



**HANSE-AKADEMIE**

**FÜHRUNG UND MANAGEMENT**



Hanse-Akademie

# Führung und Management

# 2025

Freie und Hansestadt Hamburg  
Landesbetrieb Zentrum  
für Aus- und Fortbildung

# VORWORT

## **Sehr geehrte Führungskräfte der hamburgischen Verwaltung,**

in unserem dynamischen gesellschaftlichen und politischen Umfeld stehen Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung vor vielfältigen und komplexen Herausforderungen.

Der rasante technologische Fortschritt erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Digitalisierung der Verwaltungsprozesse, um Bürgernähe und Effizienz zu gewährleisten. Gleichzeitig steigt die Erwartung, transparente, schnelle und bürgerfreundliche Dienstleistungen anzubieten. Auch die Zielsetzung einer nachhaltigen und inklusiven Verwaltung verlangt ein Umdenken in Führungs- und Organisationsstrukturen.

Führungskräfte müssen sich zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben mit Themen wie Künstlicher Intelligenz, Fachkräftemangel und Fachkräftebindung, sowie Diversität auseinandersetzen und diese in ihre Strategien integrieren.

Unsere Fortbildungen bieten Ihnen die Werkzeuge und Kenntnisse, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern und Ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Entdecken Sie in unserem Katalog maßgeschneiderte Angebote, die Sie und Ihren Tätigkeitsbereich noch zukunftsfähiger machen.

Lassen Sie sich inspirieren und weiterbilden von u. A. folgenden neuen Veranstaltungen:

In **Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte** lernen Sie, durch die Vermittlung von technischem Wissen und praktischen Anwendungsfällen, die Potentiale von KI zu erkennen und optimal zu nutzen.

In der Fortbildung **Bindung von Mitarbeitenden – Dem Fachkräftemangel aktiv begegnen** erfahren Sie, welche konkreten Handlungsspielräume und Instrumente Sie haben, um Mitarbeitende im eigenen Arbeitsbereich zu halten.



Professionelles Netzwerken ist gleichermaßen eine Zukunftskompetenz und ein Schlüssel zum Erfolg. Der Workshop **Sich als Führungskraft erfolgreich vernetzen** vermittelt die Grundlagen des effektiven Netzwerkers und zeigt Ihnen, wie Sie Netzwerkbeziehungen aufbauen, pflegen und strategisch nutzen können.

Alle Veranstaltungen des Hanse-Akademie Kataloges entsprechen darüber hinaus dem **Führungsleitbild der FHH**. Im diesjährigen Katalog ist das Führungsleitbild erstmalig vollständig abgebildet, indem anhand des neuen 5-teiligen Kompetenzmodells alle Veranstaltung passend zugeordnet sind. Lesen Sie mehr dazu auf den kommenden Seiten.

Wir laden Sie herzlich ein, sich die Zeit zu nehmen, unser vielfältiges Fortbildungsangebot zu durchstöbern und die für Sie passenden Kurse auszuwählen.

Das ZAF ist der richtige Partner für Ihre Fortbildungen. Die **Vision** des ZAF ist es, einen runden Tisch aufzustellen und eine **Plattform** für Vernetzung zu bieten. Das ZAF sorgt für **innovatives** Zukunftswissen, eröffnet neue Horizonte und bietet ein modernes **Umfeld** für Ihre persönliche Weiterentwicklung. Das ZAF begleitet Sie auf Ihrem Weg als **Führungskraft**.

Nutzen Sie diese Gelegenheit, um den Herausforderungen der modernen Verwaltungswelt mit Kompetenz und Zuversicht zu begegnen.

**Ihr Jan Pörksen**  
Staatsrat



© Senatskanzlei Hamburg

# INHALTSVERZEICHNIS

## ALLGEMEINE INHALTE

Vorwort.....	2
Unser Führungsleitbild.....	10
Kompetenzfelder .....	12
Zuordnung zu Führungsrollen .....	14
Das ZAF ist der richtige Partner!.....	16
Diese Expertinnen und Experten konzipieren für Sie Ihre Fortbildung .....	18
Wissenswertes rund um Ihre Anmeldung.....	20
Anfahrt.....	22
Nutzen Sie unsere Räumlichkeiten und Expertise für Ihre Veranstaltungen .....	24
NEU: Der Co-Working-Space im ZAF.....	26
Ihre individuelle Anfrage an uns.....	27
Onboarding – Willkommen an Bord!.....	28
Lerntransfer .....	29
Die Modulreihe Führung – Das Herz der Hanse-Akademie .....	31
Stichwortverzeichnis .....	146
Impressum.....	148

## FÜHRUNGSROLLE A

### MODULREIHE FÜHRUNG

#### **Selbstmanagementkompetenz**

Modul A1 – Führungsgrundlagen und Management der eigenen Person.....	34
--	----

#### **Soziale Kompetenz**

Modul A2 – Erfolgreiche Kommunikation als Führungskraft .....	35
---	----

#### **Steuerungskompetenz**

Modul A3 – Operatives Management – betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden erfolgreich nutzen ..	36
---	----

#### **Innovations- und Veränderungskompetenz**

Modul A4 – Veränderungsprozesse effektiv gestalten .....	37
--	----

### EINZELANGEBOTE FÜHRUNG

#### **Selbstmanagementkompetenz**

Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte .....	66
Kollegiale Fallberatung und Führungskoaching.....	67
Motiviert in Führung – Sich selbst und andere (noch) besser führen.....	69
Personal Performance: Führen mit Status und Empathie.....	71
Professionelle Konzepterstellung für Führungskräfte (online).....	72

Resilienz – Mit Belastungen gelassener umgehen.....	74
Von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern lernen – Professionelle Selbstführung für Vorgesetzte.....	75
Zeit effektiv nutzen – Sich selbst organisieren .....	76
<b>Soziale Kompetenz – Agieren im Team</b>	
Beurteilungen sicher, effizient und wertschätzend schreiben (online).....	80
Beurteilungsgespräche erfolgreich durchführen .....	81
Beurteilungswesen – Verstehen und sicher anwenden (online).....	82
Feedback- und Kritikgespräche professionell führen .....	84
Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe).....	85
Generationengerechtes Führen.....	87
Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte.....	88
Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte (im Seminar und online).....	89
Mitarbeiterinnen- /Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Grundlagen und Anwendung.....	91
Motivierende Gesprächsführung für Führungskräfte .....	92
Psychologische Sicherheit vermitteln – Kernkompetenz für Führungskräfte in bewegten Zeiten .....	93
Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Das Verhalten im Geschlechterverhältnis.....	94
Schwierige Menschen am Arbeitsplatz – Umgang und Integration.....	96
Teamarbeit – Teams erfolgreich führen .....	97
Tough Talk – Schwierige Gespräche führen und mit starken Emotionen umgehen.....	98
Transaktionsanalyse – Wirksame Führungskommunikation gestalten.....	99
<b>Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld</b>	
Interessen überzeugend und authentisch vertreten .....	102
Sich als Führungskraft erfolgreich vernetzen .....	103
Storytelling für Führungskräfte .....	104
<b>Innovations- und Veränderungskompetenz</b>	
Digitales Umfeld – Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit (online).....	109
Fehlerkultur entwickeln – Schnell und erfolgreich aus Fehlern lernen .....	110
Führungsleitbild – Praxisworkshop.....	111
Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online) .....	112
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument .....	114
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument (online).....	115
Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte (online) .....	116
Perspektiven und Zugangswege zum Führungsleitbild der FHH .....	118
Teamführung 4.0: Effektiv motivieren – Komplexität gemeinsam bewältigen.....	120
Workhacks – Agile Methoden zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit .....	122
<b>Steuerungskompetenz</b>	
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Anwendungsworkshop .....	126
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen .....	127
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen (online).....	128
Arbeits- und Tarifrecht für Führungskräfte.....	129
Beamtenrecht für Führungskräfte.....	130
Begleitung in die dritte Lebensphase und Wissensmanagement .....	131
Bindung von Mitarbeitenden – Dem Fachkräftemangel aktiv begegnen .....	132
Change-Prozesse professionell reflektieren – Kulturwandel gestalten .....	134
Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe) .....	135
Diversity aus Führungsperspektive – Haltung und Handlungsmöglichkeiten.....	137
Gesundheit im Team – Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft.....	138
Kennzahlen-Cockpit für die Führungspraxis (online).....	139

Kluge Entscheidungen treffen – Risikomanagement für Führungskräfte.....	140
Parent’s Jumble – Führungstätigkeit und Elternsein in Balance.....	141
Personalrecht für Führungskräfte .....	142
Psychisch belastete Beschäftigte – Hinschauen und Handeln als Führungskraft.....	143
Toolbox Führung .....	145

## FÜHRUNGSROLLE B

### MODULREIHE FÜHRUNG

#### **Selbstmanagementkompetenz**

Modul B1 – Selbstmanagement für Führungskräfte .....	42
--	----

#### **Soziale Kompetenz**

Modul B2 – Gesprächssituationen aktiv gestalten .....	43
---	----

#### **Steuerungskompetenz**

Modul B3 – Managementmethoden wirksam anwenden .....	44
--	----

#### **Innovations- und Veränderungskompetenz**

Modul B4 – Den Wandel gestalten – unternehmerisch denken und handeln.....	45
---	----

### EINZELANGEBOTE FÜHRUNG

#### **Selbstmanagementkompetenz**

Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte .....	66
Kollegiale Fallberatung und Führungscoaching.....	67
Motiviert in Führung – Sich selbst und andere (noch) besser führen.....	69
Personal Performance: Führen mit Status und Empathie.....	71
Professionelle Konzepterstellung für Führungskräfte (online).....	72
Resilienz – Mit Belastungen gelassener umgehen.....	74
Von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern lernen – Professionelle Selbstführung für Vorgesetzte.....	75
Zeit effektiv nutzen – Sich selbst organisieren .....	76

#### **Soziale Kompetenz – Agieren im Team**

Beurteilungen sicher, effizient und wertschätzend schreiben (online).....	80
Beurteilungsgespräche erfolgreich durchführen .....	81
Beurteilungswesen – Verstehen und sicher anwenden (online).....	82
Feedback- und Kritikgespräche professionell führen .....	84
Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe).....	85
Generationengerechtes Führen.....	87
Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte.....	88
Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte (im Seminar und online).....	89
Mitarbeiterinnen- /Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Grundlagen und Anwendung.....	91
Motivierende Gesprächsführung für Führungskräfte .....	92
Psychologische Sicherheit vermitteln – Kernkompetenz für Führungskräfte in bewegten Zeiten .....	93
Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Das Verhalten im Geschlechterverhältnis.....	94
Schwierige Menschen am Arbeitsplatz – Umgang und Integration.....	96
Teamarbeit – Teams erfolgreich führen .....	97
Tough Talk – Schwierige Gespräche führen und mit starken Emotionen umgehen.....	98
Transaktionsanalyse – Wirksame Führungskommunikation gestalten.....	99

#### **Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld**

Interessen überzeugend und authentisch vertreten .....	102
--	-----

Sich als Führungskraft erfolgreich vernetzen .....	103
Storytelling für Führungskräfte .....	104
<b>Innovations- und Veränderungskompetenz</b>	
Design Thinking! Innovative Lösungen für komplexe Probleme (online) .....	108
Digitales Umfeld – Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit (online) .....	109
Fehlerkultur entwickeln – Schnell und erfolgreich aus Fehlern lernen .....	110
Führungsleitbild – Praxisworkshop .....	111
Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online) .....	112
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument .....	114
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument (online).....	115
Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte (online) .....	116
Perspektiven und Zugangswege zum Führungsleitbild der FHH .....	118
Philosophische Impulse und Perspektiven – Neu Denken und Handeln im Berufsleben.....	119
Teamführung 4.0: Effektiv motivieren – Komplexität gemeinsam bewältigen.....	120
Transformationale Führung und andere neue Führungskonzepte .....	121
Workhacks – Agile Methoden zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit .....	122
<b>Steuerungskompetenz</b>	
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Anwendungsworkshop .....	126
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen .....	127
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen (online).....	128
Arbeits- und Tarifrecht für Führungskräfte.....	129
Beamtenrecht für Führungskräfte .....	130
Begleitung in die dritte Lebensphase und Wissensmanagement .....	131
Bindung von Mitarbeitenden – Dem Fachkräftemangel aktiv begegnen .....	132
Change Management im Führungsalltag – Veränderungskompetenz für die tägliche Arbeitspraxis .....	133
Change-Prozesse professionell reflektieren – Kulturwandel gestalten .....	134
Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe) .....	135
Diversity aus Führungsperspektive – Haltung und Handlungsmöglichkeiten.....	137
Gesundheit im Team – Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft.....	138
Kennzahlen-Cockpit für die Führungspraxis (online).....	139
Kluge Entscheidungen treffen – Risikomanagement für Führungskräfte.....	140
Parent’s Jumble – Führungstätigkeit und Elternsein in Balance.....	141
Personalrecht für Führungskräfte .....	142
Psychisch belastete Beschäftigte – Hinschauen und Handeln als Führungskraft.....	143
Toolbox Führung .....	145

## FÜHRUNGSROLLE C

### MODULREIHE FÜHRUNG

#### **Selbstmanagementkompetenz**

Modul C1 – Routinen – Die Macht der Gewohnheit.....	50
---	----

#### **Soziale Kompetenz**

Modul C2 – Kommunikations-Know-how für besondere Gesprächssituationen.....	51
--	----

#### **Steuerungskompetenz**

Modul C3 – Strategisches Management .....	52
---	----

#### **Innovations- und Veränderungskompetenz**

Modul C4 – Organisationen durch turbulente Zeiten steuern .....	53
---	----

## EINZELANGEBOTE FÜHRUNG

### Selbstmanagementkompetenz

Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte .....	66
Kollegiale Fallberatung und Coachingscoaching.....	67
Medienauftritt – Professioneller Umgang mit klassischen und digitalen Medien.....	68
Motiviert in Führung – Sich selbst und andere (noch) besser führen.....	69
Professionelle Konzepterstellung für Führungskräfte (online).....	72

### Soziale Kompetenz – Agieren im Team

Beurteilungsgespräche erfolgreich durchführen .....	81
Feedback- und Kritikgespräche professionell führen .....	84
Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe).....	85
Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte (im Seminar und online).....	89
Mitarbeiterinnen- /Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Grundlagen und Anwendung.....	91
Motivierende Gesprächsführung für Führungskräfte .....	92
Psychologische Sicherheit vermitteln – Kernkompetenz für Führungskräfte in bewegten Zeiten .....	93
Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Das Verhalten im Geschlechterverhältnis.....	94
Tough Talk – Schwierige Gespräche führen und mit starken Emotionen umgehen.....	98

### Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld

Interessen überzeugend und authentisch vertreten .....	102
Sich als Führungskraft erfolgreich vernetzen .....	103
Storytelling für Führungskräfte .....	104

### Innovations- und Veränderungskompetenz

Design Thinking! Innovative Lösungen für komplexe Probleme (online) .....	108
Digitales Umfeld – Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit (online).....	109
Führungsleitbild – Praxisworkshop.....	111
Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online) .....	112
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument .....	114
Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument (online).....	115
Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte (online) .....	116
Perspektiven und Zugangswege zum Führungsleitbild der FHH .....	118
Philosophische Impulse und Perspektiven – Neu Denken und Handeln im Berufsleben.....	119
Teamführung 4.0: Effektiv motivieren – Komplexität gemeinsam bewältigen.....	120
Transformationale Führung und andere neue Führungskonzepte.....	121
Workhacks – Agile Methoden zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit .....	122

### Steuerungskompetenz

Agile Führung und Arbeit 4.0 – Anwendungsworkshop .....	126
Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen .....	127
Beamtenrecht für Führungskräfte.....	130
Begleitung in die dritte Lebensphase und Wissensmanagement .....	131
Bindung von Mitarbeitenden – Dem Fachkräftemangel aktiv begegnen .....	132
Change Management im Führungsalltag – Veränderungskompetenz für die tägliche Arbeitspraxis .....	133
Change-Prozesse professionell reflektieren – Kulturwandel gestalten .....	134
Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe) .....	135
Diversity aus Führungsperspektive – Haltung und Handlungsmöglichkeiten.....	137
Kluge Entscheidungen treffen – Risikomanagement für Führungskräfte.....	140
Parent’s Jumble – Führungstätigkeit und Elternsein in Balance.....	141
Personalrecht für Führungskräfte .....	142
Strategisches Management – Organisationen erfolgreich lenken .....	144

