

# **Verwaltungsakademie Vorarlberg**

## Verwaltungslehrgang Teil II

Lehrinhalte für Gemeindebedienstete

Eine Bildungspartnerschaft vom  
Land Vorarlberg  
Vorarlberger Gemeindeverband

### **Der Verwaltungslehrgang Vorarlberg**

- gibt grundsätzliche Orientierung,
- bietet umsetzbare Inhalte,
- fördert vernetztes Denken und
- unterstützt die Zusammenarbeit von Land und Gemeinden.

### **Informationen und Ansprechpartnerin**

Schloss Hofen - Wissenschaft & Weiterbildung GmbH  
Verwaltungsakademie Vorarlberg  
Hofer Straße 26  
6911 Lochau

Susanne Baldreich: 05574/4930-412  
[susanne.baldreich@schlosshofen.at](mailto:susanne.baldreich@schlosshofen.at)

Lochau, Oktober 2023

## **Handhabung betreffend E-Learning**

### **Informationen zu den E-Learning Modulen (=Selbststudium)**

Bei prüfungsrelevanten Pflichtfächern mit einem E-Learning Modul wurden als geschätzter Aufwand 4 UE für das Selbststudium über das E-Learning Modul berechnet. Dies betrifft folgende Lehrveranstaltung:

- Einführung: Demokratiepolitische Bildung für Sekretariatsmitarbeitende
- Verwaltungslehre und Verwaltungspolitik

Bei nicht prüfungsrelevanten Pflichtfächern mit einem E-Learning Modul wurden als geschätzter Aufwand 2 UE für das Selbststudium über das E-Learning Modul berechnet. Dies betrifft folgende Lehrveranstaltung:

- Vertiefung: Demokratiepolitische Bildung
- Landeskunde
- Stufenmodell zur Deeskalation u. Dienstrecht aus Dienstgeber:innen-Sicht

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b>   | <b>4</b>   |
| <b>1. Ausbildungswege für Gemeindebedienstete</b>   | <b>5</b>   |
| <b>2. Verwaltungslehrgang für Gemeindebedienstete</b>   | <b>6</b>   |
| <b>3. Seminarinhalte</b>  | <b>7</b>   |
| Verwaltungslehre und Verwaltungspolitik   | 7          |
| Einführung: Demokratiepolitische Bildung  | 8          |
| Vertiefung: Demokratiepolitische Bildung  | 9          |
| Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch für Führungskräfte  | 10         |
| Stufenmodell zur Deeskalation und Dienstrecht aus Dienstgeber-Sicht für<br>Führungskräfte                   | 11         |
| Kommunikationskompetenz in der Verwaltung   | 12         |
| Professioneller Bürgerinnen und Bürgerservice Spannungsfeld zwischen Service -<br>Vorschriften und Gesetzen | 13         |
| Projektmanagement   | 14         |
| Bürger:innenmanagement anhand von sozial-&gesundheitspolitischen<br>Themenstellungen                        | 15         |
| Konfliktmanagement  | 16         |
| Wertschätzende Kommunikation (nach GFK Gewaltfreier Kommunikation)  | 17         |
| Landeskunde   | 18         |
| Präsentationstechnik in Präsenz und im online-setting   | 19         |
| Verwaltungsentwicklung – Grundlagen & Outdoor-Übung   | 20         |
| Lieber gleichberechtigt, als später. Chancengleichheit und Diversität                                       | 22         |
| Persönliche Arbeitsmethodik - Einfach gut organisiert   | 21         |
| Erstellen der Praxisarbeit  | <u>232</u> |

# 1. Ausbildungswege für Gemeindebedienstete

| <b>Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter:innen in Gemeinden</b><br><b>Verwaltungsakademie Vorarlberg</b>                               |   |
|---|---|
| <b>Ausbildungsplanung</b><br>Erarbeitung des Ausbildungsweges und Auswahl der Ausbildungsvariante mit der Amtsleitung/Personalabteilung |   |
| Grundlagen der Ausbildung<br>für Gemeindebedienstete  | <b>Verwaltungslehrgang</b>  |
|   | <b>Verwaltungslehrgang – Teil I</b><br>Dauer: 46 bis 58 Unterrichtseinheiten  |
|   | <b>Verwaltungslehrgang – Teil II</b><br>Dauer: 44 bis 60 Unterrichtseinheiten |

Gemeindebedienstete erarbeiten gemeinsam mit der Amtsleitung bzw. mit der Personalabteilung einen auf ihre Funktion abgestimmten Ausbildungsplan. Die Ausbildung von Gemeindebediensteten unterteilt sich in Teil I und Teil II.

Während und nach der Grundausbildung (= Verwaltungslehrgang) besteht zudem für die Gemeindebediensteten die Möglichkeit, an unterschiedlichen Seminaren und Webinaren im Rahmen des Bildungsprogramms der Vorarlberger Verwaltungsakademie teilzunehmen.

