

11.2.1

Vertrag über die Fortbildung

der beruflichen Fortbildung

**Zwischen**

**dem Senatsamt für den Verwaltungsdienst**

11.2.1.

**einerseits**

**und**

**der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft**

**- Landesverband Hamburg -,**

**dem Deutschen Beamtenbund**

**- Landesbund Hamburg -,**

**dem Deutschen Gewerkschaftsbund**

**- Landesbezirk Nordmark -**

**andererseits**

wird gemäß § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes (HmbPersVG) in der Fassung vom 16. Januar 1979 (Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt Seite 17) folgende Vereinbarung getroffen:

Nr. 1

Der als Anlage dieser Vereinbarung beigelegte Rahmenplan (Nr. 10.2 der Richtlinien für die Planung und Durchführung der beruflichen Fortbildung für Beschäftigte der Freien und Hansestadt Hamburg vom 29.1.1982) für die Zentrale Fortbildung des Senatsamts für den Verwaltungsdienst in dem Lernbereich

**"Kooperation in der hamburgischen Verwaltung"**

wird verbindlich vereinbart. Soweit er Regelungen zur Durchführung der beruflichen Fortbildung und zur Auswahl von Angehörigen der hamburgischen Verwaltung für diese Veranstaltungen enthält, ist die Mitbestimmung der jeweils zuständigen Personalräte eingeschränkt.

11.2.1.

Nr. 2

Diese Vereinbarung tritt am 1. Januar 1990 in Kraft; sie ersetzt die Vereinbarung vom 4. Juli 1986.

Diese Vereinbarung kann mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende -erstmalig zum 31. Dezember 1991, in bezug auf die Seminare in dem Lernbereich "Frauen auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis" erstmalig zum 31. Dezember 1990- gekündigt werden.

Bei Kündigung wirkt diese Vereinbarung bis zum Abschluß einer neuen Vereinbarung -längstens für die Dauer eines Jahres- nach.

Hamburg, den 27. Februar 1989

Senatsamt für den  
Verwaltungsdienst

Deutsche Angestellten-Gewerkschaft  
- Landesverband Hamburg -

Deutscher Beamtenbund  
- Landesbund Hamburg -

Deutscher Gewerkschaftsbund  
- Landesbezirk Nordmark -

Nr. 11.2.1

**Anlage**  
**zur Verbindlichen Vereinbarung vom 27.02.1989**

*11.2.1.*

**Berufliche Fortbildung der Beschäftigten  
der Freien und Hansestadt Hamburg**

**Rahmenplan  
für die zentrale Fortbildung  
des Senatsamts für den Verwaltungsdienst  
in dem Lernbereich**

**Kooperation in der hamburgischen Verwaltung  
(F 1 bis F 4-Fortbildung)**

)

11.2.1.

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1. Vorbemerkungen**
- 2. Bestimmungsgrößen der Veranstaltungen**
  - 2.1 Veranstalter**
  - 2.2 Zielgruppen**
  - 2.3 Lernziele**
  - 2.4 Lernerfolgsbeurteilungen**
  - 2.5 Veranstaltungsform**
  - 2.6 Dauer der Veranstaltungen**
  - 2.7 Teilnehmerzahl**
- 3. Umsetzung des Rahmenplans**
- 4. Fortschreibung des Rahmenplans**
- 5. Standardveranstaltungen (Übersicht)**
- 6. Lernziele und Themen der Standardveranstaltungen**
  - 6.1 F 1-Fortbildung**
  - 6.2 F 2-Fortbildung**
  - 6.3 F 3-Fortbildung**
  - 6.4 F 4- Fortbildung**

### **1. Vorbemerkungen**

In diesem Rahmenplan sind die zentralen Veranstaltungen des Senatsamts im Lernbereich "Kooperation in der hamburgischen Verwaltung" zusammengefaßt. Hierzu gehören alle Veranstaltungen, die auf eine Verbesserung von Kooperation und Kommunikation zwischen

- Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern,
- Beschäftigten innerhalb einer Behörde,
- Beschäftigten verschiedener Behörden,
- Beschäftigten und Bürgern

zielen. Die Veranstaltungen sollen dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu steigern und die Weiterentwicklung ihrer Organisation zu fördern.

Die Veranstaltungen des Lernbereichs "Kooperation" sollen

- Methodenwissen vermitteln, das den Beschäftigten zu aufgabenge-rechter Einstellung und Verhaltensweise befähigt,
- den Beschäftigten in die Lage versetzt, seine Fachaufgabe als Teil der Gesamtaufgabe der Verwaltung zu erkennen und ent-sprechend zu handeln,
- das Bewußtsein für die unterschiedliche Situation von Männern und Frauen im Erwerbsleben schärfen und Personalentscheidungen zugunsten von Frauen fördern,
- die Bemühungen um bürgernahe Aufgabenerfüllung unterstützen.

## 2. Bestimmungsgrößen der Veranstaltungen

11.2.1,

### 2.1 Veranstalter

Die Veranstaltungen dieses Rahmenplans werden vom Personalamt geplant und in seiner Gesamtverantwortung durchgeführt.

### 2.2 Zielgruppen

Die Veranstaltungen des Rahmenplans stehen Beschäftigten aller Laufbahnen und Fachrichtungen offen. Sie wenden sich vor allem an Beschäftigte, die einen besonderen und/oder aktuellen Fortbildungsbedarf haben.