## MODULREIHE FÜHRUNG

### **Selbstmanagementkompetenz**

Modul D1 – Persönliche Führungswirksamkeit steigern ..... 58

### **Soziale Kompetenz**

Modul D2 – Professionelle Kommunikation in der Organisationssteuerung..... 59

### **Steuerungskompetenz**

Modul D3 – Management von Gesamtorganisationen ..... 60

### **Innovations- und Veränderungskompetenz**

Modul D4 – Die Gestaltung organisationaler Transformation ..... 61

## EINZELANGEBOTE FÜHRUNG

### **Selbstmanagementkompetenz**

Medienauftritt – Professioneller Umgang mit klassischen und digitalen Medien ..... 68

### **Soziale Kompetenz – Agieren im Team**

Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe) ..... 85

### **Innovations- und Veränderungskompetenz**

Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online) ..... 112

### **Steuerungskompetenz**

Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe) ..... 135

Strategisches Management – Organisationen erfolgreich lenken ..... 144

# UNSER FÜHRUNGSLEITBILD

**Seit 2022 gibt es ein Führungsleitbild für die FHH!**

**Das Führungsleitbild (FLB) ermöglicht erstmals einen gemeinsamen Blick aller Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Anforderungen an ein modernes Führungshandeln. Nach und nach werden alle Führungsinstrumente der FHH auf das Führungsleitbild ausgerichtet: Die Anforderungsprofile ebenso wie die Auswahlverfahren, das Beurteilungswesen und selbstverständlich auch Inhalte und Struktur unserer Fortbildungen. So sind auch die Trainerinnen und Trainer über das neue FLB informiert und richten ihre Seminarinhalte danach aus.**

## WORUM GEHT ES BEI DEM FÜHRUNGSLEITBILD?

Das FLB besteht aus fünf Führungsperspektiven, die verschiedene Aspekte von modernem Führungshandeln aufzeigen und den schrittweisen Wandel von einem eher klassischen zu einem modernen Führungsverständnis ermöglichen sollen. Sie drücken die übergeordneten Herausforderungen einer sich verändernden Arbeitsumwelt aus, die unsere Führungskräfte zukünftig erfüllen müssen. Wie soll Führung angesichts der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt aussehen? Welche Anforderungen an Führungskräfte stellt der Umgang mit Krisen, mit der Digitalisierung und den veränderten Erwartungshaltungen von insbesondere jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie wird die Zusammenarbeit modern gestaltet, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gut orientiert fühlen, motiviert arbeiten und ihre Kompetenzen bestmöglich einbringen können? Eine dauerhafte Veränderung im Führungshandeln setzt dabei eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungs- und Arbeitsverständnis und den persönlichen Werthaltungen voraus.

## UMSETZUNG DES FÜHRUNGSLEITBILDS

Selbstverständlich haben die bekannten Führungsmethoden und -instrumente der FHH weiterhin Bestand. Dennoch geht es bei dem FLB darum, das eigene Führungshandeln zu reflektieren, sich auf neue Herausforderungen, veränderte Erwartungen und Ansprüche einzulassen und Neues zu erproben. Diese Bereitschaft ist Voraussetzung dafür, dass die Führungskultur der FHH den aktuellen Anforderungen gerecht werden kann. Dadurch kann Verwaltungshandeln deutlich effizienter und effektiver werden und kann sich zugleich die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten deutlich erhöhen. Dabei geht es nicht darum, alle Aspekte des FLB auf einmal in den Fokus zu nehmen, sondern sich im Führungshandeln mit einzelnen, individuell relevanten Aspekten auseinander zu setzen.

**Weiterführende Informationen zum Führungsleitbild finden Sie im FHHportal unter folgendem Link:**



[fhhportal.ondataport.de/websites/flb/SitePages/Home.aspx](https://fhhportal.ondataport.de/websites/flb/SitePages/Home.aspx)

# Das Führungsleitbild der FHH

1

## FK als reflektiertes Vorbild

Werte: Selbstreflexion & Integrität

- Berechenbar und verlässlich sein, vertrauensvoll agieren
- Aktiv Feedback einfordern, eigenes Führungshandeln reflektieren und gegebenenfalls ändern
- Selbststeuerung, Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung vorleben
- Offen mit eigenen Fehlern umgehen
- Sinn von Aufgaben und Zielen vermitteln
- Fürsorge leben, Gesundheitsmanagement gestalten

• Führungs-Perspektive

• Beschreibungen

2

## FK als Coach & Talentmanager/in

Werte: Empathie & Vertrauen

- Wertschätzend sein und agieren, Kritik klar adressieren
- Motivation und Kompetenz fördern und erhalten
- Eigeninitiative und Selbständigkeit fördern, Vertrauen schenken
- Angemessen Verantwortung und Entscheidungsspielräume übertragen
- konstruktives Feedback geben
- Teams komplementär und divers zusammenstellen
- Teams entwickeln, Konflikte lösen
- Leistung anerkennen und erhalten

3

## FK als Vernetzer/in

Werte: Weitblick & Ganzheitlichkeit

- Kommunikation aktiv und transparent gestalten
- Zusammenarbeit fördern und organisieren
- Schnittstellen implementieren, interdisziplinäres Arbeiten fördern
- Wissen aktiv teilen
- Bereichs- und behördenübergreifend denken und handeln
- Interessenskonflikte erkennen und klären

4

## FK als Change Manager/in & Innovator/in

Werte: Mut & Veränderungsbereitschaft

- Neugierde und Interesse fördern, Inspiration bieten
- Entwicklungen antizipieren und sich an zukünftigen Anforderungen ausrichten
- Ein innovatives Umfeld schaffen, Innovationen fördern
- Selbstorganisiertes Arbeiten und neue Arbeitsformen fördern, Reflexionsräume schaffen
- Digitalisierung und Veränderungsprozesse anregen, aktiv vorantreiben und managen
- Angemessen Mut zum Risiko zeigen, „Lernkultur“ stärken

5

## FK als Strateg/in & Umsetzer/in

Werte: Ergebnis- & Zielorientierung

- Strategisch und gesamtverantwortlich denken und handeln
- (gemeinsam) Ziele für den eigenen Bereich ableiten und entwickeln
- Wirtschaftlich handeln: Kennzahlen entwickeln, Ergebnisse messen und Erfolg absichern
- Prozesse und Projekte strukturieren und steuern
- Mut, (zügig) Entscheidungen zu treffen oder zu delegieren

# KOMPETENZFELDER

Alle Angebote der Hanse-Akademie orientieren sich an spezifischen Kompetenzen. Als Basis dient hier das aus dem Führungsleitbild abgeleitete Kompetenzmodell der FHH mit seinen fünf Kompetenzfeldern. Sie bilden die grundlegenden Anforderungen ab, die an jede Führungsaufgabe innerhalb der FHH gestellt werden.



## 1 SELBSTMANAGEMENT-KOMPETENZ

Grundlage jeder erfolgreichen Führungskraft ist zunächst eine stimmige und klare Selbstführung, die sich dann in einem wirkungsvollen Führungsverhalten

gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abbildet. Gute Selbstführung erfordert Selbsterkenntnis und große innere Klarheit. Bei dieser Kompetenz geht es daher vor allem um die eigenen Denkmuster, Haltungen und Einstellungen, die die Basis des (Führungs-) Handelns bilden.

## 2 SOZIALE KOMPETENZ – AGIEREN IM TEAM

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist der förderliche Umgang mit den Beschäftigten und die Steuerung des Teams. Darauf aufbauend fördern sie Mitarbeitende sowie das Team in seiner Gesamtheit und befähigen sie, gute Leistungen zu erbringen. Führungskräfte müssen dazu über eine ausgeprägte soziale Wahrnehmung und Empathie verfügen, gut kommunizieren können und in ihrem Handeln authentisch sein. Ebenso relevant ist es, die Kompetenzen und Persönlichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden zu (er-)kennen sowie Leistung anzuerkennen, Konflikte zu beachten und die Vielfalt in der Teamzusammensetzung zu fördern. Kenntnisse über die Dynamik eines Teams sowie der Umgang damit runden dieses Kompetenzfeld ab.

## 3 SOZIALE KOMPETENZ – AGIEREN IM UMFELD

Die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt erfordert verstärkt vernetztes Denken und Arbeiten, um den Herausforderungen effektiv begegnen zu können. Für ein erfolgreiches Agieren im Umfeld müssen Führungskräfte daher über die Kompetenz verfügen, Netzwerke zu bilden und zu gestalten. Sie müssen die eigenen Standpunkte aktiv vertreten und verhandeln und gleichzeitig in der Lage sein, auf die Anforderungen Dritter einzugehen, um tragfähige gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Team-, bereichs- oder behördenübergreifendes Denken und Handeln sollen in diesem Kompetenzfeld gefördert werden, ebenso die Dienstleistungsorientierung anderen Bereichen und Behörden sowie den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber.

## 4 INNOVATIONS- UND VERÄNDERUNGSKOMPETENZ

Führungskräfte müssen verstärkt den Rahmen schaffen, um gemeinsam mit ihren Beschäftigten Innovationen zu initiieren und umzusetzen. Die Förderung einer offenen Lernkultur ist dabei ebenso relevant wie die Bereitschaft, Impulse aus der Belegschaft aufzunehmen oder als innovatives und kreatives Vorbild für die Beschäftigten zu agieren. Die Beschäftigten sollen dazu

ermutigt und befähigt werden, Innovationen und Veränderungen – wie zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung – mindestens mitzutragen und umsetzen zu können, besser noch selbst kreativ und innovativ zu gestalten.

## 5 STEUERUNGSKOMPETENZ

Führungskräfte gestalten die übergeordnete strategische Ausrichtung ihrer Behörde mit und leiten daraus die Strategie der nachgeordneten Bereiche ab. Darauf aufbauend müssen Ziele definiert und deren Umsetzung in ihrem Wirkungsbereich gesteuert werden. Das bedeutet, entsprechend gestaltete Rahmen- und Organisationsbedingungen (für die Beschäftigten) zu schaffen, betriebswirtschaftlich zu agieren, über entsprechende Problemlösekompetenzen zu verfügen sowie adäquat entscheiden zu können. Nicht zuletzt ist das Durchdringen von komplexen Sachverhalten und der adäquate Umgang damit eine entscheidende Voraussetzung, um als Führungskraft den eigenen Bereich effektiv steuern zu können.

Grundsätzlich ist jedes Kompetenzfeld für jede Führungskraft bedeutsam. Das relative Gewicht der einzelnen Felder kann jedoch hinsichtlich der jeweiligen Führungsrolle, Hierarchiestufe und konkreten Führungsaufgaben unterschiedlich ausgeprägt sein. Allen Kompetenzfeldern gemein ist eine eindeutige Prozess- und Praxisorientierung in unseren Fortbildungen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in allen Kompetenzfeldern konsequent an selbst gewählten Fallbeispielen aus ihrer eigenen Praxis. Sie tragen vorhandenes Erfahrungswissen zusammen und entwickeln in den verschiedenen Veranstaltungen mögliche Lösungswege und Handlungsstrategien, die erprobt und in ihrer Wirkung reflektiert werden.

# ZUORDNUNG ZU FÜHRUNGSROLLEN

Die Hanse-Akademie für Führung und Management unterstützt mit ihren Angeboten die Arbeit von Führungskräften aller Führungsebenen. Sie bietet ein umfassendes Fortbildungsangebot, das auf die spezifischen Anforderungen in den verschiedenen Führungsebenen und -rollen zugeschnitten ist.

Führungskräfte werden – abhängig von ihrer konkreten Funktion – vor sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt. Diese Anforderungen prägen die Rolle, die die Führungskraft gegenüber den geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gegenüber der Organisation einnimmt.

In den Behörden und Ämtern der FHH lassen sich vier Führungsrollen unterscheiden:

- › Führungsrolle A
- › Führungsrolle B
- › Führungsrolle C
- › Führungsrolle D

Für die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Führungsrolle ist neben dem Kriterium der Besoldungs- / bzw. Entgeltgruppe insbesondere auch die Anzahl der direkt und indirekt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend (siehe Beispiele).

## BEISPIEL 1

Sie sind Führungskraft, Ihre Besoldungsgruppe ist A12 und Sie haben acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Zeile Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe entnehmen Sie, dass Sie entweder zu Führungsrolle A (bis A13) oder zu Führungsrolle B (A11 bis A15) gehören. Ausschlaggebendes Kriterium ist in diesem Fall die Anzahl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da Sie acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, sind Sie in der Führungsrolle B richtig (A12 mit mehr als 7 MA).

Aus zahlreichen Studien der Führungsforschung ist bekannt, dass sich mit zunehmender Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugleich auch der Komplexitätsgrad hinsichtlich organisatorischer Steuerung und sozialer Interaktion erhöht. So kann es bei einer Gruppengröße von mehr als sieben Personen zum Beispiel zur Bildung informeller Untergruppen kommen. Oder in größeren Gruppen lässt sich ein anderes Kommunikationsverhalten als in kleineren Teams feststellen. Daher ist es sinnvoll, auch dieses Kriterium bei der Definition der Führungsrollen zugrunde zu legen.

Die Anforderungen der Führungsrollen bauen aufeinander auf: Führungskräfte, die sich der Führungsrolle B zuordnen, sollten auch die Anforderungen der Führungsrolle A erfüllen. Führungskräfte, die verstärkt strategische Aufgaben wahrnehmen (Führungsrolle C und D), sollten entsprechend auch den Anforderungen der Führungsrollen A und B genügen.

## BEISPIEL 2

Sie sind Führungskraft, Ihre Entgeltgruppe ist E15 und Sie haben zwei direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wiederum jeweils sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Der Zeile Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe entnehmen Sie, dass Sie entweder zu Führungsrolle B (E11 bis E15) oder zu Führungsrolle C (E15 bis E15Ü) gehören. Ausschlaggebendes Kriterium ist auch in diesem Fall die Anzahl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Da Sie 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (zwei direkte und 14 indirekte), sind Sie in der Führungsrolle C richtig (E15 mit mehr als 15 MA).



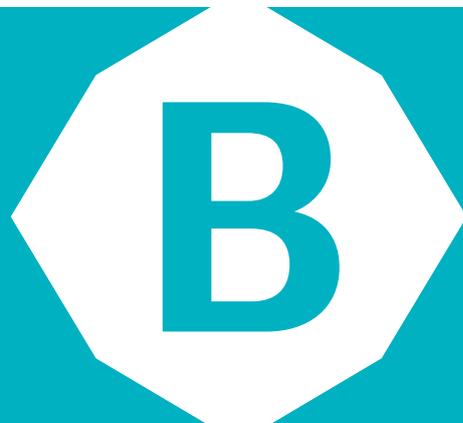
## TOP-FÜHRUNGSEBENE

**Besoldungsgruppe / Entgeltgruppe**  
ab B-Besoldung



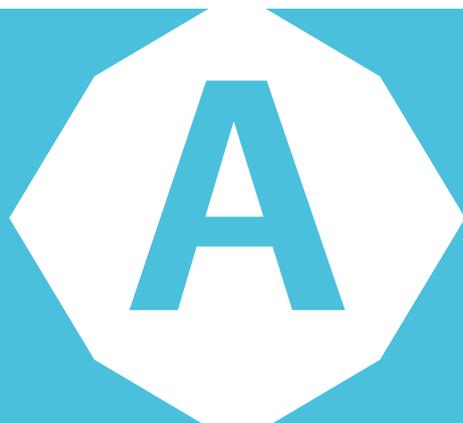
## OBERE FÜHRUNGSEBENE

**Besoldungsgruppe / Entgeltgruppe**  
A15 / E15 bis A16 / E15Ü  
**Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**  
A15 / E15: mehr als 15 MA



## MITTLERE FÜHRUNGSEBENE

**Besoldungsgruppe / Entgeltgruppe**  
A11 / E11 bis A15 / E15  
**Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**  
A11 / E11: mehr als 15 MA  
A12 / E12: mehr als 7 MA  
A13 / E13: mehr als 3 MA



## BASISFÜHRUNGSEBENE

**Besoldungsgruppe / Entgeltgruppe**  
bis A13 / E13

# DAS ZAF IST DER RICHTIGE PARTNER!

**Warum sollte ich eine Fortbildung des ZAF besuchen und nicht die eines anderen Fortbildungsdienstleisters? Warum sollte ich eine Fortbildung vom ZAF organisieren lassen und nicht selbst eine Dozentin oder einen Dozenten buchen? Warum sollte ich ins ZAF kommen und nicht einen freien Raum meiner Behörde nutzen? Warum sollte ich die ZAF-Komponenten bezahlen, wenn ich das doch alles selbst machen kann?**

Diese Fragen begegnen uns hin und wieder und vielleicht haben Sie sich eine oder mehrere davon auch schon gestellt. Wir haben uns mit diesen Fragen kritisch auseinandergesetzt. Gerade vor dem Hintergrund der begrenzten Fortbildungsbudgets der Behörden, Ämter, Landesbetriebe und Hochschulen sowie

der größeren Verfügbarkeit an freien Räumen durch die steigende Home-Office-Quote sind diese Fragen berechtigt und richtig.