## 2. Verwaltungslehrgang für Gemeindebedienstete

| Verwaltungslehrgang – Teil II                                 |   |   |                      |                     |         |         |        |
|---|---|---|----------------------|---------------------|---------|---------|--------|
| Gemeindebedienstete   |   | Format  | Bürger:innen-Service | Office & Management | Führung | Technik | Andere |
| 8 UE  | Verwaltungslehre und Verwaltungspolitik   | E-Learning + Präsenz  |                      |                     | ■       | ■       |        |
| 8 UE  | Einführung: Demokratiepolitische Bildung  | E-Learning + Präsenz  | ■                    | ■                   |         |         |        |
| 4 UE  | Vertiefung: Demokratiepolitische Bildung  | E-Learning + Präsenz  | ○                    | ○                   | ○       | ○       |        |
| 16 UE   | Kommunikationskompetenz in der Verwaltung   | Präsenz   | ○                    | ○                   | ○       | ○       |        |
| 8 UE  | Professioneller Bürgerservice   | Präsenz   | ○                    | ▲                   |         |         |        |
| 8 UE  | Stufenmodell zur Deeskalation u. Dienstrecht aus Dienstgeber:innen-Sicht                      | E-Learning + Präsenz  |                      | ○*                  | ○       | ○*      |        |
| 8 UE  | Das Mitarbeiter:innengespräch für Führungskräfte  | Präsenz   |                      | ○*                  | ○       | ○*      |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Persönliche Arbeitsmethodik – einfach gut organisiert                               | Webinar   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Landeskunde und Exkursion   | E-Learning + Präsenz  |                      |                     |         |         |        |
| 16 UE   | Wahlfach: Projektmanagement: Projekte erfolgreich initiieren, planen und umsetzen             | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Präsentationstechnik in Präsenz und im online-Setting                               | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Konfliktmanagement  | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Wertschätzende Kommunikation (nach GfK Gewaltfreier Kommunikation)                  | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Bürger:innenmanagement anhand von Sozial- & Gesundheitspolitischen Themenstellungen | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Verwaltungsentwicklung - Grundlagen & Outdoor-Übung                                 | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
| 8 UE  | Wahlfach: Lieber gleichberechtigt, als später – Chancengleichheit und Diversität              | Präsenz   |                      |                     |         |         |        |
|   | Verfassen einer Praxisarbeit und Präsentation der Praxisarbeit                                |   | ■                    | ■                   | ■       | ■       | ■      |
| <b>Unterrichtseinheiten:</b><br>1 Unterrichtseinheit = 45 Min |   |   | 60 UE                | 44 UE               | 60 UE   | 44 UE   | 44 UE  |
| ○ Pflichtfach<br>■ Prüfungsrelevantes Pflichtfach             |   | ▲ Empfohlenes Wahlfach<br>○* Führungskräfte müssen diese Fächer absolvieren |                      |                     |         |         |        |

\*Änderungen vorbehalten!

## 3. Seminarinhalte

### VERWALTUNGSLEHRE UND VERWALTUNGSPOLITIK

#### INHALTE

- Stellung der Verwaltung im politischen System
- Verwaltung und Bürgerinnen/Bürger
- Verwaltung als Dienstleistungseinrichtung
- Privatisierung und Deregulierung aus der Sicht der Verwaltungslehre
- Verwaltung und Politik in der Praxis

#### ZIELE

- Die Teilnehmer:innen verstehen die Verwaltung nicht nur als verfassungsrechtlich verankerte Staatsfunktion, sondern darüber hinaus als komplexe Organisation mit vielfältigen Ordnungs- und Dienstleistungsaufgaben.
- Die Teilnehmer:innen verstehen die systemischen Zusammenhänge der Kommunikationsleistungen zwischen Bürger:innen und Verwaltung, zwischen den einzelnen Verwaltungsebenen und zwischen Politik und Administration.
- Die Teilnehmer:innen verstehen das Verwaltungsverfahren als Kommunikationsprozess mit all den dabei auftauchenden Problemen.
- Im Seminar werden praktische Beispiele besprochen, die Problemstellungen in der Anwendung des Verwaltungs(verfahrens)rechts aufzeigen. Lösungsansätze dazu werden im Rahmen gemeinsamer Diskussion erarbeitet.

#### FORMAT

Blended-Learning: E-Learning und Präsenzveranstaltung

#### DAUER

8 Unterrichtseinheiten

#### REFERENTIN

Ssc Dr.<sup>in</sup> Friederike Bundschuh-Rieseneder, Universität Innsbruck

# **EINFÜHRUNG: DEMOKRATIEPOLITISCHE BILDUNG**

## **INHALTE**

Auf der 120. Versammlung des Ministerkomitees des Europarates am 11. Mai 2010 empfahl dieser seinen Mitgliedsstaaten in allen gesellschaftlichen Bereichen, so etwa in der öffentlichen Verwaltung, das Wissen um Demokratie, Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit zu stärken. Das tun wir in diesem Kurs am Beispiel von Österreich. Wir betrachten dessen Verfassung sowie die darin garantierten Grund- und Freiheitsrechte und machen uns mit der sog. Gewaltenteilung in Exekutive, Legislative und Judikative vertraut.

## **ZIELE**

Einführung in die Grundlagen der Demokratie- und Menschrechtserziehung sowie deren Anwendung in den Gemeinde- und Landesverwaltungen in Vorarlberg.

## **ZIELGRUPPE**

Funktionsgruppe Bürger:innen-Service und Office & Management

Prüfungsrelevantes Pflichtfach

## **FORMAT**

Blended-Learning: E-Learning und Präsenzveranstaltung

## **DAUER**

4 Unterrichtseinheiten E-Learning

4 Unterrichtseinheiten Präsenz

## **REFERENT**

Gastprof. (FH) Priv.-Doz. Mag. Dr. Wolfgang Weber, MA, MAS, Fachhochschule Vorarlberg

## **VERTIEFUNG: DEMOKRATIEPOLITISCHE BILDUNG**

### **INHALTE**

Politische Bildung ist weitaus mehr als die Kenntnis von und über Politik. Mit diesem „Mehr“ beschäftigt sich dieser Kurs. Wir erkunden mit der Polity, Policy und Politics jene drei Ebenen der Politik, welche Dienstnehmer:innen in der öffentlichen Verwaltung in Ausübung ihres Berufs regelmäßig begegnet. Und wir betrachten die verfassungsrechtlichen Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung zwischen dem Subjekt (ich, wir) und dem Objekt (Gesellschaft, Staat) der Politischen Bildung in Österreich, in seinen Ländern und Gemeinden.

