



Verwaltungslehrgang 2026

Richtlinien zur Erstellung und zur Präsentation der Praxisarbeit

Verwaltungsakademie Vorarlberg

Eine Bildungspartnerschaft von

Land Vorarlberg

Vorarlberger Gemeindeverband und

SCHLOSS HOFEN - Wissenschafts- und WeiterbildungsgesmbH

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Erstellen der Praxisarbeit	3
2.1. Thema und Gruppengröße	3
2.2. Formale Gestaltung.....	4
1.2.1. Schriftbild	4
1.2.2. Titelblatt.....	4
1.2.3. Inhaltsverzeichnis.....	4
1.2.4. Abkürzungsverzeichnis.....	4
1.2.5. Abbildungsverzeichnis.....	4
1.2.6. Seitennummerierung und weitere Informationen in der Fußnote	4
1.2.7. Geschlechtergerechte Sprache	4
1.2.8. Literaturverzeichnis.....	5
1.2.9. Anhang.....	5
2.3. Inhalt und Umfang	7
2.4. Richtig zitieren	8
2.5. Tipps zur Erstellung der Praxisarbeit.....	9
2.6. Einreichen der Praxisarbeit.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3. Präsentation der Praxisarbeit	10
3.1. Inhalt der Präsentation	10
3.2. Redezeit	10
3.3. Begutachtung und Beurteilung.....	10
3.4. Ablauf der Präsentation.....	11
4. Termine.....	11
5. Begutachtende und Beisitzende.....	11
6. Mögliche Themen	11
7. Informationen und Rückfragen	12

1. Einleitung

Im Zuge der Weiterentwicklung des Verwaltungslehrgangs ist die Praxisarbeit ab dem 24. Verwaltungslehrgang (Frühjahr 2026) nicht mehr verpflichtend. Teilnehmende können jedoch weiterhin freiwillig eine Praxisarbeit verfassen. Eine positiv beurteilte Praxisarbeit wird dabei als Prüfungsleistung anerkannt und ersetzt eine schriftliche Prüfung.

Die Praxisarbeit bleibt – auch in fakultativer Form – ein zentrales Element des Lehrgangs. Sie bietet die Möglichkeit, praxisrelevante und häufig innovative Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld oder abteilungsübergreifend zu bearbeiten. Damit stärkt sie die Zusammenarbeit über organisatorische Grenzen hinweg und leistet einen konkreten Beitrag zur Weiterentwicklung einer offenen und zukunftsorientierten Verwaltung.

Die freiwillige Praxisarbeit schafft Raum, aktuelle Projekte, Herausforderungen oder innovative Ideen systematisch aufzuarbeiten. Ziel ist ein klar erkennbarer Mehrwert für die Verwaltung – etwa durch neue Lösungsansätze, optimierte Abläufe oder die Weiterentwicklung bestehender Strukturen. Die Arbeit kann allein oder in einer Kleingruppe erstellt werden.

Das Schreiben einer Praxisarbeit kann eine Herausforderung sein, weil Sie gleichzeitig mit drei Bereichen jonglieren müssen.

- Der erste dieser Bereiche ist der fachliche Inhalt, also das Thema der Arbeit,
- der zweite Bereich ist das Schreiben selbst mit seinen speziellen Ansprüchen, seinen Fußnoten und Zitierregeln und
- schließlich ist der dritte Bereich der Schreibprozess selbst.

Die nachfolgenden Ausführungen helfen ihnen, diese Herausforderung zu meistern und.

