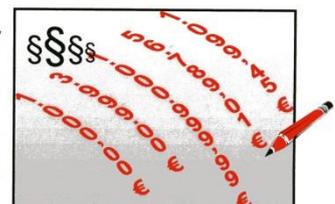


Fortbildung  
zum  
**Personalmanager (TVS)**

*Betriebswirtschaft  
in der öffentlichen  
Verwaltung  
in Thüringen*



## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

September 2023

Copyright:

© Thüringer Verwaltungsschule  
Hinter dem Bahnhof 12, 99427 Weimar  
Tel.: 03643 207-0, Fax: 03643 207-125  
Homepage: [www.tvs-weimar.de](http://www.tvs-weimar.de), E-Mail: [info@tvs-weimar.de](mailto:info@tvs-weimar.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.

# Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Allgemeine Hinweise zum Lehrgang</b>	4
<b>Stoffgliederungsübersicht</b>	6
I. Grundmodul „Personalmanagement“ (30 Ustd.)	7
II. Aufbaumodul „Personalmanagement“ (90 Ustd.)	9

## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

### Allgemeine Hinweise zum Lehrgang

#### Lehrgangszweck:

Die Zeiten, in denen die Personalabteilung einer Kommunal- oder Landesbehörde nur die Personalakten, Arbeitszeiten und Gehälter verwaltete, sind im Zuge des neuen Steuerungsmodells und des Kostendruckes in der öffentlichen Verwaltung vorbei. Von den Verantwortungsträgern im Personalbereich werden Managementqualifikationen gefordert, um den „Betriebsfaktor Arbeit“ effizient und optimal einzusetzen und zu steuern. Es gilt, Geschäftsprozesse der eigenen Verwaltung zu kennen und zu verstehen. Das Risiko von Fehlentscheidungen im Personalwesen muss aufgrund der hohen finanziellen und sozialen Folgekosten so gering wie möglich gehalten werden. Daher unterscheidet sich das moderne Personalmanagement vom traditionellen Personalwesen. Die Bedeutung von Motivation und Betriebsidentifikation für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter verändert das Bild der Personalarbeit.

Das bewusste Einsetzen der Hebelwirkungen von Einstellung, Umsetzung und Personalentwicklung ist die Herausforderung, der sich die Personalverwaltung in der modernen öffentlichen Verwaltung stellen muss. Vorausschauende Personalstrategien und passende Instrumente und Systeme sind zu entwickeln. Dazu zählen das passende Stellenkonzept, vernünftige Leistungsanreizsysteme, Instrumente zur Ressourcensteuerung und das Kostenmanagement.

Zielgerichtetes Personalmanagement ist ein maßgeblicher Schlüssel für den Erfolg der Umsetzung der neuen betriebswirtschaftlichen Ansätze in der öffentlichen Verwaltung. Nur gut qualifizierte Mitarbeiter können sich dieser Herausforderung stellen.

#### Zielgruppe:

Verantwortliche in der Personalverwaltung, Ausbildungsbeauftragte, Fortbildungsbeauftragte, Führungskräfte

#### Lehrgangsdauer:

Der Lehrgang umfasst 120 Unterrichtsstunden. Er ist in ein Grundmodul „Personalmanagement“ (30 Ustd.) und ein Aufbaumodul „Personalmanagement“ (90 Ustd.) unterteilt.

## **Fortbildung zum Personalmanager (TVS)**

### **Lehrgangsinhalt:**

Das Grundmodul „Personalmanagement“ vermittelt Basiskenntnisse zu den Grundsätzen des Personalmanagements und beleuchtet die Unterschiede zur herkömmlichen Personalarbeit. Rechtliche Grundlagen und Methoden der Personalplanung, -entwicklung und -führung werden im Überblick behandelt.

Das Aufbaumodul „Personalmanagement“ vertieft und ergänzt die im Grundmodul erworbenen Grundkenntnisse zum Personalmanagement. Die Themen Personalbedarf, -beschaffung und -zuweisung, Personalentwicklung durch Aus- und Fortbildung und der gezielte Personaleinsatz werden eingehend behandelt.