### **ZIELE**

Erarbeiten der theoretischen Grundlagen der Politischen Bildung mit ihren Handlungsfeldern und deren Überprüfung in der Praxis der Vorarlberger Gemeinde- und Landesverwaltungen.

Pflichtfach für alle Funktionsgruppen aus dem Gemeindedienst

### **FORMAT**

Blended-Learning: E-Learning und Präsenzveranstaltung

### **DAUER**

1 Unterrichtseinheit E-Learning

3 Unterrichtseinheiten Präsenz

### **REFERENT**

Gastprof. (FH) Priv.-Doz. Mag. Dr. Wolfgang Weber, MA, MAS, Fachhochschule Vorarlberg

# **DAS MITARBEITERINNEN- UND MITARBEITERGESPRÄCH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

## **INHALTE**

- Persönliche Grundeinstellung zum Thema
- Gestaltung der Gesprächsatmosphäre
- Gesprächsvorbereitung und Gesprächsdurchführung
- Klären von Ursachen und Hintergründen, die zu unangenehmen Gesprächssituationen führen
- Reflektieren und trainieren der eigenen kommunikativen Kompetenz
- Bearbeiten, reflektieren und trainieren von eigenen Beispielen beim Mitarbeiter:innen Gespräch
- Führungsarbeit in Hinblick auf Motivation und Wertschätzung

## **ZIELE**

Das Mitarbeiter:innen Gespräch ist ein wertvolles (Kommunikations-) Instrument der Personalführung im Amt der Landesregierung sowie in den Gemeinden und Städten. Einmal jährlich, abseits vom Alltag und der Routine, bietet das Mitarbeiter:innen Gespräch die Chance, Grundsatzfragen vertraulich und in Ruhe zu besprechen.

Das systematische, strukturierte und vorbereitete Mitarbeiter:innen Gespräch ist das Instrument zur Mitarbeiter:innen -Führung und -Entwicklung. Es geht weit über das Routinegespräch im Amt bzw. auf der Dienststelle hinaus. In diesem Gespräch würdigen Sie Ihr größtes Potential im Unternehmen – Ihre Mitarbeiter:innen.

Themen sind das persönliche Feedback zu erbrachten Leistungen (Wertschätzung/ Motivation), die Vereinbarung und die Reflexion von Zielen, das gemeinsame Erörtern von Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten. Mitarbeiter:innen Gespräche sind wichtige Instrumente der Weiterbildungsplanung, ja der gesamten Personalentwicklung einer Organisation.

## **DAUER**

8 Unterrichtseinheiten

## **REFERENTIN**

Silvia Spiess, MSc, Organisationsentwicklerin, Coach und Supervisorin, Dornbirn

# STUFENMODELL ZUR DEESKALATION UND DIENSTRECHT AUS DIENSTGEBER-SICHT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## INHALTE

- Darstellung aller relevanten Dienstpflichten (GAG 2005)
- Darstellung eines Deeskalationsmodells, basierend auf dem Dienstrechtssystem des GAG 2005
- praktische Fallbeispiele der Teilnehmer:innen in den verschiedenen Eskalationsstufen
- Reaktionen bei Alkohol, Mobbing und anderen Problemfeldern

## ZIELE

Die Führungskräfte sollen sensibilisiert werden im Umgang mit schwierigen Situationen und ihre Achtsamkeit gegenüber Mitarbeiter:innen erhöhen. Sie kennen alle relevanten Dienstpflichten laut aktuellem Dienstrecht. Sie kennen alle Instrumente, die das Dienstrecht vorsieht oder erlaubt, um auf Pflichtverletzungen probat zu reagieren und Problemsituationen zu deeskalieren. Ein weiteres Ziel ist es, die Anwendung der Instrumente für die Betroffenen annehmbar einzusetzen.

## FORMAT

Blended-Learning: E-Learning und Präsenzveranstaltung

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERIERENDE

Mag.<sup>a</sup> (FH) Sylvia Eisenring, Amt der Stadt Dornbirn  
Betr. Oec. Reinhard Gasser, KONSENSzentrum Höchst

# KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ IN DER VERWALTUNG

## INHALTE

- **Basiswissen:** Grundlagen der Kommunikation, Kennenlernen verschiedener Kommunikationsmodelle, 4-Ohren-Modell nach Schulz v. Thun., Fragetechnik, Empfangsvorgang, Diskutieren-Argumentieren, Analysieren und reflektieren des persönlichen Gesprächsstils, Kommunikationswerkzeuge als Prävention für Konfliktsituationen etc.
- **Gesprächsfördernde Tools** die zu einer optimalen Gesprächsführung beitragen: Mögliche Ursachen für Missverständnisse erkennen, herstellen einer guten Beziehungsebene, aktives Zuhören, Ich-Botschaften.
- **Kennenlernen und trainieren von unterschiedlichen Gesprächssituationen**
  - ✓ Feedbackgespräche
  - ✓ Überbringen schlechter Nachrichten und Ansprechen von „heiklen“ Situationen
  - ✓ Umgang mit unterschiedlichen Gesprächstypen
  - ✓ Do´s und Dont´s der Kommunikationskompetenz
  - ✓ Trainieren und Reflektieren von Praxisbeispielen aus Ihrem Arbeitsalltag

## ZIELE

An den beiden Tagen wird das Basiswissen der Kommunikationskompetenz durch das Trainerteam vorgestellt und in der Gruppe vertieft. Die gewonnenen Kommunikationskompetenzen werden anhand von alltäglichen Gesprächssituationen geübt und trainiert. Das Seminar bietet auch Gelegenheit eigene Praxisbeispiele zu reflektieren und zu supervidieren.