Die Seminare sollen Verhaltensänderungen bewirken sowie soziale Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln. Für ein positives Veranstaltungsklima und einen gleichmäßigen Lernerfolg ist es förderlich, wenn sich die Teilnehmer in ihrer dienstlichen Stellung nicht zu sehr unterscheiden. Zur Sicherstellung eines vergleichbaren Lernverhaltens der Teilnehmer werden die Veranstaltungen daher in der Regel für die folgenden vier Zielgruppen angeboten:

**Zielgruppe A:** Beschäftigte des betrieblichen Bereichs, in Funktionen des einfachen Dienstes und in Funktionen von Eingangämtern des mittleren Dienstes (F 1-Fortbildung)

**Zielgruppe B:** Beschäftigte in Funktionen des mittleren Dienstes und in Funktionen von Eingangämtern des gehobenen Dienstes (F 2-Fortbildung)

**Zielgruppe C:** Beschäftigte in Funktionen des gehobenen Dienstes (F 3-Fortbildung)

**Zielgruppe D:** Beschäftigte in Funktionen von Spitzenämtern des gehobenen Dienstes und in Funktionen des höheren Dienstes (F 4-Fortbildung)

Dem Rahmenplan ist eine Übersicht "Zuordnung der Besoldungs-, Vergütungs- und Lohngruppen zu den Zielgruppen der Zentralen Fortbildung" beigefügt. Sie ist ein Hilfsmittel zur Bestimmung der dienstlichen Stellung für die Zuordnung zu den Zielgruppen.

Die Zielgruppen sind so gebildet, daß sie sich überschneiden. Damit soll eine individuelle Entscheidung der Behörden ermöglicht werden, welche Zielgruppe für den potentiellen Teilnehmer am besten geeignet ist. Bei der Teilnehmerauswahl haben die Behörden Frauen besonders zum Besuch der Veranstaltungen zu motivieren.

Bei speziellem Fortbildungsbedarf können die Veranstaltungen dieses Rahmenplans ergänzend auch zielgruppenübergreifend für geschlossene Organisationseinheiten und/oder Funktionsgruppen angeboten werden, wenn durch die Zusammenfassung in speziellen Seminaren eine höhere Lernmotivation erreicht werden kann oder dies aus organisatorischen Gründen zweckmäßig ist.

11.2.1.

Die Veranstaltungen dieses Rahmenplans stehen auch beurlaubten Beschäftigten offen. Die Behörden sind verpflichtet, den Beurlaubten regelmäßig Kenntnis von dem Fortbildungsangebot zu geben.

### 2.3 Lernziele

Die Lernziele der einzelnen Veranstaltungen sind im Abschnitt 6 "Lernziele und Themen der Standardveranstaltungen" beschrieben. Sie sind als Grobziele formuliert.

Jedes Seminar beginnt mit einer Erwartungserhebung. Sie soll dazu beitragen, dass die Ausfüllung der jeweiligen Lehrinhalte an die beruflichen Erfahrungen der Teilnehmer anknüpfen kann.

### 2.4 Lernerfolgsbeurteilungen

Für die Veranstaltungen dieses Rahmenplans sind Erfolgsbeurteilungen in Form von

- Erwartungserhebungen zu Beginn der Veranstaltungen,
- Zufriedenheitserhebungen am Ende der Veranstaltungen,
- Umsetzungserhebungen zu Beginn der Aufbauveranstaltungen bzw. bei ausgewählten Seminaren in gesonderten Auswertungsveranstaltungen

durchzuführen.

Mit diesen Maßnahmen werden nicht die Leistungen der Teilnehmer beurteilt, sondern wird die Arbeit der Fortbildungsveranstalter und der Dozenten überprüft.

Durch die Erwartungserhebung soll festgestellt werden, welche Vorstellungen die Teilnehmer von Lerninhalt, Verhaltenserfolg (Umsetzung der Lernergebnisse in die Praxis), Veranstaltungsorganisation (Ablauf der Veranstaltung, äußere Bedingungen usw.) und Dozentenverhalten haben.

Die Zufriedenheitserhebung soll prüfen, wie weit die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt und wie weit die Lernziele erreicht wurden. Sie erfolgt in der Regel durch Abschlussgespräche oder in Einzelfällen durch standardisierte Befragung.

Mit der Umsetzungserhebung soll festgestellt werden, wie weit die in der Veranstaltung erzielten Lernerfolge in praktisches Handeln umgesetzt werden konnten. Die Umsetzungserhebung kann im Rahmen von Aufbauseminaren, gesonderten Veranstaltungen in Seminar- oder Lehrgangsform oder auch im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften u. dgl. auf freiwilliger Basis erfolgen.

Alle drei Erhebungen sollen methodisch als schwach strukturierte Kleingruppenarbeit und Plenumsdiskussion unter Moderation des jeweiligen Dozenten durchgeführt werden.

11.2.1.

### 2.5 Veranstaltungsform

Die Veranstaltungen werden in der Regel als Seminar durchgeführt. Sie können auch als Lehrgänge angeboten werden, wenn hierdurch für Teilzeitbeschäftigte die Teilnahme erleichtert wird.

### 2.6 Dauer der Veranstaltungen

Die Veranstaltungen dauern in der Regel eine Woche (4 bis 5 Veranstaltungstage). Die Seminare "Führungslehre" werden durch eine Aufbauveranstaltung von ebenfalls einer Woche Dauer ergänzt.

