dazu, den Rahmen der Bewerbersuche abzustechen. Dabei hilft ein gut geschneidertes Anforderungsprofil nicht nur, den Verwaltungsaufwand zu reduzieren und das Risiko von Diskriminierungen zu verringern. Es dient dem Arbeitgeber auch dazu, schnell und effizient zur bestmöglichen Neubesetzung seiner Stelle zu gelangen.

Die Erstellung eines Anforderungsprofils zwingt dazu, sich bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit Art und Umfang der Tätigkeit auseinanderzusetzen, die Anforderungen an den Bewerber ganz konkret zu durchdenken und anschließend zu formulieren. Die Erkenntnisse, die der Arbeitgeber hier gewinnt, weisen ihm im weiteren Bewerbungsverfahren den Weg. Sie helfen ihm auf die richtige Art und Weise, nach einem geeigneten Kandidaten zu suchen. Darüber hinaus schränkt ein sorgfältig angefertigtes Anforderungsprofil den Bewerberkreis bereits frühzeitig ein. Es hilft so, einen hohen Verwaltungsaufwand durch die Bearbeitung unbrauchbarer Bewerbungen und auch das Risiko einer Inanspruchnahme nach dem AGG zu vermeiden.

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils ist zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern zu unterscheiden → Rn. 6f. Während Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes



verpflichtet sind ein Anforderungsprofil zu erstellen → Rn. 11 ff., 47, ist dies für private Arbeitgeber zwar empfehlenswert – die Entscheidung darüber steht diesen aber grundsätzlich frei.

#### a) Abgrenzung öffentlicher und privater Arbeitgeber

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wer **Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes** ist. 6

Die Frage beantwortet **Art. 33 Abs. 2 GG**. Die Verfassungsnorm regelt den gleichen Zugang zu allen öffentlichen Ämtern. Sie ermöglicht jedem Bürger entsprechend seiner Fähigkeiten den Eintritt in den öffentlichen Dienst. Unter den Begriff „öffentlicher Dienst“ fallen neben dem unmittelbaren Staatsdienst folgende Arbeitgeber, insbesondere

- alle Gebietskörperschaften (Bezirke, Landkreise, Städte und Gemeinden),
- Verbände von Gebietskörperschaften (zB Verwaltungsgemeinschaften, Zweckverbände, soweit sie öffentlich-rechtlich organisiert sind),
- sonstige Körperschaften, Anstalten oder Stiftungen des öffentlichen Rechts (zB Kommunalunternehmen), aber auch
- privatrechtlich organisierte Arbeitgeber in 100%iger öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, bei denen Arbeitsaufgaben erledigt werden, die der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben dienen und mit denen nicht rein erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgt werden.

Nach der jüngsten Entscheidung des BAG vom 12.4.2016 kommt es dabei nicht auf die Rechtsform des jeweiligen Arbeitgebers an (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 18). Vom Begriff des öffentlichen Amtes in Art. 33 Abs. 2 GG umfasst seien demnach grundsätzlich sämtliche vom Staat (Bund, Länder, Gemeinden; unmittelbare und mittelbare Staatsverwaltung) bereitgestellten Positionen. Dabei sei es gleichgültig, ob diese mit **Beamten oder Arbeitnehmern** zu besetzen sind. Es genüge, dass die Stelle der öffentlichen Gewalt und damit der Staatsorganisation zuzuordnen sei. Das sei der Fall, wenn sie der Erfüllung öffentlicher Aufgaben diene. 7

Auf die Organisationsform, in der der Staat tätig wird, kommt es nicht an. Unter den Begriff des öffentlichen Amtes iSd Art. 33 Abs. 2 GG können deshalb auch Stellen bei öffentlichen **Betrieben in privater Rechtsform** fallen (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 18). Jedenfalls soweit die öffentliche Gewalt in privater Rechtsform öffentliche Aufgaben wahrnimmt und nicht rein erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgt, bedarf es zum Schutz der im öffentlichen Interesse liegenden Effizienz der Staatsorganisation und des Vertrauens der Bürger in den Staat sowie zum Schutz der Bewerber vor der Vergabe von Ämtern aus sachwidrigen Motiven der Absicherung durch das Prinzip der Bestenauslese (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 18).

Dabei ist außerdem unerheblich, ob der Stelleninhaber selbst nach außen auftritt oder hoheitlich tätig wird. Solange die auf der zu besetzenden Stelle auszuübenden **Arbeitsaufgaben zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben** beitragen – sei es auch nur durch unterstützende, koordinierende oder vorbereitende Tätigkeiten –, besteht ein schutzwürdiges Interesse der Öffentlichkeit und der Bewerber daran, dass solche Stellen nach dem Grundsatz der Bestenauslese vergeben werden (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 23).