## DAUER

16 Unterrichtseinheiten

## REFERENT:INNEN

Silvia Spiess, MSc, Trainerin, Mediatorin, Coach und Supervisorin, Dornbirn und  
Andreas Rohrer, MSc, Akad. Mediator, Coach und Supervisor, Koblach

# **PROFESSIONELLER BÜRGERINNEN UND BÜRGERSERVICE SPANNUNGSFELD ZWISCHEN SERVICE - VORSCHRIFTEN UND GESETZEN**

## **INHALTE**

Mitarbeitende, für die der überwiegende Teil ihrer Tätigkeit im persönlichen wie auch telefonischem Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern besteht, sind mit vielfältigen - oft stark belastenden - Situationen konfrontiert. Mitarbeitende geraten manchmal in das Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungen an den Service und einer geringen Frustrationstoleranz von Bürgerinnen und Bürgern, wenn es um die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen geht. In diesem Seminar werden die Teilnehmer:innen mit dem Focus auf den Erhalt der persönlichen Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsfreude unterstützt. Dabei werden gemeinsam mit dem Trainerteam praxisnahe und lösungsorientierte Handlungs- und Bewältigungsstrategien für die Praxis im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern vermittelt und erarbeitet.

Dieses Seminar behandelt:

- Ist-Analyse zum eigenen Umgang mit herausfordernden Situationen im Bürgerinnen- und Bürgerservice
- Optimierung und Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires um wirkungsvolle Handlungsalternativen und schwierigen Situationen deeskalierend zu begegnen
- Lösungsorientierte Gesprächsführung (Lösungsorientierter Gesprächsleitfaden)
- Stressbewältigung und Prävention
- Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben
- Umgangsformen (Businessknigge)
- Erarbeiten von eigenen Fallsituationen
- Transfervereinbarung, um das erlernte Wissen in die Praxis umzusetzen

## **ZIELE**

- Sie erweitern ihre verbalen und nonverbalen Ausdrucksfähigkeiten
- Sie lernen die Methode der Gewaltfreien Kommunikation kennen
- Sie lernen, sich selbst und Ihren Gesprächspartner, Ihrer Gesprächspartnerin bewusster wahrzunehmen und einzuschätzen
- Sie ergänzen die Möglichkeiten die Intention der Gesprächspartnerin des Gesprächspartners herauszuhören und souverän darauf einzugehen
- Sie vervollständigen ihr Kommunikationsverhalten durch praxisnahe Methoden

## **FORMAT**

Präsenzveranstaltung

## **DAUER**

8 Unterrichtseinheiten

## **REFERENTIN**

Silvia Spiess, MSc, Organisationsentwicklerin, Coach und Supervisorin, Dornbirn

# PROJEKTMANAGEMENT

## INHALTE

- Projektbegriff und Projektarten
- Projektbeauftragung, Beziehung eines Projekts zur Umwelt
- Leistungs- und Terminplanung, Kosten- und Ressourcenplanung
- Projektstart, -koordination, -controlling, -abschluss
- Spezielle Rahmenbedingungen bei Landes- bzw. Gemeindeprojekten

## ZIELE

Die Teilnehmer:innen kennen die zentralen Methoden und Instrumente des Projektmanagements und können kleine bis mittlere Projekte in ihrer Verwaltung selbständig „managen“.

## FORMAT

Präsenzveranstaltung

## DAUER

16 Unterrichtseinheiten

## REFERENT

Michael Grossinger, MBA, Abteilung Informatik, Amt der Vorarlberger Landesregierung

# **BÜRGER:INNENMANAGEMENT ANHAND VON SOZIAL-& GESUNDHEITSPOLITISCHEN THEMENSTELLUNGEN**

## **INHALT**

Sozialen Themen nehmen im Rahmen des Bürger:innenmanagement eine immer größere Bedeutung in den Kommunen ein. Um Sie für diese anspruchsvolle Tätigkeit zu stärken, erhalten Sie in unserem Seminar einen Überblick über wichtige Angebote und Themen des sozialen Bereiches. Wir laden Sie ein, mit uns herausfordernde Themenstellungen zu bearbeiten, und stärken Sie im Umgang mit den Bürger:innen.

## **ZIELE**

- Teilnehmer:innen setzen sich im Seminar mit konkreten Praxis- und Fallbeispielen intensiv auseinander (konkrete Themenstellungen aus dem Arbeitsumfeld der Teilnehmer:innen erforderlich)
- Teilnehmer:innen gewinnen einen besseren Überblick über soziale Themen und Institutionen
- sie erfahren neue Blickwinkel für die Herangehensweise an soziale Themen in der Gemeinde
- das Seminar möchte Denkanstöße für neue Möglichkeiten und Orientierungen im Bürger:innenservice vermitteln
- im Seminar werden Vorschläge und Hinweise im Umgang mit Kund:innen erörtert

## **ZIELGRUPPE**

Interessierte Landes- & Gemeindebedienstete  
Personen, welche direkt selbst soziale Themen bearbeiten bzw. mit diesen in ihrem Arbeitsumfeld konfrontiert sind.

## **HINWEIS**

Die Teilnehmer:innen müssen zum Seminar mind. eine konkrete Themenstellung bzw. Fallbeispiel aus ihrem Arbeitsumfeld mitbringen.