### 2.7 Teilnehmerzahl

Es gelten die Vorgaben in Nr. 6.2 der Fortbildungsrichtlinien. Bei der Vergabe der Teilnehmerkontingente sind auch die Regelungen in Nr. 7 der Richtlinie zur Förderung von Frauen im öffentlichen Dienst zu berücksichtigen.

## 3. Umsetzung des Rahmenplans

Der Rahmenplan wird durch jährliche Terminpläne umgesetzt; diese enthalten neben den Angaben im Rahmenplan Zeit und Ort der Veranstaltungen.

Bei der Gestaltung der Terminpläne ist anzustreben, daß für alleinerziehende Beschäftigte Angebote gemacht werden, die eine Betreuung von Kindern für die Dauer der Lehrveranstaltungen einschließen.

## 4. Fortschreibung des Rahmenplans

In diesem Rahmenplan sind die Veranstaltungen zum Lernfeld "Kooperation" erfaßt, die regelmäßig angeboten werden. Die Veranstaltungen orientieren sich überwiegend an dem bisherigen Veranstaltungskatalog.

Weiterentwicklungen im Lernfeld und Ergebnisse von Lernerfolgsbeurteilungen können Änderungen erforderlich machen. Sofern diese Änderungen nicht durch Anpassung von Veranstaltungsprogrammen und/oder von Terminplänen berücksichtigt werden können sondern eine Anpassung des Rahmenplans notwendig machen, ist über eine Fortschreibung des Rahmenplans zu verhandeln.

## 5. Standard-Veranstaltungen

11.2.1

### 5.1 F 1-Fortbildung

Seminar A: Führungslehre  
Seminar B: Gesprächsführung  
Seminar C: Kooperation  
Seminar D: Verwaltung und Bürger \*)  
Seminar G: Frauen auf dem Weg zu einem neuen  
Selbstverständnis

### 5.2 F 2-Fortbildung

Seminar A: Führungslehre  
Seminar B: Gesprächsführung  
Seminar C: Kooperation  
Seminar D: Verwaltung und Bürger \*)  
Seminar F: Argumentationstechniken/Rhetorik  
Seminar G: Frauen auf dem Weg zu einem neuen  
Selbstverständnis  
Seminar H: Arbeitsökonomie

### 5.3 F 3-Fortbildung

Seminar A: Führungslehre  
Seminar AE: Führungslehre -Ergänzung 1  
Reorganisation und Organisationsentwicklung  
Seminar AT: Führungslehre -Ergänzung 2  
Führungstraining für Frauen  
Seminar B: Gesprächs- und Verhandlungsführung  
Seminar C: Kooperation  
Seminar D: Verwaltung und Bürger \*)  
Seminar E: Spezielle Kooperationsprobleme  
Seminar F: Argumentationstechniken/Rhetorik  
Seminar G: Frauen auf dem Weg zu einem neuen  
Selbstverständnis  
Seminar H: Arbeitsökonomie  
Seminar I: Stress und Stressbewältigung im Beruf .

### 5.4 F 4-Fortbildung

Seminar A: Führungslehre  
Seminar AE: Führungslehre -Ergänzung 1  
Reorganisation und Organisationsentwicklung  
Seminar AT: Führungslehre -Ergänzung 2  
Führungstraining für Frauen  
Seminar B: Gesprächs- und Verhandlungsführung  
Seminar BE: Gesprächs- und Verhandlungsführung-Ergänzung  
Konfliktsteuerung in Organisationen  
Seminar E: Spezielle Kooperationsprobleme  
Seminar F: Argumentationstechniken/Rhetorik  
Seminar H: Arbeitsökonomie  
Seminar I: Stress und Stressbewältigung im Beruf

11.2.1.

\*)

- Hinweise zum Seminar "Verwaltung und Bürger"**  
 Das Fortbildungsthema "Bürgerfreundliches Verwaltungshandeln" ist fester Bestandteil der dezentralen dienstlichen Fortbildungsprogramme. Für die Veranstaltungen werden in erster Linie Mitarbeiter gleicher fachlicher Aufgabenbereiche zusammengefaßt. Diese aufgabenorientierte Teilnehmerzusammensetzung trägt dazu bei, in allen Phasen der Fortbildungsveranstaltungen sicherzustellen, daß die Teilnehmer eine den spezifischen Erfordernissen ihrer derzeitigen Tätigkeit angemessene bürgerfreundliche Verhaltensweise kennenlernen und einüben. Diese dezentralen Veranstaltungen werden ergänzt durch Seminare der zentralen Fortbildung
- a) für Beschäftigte mit Leitungsaufgaben mit dem Ziel, die Beschäftigten zu befähigen, ihren Mitarbeitern angemessenes Verhalten gegenüber dem Bürger vermitteln zu können und
  - b) für Beschäftigte von Behörden, die keine eigenen Seminare anbieten.

## 6. Lernziele und Themen der Standardveranstaltungen

### 6.1 F 1-Fortbildung

#### 6.1.1 Seminar A "Führungslehre"

**Lernziel:**

Gruppenprozesse erkennen und beeinflussen können, die Zusammenhänge zwischen Führungsstil, Motivation und Leistung kennen, kooperativ führen und zielgerichtet zusammenarbeiten können.

**Themen:**

Bedingungen guter Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung

Merkmale und Bedingungen der Gruppenarbeit

Führung und Arbeitsleistung in Gruppen

**Führungsmittel**

Wie kommt es zu spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen? -entwicklungspsychologische Erklärungen

**Frauen als Vorgesetzte:** Vorurteile gegenüber Frauen in leitenden Positionen und Führungsfähigkeiten von Frauen

#### 6.1.2 Seminar B "Gesprächsführung"

**Lernziel:**

Das Gespräch als Führungsmittel situationsgerecht einsetzen können.