Daher sehen Sie im Folgenden unsere Alleinstellungsmerkmale und damit die Gründe, weshalb sich der Gang ins ZAF lohnt und wertvoll ist.



© Mischke / von Ribbeck

*»Wir im ZAF stehen seit jeher im Wettbewerb zu Fortbildungsmöglichkeiten, die nicht mit dem ZAF stattfinden. Die fortschreitende Digitalisierung treibt diesen Wettbewerb natürlich weiter voran. Für uns ist dies ein Ansporn und eine Chance, unsere Alleinstellungsmerkmale gerade im Verwaltungskontext zu schärfen und uns zu diesen zu bekennen.«*

Michaela Lang, Leitung Fortbildung im Landesbetrieb ZAF

## WIR SIND EIN VERLÄSSLICHER PARTNER FÜR QUALITATIV HOCHWERTIGE FORTBILDUNGEN!

Wir sorgen mit unserem jährlichen Angebot dafür, dass die Beschäftigten genau die Fortbildungen bekommen, die sie brauchen. Dabei berücksichtigen wir spezifische Bedarfe unserer Kundinnen und Kunden sowie verschiedene Perspektiven, politische Ebenen und Stakeholder. In unseren Fortbildungen haben die Beschäftigten die einzigartige Möglichkeit, sich direkt fachlich und persönlich zu vernetzen. Wir bieten insgesamt das wirtschaftlichste Preis-Leistungs-Verhältnis und halten digitale und einfache Prozesse für die Kundinnen und Kunden vor. Wir setzen Standards bei dem zu vermittelnden Wissen für die FHH. Besonders bei IT-Veranstaltungen können wir durch unsere Kooperationen mit IT-Firmen schnell auf erhöhte Bedarfe reagieren. Wir sorgen für eine passgenaue und serviceorientierte Umsetzung der Aufträge unserer Kundinnen und Kunden. Dabei verfügen wir über umfangreiche Beratungskompetenz sowohl fachlich-inhaltlich als auch organisatorisch. Wir verfügen über einen großen, diversen Pool an Dozierenden, die ein hohes Maß an Know-how, Erfahrung und Wissen um Verwaltungsspezifika mitbringen. Priorität haben bei uns vor allem komplexe Fortbildungsbedarfe unserer Kundinnen und Kunden. Daneben müssen Sie sich nicht um die Vergabeprozesse kümmern.

## WIR KENNEN UNSERE ZIELGRUPPE AM BESTEN!

Als Teil der Verwaltung haben wir die größte Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden. Wir sind eng und gut mit den Dienststellen vernetzt und verfügen über internes verwaltungsspezifisches Know-how.

## WIR SIND NACHHALTIG, PROFESSIONELL UND INNOVATIV!

Wir greifen langfristige Trends auf und bieten dazu Veranstaltungen und weitere Angebote an – immer mit Bezug zum Arbeitsalltag der Beschäftigten und strategischen Zielen in der FHH. Unsere Konzeptionistinnen und Konzeptionisten sind fachliche und didaktische Experten. Gemeinsam mit unserer professionellen Veranstaltungsorganisation, unserem digitalen Lernmanagementsystem sowie einem überzeugenden Service sind sie ein Garant für erstklassige Fortbildungsveranstaltungen.

Unsere Vision als ZAF ist es, den Wandel aktiv zu gestalten.

Das bedeutet, einen runden Tisch aufzustellen und eine Plattform für Vernetzung zu bieten. Wir sorgen für innovatives Zukunftswissen und eröffnen neue Horizonte. Wir bieten ein modernes Umfeld für persönliche Weiterentwicklung, denn bei uns können Sie Luft holen. Wir begleiten Sie auf dem Weg zur Fach- und Führungskraft und ermöglichen Ihre professionelle Fachkarriere.

### **Zukunft gestalten – Be the Change**

## WIR MÖCHTEN, DASS SIE SICH WOHL FÜHLEN!

Ein Besuch bei uns ist auch immer eine kleine Auszeit vom Arbeitsalltag in einem sehr schönen Ambiente mit guter Verpflegung!

# DIESE EXPERTINNEN UND EXPERTEN KONZIPIEREN FÜR SIE IHRE FORTBILDUNG

## JULIA ZUMBECK

Als Leitung der Fortbildungskonzeption und Beratung bin ich immer wieder begeistert von der Vielfalt und Heterogenität, mit der wir uns tagtäglich im ZAF beschäftigen. Ich bin Politologin und arbeite seit ca. 20 Jahren in der Fort- und Weiterbildung. Teil des ZAF bin ich seit 2017, wo ich als Referentin vornehmlich Lehrgänge und große Schulungsreihen bewegt habe.



## TAREK ABDEL-AL

Ich bin Diplom-Psychologe mit Zusatzqualifikationen als Wirtschaftspsychologe, Trainer, Coach und Organisationsentwickler. Von Anfang an im ZAF dabei, bin ich aktuell für die Führungfortbildung, Coaching und Mediation verantwortlich. Ich arbeite gerne im ZAF, weil lebenslanges Lernen hier keine graue Theorie, sondern täglich gelebte Praxis ist.



## MARVIN FREUND

Als Absolvent im Medienmanagement und ehemaliger IT-Trainee der FHH bin ich seit März 2023 als Referent im ZAF tätig. Mein Arbeitsfokus liegt auf den Bereichen Digitale Transformation und IT. Darüber hinaus fasziniert mich insbesondere das Thema Künstliche Intelligenz (KI) und deren vielfältige Anwendungsmöglichkeiten.





## DR. MARCEL HALGMANN

Im Team ZAF31 entwickle ich als stellvertretende Teamleitung analoge und digitale Fortbildungen zu den Themen Personal, Hamburger Verwaltungswissen, Mitwirkung in der Ausbildung und Interessenvertretung. Ich schätze die interdisziplinäre Zusammenarbeit im ZAF-Team und den gemeinsamen wertvollen Beitrag zur Personalentwicklung in der FHH.



## SIMON KASPER

Als Wirtschaftspsychologe konzipiere ich seit 2022 Fortbildungen im Kontext der psychischen und physischen Gesundheit. Daneben bin ich Ihr Ansprechpartner in den Bereichen Teamentwicklung, Supervision sowie Strategie- und Arbeitstagungen. Das Schöne an meiner Arbeit im ZAF ist das Sinnstiftende.



## JANA THIEL

Als Bildungs- und Erziehungswissenschaftlerin liegt mir das Thema Fortbildung sehr am Herzen. Seit Juni 2024 bin ich Teil des Teams ZAF 31 und Ansprechpartnerin für die Themenbereiche Diversity, Haushalt und Betriebswirtschaft sowie Recht.



## STEFFEN VOIGT

Ich unterstütze Sie gerne in den Fortbildungsbereichen Arbeitstechniken, Bau sowie bei den Themen Teamentwicklung, Supervision und Strategie-/Arbeitstagungen. Die Arbeit im ZAF bietet die einzigartige Gelegenheit, das Leben anderer Menschen positiv zu beeinflussen, sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln und in einem dynamischen und lernintensiven Umfeld tätig zu sein.

# WISSENSWERTES RUND UM IHRE ANMELDUNG

## WELCHE MODULREIHEN UND EINZELANGEBOTE SIND SPEZIELL FÜR MICH ENTWICKELT?

Damit sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in unserer Modulreihe und in den Einzelangeboten in ähnlichen Führungssituationen befinden und dadurch optimal voneinander profitieren, haben wir eine Zuordnung zu Führungsrollen vorgenommen. Diese Zuordnung berücksichtigt einerseits die Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe und andererseits die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sollten Sie nicht sicher sein, welche Führungsrolle für Sie die passende ist, sprechen Sie uns an. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

## WIE MELDE ICH MICH FÜR FORTBILDUNGEN IN DER HANSE-AKADEMIE AN?

Bitte sprechen Sie Ihren Fortbildungswunsch zuerst bei Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten an und lassen Sie sich für die Dauer der Veranstaltung von Ihren dienstlichen Verpflichtungen freistellen. Der einfachste Weg ist die Online-Anmeldung über das ZAF-Lernportal

[www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de). Hier starten Sie das Anmeldeverfahren für Ihren Veranstaltungswunsch und können sich jederzeit über den aktuellen Stand Ihrer Anmeldung informieren. Das Genehmigungsverfahren wird bei einer Online-Anmeldung automatisch durchgeführt, ohne dass Sie weitere Schritte veranlassen müssen.

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Buchungsbestätigung von uns. Dies ist aber noch keine Zusage für den von Ihnen gewünschten Veranstaltungstermin! Diese erhalten Sie circa drei bis vier Wochen vor Veranstaltungsbeginn. Grundsätzlich ist der Meldeschluss acht Wochen vor Veranstaltungsbeginn. Zu diesem Termin sollte Ihre Anmeldung im ZAF vorliegen. Dennoch werden alle und damit auch später eingehende Anmeldungen bei freien Plätzen berücksichtigt.

## WER TRÄGT DIE KOSTEN DER VERANSTALTUNG?

Für die Führungskräfte der Behörden und Ämter der FHH werden die Kosten für die Veranstaltungen der Hanse-Akademie von der FHH als Arbeitgeber über-

### FRAGEN ZUR HANSE-AKADEMIE?

Sie erreichen unsere Kolleginnen und Kollegen des Teilnehmerservice montags bis freitags in der Zeit von 7:30 Uhr bis 15:00 Uhr.

**Telefon: 040 42831 - 1234**

**Fax: 040 42793 - 1420**

**[ZAF-Fortbildung@zaf.hamburg.de](mailto:ZAF-Fortbildung@zaf.hamburg.de)**



nommen. Die Landesbetriebe nach §106 LHO und die Hochschulen tragen die entstehenden Kosten für die von ihnen entsandten Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst. Für sie gilt der ausgewiesene vergünstigte Preis, wenn sie eine entsprechende Vereinbarung mit dem ZAF getroffen haben. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis, ggf. zuzüglich gesetzlicher Umsatzsteuer.

## WAS PASSIERT, WENN ICH KURZFRISTIG ABSAGE?

Stornierungen von einzelnen Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern bis zu zwei Wochen vor Veranstaltungsbeginn sind kostenfrei möglich. Bei späteren Stornierungen werden die entstehenden Kosten Ihrer Dienststelle in Rechnung gestellt, sofern wir den freien Platz nicht an eine andere Kollegin oder einen anderen Kollegen vergeben können.



**Lernportal**  
*.hamburg.de*

**EINFACH  
SCHNELL  
ANMELDEN**



[lernportal.hamburg.de](https://lernportal.hamburg.de)

**ERFAHREN  
SIE MEHR**



[hamburg.de/go/zaf-wissenswertes-fortbildung](https://hamburg.de/go/zaf-wissenswertes-fortbildung)

# ANFAHRT

## LANDESBETRIEB ZAF ZENTRUM FÜR AUS- UND FORTBILDUNG

### 1. Normannenweg 26

20537 Hamburg

### 2. Haus Ausschläger Weg 40

20537 Hamburg

(Veranstaltungsraum 4.019, 4. Etage)

## MIT DEM FAHRRAD

Neben dem Haupteingang und im Innenhof stehen in ausreichender Anzahl Fahrradständer zur Verfügung.

## MIT ÖFFENTLICHEN VERKEHRSMITTELN

### U- und S-Bahn

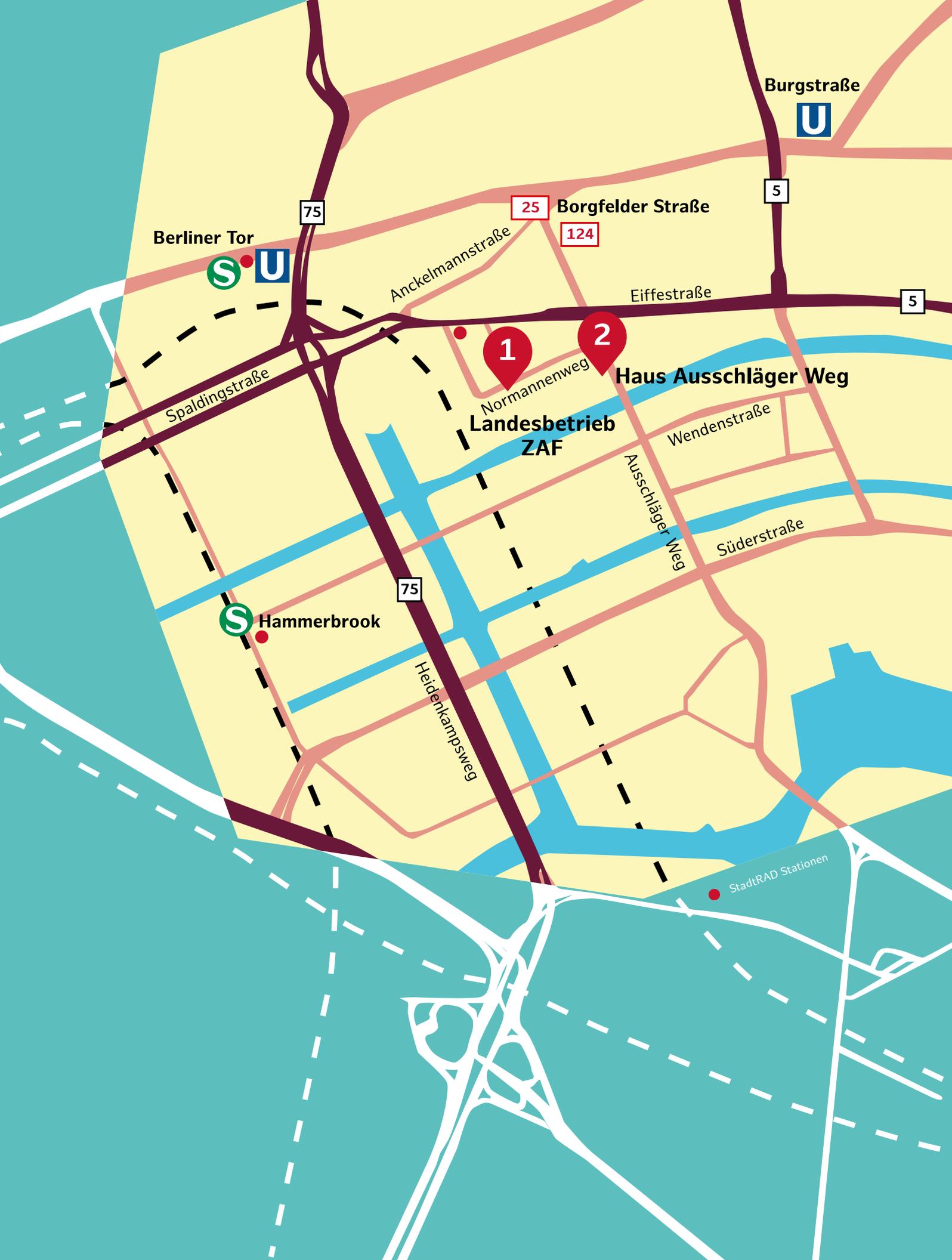
Berliner Tor, Burgstraße, Hammerbrook  
Fußweg ca. 15 Minuten

### Bus

Buslinien 25, 120, 122, 124, 224  
Haltestelle Normannenweg



© Mischke / von Ribbeck



Berliner Tor



75

25

Borgfelder Straße

124

Burgstraße



5

Anckelmannstraße

Eiffestraße

5

Spaldingstraße

1

2

Landesbetrieb  
ZAF

Haus Ausschläger Weg

Normannenweg

Wendenstraße

Auschläger Weg

Süderstraße

75



Hammerbrook

Heidenkampsweg

StadtRAD Stationen

# NUTZEN SIE UNSERE RÄUMLICHKEITEN UND EXPERTISE FÜR IHRE VERANSTALTUNGEN

Das ZAF verfügt über 22 Räume von ca. 15 m<sup>2</sup> bis ca. 80 m<sup>2</sup> und den teilbaren Helmuth-Hübener-Saal mit 345 m<sup>2</sup> sowie den Kreativraum Ausschläger Weg, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Freien und Hansestadt Hamburg zur Verfügung stehen.