2. Erstellen der Praxisarbeit

2.1. Thema und Gruppengröße

Das Thema der Praxisarbeit sollte einen klaren Bezug zum eigenen Arbeitsumfeld haben und idealerweise ein konkretes Projekt oder eine praxisrelevante Problemstellung mit Innovationspotenzial aufgreifen. Innovation in der Verwaltung bedeutet, eine Veränderung anzustoßen, die spürbar ist und sowohl der öffentlichen Verwaltung als auch den Menschen in Vorarlberg einen erkennbaren Nutzen bringt – sei es durch völlig neue Ansätze oder durch die Weiterentwicklung bestehender Lösungen. Die Bearbeitung soll im Kontext eines laufenden Projekts, einer Teamarbeit oder in enger Abstimmung mit relevanten Schnittstellen erfolgen. Dieser Zugang stärkt nicht nur die praktische Relevanz des gewählten Themas, sondern fördert auch den kollegialen Austausch und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Die Erstellung der Praxisarbeit erfolgt in der Regel nicht allein, sondern wird im Team – idealerweise zu zweit mit einer Kollegin oder einem Kollegen aus dem Lehrgang – gemeinsam verfasst. Es sind Gruppen bis maximal vier Personen möglich. In begründeten Ausnahmefällen kann eine Einzelbearbeitung erfolgen – diese muss jedoch im Vorfeld mit der Personalentwicklung oder mit der Verwaltungsakademie abgestimmt und ausdrücklich genehmigt werden. So wird sichergestellt, dass

die inhaltlichen und methodischen Anforderungen in vollem Umfang erfüllt werden können.
Wichtig ist, dass die Verantwortlichkeiten klar geregelt und für die Begutachtenden erkennbar sind:
Wer hat welche Kapitel geschrieben? Wer hat was erhoben?

Sobald Sie ein Thema gewählt haben und dieses auch von Ihrer Führungskraft genehmigt wurde, bitten wir Sie, das Thema schriftlich in der Verwaltungsakademie einzureichen und über das digitale Formular in „Ilias“ hochzuladen.

2.2. Formale Gestaltung

1.2.1. Schriftbild

Schriftart: Arial, Calibri oder Times New Roman
Schriftgröße: fortlaufender Text: 11 pt. / Überschriften nicht größer als 14 pt. Zeilenabstand: 1,5
Schriftbild: Absätze, Gliederungen, grafische Darstellungen und eine übersichtliche Gestaltung sorgen für leichte Lesbarkeit

1.2.2. Titelblatt

Auf dem Titelblatt müssen folgende Informationen stehen:

- 20. Verwaltungslehrgang Vorarlberg,
- Titel der Arbeit,
- Namen und Dienststellen der Verfassenden,
- Angabe der Funktionsgruppe,
- Jahr der Erstellung

1.2.3. Inhaltsverzeichnis

Das Inhaltsverzeichnis (mit Kapitelnummerierungen und Seitenzahlen) ist für die Autorinnen/Autoren und Leserinnen/Leser ein Leitfaden zur Orientierung.

1.2.4. Abkürzungsverzeichnis

Das Abkürzungsverzeichnis wird nach dem Inhaltsverzeichnis eingefügt und beinhaltet alle Abkürzungen sowie deren ausgeschriebene Versionen in alphabetischer Reihenfolge.

1.2.5. Abbildungsverzeichnis

Im Abbildungsverzeichnis der Praxisarbeit werden alle Abbildungen mit Nummerierung, Beschriftung und Seitenzahl aufgelistet. Das Abbildungsverzeichnis wird nach dem Abkürzungsverzeichnis eingereiht.

1.2.6. Seitennummerierung und weitere Informationen in der Fußnote

Titel der Arbeit bitte links unten in der Fußnote, Seitennummerierung rechts unten (wie auf diesem Informationsblatt)

1.2.7. Geschlechtergerechte Sprache

Die Praxisarbeit muss den Kriterien der geschlechtergerechten Schreib- und Darstellungsweise der

Vorarlberger Landesverwaltung oder den Vorgaben Ihrer Gemeinde entsprechen. Die entsprechenden Richtlinien finden Sie auf der Lernplattform ILIAS.

Bitte beachten Sie, dass ein allgemeiner Hinweis am Beginn der Arbeit, wonach aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur eine Geschlechtsform gewählt wird und dennoch alle Geschlechter gemeint seien, nicht erwünscht ist. Solche Hinweise entsprechen nicht den Standards der Gleichbehandlung und Geschlechtergerechtigkeit. Stattdessen ist eine durchgehend geschlechtergerechte Formulierung in der gesamten Arbeit anzuwenden.

1.2.8. Literaturverzeichnis

Literatur, auf die Sie sich in ihrer Praxisarbeit bezogen haben, muss am Schluss in einem Literaturverzeichnis aufgelistet werden. Also alle Bücher, Zeitschriften, Internetquellen oder sonstiges verwendete Material müssen hier alphabetisch nach dem Nachnamen der Autorin/des Autors sortiert aufscheinen.

