



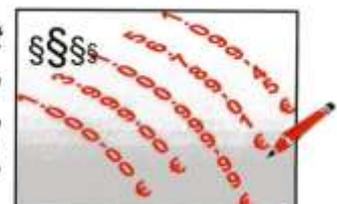
Fortbildungslehrgang

Public Management

Verwaltungsbetriebswirt (TVS)

Ein Qualifizierungsangebot zu den verwaltungsbetriebswirtschaftlichen Anforderungen der öffentlichen Verwaltung in Thüringen

*Betriebswirtschaft
in der öffentlichen
Verwaltung
in Thüringen*



Juni 2018

Copyright:

© Thüringer Verwaltungsschule
Hinter dem Bahnhof 12, 99427 Weimar
Tel.: 03643 207-0, Fax: 03643 207-125
Homepage: www.tvs-weimar.de, E-Mail: info@vsweimar.thueringen.de

Nachdruck sowie jede andere Art der Vervielfältigung und Wiedergabe nur mit Genehmigung der Thüringer Verwaltungsschule

Die im Stoffplan verwendeten Status-und Funktionsbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Vorwort

„Public Management“ bezeichnet die zielorientierte Steuerung und Gestaltung von Staat und öffentlicher Verwaltung, die insbesondere betriebswirtschaftliche, rechtliche und sozialwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt, um den öffentlichen Sektor kostengünstig, effektiv und effizient zu gestalten. Gegenstand des Lehrganges „Public Management“ der Thüringer Verwaltungsschule sind die Ansätze des „Neuen Steuerungsmodells“.

Der berufsbegleitende Lehrgang „Public Management“ richtet sich an das Personal der staatlichen und kommunalen Behörden, die das aktuelle organisatorische und betriebswirtschaftliche Wissen in ihr tägliches Verwaltungshandeln mit einbeziehen wollen.

Der Lehrgang verschafft den Teilnehmern eine berufliche Zusatzqualifikation, die die bereits erworbenen verwaltungsberuflichen Abschlüsse sinnvoll ergänzt. Die Teilnehmer werden nach erfolgreichem Abschluss des Lehrganges in der Lage sein, die verwaltungsintern notwendigen Reformprozesse zu effektiveren und wirtschaftlicheren Organisations- und Steuerungsstrukturen zu begleiten.

Die zu vermittelnden Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Organisation, Projektmanagement, Personalmanagement und Controlling bieten nicht nur eine solide Wissensgrundlage für die tägliche Arbeit, sondern sind u. a. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung einer Verwaltungsreform.

Die erfolgreichen Absolventen dieser zusätzlichen beruflichen Qualifikation sind aufgrund der Lehrgangs- und Prüfungsordnung der Thüringer Verwaltungsschule für den Fortbildungslehrgang Public Management berechtigt, die Bezeichnung „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ zu führen.

Wir sind überzeugt, dass der Lehrgang zur erfolgreichen Umstrukturierung und Modernisierung der Kommunalverwaltungen in Thüringen einen wichtigen Beitrag leisten wird und wünschen allen Teilnehmern viel Erfolg!



Joachim Bender
Direktor



Oliver Karls
Stellvertretender Direktor

Inhaltsverzeichnis

Allgemeine Hinweise zum Lehrgang	5
Übersicht Kompetenzfelder	6
<u>Inhalte der Kompetenzfelder</u>	
Finanzrechtliche und haushaltswirtschaftliche Kompetenzen	10
Gesellschaftsrechtliche, vermögensrechtliche und steuerrechtliche Kompetenzen	14
Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kompetenzen	19
Kompetenzen im Verwaltungsmanagement	24
Einführung in die Projektarbeit	28
Lehrgangs- und Prüfungsordnung der Thüringer Verwaltungsschule für den Fortbildungslehrgang Public Management	29
Verwaltungsrichtlinie zur Hilfsmittelbestimmung	34

Allgemeine Hinweise zum Lehrgang

Zulassungsvoraussetzungen

Der praxisorientierte Lehrgang wendet sich grundsätzlich an Beamte des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes und Beschäftigte mit dem Abschluss „Verwaltungsfachwirt“ aus der öffentlichen Verwaltung.

Darüber hinaus erscheint es auch zweckmäßig, Absolventen der Hochschulen anderer Fachrichtungen unmittelbar nach ihrer Übernahme eine entsprechende Ergänzungsschulung anzubieten.

Auch Absolventen mit einer beruflichen Qualifikation, die mindestens dem Niveau DQR 6 entspricht, haben die Möglichkeit am Fortbildungslehrgang Public Management teilzunehmen.

Auf Antrag der Dienststelle werden bei entsprechender Verwendung

- Beamte des mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienstes,
- Verwaltungsfachangestellte,
- Kaufleute für Büromanagement,
- geprüfte Verwaltungsangestellte (TVS)

zugelassen.

Beginn, Dauer und Lehrgangsort

Die Zusatzqualifikation zum „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ umfasst 404 Unterrichtseinheiten und dauert ca. 24 Monate. Sie wird berufsbegleitend durchgeführt. Der Unterricht findet am Freitag und Samstag (maximal acht Unterrichtseinheiten) im 14-tägigen Rhythmus statt.

Der Lehrgang wird in Weimar angeboten. Bei entsprechendem Interesse kommen auch andere Lehrgangsorte in Betracht.

Lehrgangsinhalte

Der Lehrgang ist in vier Kompetenzfelder und in die Projektarbeit unterteilt. Nach Abschluss eines jeden Kompetenzfeldes ist eine schriftliche Prüfungsarbeit über drei Zeitstunden zu erbringen. Gegenstand sind die Inhalte der einzelnen Kompetenzfelder.

Projektarbeit

Ein wichtiges Kriterium des Lehrganges ist der Bezug zur Praxis. Jeder Teilnehmer erhält die Möglichkeit, ein für seine tägliche Arbeit spezifisches Thema auszuwählen und dies in Form eines Projektes, das durch einen Mentor betreut wird, zu bearbeiten und in einem Kolloquium zu verteidigen. Die Note der Projektarbeit fließt in die Gesamtnote ein.

Gesamtnote und Abschluss

Das Ergebnis der vier schriftlichen Prüfungsarbeiten und der Projektarbeit fließen zu gleichen Teilen in das Gesamtergebnis der Prüfung ein.

Das Zeugnis mit der Bezeichnung „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ erhält, wer in mindestens zwei der schriftlichen Prüfungsarbeiten und in der Projektarbeit mindestens ausreichende Leistungen erbracht hat. Wird eine Prüfungsarbeit mit ungenügend bewertet, ist die Prüfung nicht bestanden.

Unterrichtsmaterial

Die erforderlichen Gesetzestexte sind von den Teilnehmern mitzubringen. Die Teilnehmer erhalten die von unseren Dozenten erstellten Skripten.

Übersicht Kompetenzfelder „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“

1. Finanzrechtliche und haushaltswirtschaftliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

1.1 Externes Rechnungswesen - Buchführung im NKF 40

- Grundlagen der kommunalen doppelischen Buchführung und Abgrenzung zur Kameralistik und zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- Inventur, Inventar und Bilanz
- Organisation der kommunalen Buchführung
- Buchen auf Bestands- und Erfolgskonten, Ergebnisrechnung
- Buchen der Umsatzsteuer
- Ermittlung und Buchung der bilanziellen Abschreibung
- Buchungen im Personalbereich
- Rückstellungen, Rechnungsabgrenzung, Abschlussbuchungen

1.2 Finanzrechtliche Grundlagen im doppelischen Haushaltsrecht 30

- Elemente der kommunalen Doppik
- Aufbau und Struktur des Ergebnis- und Finanzplans, Teilpläne
- Dezentrale Ressourcenverantwortung, flexible Haushaltsführung
- Bildung und Bemessung von Planansätzen
- Zuordnung von konsumtiven und investiven Ausgaben
- Haushaltsausgleich nach ThürGemHV-Doppik
- Haushaltssatzung und Genehmigungstatbestände im NKF

1.3 Jahresabschluss und Auswertung - Bilanzanalyse 30

- Rechtsgrundlagen
- Vermögensbegriff
- Bewertung des Vermögens und der Verbindlichkeiten, vermögensrechtliche Grundlagen nach ThürGemBV
- Erwerb, Verwaltung und Veräußerung von öffentlichem Vermögen
- Erstellung des Jahresabschlusses
- Auswertung des Jahresabschlusses