Auch weitere Interessenten können diese Räume für Tagungen, Konferenzen, Vorträge, Teamentwicklungen und Workshops mieten. Auf zwei Ebenen stehen im ZAF Räumlichkeiten bereit, die speziell für Schulungen und Fortbildungen konzipiert sind. Wir organisieren ebenfalls bedeutsame Veranstaltungen in externen Räumen und bringen unsere Kompetenz in Planungsteams von Großveranstaltungen ein.

## DIE AUSSTATTUNG UND TECHNIK

Die Veranstaltungsräume des ZAF haben eine freundliche Atmosphäre mit großen Fensterfronten und moderner Lichtgestaltung. Eine flexible Gestaltung der Räume ermöglicht Veranstaltungen für jeden Anlass. Auch ein Podcast-Studio steht zur Verfügung.

In allen Veranstaltungsräumen sind Beamer, WLAN und Tonanlagen vorhanden. Es stehen Flipcharts, Metaplanwände sowie Moderationskoffer zur Verfügung. Auf Wunsch statten wir die Räume mit Laptop, digitalem Flipchart oder Videocam aus.

Für unser Saal halten wir eine Bühne, Mikrofonan-

lage, Rednerpult und unterschiedliche Bestuhlungsformen für Sie bereit. Weiteren Bedarf zur Ausstattung richten Sie gerne an uns.

## DAS CATERING

Die Gäste können sich in fünf Cateringinseln mit Heiß- und Kaltgetränken, kleinen Snacks und Obst versorgen. Für Empfänge, Tagungen und andere Veranstaltungen mit besonderer Bewirtung sind für uns eine kompetente Beratung bei der Planung sowie die professionelle Durchführung des Events selbstverständlich.

## DIE PLANUNG

Sie möchten mit uns Ihre Veranstaltung planen? Dann wenden Sie sich gerne an unser Planungsteam. Von einer Raumvermietung über einen abendlichen Empfang oder einer Tagung bis zur Beratung und organisatorischen Unterstützung bei Großveranstaltungen ist unser Team für Sie da.

## KONTAKT

Das Veranstaltungsmanagement erreichen Sie unter der Nummer

**040 42831 - 4242.**

Gern nehmen wir Ihre Anfrage schriftlich entgegen:  
[zaf-veranstaltungsmanagement@zaf.hamburg.de](mailto:zaf-veranstaltungsmanagement@zaf.hamburg.de)





© Mischke / von Ribbeck

## 360° - RUNDGANG



[hamburg.de/go/zaf-360-grad-rundgang](https://hamburg.de/go/zaf-360-grad-rundgang)

## PODCAST- STUDIO



[hamburg.de/go/zaf-podcast-studio](https://hamburg.de/go/zaf-podcast-studio)

## GREENSCREEN- RAUM



[hamburg.de/go/zaf-greenscreenraum](https://hamburg.de/go/zaf-greenscreenraum)



© Mischke / von Ribbeck

# NEU: DER CO-WORKING-SPACE IM ZAF

**Vor oder nach Ihrer Fortbildung bei uns im ZAF noch kurz an einer Online-Besprechung teilnehmen? Oder nach einem Termin im ZAF eben ein paar E-Mails beantworten? Das ist jetzt möglich in unserem Co-Working-Space.**

Wir haben Ihren wachsenden Bedarf erkannt, rund um Termine und Veranstaltungen im ZAF an einer Besprechung teilzunehmen oder kurz wichtige Dinge am Rechner zu erledigen. Mit unserem Co-Working-Space schaffen wir einen weiteren »Wohlfühl-Atmosphäre-Raum« im ZAF für Sie.

Der Co-Working-Space befindet sich im 1. Obergeschoss des ZAF (Raum 131) und ist montags bis freitags von 07:30 bis 18:30 Uhr geöffnet. Der Raum kann von allen Kundinnen und Kunden, Dozierenden, Teilnehmenden und Gästen genutzt werden, die sich für Termine und Veranstaltungen im ZAF aufhalten. Kommen Sie einfach ohne Anmeldung in den Raum und suchen Sie sich einen Platz aus. Melden Sie sich bitte am Seminarempfang, wenn kein Platz frei sein sollte. Ihren Laptop bringen Sie selbst mit und für Ihre

Besprechungen auch das Headset (im Notfall gibt es am Seminarempfang ein Headset zum Leihen). Am Platz kann (für die meisten Laptops) mit FHH-LAN gearbeitet werden. Das FHH-WLAN ist für »alle« verfügbar. Externe Gäste können das frei zugängliche »DAT W-LAN« ohne Passwort nutzen.



[hamburg.de/go/zaf-coworking-space](https://hamburg.de/go/zaf-coworking-space)

# IHRE INDIVIDUELLE ANFRAGE AN UNS



**Sie möchten eine Fachveranstaltung oder eine Fortbildungsreihe zugeschnitten auf die Bedürfnisse Ihrer Behörde oder eine bestimmte Beschäftigtengruppe anbieten? Sie benötigen ein Quiz oder ein Video für ein bestimmtes Thema? Eine Abteilung oder ein Team in Ihrer Dienststelle wünscht sich einen Teamtag? Es stehen organisatorische Veränderungen an, für die Sie eine externe Begleitung oder eine Online-Befragung wünschen? Oder es ist ein Coaching, eine Mediation oder Supervision gefragt?**

**Über das Katalogangebot hinaus beraten wir Sie gern zu maßgeschneiderten Veranstaltungsformaten und entwickeln Lösungen für Ihr besonderes Anliegen.**

## DER ABLAUF

In einem ersten Beratungsgespräch klären wir mit Ihnen unter anderem die folgenden Fragen:

- › Um welches konkrete Thema geht es und welches Ziel wollen Sie mit der Maßnahme erreichen?
- › Um welche Zielgruppe handelt es sich?
- › Wurde in der Vergangenheit schon einmal eine ähnliche Maßnahme durchgeführt?
- › Wann und wo soll die Maßnahme stattfinden?
- › Ist die Kostenübernahme bereits geklärt?

Nachdem wir über Ihr Anliegen gesprochen haben, beauftragen Sie uns mit dem Auftragsformular zur Umsetzung. Anschließend erhalten Sie eine Kostenkalkulation und nach Ihrer Zustimmung kann die Maßnahme umgesetzt werden.

# ONBOARDING – WILLKOMMEN AN BORD!

## ERFOLGREICHER EINSTIEG FÜR NEUE EXTERNE BESCHÄFTIGTE!

Die Freie und Hansestadt Hamburg lebt von frischen Ideen und bietet externen Fachkräften innovative Arbeitsplätze und vielfältige Aufgaben. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels freuen wir uns, wenn wir Quereinsteiger für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst begeistern können! Lernen Sie die Hamburgische Verwaltung kennen und gestalten Sie mit uns den digitalen Wandel.

Das Thema Onboarding – Willkommen an Bord ist weiterhin im Fokus des Zentrums für Aus- und Fortbildung. Das ZAF bereitet Themen der hamburgischen Verwaltung niedrigschwellig und abwechslungsreich auf und stellt diese in kurzen Lernvideos, Quizformaten und E-Learning-Kursen sowie Web-based Trainings (WBT) im ZAF-Lernportal bereit. Im Jahr 2025 können sich Beschäftigte auf neue digitale Lernangebote freuen, die ihnen ermöglichen, hamburgisches Verwaltungswissen selbstbestimmt und zeitunabhängig in ihren Onboarding-Prozess einzubinden.

## Neue Beschäftigte möchten

- › zügig die Strukturen und Abläufe der FHH kennenlernen,
- › verwaltungsspezifische Regelungen und Arbeitstechniken erlernen sowie anwenden können,
- › sich mit ihrer neuen Aufgabe und ihrem Arbeitgeber identifizieren können.

## Die Vorgesetzten und Teams wünschen sich

- › eine schnelle und effektive Einarbeitung der neuen Beschäftigten,
- › eine reibungslose Übernahme der übergebenen Aufgaben,
- › Impulse der neuen Kolleginnen und Kollegen für ihre Organisation.



**Sie erkennen alle  
Onboarding-  
Veranstaltungen im  
Basiskatalog an dem  
Segelschiff-Symbol.**

© Jörg Modrow

# LERNTRANSFER

**Jährlich investieren die Behörden und Ämter beträchtliche Summen in die Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Doch die Umsetzung des Gelernten in die Praxis, der Lerntransfer, bleibt laut Studien oft hinter den Erwartungen zurück und ist häufig sehr gering. Nur ein Bruchteil des neu erworbenen Wissens und der Kompetenzen findet tatsächlich Anwendung in der täglichen Arbeit.**

Wir haben uns gefragt, woran das liegt. Häufig nehmen sich Mitarbeitende nach Schulungen nicht die nötige Zeit, das Gelernte für den eigenen Kontext zu reflektieren, sondern tauchen schnell wieder in den Arbeitsalltag ein. Der Druck unbeantworteter E-Mails und anstehender Aufgaben lässt das Gelernte in den Hintergrund rücken.

Die Bedeutung des Lerntransfers ist also nicht zu unterschätzen, möchte man Fortbildungen wirksam werden lassen. Daher haben wir uns im ZAF intensiv mit dem Thema Lerntransfer auseinandergesetzt. Wie können wir dafür Sorge tragen, dass möglichst viel Wissen in den Arbeitsalltag transferiert wird? Dies ist eine komplexe Aufgabe.

Um den Lerntransfer zu steigern, sollen idealerweise Maßnahmen ergriffen werden, die **vor, während und nach dem Training** ansetzen. Akteurinnen und Akteure sind dabei sowohl die Lernenden selbst als auch ihre Führungskräfte.

## Folgende konkrete Maßnahmen wollen wir umsetzen:

- › Wir wollen die Lernenden frühzeitig ansprechen und in die Lernthemen einbinden.
- › Wir wollen – sofern möglich – die Lernmaterialien im Vorfeld im ZAF-Lernportal bereitstellen.
- › Wir wollen während jeder Veranstaltung ausreichend Raum und Zeit für die Reflexion des Gelernten und den Transfer in den Arbeitsalltag geben.
- › Wir empfehlen eine gemeinsame Vor- und Nachbesprechung der Inhalte durch Teilnehmende und ihre Führungskräfte.

Hierfür haben wir unsere Veranstaltungsbeschreibungen inhaltlich angepasst. Unter Lernziele und Lerntransfer wird nun sehr konkret der praktische Nutzen der Fortbildung im Arbeitsalltag benannt. Führungskräfte können sich somit besser über die Ziele der Fortbildung mit ihren Mitarbeitenden austauschen. Zugleich erleichtert dies die Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl von Fortbildungsveranstaltungen.

Durch unsere Digitalisierungsprozesse werden zunehmend alle Lernmaterialien je nach inhaltlichen Gesichtspunkten bereits vor der Veranstaltung im jeweiligen Kursraum des ZAF-Lernportals einsehbar und nutzbar sein. Einige Dozierende werden sich mit einem kurzen Video oder Steckbrief vorstellen und bereits vorab Informationen über und Erwartungen an die Veranstaltung platzieren. Auch dies wird künftig dazu beitragen, dass die Teilnehmenden eine sehr genaue Vorstellung von den Inhalten und Ergebnissen einer Fortbildungsveranstaltung bekommen und sich optimal vorbereiten können.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, lassen Sie uns zusammen daran arbeiten, Ihre Fortbildung und die Fortbildung Ihrer Mitarbeitenden so effektiv wie möglich werden zu lassen. Tauschen Sie sich vor und nach der Fortbildung über Lernziele und Lerntransfer aus und kommen Sie bei Fragen oder Anregungen zu diesem Thema jederzeit auf uns zu. Wir freuen uns auf Feedback.



# DIE MODULREIHE FÜHRUNG – DAS HERZ DER HANSE-AKADEMIE

## ZIELGRUPPE

Die Modulreihe Führung (MoFü) ist das Kernstück der Hanse-Akademie für Führung und Management. Sie richtet sich insbesondere an neue Führungskräfte nach Übernahme einer ersten Führungsfunktion und an Führungskräfte nach einem Wechsel der Führungsebene. Darüber hinaus richtet sich die MoFü an erfahrene Führungskräfte, die noch nicht an den bisherigen Modulreihen des ZAF teilgenommen haben.

## ANMELDUNG

Sie melden sich verbindlich zu einer zusammenhängenden Modulreihe an. Einzelne Module aus verschiedenen Modulreihen sind nicht kombinierbar. Bis acht Wochen vor Beginn des ersten Moduls können Sie sich anmelden.

## UMFANG, DAUER UND ORT

Die Modulreihe umfasst insgesamt 4 Module, die innerhalb eines Zeitrahmens von etwa sieben bis neun Monaten absolviert werden. Jedes Modul dauert zwei Tage. Darüber hinaus steht für jede Modulreihe ein eigener digitaler Kursraum in unserem ZAF-Lernportal zur Verfügung. Darin finden sich neben den Lernunterlagen und Fotoprotokollen auch ein webbasiertes Training zum Thema »Diversity«, sowie ein Handout zum Thema »Betriebliches Gesundheitsmanagement und gesundes Führen«.

## ZUSAMMENSETZUNG DER LERNGRUPPE

Die Lerngruppe (maximal 14 Personen) besteht aus Teilnehmenden derselben Führungsrolle (A, B, C oder D) und bleibt über die gesamte Dauer der Modulreihe zusammen.

## ORT UND ANWESENHEITSPFLICHT

Das erste Modul findet in einem externen Seminarhotel mit Übernachtung – auf freiwilliger Basis – statt, alle weiteren Module im ZAF. Die Teilnahme am 1. Modul ist aus Gründen der Gruppenfindung für alle verpflichtend. Danach führt die Abwesenheit von mehr als an einem Modul zum Ausschluss aus der Modulreihe.

## PRAXISTRANSFER

Alle Module orientieren sich inhaltlich konsequent und mit einem hohen Trainingsanteil an der Berufspraxis der Teilnehmenden. Zwischen den einzelnen Modulen werden Praxisaufgaben vergeben. Die aktive Mitwirkung und Bereitschaft zur Arbeit an Situationen aus der eigenen Berufspraxis werden erwartet.

## NETZWERKBILDUNG UND WEITERES UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT

Durch die Modulreihe wird die Bildung von kollegialen Netzwerken zum Beispiel durch die Vermittlung der Methode der Kollegialen Beratung aktiv unterstützt. Jede Lerngruppe kann drei Monate nach Beendigung der Modulreihe zur Festigung und Vertiefung des Praxistransfers einen zusätzlichen Follow-up Tag mit der Dozentin / dem Dozenten in Anspruch nehmen.