## **FORMAT**

Präsenzveranstaltung

## **DAUER**

8 Unterrichtseinheiten

## **REFERENT:INNEN**

Mag.<sup>a</sup> (FH) Sylvia Eisenring  
DSA Michael Tinkhauser

# KONFLIKTMANAGEMENT

## INHALTE

Konflikte gehören zum Zusammenleben dazu. Sie fördern notwendige Veränderungen. Gleichzeitig können sie manchmal belastend und störend sein. Gelegentlich eskalieren Konflikte auch.

Interne Konflikte (Kolleg\*innen, Leitungen, Politik) zeigen sich bei der Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen (Prozessübergabestellen), an den Systemgrenzen (Zuständigkeiten, unterschiedliche Ziele aufgrund unterschiedlicher Systemfunktionen oder aufgrund der Gewaltenteilung) und als Rollenkonflikte im Alltag (Leitungsrolle und Bearbeitungsrolle, Arbeitsrolle und Bürger\*innenrolle). Und manchmal kommen wir einfach menschlich nicht zueinander.

Die Atmosphäre öffentlicher und privater Diskussionen verändert sich und manche Eskalationsstufe wird einfach mal übersprungen und der Konflikt nimmt an Schärfe zu.

Um Konflikte zu lösen und zu deeskalieren, kommt es darauf an, sie richtig anzupacken. Zur guten Bearbeitung von Konflikten gehört die richtige Haltung, der richtige Ton, eine gute Einschätzung des Konfliktpotenzials und die Kenntnis von deeskalierenden Strategien.

- Die Anatomie von Konflikten
- Konflikte einschätzen und analysieren
- Die eigene Rolle und die eigenen Ziele im Konflikt berücksichtigen
- Die richtige Vorbereitung und Durchführung von Konflikt-Gesprächen.
- Missfallen und Ärger so ausdrücken, dass es konstruktiv wirken kann.
- In Konfliktsituationen gelassen und angemessen reagieren, auch wenn es emotional wird.
- Basisinformation zur Deeskalation von Konflikten (sicheres Büro, Unterstützung im Team, Körperhaltung, Umgang mit Beleidigungen, Notfallstrategie)

## ZIELE

Die Teilnehmer:innen sind in der Lage, Konflikte offen anzusprechen, klar zu benennen und fair zu regeln. Sie sollen gerade in schwierigen Situationen kühles Blut bewahren, sachlich argumentieren und dabei den richtigen Ton treffen: freundlich und zuvorkommend, und auch sicher, fest und bestimmt. Die Teilnehmer:innen kennen Basisstrategien zur Deeskalation und entwickeln individuelle Lösungen. Die Teilnehmer\*innen wissen um den Stellenwert des eigenen Konfliktverhaltens und des Potenzials unausgesprochener Ziele in Konflikten und reflektieren diese.

## FORMAT

Präsenzveranstaltung

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERENT:INNEN

Ralf Müller-Kind, MPH, derWEG – Gesellschaft für Beratung, Entwicklung und Kommunikation, Neukirch-Goppertsweiler

DSA Maria Hartmann, Supervisorin ÖVS/DGSv, derWEG – Gesellschaft für Beratung, Entwicklung und Kommunikation, Neukirch-Goppertsweiler

# WERTSCHÄTZENDE KOMMUNIKATION

## (NACH GfK GEWALTFREIER KOMMUNIKATION)

### INHALTE

In diesem interaktiven Workshop lernen die Teilnehmer:innen einen einfachen und wirkungsvollen Kommunikationsstil nach dem bekannten Modell der GfK Gewaltfreien Kommunikation (nach M. Rosenberg) kennen, der sie dabei unterstützt, sich in Dialogen klar, wertfrei und wertschätzend auszudrücken. Diese Methode hilft in Gesprächen die richtigen Worte zu finden. Die Teilnehmer:innen erlernen schrittweise theoretische und praktische Grundlagen dieses wirkungsvollen Kommunikationsmodells. Diese werden anhand von eigenen Fallbeispielen im Workshop geübt und gefestigt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen arbeiten in Einzelarbeit, in Murmelgruppen und in der gesamten Gruppe.

### ZIELE

Die Entstehung von Konflikten hängt primär von unserer Fähigkeit zu kommunizieren ab. Je besser wir Menschen lernen uns (unsere Bedürfnisse, Wünsche, Beobachtungen, Meinungen, Erwartungen, Gefühle) auszudrücken und anderen mitzuteilen, desto besser werden wir Konflikte lösen oder gar deren Entstehung vermeiden können. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg kann hier wahre Wunder wirken.

- GfK als eine Haltung aneignen - Will ich eine gute Kommunikation? Was ist mir wichtig?
- GfK als sinnvolles Werkzeug und Kommunikationstool nutzen, das jederzeit beruflich sowie privat einsetzbar ist
- Aufzeigen besserer Reaktionsmöglichkeiten anstelle von Verteidigung, Rückzug oder Angriff
- Aufmerksamkeit auf Wertschätzung und Empathie legen
- Empathisches Zuhören statt Austausch von Beleidigungen
- Diagnose und Verurteilen durch die Klärung von Beobachtung, Gefühl und Bedürfnis ersetzen
- Ausdruck der eigenen Gefühle und Bedürfnisse, ohne die des Gesprächspartners bzw. der Kommunikationspartnerin zu missachten (Empathie)
- klare Formulierung von Bitten
- Wut, Manipulation und Erpressung vermeiden
- eine Verbindung zwischen Menschen schaffen
- Menschen bei ihren Bedürfnissen abholen (Endlich versteht mich jemand.)
- eigene Sprachmuster im Alltag erkennen

### FORMAT

Präsenzveranstaltung

### DAUER

8 Unterrichtseinheiten (2 x 4)

### REFERENTIN

Nicole Burtscher, Akademischer Mentalcoach & Diplom-Lebensberaterin

## **LANDESKUNDE**

### **INHALTE**

Dieses Seminar gibt Anregungen, Vorarlberg einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

- Wie konnte unser Land zu dem werden, was es heute ist?
- Welche prägenden Faktoren gab und gibt es?
- Ist Vorarlberg ein „Sonderfall“?