1. Prüfungsarbeit

3 Zeitstunden

2. Gesellschaftsrechtliche, vermögensrechtliche und steuerrechtliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

- 2.1 Rechtsformen öffentlicher Betriebe und Gesellschaftsrecht** **32**
- Rechtsgrundlagen und Rechtsformen
 - Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform
 - Rechtsformalternativen
 - Anwendungsbeispiele aus der Praxis (2-Stufen-Theorie)
 - Überblick über das Insolvenzrecht
- 2.2 Investition und Finanzierung** **34**
- Grundlagen der Investitionsplanung
 - Statische Investitionsrechenverfahren
 - Dynamische Investitionsrechenverfahren
 - Die Nutzwertanalyse
 - Grundlagen der Finanzierung
 - Außenfinanzierung
 - Kreditsubstitute, kreditähnliche Rechtsgeschäfte
 - Innenfinanzierung
- 2.3 Unternehmensbesteuerung** **34**
- Rechtsgrundlagen des Steuerrechts
 - Einkommensteuer
 - Körperschaftssteuer
 - Umsatzsteuer
 - Gewerbesteuer
 - Grundsteuer
 - Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen
 - Übergreifende Fallanwendung

2. Prüfungsarbeit

3 Zeitstunden

3. Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

3.1 Grundzüge der Betriebswirtschaft 28

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen
- Funktionsbereiche des Betriebes
- Führung und Steuerung des Betriebes
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

3.2 Internes Rechnungswesen - KLR 44

- Aufgaben und Grundbegriffe
- Abgrenzungsrechnung
- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Kostenrechnungssysteme
- Teilkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung

3.3 Controlling 28

- Grundlagen und Ziele des Controllings
- Funktionen des Controllings
- Strategisches Controlling
- Operatives Controlling
- Arten und Aufbau eines Berichtswesens
- Teilbereiche des Controllings
- Organisation des Controllings
- Einführung eines Controlling-Konzeptes

3. Prüfungsarbeit

3 Zeitstunden

4. Kompetenzen im Verwaltungsmanagement

100 Unterrichtsstunden

4.1 Marketing in der öffentlichen Verwaltung 20

- Begriffe und Grundlagen
- Besonderheiten des Marketings von Verwaltungsleistungen
- Ausgewählte Aspekte des Marketings als Management-Konzept
- Fallbeispiele aus der Praxis

4.2 eGovernment 20

- Rechtliche Grundlagen Digitalisierung
- Datenschutz
- Anwendungsbereiche aus der Praxis

4.3 Personalmanagement 28

- Personalverwaltung und Personalmanagement
- Psychologische Grundlagen des Personalmanagements
- Personalführung
- Personalentwicklung
- Kontraktmanagement

4.4 Organisations-, Projekt- und Prozessmanagement 32

- Organisationsmanagement
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Praxisorientierte Fallbeispiele

4. Prüfungsarbeit

3 Zeitstunden

5. Einführung in die Projektarbeit

4 Unterrichtsstunden

- Einführung und organisatorische Hinweise

1. Finanzrechtliche und haushaltswirtschaftliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeiträume
<p>1.1 Externes Rechnungswesen – Buchführung im NKF</p> <p>1.1.1 Grundlagen der kommunalen doppelten Buchführung und Abgrenzung zur Kameralistik und Kostenleistungsrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens • Ziele der Finanzbuchhaltung (FIBU) und Abgrenzung zur Kameralistik und zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) • Rechtliche Bestimmungen, Buchführungspflicht, Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GOB) <p>1.1.2 Inventur, Inventar und Bilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventur (Inventurarten und –vereinfachungsverfahren) • Inventar (Gliederung, Erfolgsermittlung durch Eigenkapitalvergleich) • Bilanz (Form, Aussagewert) • Gliederung der Bilanz nach HGB und für Kommunen nach NKF • Auflösung der Bilanz in Konten (Aktiv-/Passivkonten) • Einfacher und zusammengesetzter Buchungssatz • Buchen auf Bestandskonten und Kontenabschluss mit EBK und SBK • Buchen auf Erfolgs- und Finanzkonten und Kontenabschluss mit AER und AEF <p>1.1.3 Organisation der kommunalen Buchführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bücher: Grund- und Hauptbuch, Nebenbücher • Belegorganisation • Kontenrahmen und Kontenpläne (Prinzip, Aufbau, Verbindlichkeit) <p>1.1.4 Buchen auf Bestand- und Erfolgskonten, Ergebnisrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwendungen und Erträge als Erfolgskomponenten • Buchen auf Erfolgskonten • Abschluss <p>1.1.5 Buchen der Umsatzsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wesen der Umsatzsteuer • Buchen der Umsatzsteuer bei BgAs im kommunalen Bereich • Ermittlung und Buchung der Zahllast 	<p>Die Teilnehmer kennen Aufgaben und Rechtsgrundlagen der Finanzbuchhaltung.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Struktur der doppelten kaufmännischen Buchführung und können Bestandsbuchungen und Buchungen auf Erfolgs- und Finanzkonten vornehmen.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Organisation der Buchführung.</p> <p>Die Teilnehmer können nach der Regel der Doppik buchen und verstehen den betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen das Umsatzsteuersystem und können einfache Buchungen beim Einkauf und Verkauf vornehmen.</p>	<p>40 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>1.1.6 Ermittlung und Buchen der bilanziellen Abschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursachen der Abschreibung • Abschreibungskreislauf • Abschreibungsmethoden • Berechnung und Buchung von Abschreibungen auf Sachanlagen <p>1.1.7 Buchungen im Personalbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buchung der Entgelte, Sozialversicherungsbeiträge, Steuern <p>1.1.8 Rückstellungen, Rechnungsabgrenzung, Abschlussbuchungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursachen und Notwendigkeit des Ausweises sowie Buchung von <ul style="list-style-type: none"> - Rückstellungen - Aktiven und passiven Rechnungsabgrenzungsposten - Sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten 	<p>Die Teilnehmer können direkte Abschreibungen ermitteln und buchen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Zahlung von Entgelten verbuchen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Ergebnisse der genannten Abschlussarbeiten buchen und erkennen die Notwendigkeit der periodengerechten Erfolgsermittlung. Sie können die Abgrenzungsprobleme anhand einfacher Beispiele unterscheiden und die entsprechenden Buchungen vornehmen.</p>	

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>1.2 Finanzrechtliche Grundlagen im doppelischen Haushaltsrecht</p> <p>1.2.1 Elemente der kommunalen Doppik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drei-Komponenten-Modell • Produktbegriff • Kontenrahmenplan • Produktrahmenplan • Produktsachkonto <p>1.2.2 Aufbau und Struktur des Ergebnis- und Finanzplans, Teilpläne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilanz • Finanzplan • Ergebnisplan • Teilpläne <p>1.2.3 Dezentrale Ressourcenverantwortung, flexible Haushaltsführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweckbindung • Übertragbarkeit • Deckungsfähigkeit • Außerplanmäßige und überplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen <p>1.2.4 Bildung und Bemessung von Planansätzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kassenwirksamkeit von Einzahlungen und Auszahlungen • Periodengerechte Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen • Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit (Haushaltswahrheit) • Saldierungsverbot (Bruttoprinzip) <p>1.2.6 Zuordnung von konsumtiven und investiven Ausgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investitionen, Investitionsförderungsmaßnahmen, Investitionstätigkeit • Erhaltungsaufwand, Zuwendungen für laufende Zwecke - Abgrenzung zur Investition <p>1.2.7 Haushaltsausgleich nach ThürGemHV-Doppik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich des Ergebnis- und des Finanzplanes • Ausgleich der Ergebnis- und der Finanzrechnung • Behandlung von Überschüssen und Fehlbeträgen • Funktion der doppelischen allgemeinen Rücklage und der zweckgebundenen Ergebnisrücklage <p>1.2.8 Haushaltssatzung und Genehmigungstatbestände im NKF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Form • Inhalte • Verfahren 	<p>Die Teilnehmer verstehen grundlegende haushaltsrechtliche Vorgänge aus dem Bereich der kommunalen Doppik.</p> <p>Sie sind in der Lage, auch anspruchsvollere haushaltswirtschaftliche Vorgänge einzuordnen und deren Auswirkungen zu beeinflussen.</p>	<p>30 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeiträume
<p>1.3 Jahresabschluss und Auswertung - Bilanzanalyse</p> <p>1.3.1 Rechtsgrundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsvorschriften • Bestandteile und Gliederung des Jahresabschlusses <p>1.3.2 Vermögensbegriff</p> <p>1.3.3 Bewertung des Vermögens und der Verbindlichkeiten, vermögensrechtliche Grundlagen nach ThürGemBV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelsrechtliche und steuerrechtliche Bewertung • Bewertungsgrundsätze, Wertmaßstäbe und Bewertungsprinzipien • Bewertung des Anlagevermögens und der Schulden • Bewertung des kommunalen Vermögens - Besonderheiten <p>1.3.4 Erwerb, Verwaltung und Veräußerung von öffentlichem Vermögen</p> <p>1.3.5 Erstellung des Jahresabschlusses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilanz und G+V (HGB) und ThürGemHV-Doppik • Kapitalflussrechnung • Eigenkapitalentwicklung • Anhang und Lagebericht • Unterschiede der Rechnungslegung nach HGB bzw. IAS <p>1.3.6 Auswertung des Jahresabschlusses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilanzpolitik • Bilanzaufbereitung/Bilanzstruktur • Beurteilung der Bilanz (Kapitalstruktur, Anlagendeckung, Vermögensstruktur, Liquidität) • Auswertung der Erfolgsrechnung (Rentabilität und Kostenstruktur) • Cash-flow: Berechnung und Aussagekraft 	<p>Die Teilnehmer kennen Bestandteile des Jahresabschlusses und die einschlägigen Rechtsvorschriften.</p> <p>Die Teilnehmer können Vermögen und Schulden bewerten und kennen die aktuellen Bewertungsvorschriften für die Kommunalverwaltung.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die ThürGemBV.</p> <p>Die Teilnehmer können einen einfachen Jahresabschluss durchführen und kennen die wichtigsten Unterschiede zwischen dem HGB und dem International Accounting Standard (IAS).</p> <p>Die Teilnehmer können einen Jahresabschluss im angegebenen Umfang auswerten.</p>	<p>30 Ustd.</p>