**SELBST-  
MANAGEMENT-  
KOMPETENZ**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
TEAM**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
UMFELD**

**INNOVATIONS-  
UND  
VERÄNDERUNGS-  
KOMPETENZ**

**STEUERUNGS-  
KOMPETENZ**

# MODULREIHE FÜHRUNG



## Modul A1

# Führungsgrundlagen und Management der eigenen Person

Für jede Führungskraft ist die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses die Grundlage und Voraussetzung für erfolgreiches Führungshandeln. Dazu ist es zunächst wichtig, sich mit den Aufgaben und Zielen von Führung, aber auch mit den eigenen Wünschen und Interessen hinsichtlich der Führungsrolle auseinanderzusetzen. Denn erst durch eine klare und stimmige Selbstführung lässt sich dauerhaft wirkungsvolles Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen.

In diesem Modul werden Sie mit den wichtigsten Aspekten der (neuen) Vorgesetztenrolle vertraut gemacht und erhalten praktische Anregungen zur erfolgreichen Entwicklung Ihrer persönlichen Führungskompetenz.

### Lernziele und Transfer

- › Mit den Grundsätzen wirksamen Führungshandelns vertraut werden
- › Verschiedene Führungsstile kennen und anwenden können
- › Das eigene Führungsverständnis reflektieren
- › Grundlagen der Motivation kennen und auf sich selbst anwenden können
- › Grenzen erkennen und setzen können
- › Individuelle Führungskompetenz weiterentwickeln

### Themen

- › Rollen und Aufgaben von Führung
- › Führungsmodelle und -stile
- › Grundsätze effektiven Führungshandelns orientiert am Führungsleitbild
- › Motivationscheck: Warum bin ich eigentlich Führungskraft geworden?
- › Reflexion eigener Einstellungen, Grundhaltungen und Werte
- › Die Führungskraft als Personalentwicklerin/Personalentwickler
- › Akzeptanz, Respekt und Autorität erwerben

## Modul A2

# Erfolgreiche Kommunikation als Führungskraft

Eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen und das wesentlichste Führungsinstrument ist die individuelle Kommunikationsfähigkeit. In dieser Veranstaltung lernen Sie die Grundlagen wirkungsvoller Kommunikation und das Gestalten von (Führungs-) Gesprächen kennen. Ein besonders wichtiges Instrument ist dabei die ehrliche und wertschätzende Rückmeldung – im Positiven wie im Negativen.

Sie trainieren in dieser Veranstaltung Ihre Professionalität in der Führung von Feedback- und Kritikgesprächen. In praxisnahen Übungen erarbeiten Sie sich persönliche Strategien zur erfolgreichen Argumentation und klaren Gesprächsführung. Darüber hinaus wird thematisiert, wie eine erfolgreiche bereichsübergreifende Kommunikation initiiert und gefördert werden kann.

Der Umgang mit Diversität wird sowohl in der Präsenzveranstaltung als auch in dem ebenfalls zu diesem Modul gehörenden WBT *Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern* vermittelt.

Das Modul behandelt sowohl die *Soziale Kompetenz – Agieren im Team* als auch die *Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld*.

### Lernziele und Transfer

- › Gespräche professionell vorbereiten und durchführen
- › Eigenes Kommunikationsverhalten überprüfen und optimieren
- › Ziele setzen und verbindlich vereinbaren
- › Konstruktiv Feedback geben können
- › Diversität in Teams erfolgreich nutzen
- › Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell fördern und fordern können

### Themen

- › Kommunikationstechniken für die Führungspraxis
- › Typische Gesprächssituationen für Führungskräfte
- › Ziele verbindlich vereinbaren
- › Professionell Feedback geben und nehmen
- › Motivation und Demotivation
- › Gesundheitsförderlich führen
- › Umgang mit Diversität
- › Reflektion des eigenen Kommunikationsverhaltens
- › Bereichsübergreifende Kommunikation
- › Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen

## Modul A3

# Operatives Management – betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden erfolgreich nutzen

Im Modul Operatives Management geht es um die konkrete Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente in der beruflichen Praxis von Führungskräften. Es werden Instrumente für ein effektives Controlling im eigenen Verantwortungsbereich vorgestellt, wie z. B. Kennzahlensteuerung, Geschäftsprozessoptimierung oder die Stärken-Schwächen-Analyse.

Dabei frischen Sie auch Ihre Kenntnisse zu den Grundlagen und den Instrumenten im doppelischen Haushaltswesen auf. Abschließend wird die Frage erörtert, welche Anforderungen sich aus dieser Umstellung auf die konkrete Führungspraxis der Teilnehmenden ergeben.

### Lernziele und Transfer

- › Neue Rollenanforderungen an Führungskräfte reflektieren
- › Kenntnisse zu betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden vertiefen
- › Anregungen für die Anwendung von Managementinstrumenten im eigenen Arbeitsbereich erhalten

### Themen

- › Grundprinzipien erfolgreichen Managements:  
Effektivität und Effizienz, Ergebnisorientierung, Wirksamkeit
- › Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung: Neue Anforderungen an Führung
- › Mit Kennzahlen steuern: quantitative und qualitative Messgrößen
- › Ziele (SMART) entwickeln
- › Geschäftsprozessoptimierung (GPO)
- › Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Modell)
- › Auffrischung: Grundlagen des doppelischen Haushaltswesen: Produkthaushalt, Controlling, Berichtswesen
- › Praktische Umsetzung für den eigenen Arbeitsbereich (z. B. Arbeitsplanung, Ressourceneinsatz)

## Modul A4

# Veränderungsprozesse effektiv gestalten

Veränderungsprojekte oder »Change«-Vorhaben sind zu einer Konstante in Organisationen mit unmittelbaren Auswirkungen für die tägliche Arbeit geworden. Dies gilt für fast alle Bereiche der Verwaltung gleichermaßen. Daher sollte es zum praktischen Rüstzeug aller Führungskräfte gehören, Veränderungen gestalten und begleiten zu können. Doch auch der Umgang mit den »kleinen Veränderungen« – wenn Ungeplantes passiert oder sich Anforderungen kurzfristig ändern – wird Inhalt des Seminars sein. Darüber hinaus lernen Sie in Hinblick auf die zunehmende Komplexität in einer immer unübersichtlicher werdenden Arbeitswelt grundlegende Werkzeuge kennen, um strukturiert den Überblick zu behalten. Sie haben in dieser Veranstaltung die Möglichkeit, eigene Veränderungsprozesse vorzustellen, sich bei der Planung beraten zu lassen und für die Durchführung Anregungen zu erhalten.

### Lernziele und Transfer

- › Die Dynamik von Veränderungsprozessen verstehen
- › Die wichtigsten Schritte eines Changeprozesses kennen
- › Die eigene Haltung zu Veränderungen reflektieren
- › Steuerungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen erkennen
- › Veränderungsvorhaben im eigenen Verantwortungsbereich bearbeiten

### Themen

- › Grundlagen des Change-Managements: Veränderungskurven und Phasenmodelle
- › Wie man schrittweise vorgeht – sechs Stufen auf dem Weg zur Veränderung
- › Mit Komplexität und Unsicherheit umgehen
- › Change Tools für die tägliche Praxis
- › Reflektieren der eigenen Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen
- › Veränderungsbedarf: Check-up des eigenen Verantwortungsbereichs
- › Angemessener Umgang mit Widerständen
- › Was Innovationskompetenz bedeutet
- › Beispielhafte Umsetzungsschritte



# Modulreihe

## Programmsteckbrief

### Zielgruppe

Führungskräfte der Führungsrolle A (siehe Übersicht auf Seite 14 / 15)

### Teilnehmerzahl

maximal 14 Personen

### Dauer und Trainingsaufbau

ca. 7 – 9 Monate mit 4 Modulen und insgesamt 8 Trainingstagen

### Voraussetzungen

Bereitschaft zur Arbeit an einem persönlichen Schwerpunktthema.

Die Teilnahme an mindestens 3 Modulen sowie die Teilnahme am 1. Modul sind verpflichtend.

### Methoden

Theorieinput, Verhaltenstraining und Feedback, erfahrungsorientierte Trainingseinheiten und Übungen, kollegiale Beratung und Fall-Supervision

### Anmeldung

Verbindliche Anmeldung zu einer zusammenhängenden Modulreihe über [www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de)

Module aus verschiedenen Modulreihen sind nicht kombinierbar.

### Anmeldeschluss

8 Wochen vor Beginn des ersten Moduls

### Kosten

3.200.00 EUR / 3.800.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Gruppe	Termine	Module	Leitung	Ort
A1	06.03. – 07.03.25	Modul A1	Eva Plambeck	Tagungshotel
	15.05. – 16.05.25	Modul A2	Eva Plambeck	Ausschläger Weg
	09.07. – 10.07.25	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	18.09. – 19.09.25	Modul A4	Eva Plambeck	ZAF
A2	28.04. – 29.04.25	Modul A1	Matthias Schmidt	Tagungshotel
	01.07. – 02.07.25	Modul A2	Matthias Schmidt	Ausschläger Weg
	03.09. – 04.09.25	Modul A3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	06.11. – 07.11.25	Modul A4	Matthias Schmidt	ZAF
A3	12.02. – 14.02.25	Modul A1	Sylvia Heinz	online
	09.04. – 11.04.25	Modul A2	Sylvia Heinz	online
	18.06. – 20.06.25	Modul A3	Dr. Björn Raupach	online
	10.09. – 12.09.25	Modul A4	Sylvia Heinz	online
A4	06.02. – 07.02.25	Modul A1	Jürgen Wulff	Tagungshotel
	10.04. – 11.04.25	Modul A2	Jürgen Wulff	Ausschläger Weg
	25.06. – 26.06.25	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	11.09. – 12.09.25	Modul A4	Jürgen Wulff	ZAF
A5	07.07. – 08.07.25	Modul A1	Martina Cyriax	Tagungshotel
	11.09. – 12.09.25	Modul A2	Martina Cyriax	Ausschläger Weg
	05.11. – 06.11.25	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	08.01. – 09.01.26	Modul A4	Martina Cyriax	ZAF
A6	17.11. – 18.11.25	Modul A1	Matthias Schmidt	Tagungshotel
	12.01. – 13.01.26	Modul A2	Matthias Schmidt	Ausschläger Weg
	08.04. – 09.04.26	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	07.05. – 08.05.26	Modul A4	Matthias Schmidt	ZAF
A7	22.09. – 23.09.25	Modul A1	Sylvia Heinz	Tagungshotel
	17.11. – 18.11.25	Modul A2	Sylvia Heinz	Ausschläger Weg
	19.01. – 20.01.26	Modul A3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	23.03. – 24.03.26	Modul A4	Sylvia Heinz	ZAF
A8	27.11. – 28.11.25	Modul A1	Eva Plambeck	Tagungshotel
	19.01. – 20.01.26	Modul A2	Eva Plambeck	Ausschläger Weg
	14.04. – 15.04.26	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	01.06. – 02.06.26	Modul A4	Eva Plambeck	ZAF
A9	23.06. – 24.06.25	Modul A1	Jürgen Wulff	Tagungshotel
	04.09. – 05.09.25	Modul A2	Jürgen Wulff	Ausschläger Weg
	13.11. – 14.11.25	Modul A3	Kai Peters	ZAF
	22.01. – 23.01.26	Modul A4	Jürgen Wulff	ZAF

**SELBST-  
MANAGEMENT-  
KOMPETENZ**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
TEAM**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
UMFELD**

**INNOVATIONS-  
UND  
VERÄNDERUNGS-  
KOMPETENZ**

**STEUERUNGS-  
KOMPETENZ**

MODULREIHE  
FÜHRUNG

A large, bold, teal-colored letter 'B' is centered within a white octagonal shape. The octagon is set against a solid teal background. The letter 'B' is a simple, sans-serif font with a thick stroke.

## Modul B1

# Selbstmanagement für Führungskräfte

Ein stimmiges und effektives Selbstmanagement als Führungskraft ist das Ergebnis der Auseinandersetzungen mit den vielen unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Erwartungen der beruflichen Umwelt und den individuellen Vorstellungen, wie man in der Führungsrolle agieren möchte.

Auf dem Weg dorthin müssen oft Konflikte durchgestanden werden um einerseits den äußeren Erwartungen professionell zu entsprechen und andererseits dem Wunsch, sich in seiner beruflichen Rolle nicht verbiegen zu müssen. Ein Seminarschwerpunkt wird daher sein, wie Sie klare eigene Akzente setzen und so zu einer kraftvollen und gleichzeitig berechenbaren Größe als Führungskraft werden.

### Lernziele und Transfer

- › Das Spannungsfeld zwischen eigenen Vorstellungen und Rollenerwartungen reflektieren und gestalten
- › Sich möglicher Gefährdungspotenziale in Bezug auf Gesundheit bewusst sein
- › Methoden zur Selbstführung und -organisation kennen
- › Werteorientierte Führung aufbauen und leben
- › Aufgaben und Anforderungen selbstverantwortlich hinterfragen und modifizieren können
- › Eigene Akzente im Führungsalltag setzen

### Themen

- › Die Fähigkeit sich selbst zu steuern:  
Umgang mit Rollenkonflikten und dem eigenen Führungsverständnis
- › Sich als Führungskraft überzeugend positionieren
- › Umgang mit eigenen Emotionen: Zwischen Authentizität und Selbstkontrolle
- › Gesund bleiben: Stress- und Belastungssituationen erfolgreich managen
- › Werteorientierte Führung
- › Mentale Landkarten entdecken und mit Erwartungen anderer abgleichen
- › Souverän Stellung beziehen: Anforderungen und Aufgaben sachorientiert hinterfragen

## Modul B2

# Gesprächssituationen aktiv gestalten

Das Erreichen von Zielen, das Arbeitsklima und letztlich der Erfolg der Arbeit im Team und im Umfeld hängen erheblich davon ab, wie Führungskräfte soziale und kommunikative Kompetenzen anwenden und damit produktiv Wirkung erzeugen. Gute und »erfolgreiche« Beziehungen fördern die Qualität von Arbeitsergebnissen, unterstützen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und erleichtern die täglichen Arbeitsabläufe. Auch die soziale Kompetenz, professionell im Umfeld zu agieren, indem z. B. Netzwerke gestaltet und genutzt werden, ist Thema des Moduls. Gleichzeitig bedeutet Führung, zwischen den Interessen der Organisation und den Interessen der Mitarbeitenden in diversen Teams zu vermitteln. Daher ist die Bearbeitung und Klärung von Konflikten ein zentraler und selbstverständlicher Bestandteil der Führungsaufgabe. Sie reflektieren in diesem Modul Ihren Umgang mit Konflikten und lernen Instrumente kennen, die Ihnen eine konstruktive Klärung von Konfliktsituationen erleichtern.

Der Umgang mit Diversität wird sowohl in der Präsenzveranstaltung als auch in dem ebenfalls zu diesem Modul gehörenden WBT *Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern* vermittelt.

Das Modul behandelt sowohl die *Soziale Kompetenz – Agieren im Team* als auch die *Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld*.

### Lernziele und Transfer

- › Kenntnisse über Kommunikations- und Konfliktmodelle auffrischen
- › Unterschiedliche Formen von Gesprächstypen durchführen und analysieren
- › Leistungsfähigkeit des eigenen Teams zum Thema machen
- › Emotionen und Körpersprache als Kommunikationssignale erkennen und nutzen
- › Durch kritische Rückmeldung Verhaltensänderung ermöglichen
- › Überzeugend argumentieren mit unterschiedlichen Funktionsebenen

### Themen

- › Verstehen und »Übersetzen«: Voraussetzung für gelungene Kommunikation
- › Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten und diversen Teams
- › Typische Kommunikationsfallen kennen – Vermeiden von Eskalationen
- › Lösbare und unlösbare Konflikte
- › Überzeugend argumentieren bei Gesprächen mit meinungsstarken Persönlichkeiten
- › Richtiges Deuten körpersprachlicher Signale
- › Strukturierte Durchführung von Problem- oder Konfliktgesprächen
- › Gestaltung und Nutzung von Netzwerken

## Modul B3

# Managementmethoden wirksam anwenden

Das Modul Managementmethoden beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen des strategischen und operativen Managements. Das operative Management fokussiert zunächst auf Managementinstrumente wie etwa die Portfolio-Analyse oder die Balanced Score Card. Im Anschluss wird auf die konkrete Anwendung ausgewählter betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Hamburgischen Verwaltung eingegangen.