Bücher mit einer Autorin/einem Autor:

Name, Vorname: Buchtitel. Ort der Erscheinung, Jahr der Erscheinung.

Bücher mit mehreren Autorinnen/Autoren:

Nachname, Vorname/Nachname, Vorname/Nachname, Vorname (Hgg.): Buchtitel. Ort der Erscheinung, Jahr der Erscheinung.

Ein Artikel aus einem Buch:

Name, Vorname: Titel des Artikels. In: Titel des Buches. Herausgegeben von Name, Vorname. Ort der Erscheinung, Jahr der Erscheinung, Seite von – bis.

Ein Artikel aus einer Zeitschrift:

Name, Vorname: Titel des Artikels. In: Titel der Zeitschrift. Nummer und Jahrgang, Seite von – bis.

Internet:

Titel der Seite: Adresse im Internet, Datum der Einsicht in das Internet. z.B. Entwicklungspsychologie: <http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungspsychologie>, 14. März 2024

1.2.9. Anhang

In den Anhang einer schriftlichen Arbeit kommen alle Unterlagen, Materialien oder Informationen, die für das Verständnis oder die Nachvollziehbarkeit der Arbeit wichtig sind, aber den Hauptteil nicht unterbrechen oder überfrachten sollen. Typischerweise sind das:

- Fragebögen, Interviewleitfäden (bei empirischen Arbeiten)
- Protokolle oder Gesprächsnotizen
- Tabellen, Grafiken, Diagramme mit ergänzenden Daten oder Auswertungen
- Rechtsquellen oder Gesetzestexte (z. B. Auszüge, wenn besonders relevant)
- Organigramme, Ablaufpläne oder Prozessbeschreibungen
- Auszüge aus Dienstanweisungen, Leitfäden, Konzepten
- Screenshots oder Darstellungen von Formularen, Anwendungen, Tools
- Projektpläne, Zeitpläne oder Checklisten
- Kalkulationen oder Berechnungen (z. B. Excel-Ausdrucke)
- Korrespondenz (z. B. anonymisierte E-Mails, wenn relevant)
- Zusätzliche Literaturquellen, z. B. Broschüren oder interne Unterlagen

Wichtig:

Im Fließtext der Arbeit solltest du immer mit Hinweisen auf den Anhang verweisen – z. B.: „*Siehe Anhang 3: Organigramm der Abteilung XY*“. Der Anhang bekommt eine eigene Gliederung, z. B. mit Nummerierung (*Anhang 1, Anhang 2 ...*).

2.3. Inhalt und Umfang

Leitfaden zum inhaltlichen Aufbau	
	Titelblatt
	Inhaltsverzeichnis , Abkürzungsverzeichnis, Abbildungsverzeichnis
Kapitel 1	Steckbrief der Autor:innen Kurzvorstellung mit Foto, beruflicher Werdegang in der Gemeinde / im Land, Kurzbeschreibung des beruflichen Umfelds (Abteilung, Hauptaufgaben und Anzahl der Mitarbeitenden) Max. 1/2 Seite pro Autor/Autorin
Kapitel 2	Kurzzusammenfassung der gesamten Arbeit auf maximal einer Seite Thema, Ziele, Erkenntnisse, Ergebnisse. Hier soll die Leserin/der Leser einen Überblick über die gesamte nachfolgende Arbeit bekommen
Kapitel 3	Einleitung Warum haben Sie dieses Thema gewählt? Was wollen Sie erreichen bzw. beschreiben? Begründung zum Thema, zur Ausgangssituation bzw. Problemstellung und Zielsetzung
Kapitel 4	Bearbeitung des Themas Das ist der Hauptteil Ihrer Praxisarbeit. Begründung zum Thema, Ausgangssituation bzw. Problemstellung, Zielsetzung (Was wollen Sie erreichen bzw. beschreiben?), Bearbeitung; unterstützende Bearbeitungsarten z.B. mit Analysen, „Expertise-Gesprächen“, Umfragen und Ergebnissen, Lösungswege und Maßnahmen - möglichst mit einem Umsetzungsvorschlag.
Kapitel 5	Resümee und Schlussfolgerungen Zusammenfassung der Arbeit, Anführen der persönlichen Erkenntnisse, der Lernerfahrungen, der Anwendbarkeit in der eigenen Praxis sowie persönliche Entwicklungen.
Kapitel 6	Literaturverzeichnis/Quellenverzeichnis
Kapitel 7	Anhang Grafiken, Statistiken, Anschauungsbilder