2. Gesellschaftsrechtliche, vermögensrechtliche und steuerrechtliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeiträume
<p>2.1 Rechtsformen öffentlicher Betriebe und Gesellschaftsrecht</p> <p>2.1.1 Rechtsgrundlagen und Rechtsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftsrechtliche Grundlagen • Überblick über das Handelsrecht, Kaufmannseigenschaften • Rechtsgrundlagen für die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden <p>2.1.2 Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründung, Rechtsfähigkeit • Organe, Leitung, Steuerungsmöglichkeit durch den Träger • Haftung • Kapitalbeschaffung • Rechnungslegung, Prüfung, Publizität • Ergebnisverwendung, Gewinn- und Verlustbeteiligung • Besteuerung • Rechtsaufsicht <p>2.1.3 Rechtsformalternativen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung aller öffentlichen und privaten Rechtsformen <ul style="list-style-type: none"> - GmbH - AG - Regiebetrieb - Eigenbetrieb - Anstalten des öffentlichen Rechts (AöR) - Betreiber- und Kooperationsmodelle, ThürKGG <p>2.1.4 Anwendungsbeispiele aus der Praxis (2-Stufen-Theorie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schwimmbad - Wasserversorgung; Abwasserbeseitigung - Bauhof - Krankenhaus <p>2.1.5 Überblick über das Insolvenzrecht</p>	<p>Die Teilnehmer kennen die wichtigsten Rechtsvorschriften für die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand.</p> <p>Die Teilnehmer können die Gründe für die Wahl der Rechtsform interpretieren.</p> <p>Die Teilnehmer können die für den öffentlichen Bereich maßgeblichen Rechtsformen beschreiben.</p> <p>Die Teilnehmer können das erlernte Wissen für die Auswahl der geeigneten Rechtsform anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Grundzüge des Insolvenzrechts, auch aus der Sicht des Gläubigers.</p>	

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>2.2 Investition und Finanzierung</p> <p>2.2.1 Grundlagen der Investitionsplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe • Planungsablauf <p>2.2.2 Statische Investitionsrechenverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenvergleichsrechnung <ul style="list-style-type: none"> - Auswahlproblem - die kritische Menge - Ersatzproblem <p>2.2.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitalwertmethode • Einzelinvestition • Auswahlproblem • Interner Zinsfuß <p>2.2.4 Die Nutzwertanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze der Nutzwertanalyse • Bewertungsmaßstäbe • Gewichtung der Kriterien <p>2.2.5 Grundlagen der Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzwirtschaftliche Funktionen • Finanzwirtschaftliche Führung • Zahlungsverkehr <p>2.2.6 Außenfinanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenkredit • Formen der Kassenkredite • Avalkredit • Realkredit <ul style="list-style-type: none"> - Formen der Realkredite - Besonderheiten - Kredit- und Zinsmanagement • Festverzinsliche Wertpapiere • Eigenkapitalfinanzierung 	<p>Die Teilnehmer kennen die Phasen der Investitionsplanung.</p> <p>Die Teilnehmer können die Kostenvergleichsrechnung für Investitionsentscheidungen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer können die Kapitalwertmethode einsetzen und kennen die Bedeutung des internen Zinsfußes.</p> <p>Die Teilnehmer kennen den Anwendungsbereich der Nutzwertanalyse und können eine solche mit Ergebnissen der Investitionsrechenverfahren kombinieren.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Aufgaben und Funktionsweise der betrieblichen Finanzwirtschaft.</p> <p>Die Teilnehmer können die Möglichkeiten der Außenfinanzierung beurteilen.</p>	<p>34 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwert
<p>2.2.7 Kreditsubstitute, kreditähnliche Rechtsgeschäfte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leasing <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen - De Leasing-Vertrag - Kommunalleasing - Betriebswirtschaftliche Aspekte • Contracting • Doppel-Miet-Modelle • Factoring <p>2.2.8 Innenfinanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung aus zurückbehalten Gewinnen • Finanzierung aus Abschreibungsgewinnen • Finanzierung aus Rückstellungsgewinnen • Vermögensumschichtungen • Rationalisierung 	<p>Die Teilnehmer kennen die wichtigsten Sonderformen der Finanzierung.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Möglichkeiten der Innenfinanzierung.</p>	

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>2.3 Unternehmensbesteuerung</p> <p>2.3.1 Rechtsgrundlagen des Steuerrechts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundgesetz, Steuergesetze, Rechtsverordnungen • Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Schreiben, Erlasse • OFD-Verfügungen, Urteile • Aufkommen und Steuerhoheit • Überblick über das steuerliche Verfahrensrecht <p>2.3.2 Einkommensteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerpflicht, Einkunftsarten • Steuerliche Gewinnermittlung • Vermögensvergleich (Bilanz, G+V) • Einnahmen-/Ausgabenüberschussrechnung • Veranlagung zur Einkommensteuer - Steuerbegünstigung bei Gemeinnützigkeit <p>2.3.3 Körperschaftsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerpflicht • Steuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art (BgA) • Einkommensermittlung, verdeckte Gewinnausschüttung • Tarif und Steuerberechnung <p>2.3.4 Umsatzsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Unternehmer im UstG • Steuerbare Umsätze, Umsatzsteuer im Binnenmarkt • Steuerbefreiung, Option • Bemessungsgrundlage, Steuersatz, Vorsteuerabzug • Entstehung und Abführung der Steuer <p>2.3.5 Gewerbesteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerpflicht • Besteuerung nach dem Gewerbeertrag • Festsetzung und Erhebung <p>2.3.6 Grundsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerpflicht • Bemessungsgrundlage • Festsetzung und Erhebung 	<p>Die Teilnehmer kennen die wesentlichen Grundlagen des Steuerrechts.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Grundlagen des Einkommensteuerrechts.</p> <p>Die Teilnehmer können die Vorschriften des Körperschaftsteuerrechts in einfachen Fällen auf öffentliche Unternehmen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer können die Bestimmungen des Umsatzsteuerrechts in Grundfällen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Grundlagen des Gewerbesteuerrechts.</p> <p>Die Teilnehmer haben den Überblick über die Grundsteuer.</p>	<p>34 Ustd</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>2.3.7 Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen</p> <p>2.3.8 Übergreifende Übung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergleich der steuerlichen Belastung der verschiedenen Rechtsformen im öffentlichen Bereich 	<p>Die Teilnehmer kennen den Stand aktueller Entwicklung.</p> <p>Die Teilnehmer können die unterschiedlichen steuerlichen Belastungen erkennen.</p>	

3. Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kompetenzen

100 Unterrichtsstunden

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>3.1 Grundzüge der Betriebswirtschaft</p> <p>3.1.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre • Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren • Definition des Betriebes • Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (entscheidungsorientierter Ansatz) • Betriebswirtschaftliche Ansätze im NSM • Betriebstypen • Notwendigkeit der Unternehmensplanung • Unterschiedliche Betriebsziele, Formal- und Sachziele privater und öffentlicher Betriebe, freiwillige Aufgaben/Pflichtaufgaben, Steuerungsmöglichkeiten in der Verwaltung • Zielbildung, Zielbeschreibung, Zielbeziehung, Zielhierarchie • Das Leitbild als Basis einer strategischen Unternehmensführung in der öffentlichen Verwaltung <p>3.1.2 Funktionsbereiche des Betriebes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überblick über die betrieblichen Funktionsbereiche <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung - Leistungserstellung - Leistungsverwertung • Besonderheiten des Verwaltungsbetriebs • Wirtschaftlichkeitsbegriff in der öffentlichen Verwaltung <p>3.1.3 Führung und Steuerung des Betriebes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Führungsspitze (Direktorial- und Kollegialprinzip) • Ziele als Grundlage der Führungstätigkeit (Zielbeziehungen) • Steuerungsaufgaben • Ausgewählte Planungs- und Entscheidungstechniken • Managementzyklus <p>3.1.4 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen (Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Kostenwirtschaftlichkeit, Rentabilität) • Bedeutung, Aussagekraft und Grenzen 	<p>Die Teilnehmenden können die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Volks- und Betriebswirtschaft und erkennen, dass öffentliche Verwaltungen Betriebe sind, deren Handeln von ökonomischen Überlegungen bestimmt wird.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung einer strategischen Planung in der öffentlichen Verwaltung und kennen wichtige Planungs- und Entscheidungstechniken.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die betrieblichen Funktionen und können die Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen aufzeigen.</p>	<p>28 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>3.2 Internes Rechnungswesen - KLR</p> <p>3.2.1 Aufgaben und Grundbegriffe</p> <ul style="list-style-type: none"> • KLR in der öffentlichen Verwaltung • Wirtschaftlichkeitskontrolle/Transparenz und Kalkulation als Ziel der KLR • Abgrenzung der Finanzbuchhaltung (Doppik) zur Kosten- und Leistungsrechnung • Abgrenzung der Begriffe: Einzahlungen – Auszahlungen, Einnahmen – Ausgaben, Aufwand – Kosten, Ertrag – Leistung • Kosten- und Leistungsrechnung auf der Grundlage von Ist-/Normal- oder Plankosten <p>3.2.2 Abgrenzungsrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung neutraler Aufwände (Rechnungs-, Betriebs- und neutrales Ergebnis) • Grundkosten versus kalkulatorische Kosten als Anders- und Zusatzkosten • Unterscheidung von Einzel-/Gemeinkosten, variablen und fixen Kosten, Gesamt-/Stück- und Grenzkosten <p>3.2.3 Kostenartenrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3-stufiger Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung • Aufgaben der Kostenartenrechnung • Ermittlung realer Kosten (nach Art, Menge, Wert) • Notwendigkeit und Berechnung von kalkulatorischen Kosten, Abschreibungen (WbzW anhand von Preissteigerungsraten und Indices) und Zinsen (Durchschnittswert-, Restwertmethode) <p>3.2.4 Kostenstellenrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Kostenstellenrechnung • Kriterien/Systematik der Kostenstellenbildung – • Zusammenhänge zwischen Produkt- und Kostenstellenplänen • Aufbau und Informationswert des BAB als „Kostenverteilungsblatt“ • Überblick über innerbetriebliche Leistungsverrechnung • Kostenverteilungsverfahren (Anbau- und Stufenleiterverfahren) • Ermittlung von Zuschlagssätzen 	<p>Die Teilnehmer verstehen die Zielsetzung und das Begriffsgerüst der Kosten- und Leistungsrechnung.</p> <p>Die Teilnehmer können erforderliche Abgrenzungen und kostenrechnerische Korrekturen vornehmen.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die 3-stufige Arbeitsweise der KLR und können Kosten zuordnen.</p> <p>Die Teilnehmer können eine Betriebsabrechnung mit Anbau- und Stufenleiterverfahren auf Ist-Kosten-Basis erstellen.</p>	<p>44 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>3.2.5 Kostenträgerrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Kostenträgerrechnung • Kostenträgerstückrechnung als Divisions- oder Zuschlagskalkulation (ein-/mehrstufig, mit Äquivalenzziffern) <p>3.2.6 Kostenrechnungssysteme</p> <p>Überblicke über Ziele, Vor- und Nachteile und Anwendungsmöglichkeiten der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vollkostenrechnung • Teilkostenrechnung (s. 3.2.7) • Plankostenrechnung • Prozesskostenrechnung <p>3.2.7 Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Deckungsbeitrags (DB) • Bedeutung und Grenzen der DB-Rechnung • Bedeutung des „Break Even Point“ • Teilkostenrechnung in kurz- und langfristiger Betrachtung • Eigenfertigung, Fremdbezug • Zusatzaufträge • optimales Produktionsprogramm 	<p>Die Teilnehmer können eine Divisions- und Zuschlagskalkulation und die Äquivalenzziffernrechnung durchführen.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen Zielsetzung und Vorgehensweise verschiedener Kostenrechnungssysteme und ihre Bedeutung für die öffentliche Verwaltung.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung des Deckungsbeitrags als Kriterium für Verwaltungsentscheidungen und können dies in Fällen einfachen Schwierigkeitsgrades umsetzen.</p>	

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>3.3 Controlling</p> <p>3.3.1 Grundlagen und Ziele des Controllings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursprünge und Entwicklung des Controllings • Controlling-Ziele • Begriffsdefinition (Führungsunterstützungssystem für eine effiziente und effektive Zielerreichung) • Notwendigkeit in der Kommunalverwaltung, Größenabhängigkeit • Abgrenzung Verwaltungscontrolling, Controlling im Unternehmen (Informations- und Managementorientierung) • Stellung im NSM • Zukunftsorientierung, Abgrenzung zur Rechnungsprüfung <p>3.3.2 Funktionen des Controllings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Zielbildung und Planung • Steuerung (Information, Kontrolle, Abweichungsanalysen, Gegenmaßnahmen), Steuerungskreislauf • Koordination <p>3.3.3 Strategisches Controlling</p> <p>Produktkonzeption und Effektivität stehen im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild, Bürgerbefragung • Zielbildung am Beispiel der Balanced-Scorecard • Zieldefinition • Operationalisierung von strategischen Zielen • Differenzierung Output, Outcome • Messung der Zielerreichung <p>weitere Elemente von Planungssystemen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse, Aufgabenkritik • Alternativensuche • Prognose • Frühwarnfunktion <p><u>Fallbeispiel:</u> Erarbeitung strategischer Ziele einer Kommunalverwaltung und Entwicklung von Messbarkeitsgrößen</p>	<p>Die Teilnehmer können das Controlling und seine Ziele beschreiben und in das System des NSM einordnen.</p> <p>Die Teilnehmer können die verschiedenen Controlling – Funktionen abgrenzen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Aufgaben des strategischen Controllings darstellen.</p>	<p>28 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>3.3.4 Operatives Controlling</p> <p>Effiziente Produkterstellung im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ableitung der operativen Ziele aus den strategischen Zielen • Controlling-Instrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Budgets, Produkthaushalt - KLR - Kontrolle/Abweichungsanalyse - Kennzahlen - Berichtswesen <p>3.3.5 Arten und Aufbau eines Berichtswesens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arten von Berichten • Funktionen und Inhalte der Berichte • Berichtersteller und -empfänger • Darstellungsform • Grundlagen der Statistik • Maßzahlen (Mittelwerte und Streuungsmaße) • Messzahlen (Verhältniszahlen, Indexzahlen und Zeitreihen) <p><u>Fallbeispiele:</u> z.B. Quartalsbericht einer Bücherei Jahresbericht eines Kindergartens</p> <p>3.3.6 Teilbereiche des Controllings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungscontrolling • Investitionscontrolling • Finanzcontrolling • Personalcontrolling <p>3.3.7 Organisation des Controllings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchische Einbindung des Controllings • Zentrales/dezentrales Controlling • Anforderungen an das Controlling <p>3.3.8 Einführung eines Controlling - Konzeptes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erforderliche Rahmenbedingungen • Verschiedene Einstiegsmodelle • Ablauf eines Einführungsprojektes • Qualifizierung, Kosten, EDV 	<p>Die Teilnehmer können die Aufgaben des operativen Controllings abgrenzen und die Instrumente darstellen.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die zentrale Bedeutung des Berichtswesens und können Berichte erstellen.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die genannten Teilbereiche.</p> <p>Die Teilnehmer können die Einbindung des Controllings in eine Verwaltung darstellen.</p> <p>Die Teilnehmer erkennen die Einzelprobleme und Rahmenbedingungen bei der Einführung des Controllings.</p>	