**Themen:**

Grundlagen der situationsgerechten Führung

Das Gespräch als Führungsmittel

(Information, Einführung, Unterweisung, Kritik)

Motivation von Mitarbeitern

Bewältigung von Problem- und Konfliktsituationen

11.2.1

### 6.1.3 Seminar C "Kooperation"

Lernziel:

Effektiver, aufgabenorientiert und kollegial zusammenarbeiten können

Themen:

Darstellung und Analyse der aktuellen Situation innerhalb der Organisationseinheit

Erwartungen der

- Mitarbeiter an die Vorgesetzten

- Mitarbeiter an die Kollegen

- Vorgesetzten an die Mitarbeiter

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern

- Mitarbeitern zu Vorgesetzten

- Mitarbeitern zu Kollegen

Prinzipien und Techniken kooperativer Zusammenarbeit

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

### 6.1.4 Seminar D "Verwaltung und Bürger"

(siehe auch Hinweise in Nr. 5)

Lernziel:

Beschäftigte durch Führung und Leitung befähigen können, Anliegen der Bürger sach- und situationsgerecht zu bearbeiten.

Themen:

Bürgerfreundlichkeit im öffentlichen Dienst

Erwartungen der Bürger an die Verwaltung

Verwaltungsmaßnahmen, um die Erwartungen der Bürger zu erfüllen

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern

- Mitarbeitern zu Kollegen

- Mitarbeitern zu Bürgern

Prozeß der Gesprächsführung/Gespräch mit dem Bürger

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

### 6.1.5 Seminar G "Frauen auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis"

Lernziel:

Die Teilnehmerinnen sollen typische Besonderheiten des weiblichen Lebenslaufs erkennen und verstehen lernen sowie gemeinsam Lösungsmuster und Bewältigungsstrategien erarbeiten.

Themen:

Spezielle Erfahrungen von Frauen am Arbeitsplatz mit Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten und Publikum

Welche Unterschiede gibt es in Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen zwischen Frauen und Männern

Wie kommt es zu spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen: entwicklungspsychologische Erklärungen

Gegenwärtige Tendenzen im Wandel der Rollen der Geschlechter  
Gibt es "neue Frauen" und "neue Männer"?

Bedeutung der Berufstätigkeit für Frauen: Gibt es ein neues Selbstverständnis von Frauen gegenüber dem Beruf und dem beruflichen Aufstieg?

Frauen als Vorgesetzte: Vorurteile gegenüber Frauen in leitenden Positionen und Führungsfähigkeiten von Frauen

Selbstbehauptung in Konfliktsituationen: Frauen entwickeln Selbstvertrauen und ihre Fähigkeit zur Auseinandersetzung

## 6.2 F 2-Fortbildung

11.2.1

## 6.2.1 Seminar A "Führungslehre"

## Lernziel:

Gruppenprozesse erkennen und beeinflussen können,  
 die Zusammenhänge zwischen Führungsstil, Motivation und  
 Leistung kennen,  
 kooperativ führen und zielgerichtet zusammenarbeiten können.

## Themen:

Führungsfunctionen und Aufgaben von Vorgesetzten

Führungstheorien

Führungsstile

Prinzipien des kooperativen Führungsstils

Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Führungs- und Problemlösungsprozeß

Konflikte am Arbeitsplatz

Wie kommt es zu spezifisch weiblichen bzw. männlichen  
 Einstellungen und Verhaltensweisen? -entwicklungs-  
 psychologische Erklärungen

Frauen als Vorgesetzte: Vorurteile gegenüber Frauen in  
 leitenden Positionen und Führungsfähigkeiten von  
 Frauen

Stress und Stressbewältigung, Stress durch Mehrfachbelastung  
 von Frauen

## 6.2.2 Seminar B "Gesprächs- und Verhandlungsführung"

## Lernziel:

Verhandlungen vorbereiten, führen und auswerten sowie im  
 Gespräch überzeugen können.

## Themen:

Erfahrung und Bewertung des eigenen Kommunikationsverhaltens  
 Elemente und Probleme des Kommunikationsprozesses

Prinzipien und Techniken der Gesprächsführung

Prinzipien und Techniken der freien Rede

Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Besprechun-  
 gen/Konferenzen

Techniken zum Umgang mit Redeangst

Bewältigung von Problem- und Konfliktsituationen

Techniken des Lernens im Erwachsenenalter

## 6.2.3 Seminar C "Kooperation"

## Lernziel:

Effektiver, aufgabenorientiert und kollegial zusammen-  
 arbeiten können.

## Themen:

Darstellung und Analyse der aktuellen Situation innerhalb der  
 Organisationseinheit

Erwartungen der

- Mitarbeiter an die Vorgesetzten
- Mitarbeiter an die Kollegen
- Vorgesetzten an die Mitarbeiter

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern
- Mitarbeitern zu Vorgesetzten
- Mitarbeitern zu Kollegen

Prinzipien und Techniken kooperativer Zusammenarbeit

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

11.2.1.