Das von Ihnen gewählte Thema wird nun systematisch aufbereitet. Sie werden sich zur Vorbereitung öfters treffen, überlegen die wichtigsten Inhalte, legen den Aufbau der Praxisarbeit (die Kapitel) fest und sprechen ab, wer was macht. Bei guter Vorbereitung ist die Hälfte schon geschafft.

Der Umfang der Praxisarbeit ist nach Funktionen gegliedert. Zum nachstehend angeführten Seitenumfang der Arbeit gilt, dass **zwei Seiten mehr oder weniger im Toleranzbereich** liegen und erlaubt sind.

Besteht das Team aus unterschiedlichen Funktionsgruppen, gelten für die ganze Gruppe die Vorgaben für die Funktionsgruppe Verwaltung.

Funktionsgruppen Verwaltung, Office & Management, Führung, Technik	Funktionsgruppen Sekretariat und Bürgerservice
1 Person	
20 Seiten gesamt	15 Seiten gesamt
2 Personen	
20 Seiten gesamt	15 Seiten gesamt
3 Personen	
24 Seiten gesamt	19 Seiten gesamt
4 Personen	
28 Seiten gesamt	23 Seiten gesamt
jeweils zzgl. dem Anhang (der zählt bei den genannten Umfangangaben nicht dazu)	

Die Praxisarbeit verfolgt u.a. das Ziel, die verschiedenen Verwaltungsbereiche durch gemeinsame Projektarbeit zu verknüpfen, sie wird deshalb grundsätzlich als Teamarbeit konzipiert. Eine Bearbeitung als **Einzelarbeit ist nur in Ausnahmefällen möglich** und erfordert eine schriftliche Genehmigung der Personalentwicklung.

Umfragen im Rahmen der Praxisarbeit

Sollte im Rahmen der Praxisarbeit die Durchführung einer Umfrage vorgesehen sein, weisen wir darauf hin, auf einen allgemeinen Versand an alle Mitarbeitenden über vConnect zu verzichten. Stattdessen empfehlen wir, die Befragung in enger Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft gezielt an Kolleginnen und Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung zu richten. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Umfrage thematisch sinnvoll eingebettet ist und die Relevanz sowie Akzeptanz bei den Umfrageteilnehmenden erhöht wird.

Wird eine Praxisarbeit über abteilungsübergreifende Themen verfasst, ist nach Absprache mit der Führungskraft zusätzlich Kontakt mit der zuständigen Person in der Landesverwaltung (z. B. Lehlingskoordination) aufzunehmen.

2.4. Richtig zitieren

Warum zitieren?

Jede Information, jede Idee oder jede Aussage, die Sie nicht selbst entwickelt haben, müssen Sie in einer schriftlichen Arbeit kennzeichnen – durch ein sogenanntes *Zitat*. Das Zitieren macht nachvollziehbar, woher die übernommenen Inhalte stammen.

Alles, was nicht aus Ihrem eigenen Wissen stammt, muss zitiert werden! Auch sinngemäß übernommene Inhalte müssen korrekt als Zitat ausgewiesen werden – nicht nur wörtlich übernommene Texte.

Wo wird zitiert?

Die Quellenangabe erfolgt direkt im Fließtext – entweder durch eine Fußnote oder durch eine Klammerangabe hinter dem Zitat.

Wörtliches Zitieren (direktes Zitat)

Beim wörtlichen Zitieren übernehmen Sie den Text **genau so**, wie er in der Quelle steht:

- Wortlaut, Rechtschreibfehler und Hervorhebungen werden unverändert übernommen.
- Der Text wird **in Anführungszeichen** gesetzt.
- Die Quelle wird direkt angegeben, z. B.:
 - „Ein sprachliches Defizit kann durch Schweigen nicht behoben werden.“¹
 - oder: „Ein sprachliches Defizit kann durch Schweigen nicht behoben werden.“ (Lenz 2017, S. 35f.)