#### b) Prinzip der Bestenauslese

Von größter Bedeutung ist das Anforderungsprofil für **Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes** (zum Begriff s. → Rn. 6, 7. Diese sind an das Prinzip der Bestenauslese gebunden. Art. 33 Abs. 2 GG verpflichtet alle öffentlichen Arbeitgeber, jedem Bewerber den gleichen Zugang zum öffentlichen Dienst zu gewährleisten. Dabei darf die Auswahl ausschließlich nach der Eignung → Rn. 9, Befähigung → Rn. 10 und fachlichen Leistung → Rn. 11 der Bewerber für die zu besetzende Stelle erfolgen. Anforderungen, die zur Erfüllung der Aufgaben nicht erforderlich und sinnvoll sind, dürfen nicht gestellt werden. 8



Allerdings steht auch dem Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes ein gerichtlich nur eingeschränkt überprüfbarer Ermessensspielraum zu.

Da Prinzip der Bestenauslese ist ein **grundrechtsgleiches Recht** auf chancengleiche, faire und transparente Beteiligung aller Bewerberinnen und Bewerber am Einstellungsverfahren. Es dient dem Interesse der Allgemeinheit, nur die jeweils am besten qualifizierten Bewerber/innen in öffentliche Ämter zu berufen (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 17). Dadurch soll zum einen Korruption, Vetternwirtschaft und Ämterpatronage Vorschub geleistet werden. Der Grundsatz der Bestenauslese soll verhindern, dass andere Bewertungskriterien als Eignung, Befähigung und fachliche Leistung (wie zB politische oder persönliche Verbundenheit oder exekutivische Eigeninteressen) für Personalentscheidungen bestimmend sind (BAG 12.4.2016 – 9 AZR 673/14, Rn. 17).

Zudem sichert das Prinzip der Bestenauslese das öffentliche Interesse an der bestmöglichen Besetzung aller Stellen im öffentlichen Dienst zum Wohle einer funktionsfähigen, effizienten und engagierten Verwaltung (BVerwG 19.3.2015 – 2 C 12.14 – Rn. 49, BVerwGE 151, 333).

Letztlich trägt die Verfassungsnorm aber auch dem berechtigten Interesse der Bewerber und Beförderungsbewerber an einem angemessenen beruflichen Fortkommen Rechnung. Beamten und Tarifbeschäftigten steht deshalb bei der Besetzung von Ämtern des öffentlichen Dienstes ein **verfassungsrechtlicher Bewerbungsverfahrensanspruch** zu (BAG 19.5.2015 – 9 AZR 837/13, Rn. 16, NZA 2015, 1074). Dies gilt nicht nur für die Begründung von Dienst- und Arbeitsverhältnissen, sondern auch für den Zugang zu Beförderungsmöglichkeiten und -stellen (BAG 6.5.2014 – 9 AZR 724/12, Rn. 10, NZA 2015, 446).

**Merke:**

Art. 33 Abs. 2 GG verpflichtet alle Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes, jede Bewerbung ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu beurteilen. Der am besten geeignete Bewerber bzw. die am besten geeignete Bewerberin hat einen Anspruch auf Besetzung (BAG 11.6.2013 – 9 AZR 668/11, Rn. 16, NZA-RR 2014, 52). Wird dieser Anspruch der Bewerber verletzt, können diese im Wege der Konkurrentenklage gegen den Arbeitgeber vorgehen.

- 9 Zur **Eignung** gehören in diesem Zusammenhang alle anlage- und entwicklungsbedingten Persönlichkeitsmerkmale, psychische und physische Kräfte sowie emotionale und intellektuelle Voraussetzungen der Bewerber, die die Erwartung rechtfertigen, sie würden den Anforderungen der Stelle gerecht werden. Ausführlich zur Eignung iSv Art. 33 Abs. 2 GG auch → § 6 Rn. 174–178.
- 10 Unter dem Begriff **Befähigung** versteht man alle für die dienstliche Verwendung wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, insbes. Vorbildung und Vorerfahrungen (vertiefend → § 6 Rn. 180f.).
- 11 Die **fachliche Leistung** betrifft die Bewertung des erbrachten Arbeitsergebnisses. Sie ist eher bei Beförderungen als bei der Einstellung relevant. Weitere Informationen zur fachlichen Leistung iSv Art. 33 Abs. 2 GG → § 6 Rn. 182f.

**Merke:**

Ein Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes ist nicht nur berechtigt, sondern verpflichtet, für die zu besetzende Stelle ein Anforderungsprofil festzulegen und dieses nachvollziehbar zu dokumentieren (BAG 7.4.2011 – 8 AZR 679/09, NZA-RR 2011, 494). Die Kriterien des Anforderungsprofils dürfen ausschließlich der Bestenauslese dienen. Eignung, Befähigung und fachliche Leistung sind die allein maßgeblichen Kriterien für die Bewerberauswahl; andere Kriterien sind nicht zulässig (BAG 24.1.2013 – 8 AZR 188/12, NZA 2013, 896).