Das strategische Management geht danach auf die zentralen Punkte zur Steuerung von Organisationen ein: Wie entwickelt man eine Strategie? Was muss eine Strategie leisten? Worauf ist bei der Umsetzung der Strategie zu achten?

### Lernziele und Transfer

- › Kernelemente von operativem und strategischem Management verstehen
- › Ausgewählte Managementinstrumente anwenden können
- › Auf konkrete Situationen im eigenen Verantwortungsbereich übertragen

### Themen

- › Entwicklungen im Public Management: Von der Public-Choice – Theorie bis zum Gewährleistungsstaat
- › Methoden und Instrumente der Strategieentwicklung
- › Aufgabenkritik
- › Portfolio Analyse, Balanced Score Card
- › Ausgewählte Steuerungsinstrumente der FHH: Zielvereinbarungen, Personalcontrolling (Stellennachbesetzung, Ausschreibungen, Konsolidierungsvorgaben) etc.
- › Neue Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit
- › Impulse für die Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich

## Modul B4

# Den Wandel gestalten – unternehmerisch denken und handeln

Von den Führungskräften in der Verwaltung wird erwartet, den Wandel in der Organisation nicht nur mitzutragen und umzusetzen, sondern auch selbst im Sinne einer ständigen Optimierung Veränderungen in einem komplexen Umfeld zu initiieren und zu gestalten. Neben Strukturen, Abläufen und Aufgaben können und sollen auch die strategische Ausrichtung und das etablierte Selbstverständnis des eigenen Verantwortungsbereiches hinterfragt werden. Der Umgang mit steigender Komplexität, z. B. durch Vielschichtigkeit, Beschleunigung und mangelnde Planbarkeit, erfordert eine neue Ausrichtung des Führungshandelns. In diesem Modul trainieren Sie an Beispielen, vorausschauend und längerfristig strategisch zu denken und die wesentlichen Elemente des Change-Managements anzuwenden.

### Lernziele und Transfer

- › Modelle und Werkzeuge organisationaler Veränderung kennen
- › Entwicklungsbedarfe erkennen und Veränderungen initiieren können
- › Anregungen erhalten, um unproduktive Gewohnheitsmuster aufzubrechen
- › Mit Komplexität umgehen und eigene Grenzen wahrnehmen
- › Die Wichtigkeit der eigenen Einstellung reflektieren
- › Geeignete Beteiligungsprozesse für Mitarbeitende kennen

### Themen

- › Voraussetzungen für erfolgreiches Veränderungsmanagement
- › Architektur und Design von Veränderungsprozessen
- › Kompliziertheit und Komplexität – wo ist der Unterschied?
- › Erkennen und Aufgreifen von Veränderungserfordernissen
- › Wie man Energie für Innovationen schafft
- › Strategisches Denken – vorausschauend planen
- › Initiieren von Veränderungen im eigenen Bereich
- › Konkrete Bearbeitung aktueller Change-Projekte



# Modulreihe

## Programmsteckbrief

### Zielgruppe

Führungskräfte der Führungsrolle B (siehe Übersicht auf Seite 14/15)

### Teilnehmerzahl

maximal 14 Personen

### Dauer und Trainingsaufbau

ca. 7 – 9 Monate mit 4 Modulen und insgesamt 8 Trainingstagen

### Voraussetzungen

Bereitschaft zur Arbeit an einem persönlichen Schwerpunktthema.

Die Teilnahme an mindestens 3 Modulen sowie die Teilnahme am 1. Modul sind verpflichtend.

### Methoden

Theorieinput, Verhaltenstraining und Feedback, erfahrungsorientierte Trainingseinheiten und Übungen, kollegiale Beratung und Fall-Supervision

### Anmeldung

Verbindliche Anmeldung zu einer zusammenhängenden Modulreihe über [www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de)

Module aus verschiedenen Modulreihen sind nicht kombinierbar.

### Anmeldeschluss

8 Wochen vor Beginn des ersten Moduls

### Kosten

3.500.00 EUR / 4.200.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

## FÜHRUNGSROLLE B – MODULREIHE

Gruppe	Termine	Module	Leitung	Ort
B1	28.04. – 29.04.25	Modul B1	Dr. Torsten Meiffert	Tagungshotel
	07.07. – 08.07.25	Modul B2	Dr. Torsten Meiffert	Ausschläger Weg
	15.09. – 16.09.25	Modul B3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	24.11. – 25.11.25	Modul B4	Dr. Torsten Meiffert	ZAF
B2	23.06. – 25.06.25	Modul B1	Thorsten Geck	online
	23.09. – 25.09.25	Modul B2	Thorsten Geck	online
	10.11. – 12.11.25	Modul B3	Dr. Björn Raupach	online
	12.01. – 14.01.26	Modul B4	Thorsten Geck	online
B3	25.09. – 26.09.25	Modul B1	Axel Schäfer	Tagungshotel
	27.11. – 28.11.25	Modul B2	Axel Schäfer	Ausschläger Weg
	22.01. – 23.01.26	Modul B3	Kai Peters	ZAF
	26.03. – 27.03.26	Modul B4	Axel Schäfer	ZAF
B4	06.10. – 07.10.25	Modul B1	Kerstin Ratzeburg	Tagungshotel
	01.12. – 02.12.25	Modul B2	Kerstin Ratzeburg	Ausschläger Weg
	02.02. – 03.02.26	Modul B3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	13.04. – 14.04.26	Modul B4	Kerstin Ratzeburg	ZAF
B5	08.12. – 09.12.25	Modul B1	Anja Paehlke	Tagungshotel
	26.02. – 27.02.26	Modul B2	Anja Paehlke	Ausschläger Weg
	06.05. – 07.05.26	Modul B3	Kai Peters	ZAF
	29.06. – 30.06.26	Modul B4	Anja Paehlke	ZAF
B6	05.05. – 06.05.25	Modul B1	Axel Schäfer	Tagungshotel
	14.07. – 15.07.25	Modul B2	Axel Schäfer	Ausschläger Weg
	10.09. – 11.09.25	Modul B3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	04.12. – 05.12.25	Modul B4	Axel Schäfer	ZAF
B7	06.11. – 07.11.25	Modul B1	Aline Steiger	Tagungshotel
	08.01. – 09.01.26	Modul B2	Aline Steiger	Ausschläger Weg
	25.02. – 26.02.26	Modul B3	Kai Peters	ZAF
	18.05. – 19.05.26	Modul B4	Aline Steiger	ZAF
B8	03.02. – 04.02.25	Modul B1	Aline Steiger	Tagungshotel
	31.03. – 01.04.25	Modul B2	Aline Steiger	Ausschläger Weg
	20.05. – 21.05.25	Modul B3	Kai Peters	ZAF
	17.09. – 18.09.25	Modul B4	Aline Steiger	ZAF
B9	27.02. – 28.02.25	Modul B1	Thorsten Geck	Tagungshotel
	12.05. – 13.05.25	Modul B2	Thorsten Geck	Ausschläger Weg
	07.07. – 08.07.25	Modul B3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	15.09. – 16.09.25	Modul B4	Thorsten Geck	ZAF
B10	17.11. – 18.11.25	Modul B1	Dr. Torsten Meiffert	Tagungshotel
	02.02. – 03.02.26	Modul B2	Dr. Torsten Meiffert	Ausschläger Weg
	13.04. – 14.04.26	Modul B3	Dr. Björn Raupach	ZAF
	22.06. – 23.06.26	Modul B4	Dr. Torsten Meiffert	ZAF

**SELBST-  
MANAGEMENT-  
KOMPETENZ**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
TEAM**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
UMFELD**

**INNOVATIONS-  
UND  
VERÄNDERUNGS-  
KOMPETENZ**

**STEUERUNGS-  
KOMPETENZ**

# MODULREIHE FÜHRUNG



## Modul C1

# Routinen – Die Macht der Gewohnheit

Das Profil und die Persönlichkeit einer Führungskraft bilden sich mit den Jahren der Erfahrung immer deutlicher heraus und führen zu einem individuellen, unverwechselbaren Führungsverhalten. Dabei ist es wichtig regelmäßig zu überprüfen, wie funktional und zielführend bestimmte Annahmen, Gewohnheiten und Verhaltensmuster im Laufe der Zeit noch sind. Gerade besonders erfolgreiche Führungskräfte sind daher gefordert, die Empfänglichkeit für professionelles Feedback hoch zu halten, um die Wirkung persönlicher Eigenschaften in ihrem Einflussbereich angemessen einzuschätzen und sich ggf. sinnvolle Korrekturen zu schaffen.

Diese Veranstaltung bietet Ihnen wichtige neue Impulse für die eigene Persönlichkeitsentwicklung und erwartet ein hohes Maß an Bereitschaft zu gezielter Selbstreflexion.

### Lernziele und Transfer

- › Die eigenen Überzeugungen und Werthaltungen auf den Prüfstand stellen und updaten
- › Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Resonanz auf das eigene Führungsverständnis reflektieren
- › Positive Eigenheiten der persönlichen Ausstrahlung kennen und verstärken
- › Impulse und Inspiration im Führungsalltag finden
- › Defensive von produktiven Routinen bei sich und anderen unterscheiden
- › Kosten und Nutzen des eigenen Erfolgs bilanzieren

### Themen

- › Blinde Flecken der Wahrnehmung
- › Die Führungskraft als Selbstentwicklerin / Selbstentwickler
- › Führung mit Persönlichkeit: Wie funktioniert das?
- › Denk- und Verhaltensmuster suspendieren – was ist daran so schwierig?
- › Motivationsquellen (neu) entdecken
- › Verhaltensmuster bei Einzelnen und Kulturmuster in Gruppen erkennen
- › Vom Feuern des limbischen Systems: Emotionen als Triebfeder persönlicher Veränderung
- › Defensive Routinen: Im Stress auf Autopilot schalten?

## Modul C2

# Kommunikations-Know-how für besondere Gesprächssituationen

Eine besondere Herausforderung für höhere Führungskräfte besteht in der Aufgabe, Mitarbeitende zu führen, die selbst Führung ausüben. Hier gilt es mit Fingerspitzengefühl die Balance zwischen prägnanter Führungsstärke und Einflussnahme im Sinne der Organisationsziele und der Eigenständigkeit der nachgeordneten Bereiche zu halten.

Darüber hinaus geht es um die grundsätzliche Gestaltung von Kommunikationskultur und den Umgang mit Diversität im eigenen Verantwortungsbereich. Denn Kommunikation sollte nicht nur in der persönlichen Gesprächsführung glaubwürdig und wirkungsvoll gestaltet werden, sondern auch in der Zusammenarbeit und Vernetzung von Teams und Referaten, Abteilungen, Ämtern sowie in der Außenwirkung. Beide Aspekte werden in diesem Baustein behandelt.

Der Umgang mit Diversität wird sowohl in der Präsenzveranstaltung als auch in dem ebenfalls zu diesem Modul gehörenden WBT *Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern* vermittelt.

Das Modul behandelt sowohl die *Soziale Kompetenz – Agieren im Team* als auch die *Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld*.

### Lernziele und Transfer

- › Coaching-Elemente für den Führungsalltag kennen lernen
- › Innovative Moderations- und Dialogverfahren kennen
- › Interessen des eigenen Verantwortungsbereichs beharrlich und beziehungserhaltend vertreten
- › Mit verdeckten Themen in Gesprächen und Beziehungen umgehen können
- › Hinweise zur Gestaltung und Verbesserung von Kommunikationskultur erhalten

### Themen

- › Führung von anderen Führungskräften
- › Die Führungskraft als Coach: Coaching-Werkzeuge für den Führungsalltag
- › Initiieren und Steuern von Dialogen zwischen relevanten Arbeits- und Interessengruppen
- › Konstruktive Verhandlungs- und Konfliktstrategien
- › Monolog, Streitgespräch und Dialog – Kommunikation in Gesprächen mit meinungsstarken Gesprächspartnern
- › Bereichsübergreifende Kommunikation innerhalb der Verwaltung sowie in der Außenwirkung

## Modul C3

# Strategisches Management

Strategisches Management beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen zur Steuerung von Organisationen. Wie entwickelt man eine Strategie und was muss eine Strategie leisten? Worauf muss man bei der Umsetzung der Strategie achten?

Sie lernen im Seminar verschiedene Konzepte des strategischen Managements kennen und prüfen sie auf ihre Tauglichkeit für die öffentliche Verwaltung. Sie lernen Instrumente zur Strategieentwicklung kennen und wenden sie auf die eigenen Arbeitsbereiche an.

### Lernziele und Transfer

- › Die Organisation als Mechanismus oder Organismus verstehen lernen
- › Phasen und Ebenen des strategischen Managements unterscheiden können
- › Methoden und Instrumente zur Strategieentwicklung kennen
- › Strategie und Agilität in Passung bringen können

### Themen

- › Vom Taylorismus über Lean Management bis zur Systemtheorie:  
Wie haben sich Managementkonzepte historisch entwickelt?
- › Erfolgreich im Vergleich: Warum sind einige Organisationen erfolgreicher als andere?
- › Phasen und Ebenen des strategischen Managements
- › Struktur und Kultur als Eingriffsebenen im strategischen Management
- › Methoden und Instrumente zur Strategieentwicklung
- › Strategieentwicklung im New Public Management
- › Modellhafte Entwicklung strategischer Ziele für den eigenen Arbeitsbereich

## Modul C4

# Organisationen durch turbulente Zeiten steuern

Auch in komplexen und unübersichtlichen Zusammenhängen müssen Entscheidungen schnell getroffen werden. Strategische Zukunftsperspektiven, das Initiieren und Managen größerer Veränderungsprojekte sowie operative Dringlichkeiten müssen ausbalanciert und Kraftfelder unterschiedlicher Interessen, Ziele und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Um diese Spannungsfelder erfolgreich im Gleichgewicht zu halten, sind zwei Aspekte von entscheidender Bedeutung. Zum einen geht es darum, Kooperation und Vernetzung in Organisationen und mit wichtigen Stakeholdern zu fördern, zum anderen, einen dafür möglicherweise erforderlichen Kulturwandel zu initiieren.

### Lernziele und Transfer

- › Perspektivenvielfalt als Bereicherung in Turbulenzen nutzen
- › Dynamik von Veränderungsprozessen wahrnehmen, aufgreifen und verstärken
- › Widersprüche und ambivalente Entscheidungen kommunizieren können
- › Aufmerksamkeitsfelder zur Erkundung komplexer Wirkungsgefüge fokussieren
- › Komplexität durch (Wiederbelebung von) Vertrauenskultur reduzieren

### Themen

- › VUKA – Umgang mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität
- › Systemisches Komplexitätsmanagement
- › Strategische Analyse von Veränderungsvorhaben
- › Der lange Abschied von der Illusion vollständiger Kontrollierbarkeit
- › Die drei Ebenen des Lernens: die zunehmende Bedeutung von Sinn- und Wertemanagement
- › Erfolgreich durch digitale Vernetzung in der »Verwaltung 4.0«



# Modulreihe

## Programmsteckbrief

### Zielgruppe

Führungskräfte der Führungsrolle C (siehe Übersicht auf Seite 14 / 15)

### Teilnehmerzahl

maximal 14 Personen

### Dauer und Trainingsaufbau

ca. 7 – 9 Monate mit 4 Modulen und insgesamt 8 Trainingstagen

### Voraussetzungen

Bereitschaft zur Arbeit an einem persönlichen Schwerpunktthema.