Wörtliche Zitate sollten so selten wie möglich verwendet werden und maximal zwei bis drei Sätze lang sein. Dabei sind **Kürzungen** des Originaltextes – wenn sie eine vornehmen – zu kennzeichnen:

- [...] bei einem Wort
- [...] bei mehreren Wörtern

Beispiel: „Er führt an, dass diese Aspekte [...] für die Kindesentwicklung nicht relevant seien.“

Sinngemäßes Zitieren (indirektes Zitat)

Beim sinngemäßen Zitieren geben Sie **den Inhalt** einer Quelle **mit eigenen Worten** wieder:

- Hier sind keine Anführungszeichen nötig.
- Dennoch wird die Quelle angegeben, z. B.:
 - „Anton (2004, S. 35f.) vertritt die Position, dass ...“
 - oder: „Die folgende Darstellung lehnt sich an Anton (2004, S. 35f.) an ...“

Seitenangaben beim Zitieren

- **S. 35f.** für zwei aufeinanderfolgende Seiten (35 und 36).
- **S. 35ff.** für mehr als zwei Seiten (ab Seite 35).
- **S. 35–39** bei konkreter Seitenangabe (Seiten 35 bis 39).

2.5. Tipps zur Erstellung der Praxisarbeit

- Überlegen Sie sich frühzeitig Ihr Thema und beraten Sie sich mit Ihrer Führungskraft.
- Machen Sie sich konkrete Überlegungen zu Aufbau und Inhalt bevor Sie zu schreiben beginnen.
- Schreiben Sie das Kapitel 2 (Zusammenfassung) ganz am Schluss.
- Der eingereichte Titel der Praxisarbeit kann bis zur endgültigen Abgabe der Arbeit noch angepasst werden.
- Schreiben Sie von Beginn an Ihren Text in geschlechtergerechter Sprache.
- Verwenden Sie Anschauungsmaterial, um Ihre Aussagen zu unterstützen.
- Achten Sie auf verständliche und klare Aussagen.
- Gehen Sie sparsam mit Fremdwörtern um.
- Prüfen Sie, ob Rechtschreibung und Grammatik stimmen.
- Nicht bei anderen Quellen abschreiben. Vermeiden Sie Kopien von Kopien.

3. Präsentation der Praxisarbeit

Die Präsentation der Praxisarbeit erfolgt vor einem Gremium aus Landes- und Gemeindebediensteten in Präsenz und soll ein Marktplatz der Projekte und Ideen der öffentlichen Verwaltungen sein.

3.1. Inhalt der Präsentation

Bereiten Sie sich darauf vor, die zentralen Ergebnisse und Kernaussagen Ihrer Praxisarbeit überzeugend zu präsentieren. Überlegen Sie sich vorab:

- Welche Aspekte Ihrer Arbeit sind besonders wichtig und sollen im Vortrag hervorgehoben werden?
- Wie können Sie Ihre Inhalte klar, verständlich und ansprechend vermitteln? Denken Sie daran: Während der Präsentation sind Sie die Expertin bzw. der Experte für Ihr Thema.
- Welche Präsentationsmedien unterstützen Ihre Darstellung am besten, z. B. PowerPoint, Flipchart, Plakat usw.?

Der Schwerpunkt Ihrer Präsentation sollte auf den Ergebnissen und den praktischen Erkenntnissen Ihrer Arbeit liegen – nicht auf einer reinen Zusammenfassung der schriftlichen Ausarbeitung. Bewertet werden die Einhaltung der vorgegebenen Redezeit sowie die Art und Qualität der Präsentation: dazu zählen eine freie und sichere Vortragstechnik, die souveräne Darstellung des Themas und der gezielte Einsatz unterstützender Präsentationsmittel. Die Präsentation soll nicht nur für Sie, sondern auch für die Zuhörenden ein gebührender Abschluss sein.