**6.2.4 Seminar D "Verwaltung und Bürger"**  
(siehe auch Hinweise in Nr. 5)

**Lernziel:**

**Beschäftigte durch Führung und Leitung befähigen können, Angelegenheiten der Bürger sach- und situationsgerecht zu bearbeiten.**

**Themen:**

Bürgerfreundlichkeit im öffentlichen Dienst

Erwartungen der Bürger an die Verwaltung

Verwaltungsmaßnahmen, um die Erwartungen der Bürger zu erfüllen

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern

- Mitarbeitern zu Kollegen

- Mitarbeitern zu Bürgern

Prozeß der Gesprächsführung/Gespräch mit dem Bürger

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

**6.2.5 Seminar F "Argumentationstechniken/Rhetorik"**

**Lernziel:**

Argumentieren, reden und überzeugen können

**Themen:**

Definition des Begriffs Rhetorik

Probleme beim Reden und Verhandeln

Umgang mit Problemen beim Reden und Verhandeln

- Redeangst

- Stress und Spannungen

- Emotionen

Grundregeln der Kommunikation und Rhetorik

Hilfsmittel der Rhetorik

Argumentationstechnik

Rhetorik und Argumentation als Hilfsmittel zur Lösung von Konflikten

## 6.2.6 Seminar G "Frauen auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis"

M.2.1

**Lernziel:**

Die Teilnehmerinnen sollen typische Besonderheiten des weiblichen Lebenslaufs erkennen und verstehen lernen sowie gemeinsam Lösungsmuster und Bewältigungsstrategien erarbeiten.

**Themen:**

Spezielle Erfahrungen von Frauen am Arbeitsplatz mit Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten und Publikum  
 Welche Unterschiede gibt es in Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen zwischen Frauen und Männern  
 Wie kommt es zu spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen: entwicklungspsychologische Erklärungen

Gegenwärtige Tendenzen im Wandel der Rollen der Geschlechter:  
 Gibt es "neue Frauen" und "neue Männer"?

Bedeutung der Berufstätigkeit für Frauen: Gibt es ein neues Selbstverständnis von Frauen gegenüber dem Beruf und dem beruflichen Aufstieg?

Frauen als Vorgesetzte: Vorurteile gegenüber Frauen in leitenden Positionen und Führungsfähigkeiten von Frauen  
 Selbstbehauptung in Konfliktsituationen: Frauen entwickeln Selbstvertrauen und ihre Fähigkeit zur Auseinandersetzung  
 Umgang mit Doppelbelastung: Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

## 6.2.7 Seminar H "Arbeitsökonomie"

**Lernziel:**

Berufliche Aufgaben effektiv wahrnehmen können

**Themen:****Planung**

- Planung der eigenen Arbeit
- Planung und Selbstorganisation
- Projektplanung
- Planungs- und Kontrollsysteme

**Arbeitsmethodik**

- Zielbildung
- Zielanforderung
- Zielanalyse
- Interaktion und Selbstorganisation
- Aufgabenbewältigung
- Tätigkeitsanalyse

**Kooperation**

Organisation der eigenen Arbeit

Stress und Stressbewältigung

Arbeitsstil und Effizienz

11.2.1.

### 6.3 F 3-Fortbildung

#### 6.3.1 Seminar A "Führungslehre"

##### Lernziel:

Gruppenprozesse erkennen und beeinflussen können,  
die Zusammenhänge zwischen Führungsstil, Motivation und  
Leistung kennen,  
wissenschaftliche Ansätze der Führungslehre kennen,  
kooperativ und situationsangemessen führen und zielgerichtet  
zusammenarbeiten können.

##### Themen:

Der Gruppenbildungsprozess

Das Führungsproblem in einer sich wandelnden Umwelt

Gruppenfunktionen

Die Führungsfunktion im Regelkreis

Wechselwirkung von Gruppeneffekten und Führungsfunktion

"Management-by"-Modelle

Sozialpsychologische Aspekte der Teamarbeit

Das Persönlichkeitsprofil

Motivation von Mitarbeitern

Übertragung theoretischer Führungsmodelle in die Praxis

Der ("richtige") Führungsstil

Werthaltungen

Die Rolle der Frau im Berufsleben

(Vergleich Verwaltung - Wirtschaft)

#### 6.3.2 Seminar AE "Führungslehre-Ergänzung 1"

##### Reorganisation und Organisationsentwicklung

##### Lernziel:

Soziologische und psychologische Probleme bei Reorganisation  
und Einführung neuer Techniken sowie Methoden der Organisa-  
tionsentwicklung kennen.

##### Themen:

Wiederholung wesentlicher Inhalte des Seminars "Führungs-  
lehre"

- Das Führungsproblem in einer sich wandelnden Umwelt  
(Veränderung der Wertesysteme, Organisatorische  
Wandlungen, Datenüberfluß, Moderation von Gruppen als  
Führungsaufgabe)

- Die Wahl des richtigen Führungsstils zur Steigerung der  
Gruppenleistung, Führungsstil und Effektivität

- Problemlösung als Führungsaufgabe

Der Umgang mit sich selbst als Führungsaufgabe

Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung

Soziologische und psychologische Probleme bei Reorganisatien  
(Vorgehensweisen bei Konflikten)

Einführung neuer Techniken

(typische Ängste und Maßnahmen zu deren Abbau, Änderung  
des Führungsstils)

Eigene Werthaltungen und deren Auswirkungen auf die Führung

### 6.3.3 Seminar AT "Führungslehre -Ergänzung 2" Führungstraining für Frauen

11.2.1

#### Lernziel:

Unter Berücksichtigung frauenspezifischer Belange

- die Zusammenhänge zwischen Verhaltenserwartungen und Verhaltensmustern sowie

- die eigenen Führungsqualitäten und soziale Kompetenz erkennen und

- den eigenen Standpunkt auch in Konfliktsituationen wirksam vertreten und konstruktiv umsetzen können

#### Themen:

Akzeptanz der eigenen Führungsrolle

Abbau psychologischer Barrieren

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Herausarbeiten von spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen - Folgerungen für die Kooperation und Führung

Selbstbehauptung in Konfliktsituationen

Timemanagement für berufstätige Frauen

### 6.3.4 Seminar B "Gesprächs- und Verhandlungsführung"

#### Lernziel:

Verhandlungen vorbereiten, führen und auswerten sowie im Gespräch überzeugen können.