Die Teilnahme an mindestens 3 Modulen sowie die Teilnahme am 1. Modul sind verpflichtend.

### Methoden

Theorieinput, Verhaltenstraining und Feedback, erfahrungsorientierte Trainingseinheiten und Übungen, kollegiale Beratung und Fall-Supervision

### Anmeldung

Verbindliche Anmeldung zu einer zusammenhängenden Modulreihe über [www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de)

Module aus verschiedenen Modulreihen sind nicht kombinierbar.

### Anmeldeschluss

8 Wochen vor Beginn des ersten Moduls

### Kosten

3.800.00 EUR / 4.500.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

## FÜHRUNGSROLLE C – MODULREIHE

Gruppe	Termine	Module	Leitung	Ort
C1	20.02. – 21.02.25	Modul C1	Anja Paehlke	Tagungshotel
	28.04. – 29.04.25	Modul C2	Anja Paehlke	Ausschläger Weg
	07.07. – 08.07.25	Modul C3	Anja Paehlke	Ausschläger Weg
	18.09. – 19.09.25	Modul C4	Anja Paehlke	Ausschläger Weg
C2	14.07. – 15.07.25	Modul C1	Claudia Behrendt	Tagungshotel
	22.09. – 23.09.25	Modul C2	Claudia Behrendt	Ausschläger Weg
	01.12. – 02.12.25	Modul C3	Claudia Behrendt	Ausschläger Weg
	13.01. – 14.01.26	Modul C4	Claudia Behrendt	Ausschläger Weg
C3	18.09. – 19.09.25	Modul C1	Harald König	Tagungshotel
	24.11. – 25.11.25	Modul C2	Harald König	Ausschläger Weg
	09.02. – 10.02.26	Modul C3	Harald König	Ausschläger Weg
	13.04. – 14.04.26	Modul C4	Harald König	Ausschläger Weg

**SELBST-  
MANAGEMENT-  
KOMPETENZ**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
TEAM**

**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM  
UMFELD**

**INNOVATIONS-  
UND  
VERÄNDERUNGS-  
KOMPETENZ**

**STEUERUNGS-  
KOMPETENZ**

MODULREIHE  
FÜHRUNG



## Modul D1

# Persönliche Führungswirksamkeit steigern

Beruflicher Erfolg und hierarchischer Aufstieg in einer Organisation sind in der Regel mit einem Zugewinn an Verantwortung, Anerkennung und Gestaltungsspielraum verbunden.

Doch gibt es auch Fallen der Führung, die den Erfolg von Führung und langfristig auch die persönliche Zufriedenheit beeinträchtigen können. Sie zu erkennen und zu vermeiden steigert nicht nur die Wirksamkeit von Führung, sondern hilft Ihnen, auch in hohen Belastungssituationen Balance zu halten.

### Lernziele und Transfer

- › Die persönlichen Erfolgsstrategien reflektieren
- › Zwischen beruflicher Rolle und persönlichen Bedürfnissen balancieren können
- › Mit den Fallen von Führung und Macht umgehen

### Themen

- › Obere Führung in der Vorbildfunktion
- › Lonely at the top: Kurs halten auch in hohen Belastungssituationen
- › Die Fallen der Führung: Einfluss! Verantwortung! Persönliche Zufriedenheit?
- › Loyalität und Opportunismus im eigenen Umfeld
- › Wenn Beziehungen nur noch taktisch geführt werden
- › Wie kann Führung Gefolgschaft erzeugen?

## Modul D2

# Professionelle Kommunikation in der Organisationssteuerung

Für die effektive Steuerung größerer Organisationseinheiten spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle. Dabei gilt es allerdings, das Spannungsfeld zwischen politischen Zielen, unternehmerischen und fachlichen Notwendigkeiten sowie individuellen Bedürfnissen besonders zu berücksichtigen. Denn wird der unternehmerische Fokus auf harte Organisationsziele verengt, sind Störungen in der Kommunikation und defensive Verhaltensweisen von Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation vorprogrammiert.

Interne Kommunikation kann sich also nicht allein auf Informationsvermittlung und -bereitstellung konzentrieren, wie dies bisher häufig der Fall war. In diesem Seminar werden Ihnen wirksame Instrumente zur Gestaltung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien vorgestellt.

Der Umgang mit Diversität wird sowohl in der Präsenzveranstaltung als auch in dem ebenfalls zu diesem Modul gehörenden WBT *Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern* vermittelt.

Das Modul behandelt sowohl die *Soziale Kompetenz – Agieren im Team* als auch die *Soziale Kompetenz – Agieren im Umfeld*.

### Lernziele und Transfer

- › Kommunikationskultur als Erfolgsschlüssel für Organisationen erkennen
- › Prinzipien von internem Marketing verstehen
- › Verantwortung für die Gestaltung der Schnittstellen nach Außen bewusst machen
- › Kommunikationsstrategien zur Übersetzung organisatorischer Ziele entwickeln

### Themen

- › Strategien zur Kulturveränderung von Kommunikation
- › Trias: Strategie – Struktur – Kultur
- › Umgang mit internen und externen Akteuren und Interessenvertretern
- › Kommunikation und Marketing: Die Darstellung der Organisation nach außen
- › Bullshit – beliebte Ausweichstrategien in Organisationen
- › Ambivalente Dynamik in Führungskreisen
- › Unternehmerische und fachliche Ziele kommunikativ wirksam übersetzen

## Modul D3

# Management von Gesamtorganisationen

Das Verhältnis von Spitzenführungskräften in der Verwaltung zu den Akteuren auf der politischen Ebene ist häufig von unterschiedlichen Erwartungen und Rollen geprägt.

In Bezug auf die Führung und das Management von Behörden, Ämtern und Landesbetrieben gilt es, dieses Feld zu berücksichtigen und entsprechend die Organisationsstruktur konsequent an den Leitlinien der Strategie auszurichten. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen erfolgt daher in diesem Modul eine Auseinandersetzung mit den strategischen Design-, Architektur- und Handlungsoptionen im eigenen Handlungsbereich.

### Lernziele und Transfer

- › Erfahrungen austauschen und reflektieren
- › Funktionalität von Organisationsstrukturen beurteilen können
- › Ansatzpunkte für neue strategische Handlungsoptionen erkennen

### Themen

- › Top-Führungskräfte zwischen Politik und Verwaltung
- › Die neue Rolle von Vorständen, Verwaltungsräten, Geschäftsführungen und Amtsleitungen
- › Managementverständnis zwischen Loyalität und Eigensinn
- › Corporate Strategy: Das Navigationssystem von Organisationen
- › Analyse der strategischen Ausgangslage: Shareholder und Stakeholder
- › Beurteilung der Qualität von Strategien
- › Stärken und Schwächen bekannter Organisationsformen

## Modul D4

# Die Gestaltung organisationaler Transformation

Für höhere Führungskräfte reicht es nicht aus, Veränderungsvorhaben in der eigenen Organisation nur im Kontext gegenwartsbezogener Herausforderungen zu begreifen und zu initiieren. Wer heute als Leitung eines größeren Bereichs unternehmerische Verantwortung trägt, muss zukünftige Transformationsprozesse bereits vorausdenken können. Führung in einer komplexen Welt bedeutet jedoch auch Abschied nehmen von Gewissheit, Planbarkeit und Vereinfachung.

Daher wird die Frage, inwieweit Auswirkungen von gesellschaftlichen und politischen Trends für Entwicklungen in der eigenen Organisation antizipiert und wirksam gemacht werden können, ein Schwerpunkt der Veranstaltung sein. Es werden verschiedene Konzepte und Philosophien von Transformation vorgestellt und auf Anwendbarkeit für den eigenen Bereich geprüft. Auf persönlicher Ebene gehört dazu auch, sich mit den Themen Weitsicht, Intuition und individuelles Risikoverhalten auseinanderzusetzen.

### Lernziele und Transfer

- › Druckstellen für organisationale Bewegung identifizieren
- › Eigene etablierte Denk- und Handlungsroutinen überprüfen
- › Sich mit der eigenen Intuition als Triebkraft für Transformation auseinandersetzen
- › Gemeinsame Muster aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen erkennen

### Themen

- › Verwaltung und gesellschaftliche Megatrends
- › Transformation als Suchprozess
- › Digitale Zukunftsstrategien
- › Diversität und Vielfalt: Bedrohung oder Bereicherung?
- › Wertemanagement – was das genau ist
- › Absicherungs-, Leistungs- oder Gelingenskultur – wo die Reise hingeht
- › Wie innovativ Verwaltung sein darf

# Modulreihe

## Programmsteckbrief

### Zielgruppe

Führungskräfte der Führungsrolle D (siehe Übersicht auf Seite 14 / 15)

### Teilnehmerzahl

maximal 14 Personen

### Dauer und Trainingsaufbau

ca. 7 – 9 Monate mit 4 Modulen und insgesamt 8 Trainingstagen

### Voraussetzungen

Bereitschaft zur Arbeit an einem persönlichen Schwerpunktthema.

Die Teilnahme an mindestens 3 Modulen sowie die Teilnahme am 1. Modul sind verpflichtend.

### Methoden

Theorieinput, Verhaltenstraining und Feedback, erfahrungsorientierte Trainingseinheiten und Übungen, kollegiale Beratung und Fall-Supervision

### Anmeldung

Verbindliche Anmeldung zu einer zusammenhängenden Modulreihe über [www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de)

Module aus verschiedenen Modulreihen sind nicht kombinierbar.

### Anmeldeschluss

8 Wochen vor Beginn des ersten Moduls

### Kosten

4.200.00 EUR / 4.900.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

### Termine

Die aktuellen Termine und die Veranstaltungsleitung werden rechtzeitig bekannt gegeben.



*Wenn Du die Welt  
verändern willst, musst Du  
bei Dir selbst anfangen.*

Aristoteles

EINZELANGEBOTE



**SELBSTMANAGEMENT-  
KOMPETENZ**

ALLE FÜHRUNGSROLLEN



# Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte

Führungskräfte erleben sich in den Anforderungen des alltäglichen Arbeitskontextes und bei Fragen und Anliegen ihrer Mitarbeitenden oft als Problemlöser. In ihrem Führungsverständnis sehen sie sich einerseits dem Erwartungsdruck an fachliche Expertise, dem Finden einer »besten Lösung« als Leitung ausgesetzt. Mitarbeitende brauchen andererseits eine Führungskraft, die sie zu eigenverantwortlichem Handeln, Entscheiden und Problemlösen motiviert und darin immer wieder konkret unterstützt. Der Einsatz von Coaching-Methoden kann diesen »Teufelskreis« nachhaltig überwinden. Dadurch gewinnt die Führungskraft wertvolle Zeit für die Konzentration auf strategische Aufgaben und erhält kompetente Unterstützung durch motivierte und selbstbewusstere Mitarbeitende. Neben wichtigen Impulsen zur Einnahme einer Coaching-Haltung werden in diesem Seminar verschiedene anlassbezogene Interventionen vermittelt, die sich in der Coaching-praxis als äußerst wirksam erwiesen haben.

## Lernziele und Transfer

- › Wirksame Coaching-Methoden für den Führungsalltag kennen lernen
- › Einen Führungsstil entwickeln, der Lösungsenergie und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden fördert
- › Mehr persönliche Freiräume für Führungsaufgaben schaffen

## Themen

- › Potenziale und Grenzen einer Coaching-Haltung in der Führung
- › Analyse der aktuellen Führungssituation
- › Grundlegende Gesprächskompetenzen
- › Systemisch-konstruktivistische Haltung
- › Fragetechniken und Hypothesenbildung
- › Anliegen verstehen, Ziel und Auftrag festlegen
- › Anlassbezogene Interventionen und Methoden
- › Selbstreflexion, Austausch und Fallarbeit

## Zielgruppe

Führungskräfte, die die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden fördern und sich mehr Freiräume für Führungsaufgaben schaffen wollen.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010037-0007	08.05. – 09.05.25	Matthias Schmidt	A – C	ZAF



# Kollegiale Fallberatung und Führung coaching

Der professionelle Austausch mit anderen Führungskräften durch die kollegiale Fallberatung ist ein bewährtes und praxisorientiertes Verfahren der Führungskräfteentwicklung. Mit ihm können Sie aktuelle Klärungs- und Lösungsanliegen zu konkreten Herausforderungen in einer kleinen Gruppe von Führungskräften mit vergleichbarem Erfahrungshintergrund gemeinsam bearbeiten und Lösungsoptionen generieren. In einem strukturierten und moderierten Beratungsprozess kann die Erfahrung des ganzen Teams zur umfassenden Analyse eines Problems, zur Erweiterung des individuellen Blickwinkels und zu einer größeren Anzahl möglicher Lösungsinterventionen genutzt werden. In einem weiteren Schritt kann die zusätzliche Perspektive des begleitenden Führung coaches erörtert werden.

## Lernziele und Transfer

- › Neue Ideen für mögliches Führungsverhalten in schwierigen Situationen entwickeln
- › Unterstützung durch andere für die eigene Führung erfahren
- › Eigenes Führungsverhalten im Spiegel der Sichtweisen anderer Führungskräfte reflektieren
- › Individuelle Führungskompetenz erweitern

## Themen

- › Kollegiale Fallberatung als strukturierte Methode zur Peer-Gruppen-Arbeit
- › Eigene Fälle der teilnehmenden Führungskräfte
- › Kreativtechniken im Team
- › Der systemische Blick auf komplexe Fragestellungen
- › Problemlösungsstrategien für Führungskräfte

## Zielgruppe

Führungskräfte, die die Methode der kollegialen Fallberatung für eigene konkrete Herausforderungen kennen lernen möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011022-0003	30.09.25	Joachim Röhlke	A – C	ZAF



C

D

# Medienauftritt – Professioneller Umgang mit klassischen und digitalen Medien

Zwei Entwicklungen, die derzeit parallel verlaufen, machen allgemein eine Neujustierung der Medienarbeit notwendig. Das ist einerseits auf Multiplikatorensseite die (Glaubwürdigkeits-) Krise der Presse. Hinzu kommen die veränderten Informationsgewohnheiten der Bürgerinnen und Bürger und die Macht der sozialen Netzwerke, die inzwischen selbst zu Nachrichten Anbietern geworden sind. Da Sie andererseits die Verwaltung repräsentieren und somit eine Quelle beehrter Nachrichten sind, stehen Sie einer zunehmend aufgewühlten und fordernden Öffentlichkeit gegenüber. Daraus ergeben sich ein paar Fragen:

Wie verändert sich in diesem Zusammenhang Ihre Rolle in der Öffentlichkeit? Wie bewältigen Sie diese Aufgabe mit geringer werdender Unterstützung der klassischen Medien? Wie gehen Sie mit Aggressionen um? Wie bedienen Sie die Medien mit klaren und journalistischen Botschaften?

## Lernziele und Transfer

- › Klassische Medien mit Interviews, Statements oder als Gast einer Diskussionsrunde bedienen
- › Journalistische Formate für die digitale Sphäre entwickeln
- › Angemessene Reaktionen auf Angriffe und Panikmache in der analogen und der digitalen Welt (Trolle, Shitstorm) finden

## Themen

- › Die klare und wirksame Vermittlung einer Botschaft
- › Argumentieren in »postfaktischen« Zeiten
- › Goldene Regeln für Interviews und Statements
- › Wie Journalistinnen und Journalisten ticken
- › Sympathisch nichts sagen
- › Behörden und Ämter auf Twitter, YouTube, Facebook
- › Optimierung des eigenen digitalen Auftritts

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihren medialen Auftritt optimieren möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007458-0007	23.06.25	Brigitte Neumann	C – D	ZAF



# Motiviert in Führung – Sich selbst und andere (noch) besser führen

Was motiviert Sie? Die Motivationspsychologie ermöglicht es, mit dem sogenannten LUXX-Profil den Facettenreichtum der menschlichen Persönlichkeit anhand von 16 trennscharfen Motiven zu erklären. Das bewährte LUXX-Profil misst präzise, wie diese Motive bei Ihnen ausgeprägt sind und stellt diese in einem Persönlichkeitsprofil dar.