Das Personalkostenmanagement und -controlling bildet einen weiteren Schwerpunkt des Lehrgangs. Die effiziente Organisation der Personalverwaltung und die Mitbestimmung im Rahmen des Personalmanagements werden ebenso behandelt wie die Personalführung, die einen angemessenen Anteil des Unterrichts einnimmt.

### **Zugangsvoraussetzungen**

Für die Teilnahme sind einschlägige Vorkenntnisse erforderlich, da es sich um eine Aufbauqualifizierung handelt. Der Lehrgang wendet sich deshalb an Personen, die die Fortbildungsprüfung zum Verwaltungsfachwirt, die Laufbahnprüfung des gehobenen nichttechnischen Dienstes oder die Fortbildungsprüfung zum Betriebswirt - Public Management (TVS) nachweisen können. Teilnehmer mit Verwaltungsausbildung oder Laufbahnprüfung für den mittleren nichttechnischen Dienst mit mindestens zweijähriger praktischer Berufserfahrung oder langjährige Berufspraktiker in verantwortlicher Position in der Personalverwaltung werden ebenfalls zugelassen.

Die Teilnahme am betriebswirtschaftlichen Lehrgang zum Betriebswirt – Public Management (TVS) oder die Belegung des Moduls IV „Management in der öffentlichen Verwaltung“ wird fortbildungsverkürzend anerkannt. Für Teilnehmer, die diese Qualifikation nachweisen, entfällt die Belegung des Grundmoduls.

### **Abschluss:**

Der Zertifikatslehrgang schließt mit einer obligatorischen Seminararbeit ab. Sie muss mit Erfolg (mindestens Note 4) bearbeitet werden. Die Teilnehmer erhalten ein Teilnahmezertifikat, mit dem die Qualifizierung zum „Personalmanager (TVS)“ bescheinigt wird.

# Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

## Stoffgliederungsübersicht

Lehrgebiet	Ustd.
<b>I. Grundmodul „Personalmanagement“ (30)</b>	
1.1. Grundlagen des Personalmanagements	4
1.2. Rechtliche Grundlagen	8
1.3. Personalplanung – Überblick	2
1.4. Personalentwicklung	10
1.5. Personalführung - Überblick	6
<b>II. Aufbaumodul „Personalmanagement“ (90)</b>	
2.1. Personalpolitik	4
2.2. Psychologische Grundlagen des Personalmanagements	6
2.3. Personalbestand und –bedarf	4
2.4. Personalbeschaffung	16
2.5. Personalentwicklung – Ausbildung	6
2.6. Personalentwicklung – Fortbildung	6
2.7. Personaleinsatz	8
2.8. Personalfreisetzung	4
2.9. Personalkostenmanagement	4
2.10. Personalcontrolling	4
2.11. Organisation der Personalverwaltung	4
2.12. Personalführung	10
2.13. Motivation als Aufgabe der Führungskraft	10
2.14. Mitbestimmung und Personalmanagement	4
	<b>120</b>

**I. Grundmodul „Personalmanagement“**

<b>30 Unterrichtsstunden</b>		
<b>Lerninhalt</b>	<b>Lernzielstufe</b>	<b>Zeitrichtwert</b>
<p><b>1.1 Grundlagen des Personalmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Aufgaben des Personalmanagements</li> <li>• Bedeutung des Personalmanagements im öffentlichen Dienst                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Möglichkeiten und Grenzen</li> </ul> </li> <li>• Unterschiede zur „herkömmlichen“ Personalverwaltung</li> </ul>	<b>I</b>	<b>4</b>
<p><b>1.2 Rechtliche Grundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsrecht</li> <li>• Tarifrecht</li> <li>• Beamtenrecht</li> <li>• Personalvertretungsrecht</li> <li>• Arbeitnehmerdatenschutz</li> </ul>	<b>I</b>	<b>8</b>
<p><b>1.3 Personalplanung – Überblick</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden</li> </ul>	<b>I</b>	<b>2</b>
<p><b>1.4 Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff und Ziele</li> <li>• Bausteine im PE-Konzept</li> <li>• Anforderungsprofil</li> <li>• Fortbildung – Methoden</li> <li>• Fortbildung – Bedarfsermittlung</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Verfahren der Personalauswahl unter besonderer Berücksichtigung der Rechtslage im öffentlichen Dienst</li> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung und Telearbeit</li> <li>• Reorganisation von Prozessen (integrierte Personal- und Organisationsentwicklung)</li> </ul>	<b>II</b>	<b>10</b>

## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

Lerninhalt	Lernzielstufe	Zeitrichtwert
<p><b>1.5 Personalführung - Überblick</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kooperativer und autoritärer Führungsstil</li><li>• Führungstechniken (Zielvereinbarung und Delegation)</li><li>• Führungsinstrumente und –grundsätze</li></ul>	<p><b>III</b></p>	<p><b>6</b></p>

## II. Aufbaumodul „Personalmanagement“

<b>90 Unterrichtsstunden</b>		
<b>Lerninhalt</b>	<b>Lernzielstufe</b>	<b>Zeitrichtwert</b>
<p><b>2.1 Personalpolitik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsphilosophie</li> <li>• Ziele</li> <li>• Träger</li> <li>• Instrumente (Beurteilungssysteme, Anreizsysteme)</li> </ul>	<b>I</b>	<b>4</b>
<p><b>2.2 Psychologische Grundlagen des Personalmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation und ihre Grenzen</li> <li>• Bedürfnistheorie (Maslow)</li> <li>• Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)</li> <li>• Monetäre und nicht monetäre Leistungsanreize</li> <li>• Menschenbilder</li> </ul>	<b>II</b>	<b>6</b>
<p><b>2.3 Personalbestand und –bedarf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbestandsanalyse nach Struktur, Tätigkeit, Qualifikation und Fähigkeit</li> <li>• Unternehmens-, gruppen- und stellenbezogene Bedarfsermittlung</li> </ul>	<b>II</b>	<b>4</b>
<p><b>2.4 Personalbeschaffung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophie des Personalmarketings</li> <li>• Auswahlprozess</li> <li>• Bewerbungsunterlagen, Fragebögen, Bewerbungsgespräch und Testverfahren</li> <li>• Assessment Center</li> <li>• Rechtliche Aspekte (Fragerecht des Arbeitgebers, AGG, ThürGIG)</li> <li>• Einführungsgespräche, Begrüßung</li> </ul>	<b>III</b>	<b>16</b>
	Fallbeispiele, Rollenspiele, Mustergespräche	

## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

Lerninhalt	Lernzielstufe	Zeitrichtwert
<p><b>2.5 Personalentwicklung – Ausbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung</li> <li>• Bedarfsermittlung</li> <li>• Berufsausbildung</li> <li>• Trainee Programm</li> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Personalentwicklungsplanung</li> </ul>	<b>III</b>	<b>6</b>
<p><b>2.6 Personalentwicklung – Fortbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung</li> <li>• Bedarfsermittlung</li> <li>• Erhaltungs- und Anpassungsfortbildung</li> <li>• Umschulung</li> <li>• Aufstiegsfortbildung oder Weiterbildung</li> <li>• Training on the job</li> <li>• Training off the job</li> <li>• Computer Based Training</li> <li>• Personalentwicklungsplanung</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Schnittstellen in der Organisations- und Personalentwicklung</li> </ul>	<b>III</b>	<b>6</b>
<p><b>2.7 Personaleinsatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abgeschlossene Stellenbildung als Voraussetzung</li> <li>• Anforderungsanalyse</li> <li>• Fähigkeitsanalyse</li> <li>• Bedürfnisanalyse</li> <li>• Entscheidungstechniken (Rangordnungssystem, Spezialbegabungssystem)</li> <li>• Beurteilungsverfahren und deren Grenzen, Probleme und Fehlerquellen</li> <li>• Strategische Überlegungen – Leistungsoptimierung</li> <li>• Taktische Überlegungen – Gruppenoptimierung</li> <li>• Operative Überlegungen – Umgebungsoptimierung</li> </ul>	<b>III</b>	<b>8</b>

## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

Lerninhalt	Lernzielstufe	Zeitrictwert
<p><b>2.8 Personalfreisetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl der Freisetzungform unter Beachtung der Besonderheiten des öffentlichen Dienstrechts</li> <li>• Durchführung</li> <li>• Auswahl</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>	II	4
<p><b>2.9 Personalkostenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff</li> <li>• Personalkostenstrukturierung (Kostengruppen, Lohn- und Gehaltspolitik, Tarifvertrag, gesetzliche Vorgaben)</li> <li>• Personalkostenbudgetierung</li> <li>• Arbeitsplatzbewertung</li> <li>• Einstufung und zusätzliche Leistungsanreize (Möglichkeiten und Grenzen von TVöD, TV-L und des Besoldungsrechts)</li> <li>• Individuelle Arbeitsbewertung</li> </ul>	II	4
<p><b>2.10 Personalcontrolling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalcontrolling als Managementfunktion</li> <li>• Messbarkeit angestrebter Ziele – Kennziffern der KGSt</li> <li>• Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling</li> <li>• Kosten des Personals und der Personalarbeit</li> <li>• Ergebnisse personalbezogener Entscheidungen</li> </ul>	II	4
<p><b>2.11 Organisation der Personalverwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Querschnittsaufgaben und Servicefunktion</li> <li>• Anforderungen (zielorientiert, flexibel, professionell, kostenorientiert)</li> <li>• Zentrale und dezentrale Modelle</li> <li>• Personalinformationssysteme (PIS)</li> <li>• Personaldatenbank</li> <li>• Datenschutzrechtliche Aspekte</li> <li>• Arbeitsplatzdatenbank</li> <li>• Personalaktenführung</li> <li>• IT-Unterstützung in der Personalverwaltung</li> <li>• Outsourcing</li> </ul>	II	4

## Fortbildung zum Personalmanager (TVS)

Lerninhalt	Lernzielstufe	Zeitrichtwert
<p><b>2.12 Personalführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführung als Interaktion</li> <li>• Kulturelle Faktoren (Unternehmenskultur, Werte, Menschenbilder, Normen, Traditionen und Rituale)</li> <li>• Organisatorische Faktoren der Personalführung (Aufgabenstrukturen und Prozessorganisation, Dezentralisierungsgrad, Autoritätssystem, Kompetenzen, Informations- und Kommunikationsstrukturen)</li> <li>• Menschenführung</li> </ul>	<p><b>III</b></p> <p>Fallbeispiele, Rollenspiele, Mustergespräche</p>	<p><b>10</b></p>
<p><b>2.13 Motivation als Aufgabe der Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsgrundsätze</li> <li>• Führungsstile (von autoritär bis demokratisch)</li> <li>• Führungstechniken (Management-by-Techniken)</li> <li>• Führungsmodelle</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Beurteilungswesen</li> <li>• Konfliktdiagnose und Konfliktbewältigung</li> <li>• Typische Fehler der Mitarbeiterführung</li> <li>• Führungscontrolling: Vorgesetztenbeurteilung und deren Auswertung</li> </ul>		<p><b>10</b></p>
<p><b>2.14 Mitbestimmung und Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff und Ebenen der Mitbestimmung</li> <li>• Gestaltung der betrieblichen Mitbestimmung</li> <li>• Mitbestimmung in den Aufgabenfeldern des Personalmanagements</li> </ul>	<p><b>II</b></p>	<p><b>4</b></p>
<p><b>2.15 Seminararbeit</b></p>		