#### Themen:

Der Gruppenbildungsprozeß und seine Interpretation

Die Situationsanalyse als Voraussetzung für Konferenzen

Konferenzen in der Kommunikationstheorie  
(Grundlagen)

Wichtige Kreativitätstechniken und ihre Bedeutung für den Ablauf von Konferenzen

Individual- und Gruppenverhalten

Das Beratungsgespräch mit Mitarbeitern

### 6.3.5 Seminar C "Kooperation"

#### Lernziel:

Effektiver, aufgabenorientiert und kollegial zusammenarbeiten können.

#### Themen:

Darstellung und Analyse der aktuellen Situation innerhalb der Organisationseinheit

Erwartungen der

- Mitarbeiter an die Vorgesetzten

- Mitarbeiter an die Kollegen

- Vorgesetzten an die Mitarbeiter

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern

- Mitarbeitern zu Vorgesetzten

- Mitarbeitern zu Kollegen

Prinzipien und Techniken kooperativer Zusammenarbeit

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

6.3.6 Seminar D "Verwaltung und Bürger"  
(siehe auch Hinweise in Nr. 5)

11.2.1.

Lernziel:

Beschäftigte durch Führung und Leitung befähigen können, Anliegen der Bürger sach- und situationsgerecht zu bearbeiten.

Themen:

Bürgerfreundlichkeit im öffentlichen Dienst

Erwartungen der Bürger an die Verwaltung

Verwaltungsmaßnahmen, um die Erwartungen der Bürger zu erfüllen

Rahmenbedingungen für das Verhalten von

- Vorgesetzten zu Mitarbeitern

- Mitarbeitern zu Kollegen

- Mitarbeitern zu Bürgern

Prozeß der Gesprächsführung/Gespräch mit dem Bürger

Analyse und Interpretation der verschiedenen Verhaltensweisen

6.3.7 Seminare E "Spezielle Kooperationsprobleme"

Im Rahmen dieser Seminare sollen in Ergänzung zu den Seminaren C "Kooperation" spezielle Kooperationsprobleme behandelt werden. Als Einstieg in diese Reihe wird das Seminar E 1 "Alkohol am Arbeitsplatz" angeboten. Eine Ergänzung der Seminare ist bedarfsweise vorgesehen.

Seminar E1: "Alkohol am Arbeitsplatz"

Lernziel:

Probleme des Alkoholmissbrauchs erkennen, einschätzen und an ihrer Lösung mitwirken können

Themen:

Alkohol im Verwaltungsaltag

physische und psychische Auswirkungen des Alkoholmissbrauchs auf das Individuum

Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe

Gesellschaft und Alkohol

Alkohol und andere Drogen

Hilfsmöglichkeiten für Suchtabhängige

Verhalten der Kollegen/Vorgesetzten/Personalräte

### 6.3.8 Seminar F "Argumentationstechniken/Rhetorik"

#### Lernziel:

Argumentieren, reden und überzeugen können

#### Themen:

Definition des Begriffs Rhetorik

Probleme beim Reden und Verhandeln

Umgang mit Problemen beim Reden und Verhandeln

- Redeangst

- Stress und Spannungen

- Emotionen

Grundregeln der Kommunikation und Rhetorik

Hilfsmittel der Rhetorik

Argumentationstechnik

Rhetorik und Argumentation als Hilfsmittel zur Lösung von Konflikten

### 6.3.9 Seminar G "Frauen auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis"

#### Lernziel:

Die Teilnehmerinnen sollen typische Besonderheiten des weiblichen Lebenslaufs erkennen und verstehen lernen sowie gemeinsam Lösungsmuster und Bewältigungsstrategien erarbeiten.

#### Themen:

Spezielle Erfahrungen von Frauen am Arbeitsplatz mit Kolleginnen, Kollegen, Vorgesetzten und Publikum

Welche Unterschiede gibt es in Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen zwischen Frauen und Männern

Wie kommt es zu spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen: entwicklungspsychologische Erklärungen

Gegenwärtige Tendenzen im Wandel der Rollen der Geschlechter: Gibt es "neue Frauen" und "neue Männer"?

Bedeutung der Berufstätigkeit für Frauen: Gibt es ein neues Selbstverständnis von Frauen gegenüber dem Beruf und dem beruflichen Aufstieg?