3.2. Redezeit

	Redezeit	Fragen	Gesamtzeit
1 Person	10 Minuten	5 Minuten	15 Minuten
2 Personen	10 Minuten	5 Minuten	15 Minuten
3 Personen	15 Minuten	10 Minuten	25 Minuten
4 Personen	20 Minuten	10 Minuten	30 Minuten

3.3. Begutachtung und Beurteilung

Die Praxisarbeit wird von einem Gremium aus erfahrenen Expert:innen des Landes- und Gemeindedienstes begutachtet. Ziel dieser Begutachtung ist es, die Qualität der Arbeit objektiv zu bewerten und die Teilnehmenden durch konstruktives Feedback in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.

Die Beurteilung erfolgt auf Basis klar definierter Kriterien in drei Hauptkategorien:

- **Inhalt (60 %):** fachliche Tiefe, Innovationsgehalt, Praxisbezug, klare Argumentation, logischer Aufbau
- **Formale Gestaltung (20 %):** Layout, Gliederung, Zitierweise, sprachliche Qualität, Einhaltung der formalen Vorgaben
- **Präsentation (20 %):** strukturierte und verständliche Darstellung der zentralen Inhalte, freier Vortrag, angemessener Medieneinsatz, Einhaltung der vorgegebenen Präsentationszeit

Die Begutachtung erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren:

- Bewertung der schriftlichen Arbeit durch die zugewiesenen Begutachtenden
- Präsentation und Beantwortung von Fragen im Rahmen der Präsentation
- Rückmeldung an die Verfasser:innen durch die Begutachtenden
- Endgültige Festlegung der Gesamtbeurteilung im Gremium (nach Abschluss aller Präsentationen eines Blocks)

Die Beurteilungsskala lautet:

- Mit Auszeichnung bestanden (Note 1)
- Bestanden (Note 2–4)
- Nicht bestanden (Note 5)

Die Gesamtbeurteilung setzt sich aus den Bewertungen der schriftlichen Arbeit und der Präsentation zusammen und wird auf dem Abschlusszeugnis vermerkt.

3.4. Ablauf der Präsentation

- Pro Halbtage finden drei Präsentationsblöcke mit jeweils 3 Präsentationen in Präsenz statt.
- Ein Präsentationsblock dauert ca. 1 Stunde.
- Begutachtende, Jurymitglieder und Autor:innen sind während des gesamten Blocks anwesend, in dem sie eingeteilt sind.
- In diesem werden alle 3 Präsentationen (inkl. Fragen) nacheinander abgehalten.
- Nach allen drei Präsentationen erhalten die Teilnehmenden ein abschließendes Feedback zur schriftlichen Arbeit und zur Präsentation.

3.5. Termine

Termine werden von der Lehrgangsadministration bekannt gegeben, sobald die Themen eingereicht wurden.

3.6. Begutachtende und Beisitzende

Begutachtende und Beisitzende ergeben die Jury, vor der sie die Präsentation ihrer Praxisarbeit halten. Die Jury setzt sich aus den jeweiligen Begutachtenden der Praxisarbeiten sowie jeweils einer Person der Abteilung Personalentwicklung im Amt der Landesregierung und der Verwaltungsakademie Vorarlberg zusammen, somit sitzen ihnen ca. 5 Personen bei der Präsentation gegenüber.

3.7. Mögliche Themen

Eine Liste der bisher verfassten Praxisarbeiten finden Sie auf unserer [Website](#). Nutzen Sie diese als Ideenbörse. Gerne können Sie noch nicht behandelte Themenbereiche bearbeiten. Es besteht aber auch die Möglichkeit, bereits behandelte Themen aufzugreifen, zu vertiefen oder weiterzuentwickeln.

4. Informationen und Rückfragen

Julia Sohm

Verwaltungsakademie Vorarlberg

Schloss Hofen, Lochau

T 05574/4930 - 412

julia.sohm@schlosshofen.at

Claudia Immler, MSc

FB Strategie und Personalentwicklung

Personalabteilung (PrsP)

Amt der Vorarlberger Landesregierung

T 05574/511 – 20413

claudia.immler@vorarlberg.at

Dr.ⁱⁿ Marion Lenz

Verwaltungsakademie Vorarlberg

Schloss Hofen, Lochau

T 05574/4930 - 411

marion.lenz@schlosshofen.at