### **ZIELE**

Die Teilnehmer:innen haben einen Überblick über die wichtigsten Eckdaten der Vorarlberger Landesgeschichte.

### **FORMAT**

Präsenzveranstaltung und Exkursion

### **DAUER**

2 Unterrichtseinheiten E-Learning  
4 Unterrichtseinheiten Präsenz  
2 Unterrichtseinheiten Präsenz (=Exkursion)

### **REFERENT**

Dr. Markus Schmidgall, Vorarlberger Landesarchiv, Bregenz

# PRÄSENTATIONSTECHNIK IN PRÄSENZ UND IM ONLINE-SETTING

## INHALTE

- Wie präsentiere ich welche Inhalte?
- Wie steuere ich die Aufmerksamkeit der Zuhörer:innen?
- Was ist zu beachten bei physischen Zusammentreffen?
- Was ist online also remote zu beachten?
- Welche Methoden/Instrumente eignen sich für welches Setting?
- Welche Technik setze ich digital ein?
- Positive Rhetorik, Körpersprache, Verständlichkeit

## ZIELE

Deine Abschlussarbeit gut präsentieren – egal ob präsent oder remote  
Deine persönliche Note zur Geltung bringen  
Überzeugenden Ausdruck für die Zielgruppe  
Du präsentierst sach- und zuhönergerecht

## FORMAT

Präsenzveranstaltung und Online-Training

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERENTIN

Mag.<sup>a</sup>(FH) Sylvia Eisenring – Organisations- und Personalentwicklung Stadt Dornbirn

# VERWALTUNGSENTWICKLUNG – GRUNDLAGEN & OUTDOOR-ÜBUNG

## INHALTE

- Gesamtbild über Bedarf und Ansatzpunkte der Verwaltungsentwicklung:
  - Aufgabe
  - Führung
  - Selbstverantwortung
  - Team
  - Steuerung
  - Kultur
  - Rahmen
- Gruppenarbeit und konkretes Fallbeispiel
- Outdoor-Übung und Reflexion
- Überblick über Angebote und Methoden der Verwaltungsentwicklung seitens Landes und Vorarlberger Gemeindeverbandes

## ZIELE

Den Teilnehmer: innen wird ein Gesamtüberblick über die Aktivitäten und Möglichkeiten der Verwaltungsentwicklung vermittelt. Gleichzeitig wird die Frage der Mitverantwortung reflektiert und die Neugier zur Mitgestaltung geweckt.

Die Bearbeitung erfolgt in unterschiedlichen Methoden wie Gruppenarbeiten, Fallbeispiel und Outdoor-Übung. Die aktive Mitarbeit ist wesentlicher Bestandteil dieses Seminars.

## FORMAT

Präsenzveranstaltung

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERENT:INNEN

Mag.<sup>a</sup> Martina Bechter, Abteilung Regierungsdienste, Amt der Vorarlberger

Landesregierung, Funktionsbereich Verwaltungsentwicklung

Mag.<sup>a</sup> Simone Götz, Gemeindeverband Dornbirn, Funktionsbereich Gemeindeentwicklung

# PERSÖNLICHE ARBEITSMETHODIK – EINFACH GUT ORGANISIERT

## INHALTE

- Das ABC der Arbeitsfreude: Tipps und Tricks für den Büroalltag
- ZPO-Formel: Ziele – Planung – Ordnung
- Erkennen Sie Ihre Zeitdiebe und steuern Sie entgegen mit der SAULUS-Methode
- Die Kunst Prioritäten zu setzen: Wichtigkeit und Dringlichkeit
- Entscheidungsmanagement: die Time-Matrix
- Schaffen Sie sich Überblick mit einer effizienten Planung
- Optimieren Sie ihr E-Mail-Management

Eine einfache und effiziente Arbeitsmethodik erleichtert und optimiert ihre Produktivität am Arbeitsplatz. Nach dem Motto: arbeite klüger, statt härter.

## ZIELE

Die Teilnehmer:innen kennen die Instrumente zur Optimierung des Tagesablaufs und der Organisation des Büros.

## FORMAT

Webinar online via Videokonferenztool

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERENTIN

Helga Niederstätter, Consulting & Training, Bozen

# LIEBER GLEICHBERECHTIGT, ALS SPÄTER. CHANCENGLEICHHEIT UND DIVERSITÄT

## INHALTE

- Persönliche Standortbestimmung: Wie/Wo stehe ich zu den Themen Chancengleichheit und Diversität?
- Chancengleichheit und Diversität in der öffentlichen Verwaltung – Ist-Stand, Ziele, Maßnahmen, Wirkungen, Gesetzliche Vorgaben und Grundlagen
- Gendermainstreaming und Genderbudgeting
- „Rahmenplan zu Chancengleichheit und Frauenförderung“ - Strategiepapier für die Vorarlberger Landesverwaltung
- Anhand von konkreten Beispielen und eigenen Fragestellungen werden Lösungsstrategien für den beruflichen Alltag erarbeitet (genderfaire Sprache, verständliche Sprache, geschlechts- und diversitätsspezifische Datenerhebung und Datenauswertung, etc.)
- Gleichstellung von Frauen und Männern - eine zentrale Herausforderung – Tanja Kopf stellte ihre Aufgabe im Funktionsbereich Frauen und Gleichstellung vor

Im Fokus stehen an diesem Tag die Sensibilisierung und Erweiterung von Wissen und Handlungskompetenzen in den Bereichen Chancengleichheit, Genderkompetenz und Diversität im beruflichen Alltag.