Frauen als Vorgesetzte: Vorurteile gegenüber Frauen in leitenden Positionen und Führungsfähigkeiten von Frauen

Selbstbehauptung in Konfliktsituationen: Frauen entwickeln Selbstvertrauen und ihre Fähigkeit zur Auseinandersetzung

Umgang mit Doppelbelastung: Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### 6.3.10 Seminar H "Arbeitsökonomie"

#### Lernziel:

Berufliche Aufgaben effektiv wahrnehmen können

#### Themen:

Planung

- Planung der eigenen Arbeit

- Planung und Selbstorganisation

- Projektplanung

- Planungs- und Kontrollsysteme

Arbeitsmethodik

- Zielbildung

- Zielanforderung

- Zielanalyse

- Interaktion und Selbstorganisation

- Aufgabenbewältigung

- Tätigkeitsanalyse

Kooperation

Organisation der eigenen Arbeit

Stress und Stressbewältigung

### 6.3.11 Seminar I "Stress und Stressbewältigung im Beruf"

#### Lernziel:

Persönliche Arbeitstechniken rationeller gestalten,  
Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Prioritätensetzung,  
Verbesserung der Zusammenarbeit durch geeignete  
Arbeitstechniken.

#### Themen:

Zeitkonflikt und Zeitverlust sowie ihre Ursachen, Zeit-  
planung

(Definition des Begriffs Stress, Stressentstehung, Stress-  
faktoren und ihre Rangordnung)

Auswirkungen von Stress auf die Leistungsfähigkeit

(körperliche, seelische und soziale Auswirkungen, Stress-  
Diagnose, direkte und indirekte Kosten durch Stress)

Zeitersparnis durch vorausschauende kurz-, mittel- und lang-  
fristige Planung

(stressmindernde Arbeitstechniken, Strategien zur Vermei-  
dung und Bewältigung von Stress-Situationen und -Reaktionen)

Stress durch Mehrfachbelastung von Frauen

Zwischenmenschliche Kommunikation, konstruktives Selbstge-  
spräch, Bewegungs- und Entspannungstechniken.

## 6.4 F 4-Fortbildung

### 6.4.1 Seminar A "Führungslehre"

11.2.1

#### Lernziel:

Gruppenprozesse erkennen und beeinflussen können,  
die Zusammenhänge zwischen Führungsstil, Motivation und  
Leistung kennen,  
wissenschaftliche Ansätze der Führungslehre kennen,  
kooperativ und situationsbezogen führen und zielgerichtet  
zusammenarbeiten können.

#### Themen:

Der Gruppenbildungsprozeß  
Das Führungsproblem in einer sich wandelnden Umwelt  
Gruppenfunktionen  
Die Führungsfunktion im Regelkreis  
Wechselwirkung von Gruppeneffekten und Führungsfunktion  
"Management-by"-Modelle  
Sozialpsychologische Aspekte der Teamarbeit  
Das Persönlichkeitsprofil  
Motivation von Mitarbeitern  
Übertragung theoretischer Führungsmodelle in die Praxis  
Der ("richtige") Führungsstil  
Werthaltungen  
Die Rolle der Frau im Berufsleben  
(Vergleich Verwaltung - Wirtschaft)

### 6.4.2 Seminar AE "Führungslehre-Ergänzung 1"

Reorganisation und Organisationsentwicklung

#### Lernziel:

Soziologische und psychologische Probleme bei Reorganisation  
und Einführung neuer Techniken sowie Methoden der Organisa-  
tionsentwicklung kennen.

#### Themen:

Wiederholung wesentlicher Inhalte des Seminars "Führungs-  
lehre"  
- Das Führungsproblem in einer sich wandelnden Umwelt  
(Veränderung der Wertesysteme, Organisatorische  
Wandlungen, Datenüberfluß, Moderation von Gruppen als  
Führungsaufgabe)  
- Die Wahl des richtigen Führungsstils zur Steigerung der  
Gruppenleistung, Führungsstil und Effektivität  
- Problemlösung als Führungsaufgabe  
Der Umgang mit sich selbst als Führungsaufgabe  
Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung  
Soziologische und psychologische Probleme bei Reorganisation  
(Vorgehensweisen bei Konflikten)  
Einführung neuer Techniken  
(typische Ängste und Maßnahmen zu deren Abbau, Änderung  
des Führungsstils)  
Eigene Werthaltungen und deren Auswirkungen auf die Führung

11.2.1.

**6.4.3 Seminar AT "Führungslehre -Ergänzung 2"  
Führungstraining für Frauen**

**Lernziel:**

Unter Berücksichtigung frauenspezifischer Belange

- die Zusammenhänge zwischen Verhaltenserwartungen und Verhaltensmustern sowie

- die eigenen Führungsqualitäten und soziale Kompetenz erkennen und

- den eigenen Standpunkt auch in Konfliktsituationen wirksam vertreten und konstruktiv umsetzen können.

**Themen:**

Akzeptanz der eigenen Führungsrolle

Abbau psychologischer Barrieren

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Herausarbeiten von spezifisch weiblichen bzw. männlichen Einstellungen und Verhaltensweisen - Folgerungen für die Kooperation und Führung

Selbstbehauptung in Konfliktsituationen

Timemanagement für berufstätige Frauen

**6.4.4 Seminar B "Gesprächs- und Verhandlungsführung"**

**Lernziel:**

Verhandlungen vorbereiten, führen und auswerten sowie im Gespräch überzeugen können.

**Themen:**

Der Gruppenbildungsprozeß und seine Interpretation

Die Situationsanalyse als Voraussetzung für Konferenzen

Konferenzen in der Kommunikationstheorie  
(Grundlagen)

Wichtige Kreativitätstechniken und ihre Bedeutung für den Ablauf von Konferenzen

Individual- und Gruppenverhalten

Das Beratungsgespräch mit Mitarbeitern

**6.4.5 Seminar BE "Gesprächs- und Verhandlungsführung -Ergänzung"  
Konfliktsteuerung in Organisationen**

**Lernziel:**

Konflikte analysieren, bewerten und steuern können, damit Konsens innerhalb von Organisationseinheiten entsteht.