4. Kompetenzen im Verwaltungsmanagement

100 Unterrichtsstunden

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeiträume
<p>4.1 Marketing in der öffentlichen Verwaltung</p> <p>4.1.1 Begriffe und Grundlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition „Marketing“, insbesondere aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung • Anwendungsbereiche : z.B. Absatz-, Beschaffungs-, Personal-, Finanzierungsmarketing • Marketingpolitische Ziele aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung <p>4.1.2 Besonderheiten des Marketings von Verwaltungsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besonderheiten des „Marktes“ für Verwaltungen, Gebühren und Preise, politische Prämissen • Relative Knappheit öffentlicher Güter, Servicebereitschaft in öffentlichen Verwaltungen • Angebots-/Absatzverpflichtung und Abnahmeverpflichtung (z.B. Anschluss- und Benutzungszwang), Angebotsmonopol und rechtsstaatliche Handlungs-/Kontrollprinzipien • Dienstleistungsmarketing <p>4.1.3 Ausgewählte Aspekte des Marketings als Management-Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumente der Marketingforschung (insbesondere Befragungsmethodik) • Marketing-Ziele • System der Marketingstrategien • Marketing Instrumentarium • Produktpolitik: Aspekte der Produktbildung in Verwaltungen, Qualitätsmanagement; Gestaltung von Dienstleistungen • Preispolitik: Rationale Gebührenpolitik/Gebührentransparenz, Nulltarifleistungen, Lenkungseffekt von Preisen/Gebühren • Kommunikation: Produktwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Erscheinungsbild und Verhalten der Verwaltung auf der Basis einer „Corporate-Identity-Strategie“ <p>4.1.4 Fallbeispiele aus der Praxis</p> <p><u>Fallbeispiele:</u></p> <p>z. B. Einführung eines neuen Anwendungssystems, Durchführung einer Regionalmesse, Reorganisation eines Verwaltungsprozesses</p>	<p>Die Teilnehmer können Inhalt und Gestaltungsmöglichkeiten des Marketings in privaten und öffentlichen Betrieben und in öffentlichen Verwaltungen beurteilen.</p> <p>Die Teilnehmer können zu allgemeinen und besonderen Merkmalen der Vermarktung von Verwaltungsleistungen Stellung nehmen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Elemente des nicht gewinnorientierten Marketings für Strategien und den Einsatz von Marketing – Instrumenten in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Betrieben anwenden.</p>	<p>20 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeiträume
<p>4.2 eGovernment</p> <p>4.2.1 Rechtliche Grundlagen Digitalisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • eGov-Gesetz Bund • eGov-Gesetz Thüringen • Schriftform, elektronische Form, Textform • Beweiswürdigung • De-Mail <p>4.2.2 Datenschutz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thüringer Datenschutzgesetz • EU-Datenschutzgrundverordnung <p>4.2.3 Praxisanwendung</p> <ul style="list-style-type: none"> • eVergabe • eAdministration • Informationssysteme, ect. 		<p>20 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>4.3 Personalmanagement</p> <p>4.3.1 Personalverwaltung und Personalmanagement</p> <p>Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement Definition und Elemente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursachen für diesen Paradigmenwechsel • Neues Steuerungsmodell • Wertewandel • Schlüsselqualifikationen <p>4.3.2 Psychologische Grundlagen des Personalmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitermotivation und ihre Grenzen • Bedürfnistheorie (Maslow) • Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) • Monetäre und nicht monetäre Leistungsanreize • Menschenbilder <p>4.3.3 Personalführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperativer versus autoritärer Führungsstil • Führungstechniken: Zielvereinbarung und Delegation (mit Führungskreislauf von Kontrolle, Beurteilung, Anerkennung und Kritik) • Führungsinstrumente, Führungsgrundsätze • Führungskraft und die Aufgabe der Motivation • Führungs-Controlling: Vorgesetztenbeurteilung <p>4.3.4 Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffe und Ziele • Einzelne Bausteine im PE-Konzept • Anforderungsprofil • Methoden der Fortbildung • Bildungsbedarfsermittlung (z. B. Mitarbeiter-Jahresgespräch) • Evaluation • Verfahren der Personalauswahl • Einarbeitung • Arbeitszeitflexibilisierung und Telearbeit • Reorganisation von Prozessen (integrierte Personal- und Organisationsentwicklung) <p>4.3.5 Kontraktmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition, Inhalte, Ziele • Möglichkeiten der Effizienzsteigerung • Rechtsverbindlichkeit von Kontrakten • Modell einer Zielvereinbarung 	<p>Die Teilnehmer kennen Gründe und Inhalt der veränderten Ausrichtung von Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung.</p> <p>Die Teilnehmer kennen Motivationstheorien als Analyseinstrumente, die Antwort auf die Fragen geben, ob und wie Einstellung, Verhalten und Leistungen der Mitarbeiter beeinflusst werden können.</p> <p>Die Teilnehmer kennen Grundzüge von kooperativem und autoritärem Führungsstil, Führungstechniken und dem Instrument der Führungsgrundsätze. Die Teilnehmer kennen den Rahmen der Verantwortlichkeit der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeiter.</p> <p>Die Teilnehmer kennen Begriffe, Ziele, einzelne Bausteine und Umsetzungskriterien. Sie können die einzelnen Bausteine der Personalentwicklung anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer können die Funktionsweise des Kontraktmanagements darstellen und verstehen die Bedeutung eines budgetierten Produkthaushalts.</p>	<p>28 Ustd.</p>

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrichtwerte
<p>4.4 Organisations-, Projekt- und Prozessmanagement</p> <p>4.4.1 Organisationsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen, Ziele, Methoden, Phasenmodell der Organisationsentwicklung • Organisation und ihre Umwelt • Stellung des Mitarbeiters in der Organisation <p>4.4.2 Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen (Begriffe, Projektwürdigkeit, Sichten) • Startphase (Anforderungs-/ Problemanalyse, Stakeholder-, Risikoanalyse, Zielhierarchie, Einzel- und Rahmen-Projektorganisation, Vorgehensmodelle, Projekt-Kommunikation / -dokumentation) • Planungsphase (integriertes Planungsmodell, Projekt-Struktur-Plan, Schätzverfahren, ablaufplan, Kostenplanung, Ressourcenkapazitäts- und -einsatzplanung, Finanzplanung, Vertragsmanagement) • Steuerungsphase (Projektfortschritt und Messverfahren, Ursachenanalyse, Steuerungsmethoden, Änderungsmanagement) • Abschlussphase (Projektelevaluierung, -auswertung, Projektlernen) • Projektcontrolling (Grundlagen, Methoden) <p>4.4.3 Prozessmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessidentifikation, Prozesspriorisierung • Prozessmerkmale, Prozessklassifikation, Prozesskennzahlen, Prozesskriterien (Modellierungswürdigkeit) • Prozessmodellierung: im Ordnungsrahmen, Modelltypen, Logische Operatoren, typische Prozessmängel • Referenz-Vorgehensmodell zur Prozessanalyse, -konzeption und -umsetzung • Ereignisgesteuerte Prozessketten, Service-Blueprint, Prozesslandkarten <p>4.4.4 Praxisorientierte Fallbeispiele:</p> <p>z. B. Einführung eines neuen Anwendungssystems, Durchführung einer Regionalmesse, Reorganisation eines Verwaltungsprozesses</p>	<p>Die Teilnehmer kennen die Aufgaben der Organisation in der öffentlichen Verwaltung und die maßgeblichen Einflussgrößen.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Grundlagen des Projektmanagements, die wesentlichen Unterschiede zur Stammorganisation. Sie können im Phasenmodell die wesentlichen Elemente zuordnen und für eigene praktische Anwendungen zuordnen. Außerdem verfügen sie über Grundkenntnisse zu den Methoden des Projektcontrollings.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Grundlagen zum Prozessmanagement und seine Einordnung im Kontext der Organisation. Sie können Prozesse identifizieren, priorisieren und die Modellierungswürdigkeit beurteilen. Das Vorgehen zur Prozessanalyse und -konzeption sowie einfache Modellierungsmethoden sind bekannt.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die vielfältigen Ansatzmöglichkeiten für Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, überblicken die Grundsätze der Projektorganisation und können Projekte strukturieren.</p>	<p>32 Ustd.</p>

5. Einführung in die Projektarbeit

4 Unterrichtsstunden

Lehrinhalte	Kompetenzziele	Zeitrictwerte
- Einführung und organisatorische Hinweise	Die Teilnehmer werden mit den Regeln der Erstellung einer Projektarbeit vertraut gemacht und zur Wahl eines Projektarbeitsthemas beraten.	4 Ustd.