## FORMAT

Präsenzveranstaltung

## DAUER

8 Unterrichtseinheiten

## REFERENT:IN

noch offen

# ERSTELLEN DER PRAXISARBEIT

## DIE PRAXISARBEIT WIRD IM TEIL II DES VERWALTUNGSLEHRGANGS GESCHRIEBEN UND PRÄSENTIERT.

---

### 1. ERSTELLEN DER PRAXISARBEIT

#### 1.1. Thema und Allgemeines

Das Thema der Praxisarbeit sollte mit Ihrem Arbeitsumfeld zu tun haben. Als Thema empfiehlt sich ein konkretes Projekt oder eine Problemstellung aus Ihrem Arbeitsumfeld. Sie können aber selbstverständlich auch ein neues Projekt mit Ihrer Praxisarbeit initiieren oder Sie vertiefen ein Thema aus einem der im Verwaltungslehrgang angebotenen Seminare.

Die Praxisarbeit wird mit einer Kollegin/einem Kollegen aus dem Lehrgang zu zweit oder zu dritt geschrieben. Wichtig ist, dass die Verantwortlichkeiten (Wer hat was erhoben? Wer hat welche Kapitel geschrieben?) klar geregelt und für die Jury erkennbar sind.

Sobald Sie sich für ein Thema entschieden haben, welches auch von Ihrer Führungskraft genehmigt ist, bitten wir Sie, das Thema in der Verwaltungsakademie schriftlich einzureichen (Formular als Beilage und im Internet als digitales Formular unter [www.schlosshofen.at](http://www.schlosshofen.at)).

#### 1.2. 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:  
Der 19. 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. Seitennummerierung und weitere Informationen in der Fußnote

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

##### 1.2.5. Richtig zitieren

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. Schließlich ist der dritte Bereich der Schreibprozess selbst.

Jeder Inhalt, jede fachliche Aussage und jede Information, die von Dritten übernommen wird, muss in einer schriftlichen Arbeit gekennzeichnet werden. Und zwar durch ein so genanntes Zitat. Durch ein Zitat macht die Verfasserin/der Verfasser nachvollziehbar, woher die angeführten Fakten stammen. Nicht nur wörtliche Übernahmen werden als Zitat ausgewiesen, sondern auch alle Ideen,

Ergebnisse und Positionen Dritter müssen gekennzeichnet werden. Zitiert wird im laufenden Text der Praxisarbeit.

Dabei wird zwischen zwei Zitierweisen unterschieden: der wörtlichen und der sinngemäßen.

### **Die wörtliche Zitierweise**

Bei der wörtlichen Variante wird der zitierte Text in Anführungszeichen gesetzt und buchstabengetreu übernommen. Rechtschreibfehler, Hervorhebungen und ähnliches werden mit übernommen.

„Ein sprachliches Defizit kann durch Schweigen nicht behoben werden.“<sup>1</sup>

Die Quelle des Zitats wird in Kurzform direkt beim Zitat entweder angegeben – mittels Fußnote oder anschließender Klammer (Lenz 2017, Seite 35f).

Wörtliche Zitate sollten Sie so selten wie möglich einsetzen und jeweils maximal nur zwei oder drei Sätze übernehmen, wenn diese Aussage in der Zusammenfassung etwas verlieren würde. Wenn Sie den übernommenen Text kürzen, wird die Auslassungsstelle bei einem Wort so markiert [...] und bei mehreren Wörtern so [...].

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

Eine eigene Hervorhebung im zitierten Text kennzeichnen Sie durch den fett gesetzten Zusatz **[Herv. durch d. Verf.]**.

„Sie erfordern eine **aktive** [Herv. durch d. Verf.] Auswahl der Aspekte, auf die sich die Arbeit der Pädagogin beziehen soll.“

### **Die sinngemäße Zitierweise**

Sinngemäße Zitate beziehen sich auf den Text einer/eines Dritten oder lehnen sich stark an ihre/seine Argumentation an. Setzen Sie diesen Text nicht in Anführungszeichen, sondern verweisen Sie auf die Herkunft dieser Idee im Fließtext durch Formulierungen wie

„Anton (2004, S. 35f.) vertritt die Position, dass ...“ oder  
„Die folgende Darstellung lehnt sich an Anton (2004, S. 35f.) an ...“

Bei einem Zitat geben Sie nicht nur die Quelle, sondern auch deren Seite an. Beziehen Sie sich auf zwei aufeinanderfolgende Seiten, schreiben Sie „S. 35f.“, bei mehr als zwei aufeinanderfolgenden Seiten schreiben Sie „S. 35ff.“ oder S. 35-39“.

### **1.2.6. Geschlechtergerechte Sprache**

Die Praxisarbeit muss den Kriterien der geschlechtergerechten Schreib- und Darstellungsart der Vorarlberger Landesverwaltung entsprechen. Diese Kriterien finden Sie auf der Lernplattform Ilias.

### **1.2.7. Literaturverzeichnis**

Die 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>, 25. Juni 2016.