**Themen:**

Konfliktkategorien und deren Interpretation

Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Techniken der Konfliktgesprächsführung

Herstellung von Konsens

Umgang mit sich selbst im Konflikt

6.4.6 Seminare E "Spezielle Kooperationsprobleme" 11.2.1.  
 Im Rahmen dieser Seminare sollen in Ergänzung zu den Seminaren C "Kooperation" spezielle Kooperationsprobleme behandelt werden. Als Einstieg in diese Reihe wird das Seminar E 1 "Alkohol am Arbeitsplatz" angeboten. Eine Ergänzung der Seminare ist bedarfsweise vorgesehen.

**Seminar E1: "Alkohol am Arbeitsplatz"**

**Lernziel:**

Probleme des Alkoholmissbrauchs erkennen, einschätzen und an ihrer Lösung mitwirken können.

**Themen:**

Alkohol im Verwaltungsaltag  
 physische und psychische Auswirkungen des Alkoholmissbrauchs auf das Individuum

Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe

Gesellschaft und Alkohol

Alkohol und andere Drogen

Hilfsmöglichkeiten für Suchtabhängige

Verhalten der Kollegen/Vorgesetzten/Personalräte

6.4.7 Seminar F "Argumentationstechniken/Rhetorik"

**Lernziel:**

Argumentieren, reden und überzeugen können

**Themen:**

Definition des Begriffs Rhetorik

Probleme beim Reden und Verhandeln

Umgang mit Problemen beim Reden und Verhandeln

- Redeangst

- Stress und Spannungen

- Emotionen

Grundregeln der Kommunikation und Rhetorik

Hilfsmittel der Rhetorik

Argumentationstechnik

Rhetorik und Argumentation als Hilfsmittel zur Lösung von Konflikten

6.4.8 Seminar H "Arbeitsökonomie"

**Lernziel:**

Berufliche Aufgaben effektiv wahrnehmen können

**Themen:**

Planung

- Planung der eigenen Arbeit
- Planung und Selbstorganisation
- Projektplanung
- Planungs- und Kontrollsysteme

Arbeitsmethodik

- Zielbildung
- Zielanforderung
- Zielanalyse
- Interaktion und Selbstorganisation
- Aufgabenbewältigung
- Tätigkeitsanalyse

Kooperation

Organisation der eigenen Arbeit

Stress und Stressbewältigung

Arbeitsstil und Effizienz

11.2.1.

**6.4.9 Seminar I "Stress und Stressbewältigung im Beruf"**

**Lernziel:**

**Persönliche Arbeitstechniken rationeller gestalten,  
Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Prioritätensetzung,  
Verbesserung der Zusammenarbeit durch geeignete  
Arbeitstechniken.**

**Themen:**

**Zeitkonflikt und Zeitverlust sowie ihre Ursachen, Zeitplanung  
(Definition des Begriffs Stress, Stressentstehung, Stress-  
faktoren und ihre Rangordnung)**

**Auswirkungen von Stress auf die Leistungsfähigkeit  
(körperliche, seelische und soziale Auswirkungen, Stress-  
Diagnose, direkte und indirekte Kosten durch Stress)**

**Zeitersparnis durch vorausschauende kurz-, mittel- und lang-  
fristige Planung**

**(stressmindernde Arbeitstechniken, Strategien zur Vermei-  
dung und Bewältigung von Stress-Situationen und -Reaktionen)**

**Stress durch Mehrfachbelastung von Frauen**

**Zwischenmenschliche Kommunikation, konstruktives Selbstge-  
spräch, Bewegungs- und Entspannungstechniken.**

**A n l a g e**

zum Rahmenplan in dem Lernbereich  
"Kooperation in der hamburgischen Verwaltung"

Zuordnung der Besoldungs-, Vergütungs- und Lohngruppen  
zu den Zielgruppen des Rahmenplans

11.2.1

**Zielgruppe A**

Beschäftigte des betrieblichen Bereichs, in Funktionen  
des einfachen Dienstes und in Funktionen von Eingangs-  
ämtern des mittleren Dienstes

Hierzu gehören die

Besoldungsgruppen      bis A 6

Vergütungsgruppen    BAT X bis VII und Kr I bis IV

Lohngruppen            C I bis A IV

**Zielgruppe B**

Beschäftigte in Funktionen des mittleren Dienstes und in  
Funktionen von Eingangsämtern des gehobenen Dienstes

Hierzu gehören die

Besoldungsgruppen    A 5 bis A 10

Vergütungsgruppen   BAT VIII bis IVb und Kr III bis IX

Lohngruppen           A III und A IV

**Zielgruppe C**

Beschäftigte in Funktionen des gehobenen Dienstes

Hierzu gehören die

Besoldungsgruppen    A 9 bis A 13

Vergütungsgruppen   BAT Vb bis III und Kr VII bis XII

**Zielgruppe D**

Beschäftigte in Funktionen von Spitzenämtern des gehobenen  
Dienstes und in Funktionen des höheren Dienstes

Hierzu gehören die

Besoldungsgruppen   A 12 bis A 16, alle Gruppen der  
Besoldungsordnungen R und C

Vergütungsgruppen   BAT III bis I und Kr XII