Lehrgangs- und Prüfungsordnung der Thüringer Verwaltungsschule für den Fortbildungslehrgang Public Management und Prüfungen zum „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ (LPO-VWBW)

Auf Grund des § 1 Abs. 4 des Landesgesetzes über die Thüringer Verwaltungsschule vom 17. Juli 1991 (GVBl. S. 219), geändert durch Art. 14 des Gesetzes vom 20. März 2009 (GVBl. S. 238, 268) erlässt die Thüringer Verwaltungsschule folgende Lehrgangs- und Prüfungsordnung:

Inhaltsverzeichnis

Abschnitt I Allgemeine Bestimmungen

- § 1 Geltungsbereich
- § 2 Ziel des Lehrganges und der Prüfungen
- § 3 Zuständigkeit

Abschnitt II Lehrgang

- § 4 Zulassung zum Lehrgang
- § 5 Umfang des Lehrganges und Lehrgebiete

Abschnitt III Prüfungsausschuss

- § 6 Errichtung, Zusammensetzung und Berufung des Prüfungsausschusses
- § 7 Ausschluss und Befangenheit
- § 8 Vorsitz, Beschlussfähigkeit, Abstimmung
- § 9 Geschäftsführung
- § 10 Verschwiegenheit

Abschnitt IV Vorbereitung der Prüfung

- § 11 Anmeldung zur Prüfung
- § 12 Regelungen für behinderte Menschen

Abschnitt V Durchführung der Prüfung

- § 13 Prüfungsgegenstand
- § 14 Gliederung der Prüfung
- § 15 Schriftliche Prüfung
- § 16 Projektarbeit
- § 17 Prüfungsaufgaben
- § 18 Aufsicht, Kennziffer
- § 19 Ausweispflicht und Belehrung
- § 20 Täuschungshandlungen und Ordnungsverstöße
- § 21 Rücktritt, Nichtteilnahme

Abschnitt VI Bewertung, Feststellung und Beurkundung der Prüfungsergebnisse

- § 22 Bewertung
- § 23 Bewertung der Arbeiten der schriftlichen Prüfung
- § 24 Bewertung der Projektarbeit
- § 25 Feststellung des Prüfungsergebnisses, Niederschrift
- § 26 Prüfungszeugnis
- § 27 Nichtbestandene Prüfung
- § 28 Nichtöffentlichkeit

Abschnitt VII Wiederholungsprüfung

- § 29 Wiederholungsprüfung

Abschnitt VIII Schlussbestimmungen

- § 30 Prüfungsunterlagen
- § 31 Gleichstellungsbestimmung
- § 32 Inkrafttreten

Abschnitt I Allgemeine Bestimmungen

§ 1 Geltungsbereich

Diese Lehrgangs- und Prüfungsordnung gilt für den Fortbildungslehrgang Public Management und Prüfungen zum „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ der Thüringer Verwaltungsschule.

§ 2 Ziel des Lehrganges und der Prüfungen

(1) Der Lehrgang verschafft den Teilnehmern eine berufliche Zusatzqualifikation, die die bereits erworbenen verwaltungsberuflichen Abschlüsse sinnvoll ergänzt. Sie werden nach erfolgreichem Abschluss des Lehrganges in der Lage sein, die verwaltungsintern notwendigen Reformprozesse zu effektiveren und wirtschaftliche Organisations- und Steuerungsstrukturen zu begleiten.

(2) Durch die Prüfung zum „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ wird festgestellt, ob der Prüfungsteilnehmer die für die Wahrnehmung der in Abs. 1 bezeichneten Tätigkeiten erforderlichen Fachkenntnisse sowie die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten nachweist.

§ 3 Zuständigkeit

Der Vollzug dieser Lehrgangs- und Prüfungsordnung obliegt der Thüringer Verwaltungsschule, soweit einzelne Aufgaben nicht dem Prüfungsausschuss zugewiesen sind.

Abschnitt II Lehrgang

§ 4 Zulassung zum Lehrgang

(1) Zum Fortbildungslehrgang Public Management werden auf Antrag zugelassen:

- Beamte des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes,
- Beschäftigte mit dem Abschluss „Verwaltungsfachwirt“,
- Absolventen der Fachhochschulen anderer Fachrichtungen oder mit einer beruflichen Qualifikation, die mindestens dem Niveau DQR 6 entspricht.

(2) Auf Antrag der Dienststelle werden bei entsprechender Verwendung im Finanzbereich:

- Beamte des mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienstes,
- Verwaltungsfachangestellte,
- Kaufleute für Büromanagement,
- geprüfte Verwaltungsangestellte (TVS)

zugelassen.

(3) Auf Antrag können Ausnahmen zugelassen werden.

§ 5 Umfang des Lehrganges und Lehrgebiete

(1) Der Fortbildungslehrgang Public Management umfasst 404 Unterrichtsstunden in folgenden Kompetenzfeldern:

1. Finanzrechtliche und haushaltswirtschaftliche Kompetenzen
 - Externes Rechnungswesen - Buchführung im NKF
 - Finanzrechtliche Grundlagen im doppelten Haushaltsrecht
 - Jahresabschluss und Auswertung - Bilanzanalyse
2. Gesellschaftsrechtliche, vermögensrechtliche und steuerliche Kompetenzen
 - Rechtsformen öffentlicher Betriebe und Gesellschaftsrecht
 - Investition und Finanzierung
 - Unternehmensbesteuerung
3. Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kompetenzen
 - Grundzüge der Betriebswirtschaft
 - Internes Rechnungswesen – KLR
 - Controlling
4. Kompetenzen im Verwaltungsmanagement
 - Marketing in der öffentlichen Verwaltung
 - eGovernment
 - Personalmanagement
 - Organisations-, Projekt- und Prozessmanagement
5. Einführung in die Projektarbeit

(2) Umfang und Inhalt der einzelnen Lehrgebiete werden im Stoffplan der Thüringer Verwaltungsschule für den Fortbildungslehrgang Public Management „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“ festgelegt. Über den Stoffplan beschließt der Verwaltungsrat der Thüringer Verwaltungsschule.

Abschnitt III Prüfungsausschuss

§ 6 Errichtung, Zusammensetzung und Berufung des Prüfungsausschusses

(1) Für die Abnahme der Prüfungen wird ein Prüfungsausschuss eingerichtet.

(2) Der Prüfungsausschuss besteht aus mindestens drei Mitgliedern, die für die Prüfungsgebiete sachkundig und für die Mitwirkung im Prüfungswesen geeignet sein müssen. Die Mitglieder haben Stellvertreter.

(3) Die Mitglieder und stellvertretenden Mitglieder werden für vier Jahre berufen. Bei Ausscheiden eines Mitgliedes während der Amtszeit des Prüfungsausschusses kann die Berufung eines neuen Mitgliedes auf die verbleibende Amtszeit begrenzt werden. Die Mitglieder üben nach Ablauf ihrer Amtszeit ihre Tätigkeit im Prüfungsausschuss aus, bis ein neuer Prüfungsausschuss gebildet ist. Wiederberufungen sind zulässig.

(4) Die Tätigkeit im Prüfungsausschuss ist ehrenamtlich. Hauptamtliche Dozenten der Thüringer Verwaltungsschule erfüllen die Aufgaben im Prüfungsausschuss im Hauptamt. Für bare Auslagen und Zeitversäumnis erhalten ehrenamtliche Prüfungsausschussmitglieder eine angemessene Entschädigung, deren Höhe in der Vergütungs- und Entschädigungsregelung der Thüringer Verwaltungsschule festgesetzt ist.