**1.3. Inhalt und Umfang**

Das von Ihnen und Ihrer Kollegin / Ihrem Kollegen gewählte Thema wird von Ihnen 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: bei zwei Personen siehe nachstehende Grafik und pro weitere Person in einer Gruppe gilt zuzüglich 4 Seiten.

| <b>Verwaltung</b>             | <b>Techniker:innen</b>        | <b>Sekretariat</b>            | <b>Andere Funktionen</b>      |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Gesamt 20 Seiten zzgl. Anhang | Gesamt 20 Seiten zzgl. Anhang | Gesamt 15 Seiten zzgl. Anhang | Gesamt 20 Seiten zzgl. Anhang |

Die Seitennummerierung beginnt ab dem Kapitel 2 bis inkl. Kapitel 5. Zum oben angeführten Umfang der Arbeit gilt, dass zwei Seiten mehr oder zwei Seiten weniger im Toleranzbereich liegen und erlaubt sind.

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

## 1.4. Einreichen der Praxisarbeit

Die schriftliche Praxisarbeit wird bei der Verwaltungsakademie über die Lernplattform Ilias in digitaler Form als PDF (max. 5 MB) hochgeladen. Zusätzlich dazu muss die Lesebestätigung durch die jeweilige Führungskraft als PDF-Datei ebenfalls auf Ilias angefügt werden.

## 1.5. Tipps

- Überlegen Sie sich frühzeitig Ihr Thema und beraten Sie sich mit Ihrer Führungskraft.
- Suchen Sie frühzeitig zumindest eine Kollegin/einen Kollegen, die/der in einem ähnlichen Arbeitsfeld tätig ist und mit Ihnen gemeinsam die Praxisarbeit schreibt.
- Machen Sie sich möglichst konkrete Überlegungen zu Aufbau und Inhalt noch bevor Sie zu schreiben beginnen.
- Schreiben Sie das Kapitel 2 (Zusammenfassung) ganz am Schluss.
- 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.

## 2. Präsentation der Praxisarbeit

---

Die Präsentation der Praxisarbeit erfolgt online via Videokonferenztool (Zoom) vor einem Gremium aus Landes- und Gemeindebediensteten und soll ein Marktplatz der Projekte und Ideen der öffentlichen Verwaltungen sein. Für die Online-Präsentation hat jedes Team

- 2 Personen: max. 20 Minuten Zeit (inkl. Fragen/Diskussion)
- 3 Personen: max. 25 Minuten Zeit (inkl. Fragen/Diskussion)
- 4 Personen: max. 30 Minuten Zeit (inkl. Fragen/Diskussion)
- 5 Personen: max. 35 Minuten Zeit (inkl. Fragen/Diskussion)

Die Präsentationen finden online statt.

- Überlegen Sie die wichtigsten Punkte Ihrer Praxisarbeit, die Sie vorstellen wollen.
- Überlegen Sie, wie Sie die Inhalte am besten und verständlichsten präsentieren können. Bei der Präsentation sind Sie die Fachfrau/der Fachmann zum Thema.
- Überlegen Sie, welche Präsentations-Hilfsmittel Sie verwenden wollen (Power-Point, virtuelle Pinwand, etc ...).

Zur Vorbereitung auf die Online-Präsentation bietet Schloss Hofen im Vorfeld ein freiwilliges Probe-Meeting für einen Technik-Check an. Für die Online-Präsentation benötigen Sie ein Gerät mit einer funktionierenden Kamera bzw. Mikrofon.

### 3. Beurteilung der Praxisarbeit

---

Die Praxisarbeit wird mit folgenden Noten bewertet: „bestanden“, nicht „bestanden“ und „mit Auszeichnung“ „bestanden“. Die Themen der Praxisarbeiten und die Autorinnen und Autoren werden über die Schloss Hofen Homepage veröffentlicht.

### 4. 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.

### 5. Informationen und Rückfragen

---

**Susanne Baldreich**

Verwaltungsakademie  
Schloss Hofen, Lochau  
T 05574/4930 - 412  
[susanne.baldreich@schlosshofen.at](mailto:susanne.baldreich@schlosshofen.at)

**Oliver Christof, MBA**

Personalangelegenheiten  
Vorarlberger Gemeindeverband  
T 05572/55450 - 2023  
[oliver.christof@gemeindeverband.at](mailto:oliver.christof@gemeindeverband.at)

**Claudia Immler, MSc**

Personalentwicklung  
Amt der Vorarlberger Landesregierung  
T 05574/511 - 20413  
[claudia.immler@vorarlberg.at](mailto:claudia.immler@vorarlberg.at)

Verwaltungsakademie Vorarlberg  
Schloss Hofen  
Hoferstraße 26  
6911 Lochau

Verwaltungsakademie Vorarlberg  
**Anmeldung des Themas der Praxisarbeit  
zum Abschluss des 19. Verwaltungslehrgangs**

---

Nachname, Vorname

---

Dienststelle, Funktion

---

Praxisarbeits-Partner:in: Nachname, Vorname, Dienststelle

**Thema der Praxisarbeit:**

Kurze Begründung, weshalb das Thema gewählt wurde:

Datum und Unterschrift

---

Verfasser:in der Praxisarbeit

Führungskraft

Verwaltungsakademie Vorarlberg  
Schloss Hofen  
Hofer Straße 26  
6911 Lochau

Verwaltungsakademie Vorarlberg  
**Lesebestätigung der Praxisarbeit**

---

Nachname, Vorname

---

Dienststelle, Funktion

---

Praxisarbeits-Partner:in: Nachname, Vorname, Dienststelle

**Thema der Praxisarbeit:**

Die Arbeit wurde von der Führungskraft gelesen.

Die Führungskraft hat nicht die Aufgabe, die Arbeit zu korrigieren, die Inhalte zu ändern oder die Arbeit zu beurteilen.

---

Datum und Unterschrift der Führungskraft