§ 7 Ausschluss und Befangenheit

(1) Bei der Zulassung zur Prüfung und bei der Prüfung selbst dürfen Prüfungsausschussmitglieder nicht mitwirken, die nach § 20 oder § 21 des Thüringer Verwaltungsverfahrensgesetzes ausgeschlossen oder befangen sind.

(2) Prüfungsausschussmitglieder und zur Prüfung anstehende Personen, die die Besorgnis der Befangenheit geltend machen wollen, haben dies unverzüglich dem Direktor der Thüringer Verwaltungsschule mitzuteilen.

(3) Die Entscheidung über den Ausschluss von der Mitwirkung trifft der Prüfungsausschuss.

§ 8 Vorsitz, Beschlussfähigkeit, Abstimmung

(1) Der Prüfungsausschuss wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.

(2) Der Prüfungsausschuss ist beschlussfähig, wenn zwei Drittel der Mitglieder, mindestens jedoch drei Mitglieder, mitwirken. Er beschließt mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

§ 9 Geschäftsführung

(1) Die Thüringer Verwaltungsschule übernimmt die Geschäftsführung des Prüfungsausschusses.

(2) Die Sitzungsprotokolle sind vom Protokollführer und vom Vorsitzenden des Prüfungsausschusses zu unterzeichnen.

§ 10 Verschwiegenheit

Die Mitglieder des Prüfungsausschusses haben über alle Prüfungsvorgänge gegenüber Dritten Verschwiegenheit zu wahren.

Abschnitt IV Vorbereitung der Prüfung

§ 11 Anmeldung zur Prüfung

Die Prüfungsanmeldung erfolgt zeitgleich mit der Lehrgangsanmeldung.

§ 12 Regelungen für behinderte Menschen

Behinderten Menschen (§ 2 Abs. 1 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch) sind auf Antrag die der Art und Schwere ihrer Behinderung angemessenen Erleichterungen zu gewähren. Diese ist durch ein ärztliches Attest nachzuweisen. In Einzelfällen kann ein amtsärztliches Zeugnis verlangt werden. Die fachlichen Anforderungen dürfen jedoch nicht geringer bemessen werden. Der Antrag ist der in der Regel mit der Anmeldung zur Prüfung zu stellen.

Abschnitt V Durchführung der Prüfung

§ 13 Prüfungsgegenstand

Durch die Prüfung ist festzustellen, ob der Prüfling die erforderlichen Fertigkeiten beherrscht, die notwendigen praktischen und theoretischen Kenntnisse besitzt und mit dem vermittelten Lehrstoff vertraut ist.

§ 14 Gliederung der Prüfung

Die Prüfung gliedert sich in vier schriftliche Prüfungsarbeiten und in die Anfertigung einer Projektarbeit.

§ 15 Schriftliche Prüfung

(1) Jeweils nach Abschluss des Unterrichts in einem Kompetenzfeld ist eine Prüfungsarbeit über je drei Zeitstunden zu erbringen.

(2) Prüfungsgegenstand sind die Lehrinhalte der jeweiligen Kompetenzfelder gemäß § 5 Absatz 1.

§ 16 Projektarbeit

(1) Während des Lehrgangs ist eine Projektarbeit anzufertigen. Sie besteht aus einem schriftlichen Teil und einem mündlichen Teil (Verteidigung).

(2) Die Zuordnung des Mentors erfolgt entsprechend des gewählten Themas der Projektarbeit.

(3) Die Regelungen zu Umfang, Form und Abgabefrist werden von der Thüringer Verwaltungsschule vorgegeben. Bei der Abgabe der Projektarbeit hat der Prüfungsteilnehmer schriftlich zu versichern, dass er diese selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt hat.

§ 17 Prüfungsaufgaben

Die Prüfungsaufgaben sind dem Prüfungsausschussvorsitzenden zur Genehmigung vorzulegen.

§ 18 Aufsicht, Kennziffer

(1) Die Aufsicht muss sicherstellen, dass die Prüflinge die Arbeiten selbständig und nur mit zugelassenen Arbeits- und Hilfsmitteln ausführen. Sämtliche Arbeitsunterlagen sind der Prüfungsarbeit beizufügen.

(2) Die schriftlichen Arbeiten sind nicht mit dem Namen der Prüflinge, sondern mit Kennziffern zu versehen.

(3) Über den Ablauf der schriftlichen Prüfung ist durch die Aufsicht eine Niederschrift zu fertigen.

§ 19 Ausweispflicht und Belehrung

Die Prüflinge haben sich auf Verlangen der Aufsicht oder eines Mitgliedes des Prüfungsausschusses auszuweisen. Sie sind vor Beginn der Prüfung über den Prüfungsablauf, die zur Verfügung stehende Zeit, die zugelassenen Arbeits- und Hilfsmittel, die Folgen von Täuschungshandlungen und Ordnungsverstößen zu belehren.

§ 20 Täuschungshandlungen und Ordnungsverstöße

(1) Einem Prüfling, der eine Täuschungshandlung versucht oder gegen die Ordnung verstößt, ist die Fortsetzung der Prüfung unter Vorbehalt gestattet. Bei einer erheblichen Störung kann er von der weiteren Teilnahme an der Prüfung ausgeschlossen werden.

(2) Über die Folgen eines Vorfalles nach Absatz 1 oder einer Täuschung, die nach Abgabe einer schriftlichen Prüfungsarbeit festgestellt wird, entscheidet der Prüfungsausschuss. Er kann nach der Schwere der Verfehlung die Wiederholung einzelner oder mehrerer Prüfungsleistungen anordnen oder die Prüfung insgesamt für nicht bestanden erklären.

(3) Wird eine schwerwiegende Täuschung erst nach Abschluss der Prüfung bekannt, kann der Prüfungsausschuss nachträglich die Prüfung für nicht bestanden erklären. Die Maßnahme ist zulässig innerhalb einer Frist von einem Jahr nach Abschluss der Prüfung.

(4) Der Prüfling ist vor der Entscheidung zu hören.

§ 21 Rücktritt, Nichtteilnahme

(1) Die zur Prüfung anstehende Person kann vor Beginn der Prüfung durch schriftliche Erklärung von der Prüfung zurücktreten. In diesem Fall gilt die Prüfung als nicht abgelegt. Hat die zur Prüfung anstehende Person ohne vorherige schriftliche Erklärung an der Prüfung nicht teilgenommen, so gilt die Prüfung als nicht bestanden, falls nicht diese Person aus wichtigem Grund an der Teilnahme oder an der rechtzeitigen Abgabe der Erklärung gehindert war.

(2) Bricht der Prüfling aus wichtigem Grund die Prüfung ab, so gilt die Prüfung als nicht abgelegt; bereits abgeschlossene Prüfungsarbeiten können anerkannt werden. Liegt ein wichtiger Grund für den Abbruch nicht vor, so gilt die Prüfung als nicht bestanden.

(3) Der Nachweis eines wichtigen Grundes oder von Gründen, die die zur Prüfung anstehende Person nicht zu vertreten hat, ist unverzüglich zu erbringen. Im Krankheitsfall ist ein ärztliches Attest vorzulegen. In begründeten Fällen kann ein amtsärztliches Attestes nachgefordert werden.

(4) Die Entscheidung über das Vorliegen eines wichtigen Grundes trifft der Prüfungsausschuss nach Anhörung des Prüflings.

Abschnitt VI Bewertung, Feststellung und Beurkundung der Prüfungsergebnisse

§ 22 Bewertung

Die Prüfungsleistungen der einzelnen Prüfungsbereiche sind mit einer der folgenden Punktzahlen und der sich daraus ergebenden Note zu bewerten:

eine den Anforderungen in besonderem Maße entsprechende Leistung	100 - 92 Punkte Note 1 (sehr gut)
eine den Anforderungen voll entsprechende Leistung	unter 92 - 81 Punkte Note 2 (gut)
eine den Anforderungen im Allgemeinen entsprechende Leistung	unter 81 - 67 Punkte Note 3 (befriedigend)
eine Leistung, die zwar Mängel aufweist, aber im Ganzen den Anforderungen noch entspricht	unter 67 - 50 Punkte Note 4 (ausreichend)
eine Leistung, die den Anforderungen nicht entspricht, jedoch erkennen lässt, dass gewisse Grundkenntnisse noch vorhanden sind	unter 50 - 30 Punkte Note 5 (mangelhaft)
eine Leistung, die den Anforderungen nicht entspricht und bei der selbst Grundkenntnisse fehlen	unter 30 - 0 Punkte Note 6 (ungenügend)

§ 23 Bewertung der Arbeiten der schriftlichen Prüfung

(1) Die schriftlichen Prüfungsarbeiten sind jeweils von zwei Mitgliedern des Prüfungsausschusses selbständig zu beurteilen und zu bewerten.

(2) Über die Bewertung sind Aufzeichnungen zu erstellen; diese gehören zu den Prüfungsunterlagen.

(3) Weichen die beiden Bewertungen in mindestens einer Notenstufe voneinander ab, sollen die beiden Prüfer eine Einigung über die Bewertung anstreben. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet der Vorsitzende des Prüfungsausschusses selbst oder bestimmt einen dritten Prüfer zum Stichentscheid.

§ 24 Bewertung der Projektarbeit

(1) Für die Bewertung der Projektarbeit gelten die Regelungen der §§ 22 und 23 entsprechend.

(2) Bei der Ermittlung der Note für die Projektarbeit ist das Ergebnis des schriftlichen Teils und des mündlichen Teils im Verhältnis zwei zu eins zu gewichten.

(3) Die Note der Projektarbeit wird den Teilnehmern unmittelbar nach deren Verteidigung bekanntgegeben.

§ 25 Feststellung des Prüfungsergebnisses, Niederschrift

(1) Der Prüfungsausschuss stellt das Gesamtergebnis der Prüfung durch Ermittlung der Gesamtnote fest.

(2) Die Gesamtnote wird dadurch ermittelt, dass die Summe der Einzelnoten der schriftlichen Prüfungsleistungen und der Projektarbeit durch fünf geteilt wird. Der Prüfungsausschuss stellt die Einzelnoten sowie das Gesamtergebnis der Prüfung fest. Das Gesamtergebnis ist auf zwei Dezimalstellen zu berechnen, die dritte Dezimalstelle bleibt unberücksichtigt. Bei der Feststellung des Gesamtergebnisses sind folgende Notenwerte zu berücksichtigen:

1,00 bis 1,50	= sehr gut (1)
1,51 bis 2,50	= gut (2)
2,51 bis 3,50	= befriedigend (3)
3,51 bis 4,50	= ausreichend (4)
4,51 bis 5,50	= mangelhaft (5)
ab 5,51	= ungenügend (6)

(3) Die Prüfung ist bestanden, wenn in mindestens zwei der schriftlichen Prüfungsarbeiten und in der Projektarbeit mindestens ausreichende Leistungen erbracht worden sind. Werden die Prüfungsleistungen in einer Prüfungsarbeit mit ungenügend bewertet, ist die Prüfung nicht bestanden.

(4) Über die Feststellung des Gesamtergebnisses der Prüfung ist eine Niederschrift auf dem dafür vorgesehenen Vordruck zu fertigen. Sie ist vom Vorsitzenden und vom Protokollführer des Prüfungsausschusses zu unterzeichnen.

§ 26 Prüfungszeugnis

(1) Der Prüfling erhält über die bestandene Prüfung ein Zeugnis.

(2) Das Prüfungszeugnis enthält

- die Bezeichnung „Prüfungszeugnis“,
- die Personalien des Prüfungsteilnehmers,
- die Bezeichnung des Fortbildungslehrganges,
- die erlangte Bezeichnung „Verwaltungsbetriebswirt (TVS)“,
- die Einzelergebnisse,
- das Thema der Projektarbeit,
- das Gesamtergebnis,
- das Datum des Bestehens der Prüfung,
- die Unterschriften des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und des Direktors der Thüringer Verwaltungsschule,
- das Siegel der Thüringer Verwaltungsschule.

(3) Lehrgangsteilnehmer, die sich nicht zur Prüfung angemeldet haben oder die Prüfung endgültig nicht bestanden haben, erhalten ein Teilnahmezertifikat.

§ 27 Nichtbestandene Prüfung

Bei nichtbestandener Prüfung erhält der Prüfling einen mit einer Rechtsbehelfsbelehrung versehenen Bescheid. Darin ist anzugeben, in welchen Prüfungsbereichen keine ausreichenden Leistungen erbracht wurden und welche Prüfungsleistungen nicht mehr wiederholt werden müssen.

§ 28 Nichtöffentlichkeit

(1) Die Prüfung ist nicht öffentlich.

(2) Vertreter der Thüringer Verwaltungsschule können anwesend sein. Der Prüfungsausschuss kann andere Personen zulassen, sofern keiner der Prüflinge berechtigte Einwendungen dagegen erhebt.

(3) An der Beratung über das Prüfungsergebnis sind nur die Mitglieder des Prüfungsausschusses beteiligt.

Abschnitt VII Wiederholungsprüfung

§ 29 Wiederholungsprüfung

(1) Hat der Prüfling die Prüfung nicht bestanden, so kann er sie zweimal wiederholen, aber nur in den Prüfungsbereichen, die mit mangelhaft oder ungenügend bewertet wurden.

(2) Die Wiederholungsprüfung soll innerhalb eines Jahres nach der Abschlussprüfung stattfinden.

(3) Die Vorschriften über die Anmeldung gelten für die Wiederholungsprüfung entsprechend. Bei der Anmeldung ist das Datum der vorausgegangenen Prüfung anzugeben.

Abschnitt VIII Schlussbestimmungen

§ 30 Prüfungsunterlagen

(1) Nach Abschluss der Prüfung ist dem Prüfling auf Antrag Einsicht in seine Prüfungsunterlagen zu gewähren.

(2) Die Prüfungs- und Projektarbeiten sind fünf Jahre, die Niederschriften nach § 25 Abs. 4 und § 18 Abs. 3 sind 50 Jahre nach Abschluss der Prüfung aufzubewahren.

§ 31 Gleichstellungsbestimmung

Status- und Funktionsbezeichnungen in dieser Prüfungsordnung gelten für alle Geschlechter.

§ 32 Inkrafttreten

Diese Lehrgangs- und Prüfungsordnung tritt am Tag nach ihrer Veröffentlichung in Kraft.

Weimar, den 02.05.2018

Thüringer Verwaltungsschule
Vorsitzender des Verwaltungsrates

Ralf Schleußinger

Thüringer Staatsanzeiger Nr.25/2018 Seite 741 - 744

Für das Erbringen der schriftlichen Aufsichtsarbeiten sind die Verwaltungsrichtlinie zur Hilfsmittelbestimmung für die Zwischen- und Abschlussprüfung in den Verwaltungsberufen sowie für Fortbildungsprüfungen vom 17.11.2010 anzuwenden

I. Zugelassene Hilfsmittel

Als Hilfsmittel für die schriftlichen Aufsichtsarbeiten werden zugelassen:

- Vorschriftensammlung für die Verwaltung in Thüringen – VSV- Grundwerk (Richard Boorberg Verlag, Stuttgart) oder eine andere vergleichbare Gesetzessammlung (Textausgabe) im inhaltlichen Umfang der VSV,
- netzunabhängiger, nicht programmierbarer Taschenrechner ohne Textspeicher.

II. Handschriftliche Eintragungen

Die Hilfsmittel dürfen keine zusätzlichen Bemerkungen enthalten, ausgenommen sind Unterstreichungen, Hervorhebungen, Nummerierungen und Verweisungen bei einzelnen Vorschriften auf eine andere Vorschrift (Zahlen- und Paragrafenhinweise) sowie einzelne klarstellende Stichworte zu einzelnen Paragraphen.

Beilagen jeder Art, insbesondere eingeschobene oder eingeklebte Blätter sind nicht zulässig.

III. Hilfsmittelbeschaffung

Die Teilnehmer haben die Hilfsmittel selbst zu beschaffen und mitzubringen. Soweit für einzelne Aufgaben weitere Hilfsmittel, insbesondere Gesetzestexte, erforderlich sind, werden diese vorab von der Thüringer Verwaltungsschule bekannt gegeben oder sind dem Aufgabentext als Anlage beigefügt.

VI. Ordnungshilfen

Registrierhilfen (Index-Tapes), Reiter oder Trennblätter mit Angabe der Gesetzesbezeichnung sind zulässig.