Die Veranstaltung setzt sich zusammen aus dem LUXX-Profil als Online-Befragung (0,5 Stunden), einem persönlichen Coaching zur Auswertung des Persönlichkeitsprofils (2 Stunden) und einem Workshop mit allen Teilnehmenden mit Input sowie Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (1 Tag).

Die Kombination der drei Veranstaltungsbestandteile Persönlichkeitsanalyse, Auswertungscoaching und Workshop ermöglicht Ihnen die intensive Auseinandersetzung mit Ihrer persönlichen Motiv- und Resilienzstruktur und die Stärkung Ihrer Wahrnehmungskompetenz. Im Rahmen des Coachings und im Workshop reflektieren Sie, wie Ihr individuelles Profil Ihre Führungspersönlichkeit und das eigene Führungshandeln beeinflusst, und Sie diskutieren neue Handlungsoptionen für Ihren Führungsalltag.

Zusätzlich haben Sie die Möglichkeit eines »Resilienz-Checks« und bekommen über die Reflexion des persönlichen Motivprofils mit Blick auf die eigene psychische Widerstandskraft Impulse zum persönlichen Stressmanagement und zur Burn-out-Prävention.

## Lernziele und Transfer

- › Das individuelle Persönlichkeitsprofil (LUXX-Profil) reflektieren und weiterentwickeln
- › Zusammenhänge zwischen Motiv-Profil und eigenem Führungshandeln verstehen und andere besser führen
- › Eigene psychische Widerstandskraft stärken
- › Neue Handlungsoptionen für das eigene Führungsverhalten gewinnen
- › Führungskompetenz ausbauen: unterschiedliche Persönlichkeiten »lesen« können

## Themen

- › LUXX Profil – 16 trennscharfe Motive der menschlichen Persönlichkeit
- › Auswertung und Bearbeitung individueller Coaching-Anliegen
- › Ziele einfacher erreichen: Klarheit über die intrinsische Motivation
- › Resilienz-Check: Impulse zum persönlichen Stressmanagement und zur Burnout-Prävention
- › Praxistaugliche Werkzeuge zur verbesserten Selbststeuerung
- › Persönliche Beobachtungs- und Wahrnehmungskompetenz
- › Impulse für individualisierte und differenzierte Mitarbeiterführung

## Zielgruppe

Führungskräfte, die vielschichtige Anregungen zur Entwicklung der persönlichen Führungskompetenz erhalten möchten.

**A**

Selbstmanagementkompetenz: Motiviert in Führung – Sich selbst und andere (noch) besser führen

**B**

### Voraussetzungen und Hinweise

Vor der Präsenzveranstaltung mit allen Teilnehmenden wird eine individuelle Online-Befragung durchgeführt sowie ein persönliches Coaching mit der Trainerin angeboten. Der Anmeldeschluss liegt somit ca. 7 Wochen vor Veranstaltungsbeginn.

**C**

### Preis

255.00 EUR / 375.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009404-0009	22.04.25	Petra Hoffmann	A – C	ZAF
009404-0010	03.11.25	Petra Hoffmann	A – C	ZAF



# Personal Performance: Führen mit Status und Empathie

Den Mitarbeitenden ein Vorbild zu sein, ihnen Orientierung zu geben und sich empathisch im Dialog mit ihnen zu verhalten, sind Schlüsselqualifikationen einer modernen Führungskraft. Spürbares Selbstbewusstsein und eine hohe Gesprächsbereitschaft erzeugen ein Klima des Vertrauens, des Respekts und der Klarheit in der Führungsrolle.

Was liegt dann näher, als sich diese Rolle mit Techniken des Theaters genau anzuschauen und hinsichtlich gewünschter Eigenschaften zu gestalten und zu verändern? Verblüffend effektive Dialogtechniken helfen dabei, gehaltvolle Gespräche zu führen. Kurzum: In dieser Veranstaltung lernen Sie, wie Sie mit authentischer Präsenz ein positives und inspirierendes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitenden entwickeln können.

## Lernziele und Transfer

- › Die Führungsrolle mit Techniken des Theaters aktiv gestalten
- › Vertrauen schaffen durch klare und zugewandte Führung
- › Mit hoher sozialer Kompetenz Beziehungen gestalten

## Themen

- › Empathie: Gespräche auf Augenhöhe
- › Kraftvolles und sympathisches Vertreten der eigenen Positionen
- › Umgang mit Signalen von Unterwerfung und Dominanz
- › Gelungenes Beziehungsmanagement durch präzise Status-Wahrnehmung
- › Konstruktives Thematisieren unausgesprochener Botschaften

## Zielgruppe

Führungskräfte, die eine respektvolle und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden anstreben.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007462-0011	02.04. – 03.04.25	Matthias Simon	A – B	ZAF



# Professionelle Konzepterstellung für Führungskräfte (online)

Als Führungskraft sind Sie bei der Erstellung von Konzepten gefordert, in Lösungen zu denken: mit schlüssigen Argumenten, überzeugenden Folgerungen und einer klugen Dramaturgie. Das gilt für Strategiepapiere und Masterpläne ebenso wie für Drucksachen und Projektbeschreibungen. Und: Sie sollten Ihre Ideen sprachlich gut verpacken können! Selbst scheinbar nüchterne Terminvorbereitungen oder Stellungnahmen fangen an zu leuchten, wenn Sie ihnen mehr zu erzählen geben als bloße Daten und Fakten. In diesem Seminar lernen und üben Sie, wie Sie dabei Schritt für Schritt vorgehen.

## Lernziele und Transfer

- › Auftrag und Ziele von Konzepten eindeutig abgrenzen
- › Argumente und Lösungen finden
- › Narrative und Kernbotschaften identifizieren
- › Inhalte finden, die die gewünschte Botschaft/ Erzählung tragen
- › Verständlich und lebendig formulieren
- › Neue Präsentationsmöglichkeiten kennen lernen: Online-Tools, Videos, Podcasts

## Themen

- › Qualitätskriterien für professionelle Konzepte und Entscheidungsvorlagen
- › Im Schnelldurchgang: Wie aus einer Idee eine überzeugende Präsentation wird
- › Wissensgrundlage dank Recherche: Zahlen, Daten, Fakten
- › Klärung von Ziel, Adressatenkreis, Inhalte und Präsentationsformen mit den vier W-Fragen
- › Verschiedene Modelle zur Ideenfindung und Analyse
- › Entwicklung von Narrativen und Kernbotschaften
- › Entwicklung von Techniken zur Auswahl von Inhalten (Mut zur Lücke)
- › Vom Grob- zum Feinkonzept
- › Regeln des verständlichen und spannenden Schreibens
- › Überzeugen mit gelungenen Präsentationsformen: von der Tischvorlage bis zum Handy-Video

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich für die einfache Erstellung professioneller Konzepte und Entscheidungsvorlagen interessieren.

## Voraussetzungen und Hinweise

Vorkenntnisse sind nicht erforderlich.

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugeschickt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

**Preis**

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010502-0005	24.02.25	Petra Bäurle	A – C	Online am Arbeitsplatz
010502-0006	15.10.25	Petra Bäurle	A – C	Online am Arbeitsplatz



## Resilienz – Mit Belastungen gelassener umgehen

Veränderungen im Arbeitsalltag stellen hohe Anforderungen an uns selbst und unsere Umsetzung von leadership. In solchen Situationen ist es bedeutsam, in angemessener Weise mit verschiedenartigen Anforderungen und damit verbundenem Stress und mit Belastungen umzugehen und so die psychische Gesundheit zu erhalten. Wie können Sie Ihre Widerstandskraft (Resilienz) stärken? Wie finden Sie innere Ruhe (wieder)? Entdecken Sie in dieser Veranstaltung wirksame Methoden, dem negativen Stress zu begegnen und einen anderen Umgang damit zu finden. Für sich und andere.

### Lernziele und Transfer

- › Belastende Situationen sichtbar machen, hinterfragen und gelassener meistern
- › Allgemeine Prinzipien, persönliche Muster erkennen und gezielt unterbrechen/ verändern lernen
- › Resilienz-Faktoren kennen lernen
- › Energie- und Erschöpfungskreisläufe verstehen

### Themen

- › Persönliche Standortbestimmung: Belastende Situationen
- › Antreiber, Glaubensmuster und Teufelskreise
- › Energiefresser und Energiequellen
- › Verarbeitung negativer Einflüsse und Misserfolge
- › Praxistransfer und Werkzeugkoffer

### Zielgruppe

Führungspersonen, die Strategien für einen besseren Umgang mit Belastungen lernen möchten.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011136-0002	22.01. – 23.01.25	Kerstin Jaspers	A – B	ZAF



# Von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern lernen – Professionelle Selbstführung für Vorgesetzte

Wie im Spitzensport ist eine optimale Selbstführung einer der wichtigsten Einflussfaktoren für Ihre Zielerreichung und Ihren Erfolg als Führungskraft. Bringen Sie in diesem Training Ihre Selbstführung auf den Prüfstand und erkennen Sie, wie Sie Ihre Ressourcen optimal einsetzen können. Überprüfen und reflektieren Sie, inwieweit Ihre Einstellungen und Gewohnheiten Sie langfristig in Ihrer Tätigkeit als Führungskraft unterstützen. Erfahren Sie, wie Sie auch unter hoher Arbeitsbelastung und bei hohem Stresslevel mental fit, leistungsfähig und gesund bleiben und dabei Ihre Ziele im Auge behalten und umsetzen können.

## Lernziele und Transfer

- › Individuelle Selbstführungsstrukturen erkennen und abgleichen
- › Vitalität und psychophysische Regenerationsfähigkeit verbessern
- › Willenskraft und mentale Stärke mobilisieren

## Themen

- › Erstellen eines individuellen, aussagekräftigen Motivationsprofils
- › Individueller Fitnesscheck
- › Energiemanagement: Gesunde Ernährung zur Verbesserung des Energiestoffwechsels
- › Aktives Bewegungstraining ohne Anstrengung
- › Vom Profisport lernen: mentales Training für praktische Willensstärke und Ressourcenentwicklung
- › Systematische Entspannungstechniken zur schnelleren Regeneration
- › Stressmanagement und Life Balance

## Zielgruppe

Führungskräfte, die mit professionellen Methoden aus dem Spitzensport ihre Selbstführung verbessern wollen.

## Voraussetzungen und Hinweise

Bitte tragen bequeme / sportliche Bekleidung und bringen Sie zusätzlich Outdoor-Sportbekleidung mit.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007470-0009	10.09. – 11.09.25	Olaf Kortmann	A – B	ZAF



## Zeit effektiv nutzen – Sich selbst organisieren

Besonders in Zeiten hohen Entscheidungsdrucks stoßen Führungskräfte an die Grenzen ihrer Alltagsstrategien der Selbstorganisation. Neue und verbesserte Techniken der Zeitplanung und der Arbeitsorganisation sollen in diesen Situationen Hilfe leisten.

In dieser Veranstaltung wird die Selbstorganisation genauer unter die Lupe genommen und neben der Vermittlung von Techniken auch das Niveau der Ansprüche an die eigene Leistung reflektiert. Darüber hinaus lernen Sie die Wechselwirkung zwischen der eigenen Arbeitsorganisation und den bestehenden Arbeits- und Kommunikationsstrukturen kennen.

### Lernziele und Transfer

- › Im Alltag die »richtigen« Prioritäten setzen
- › Entscheidungsbereitschaft verstärken
- › Organisationstechniken zum besseren Umgang mit Zeitdruck kennen lernen
- › Planungstechniken für das tägliche Handeln entwickeln
- › Stressoren bzw. Belastungen erkennen und darauf reagieren

### Themen

- › Umgang mit Stress- und Zeitdruck
- › Stressoren und Stressprophylaxe
- › Effektive Nutzung der eigenen Zeit
- › Methoden der Prioritätenfindung
- › Umgang mit Doppelbelastung durch Beruf und Familienleben
- › Planungstechniken
- › Effektive Büroplanung

### Zielgruppe

Führungskräfte, die ihr Selbstmanagement effektiver gestalten möchten.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007460-0012	13.10. – 14.10.25	Dorit Hülse	A – B	ZAF



*Jeder Einzelne  
ist ein Tropfen,  
gemeinsam sind  
wir ein Meer.*

Ryunosuke  
Satoro

**EINZELANGEBOTE**



**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM TEAM**

**ALLE FÜHRUNGSROLLEN**



## Beurteilungen sicher, effizient und wertschätzend schreiben (online)

Beim Schreiben von Beurteilungen besteht für viele Beurteilende die größte Schwierigkeit im korrekten sprachlichen Ausdruck der einzelnen Kriterien. Auch erfahrene Führungskräfte müssen bei vielen Sätzen noch überlegen, was genau sie in der schriftlichen Beurteilung wiedergeben wollen. In dieser Veranstaltung werden häufige Fehler besprochen und Beispielformulierungen für die Beurteilungskriterien vorgestellt und diskutiert. Darüber hinaus wird die typische Gliederung und Struktur des Beurteilungswesens aufgezeigt: Das Ziel dieser Veranstaltung ist, Ihnen zu vermitteln, wie Beurteilungen sicherer und effizienter verfasst werden können.

### Lernziele und Transfer

- › Schriftliche Beurteilungen sicher und effizient abfassen
- › Neue Formulierungsmöglichkeiten kennen lernen und anwenden

### Themen

- › Klärung der Funktion der schriftlichen Beurteilung innerhalb des Beurteilungssystems
- › Struktur und inhaltlicher Aufbau der schriftlichen Beurteilung
- › Häufige Fehler und vermeidbare Formulierungen
- › Formulierungshilfen und Anregungen zur individuellen Gestaltung
- › Übung an praktischen Beispielen

### Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten über das Verfassen von schriftlichen Beurteilungen erweitern wollen.

### Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009952-0007	10.06.25	Petra Bäurle	A – B	Online am Arbeitsplatz
009952-0008	08.12.25	Petra Bäurle	A – B	Online am Arbeitsplatz

# Beurteilungsgespräche erfolgreich durchführen

Führungskräfte können sich in dieser Kompaktveranstaltung auf eine inhaltlich eindeutige und formal korrekte Durchführung von Beurteilungsgesprächen vorbereiten. Insbesondere die Realisierung der Führungsaufgabe Personalentwicklung mit Hilfe des Beurteilungsgesprächs und die sachlich klare und menschlich angemessene Vermittlung kritischer Einschätzungen werden im Zentrum der Veranstaltung stehen. Sie sind ausdrücklich dazu eingeladen, konkrete aktuelle eigene Fälle mitzubringen und in der Veranstaltung zu thematisieren.

## Lernziele und Transfer

- › Die Gespräche korrekt und perspektivenorientiert durchführen
- › Mit kritischen Rückmeldungen souverän umgehen
- › Einen echten Dialog herstellen
- › Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern

## Themen

- › Das Beurteilungsgespräch als Instrument für Standortbestimmung, Feedback und Blick in die Zukunft
- › Die innere Haltung, Einstellung und Rollenklarheit von Beurteilenden
- › Differenzierung von Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung und Anwendung im Beurteilungsgespräch
- › Methoden der Gesprächsführung, um das Gespräch zu eröffnen, das Verfahren zu erklären, einen Überblick zu geben und auf Rückfragen und die Selbsteinschätzung einzugehen
- › Gesprächsübungen zu aktuellen Fällen der Teilnehmenden

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Kenntnisse über die praktische Durchführung des Beurteilungsgesprächs vertiefen möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007905-0015	09.05.25	Michaela Schlichting	A – B	ZAF
007905-0016	05.11.25	Dr. Ingeborg Rubbert	A – C	ZAF



# Beurteilungswesen – Verstehen und sicher anwenden (online)

Das Beurteilungswesen ist eines der zentralen Instrumente modernen Personalmanagements für die gesamte hamburgische Verwaltung. Gerade für Führungskräfte mit wenig oder noch keiner Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument erfordert die Systematik des Beurteilungswesens eine intensive Auseinandersetzung. In dieser Veranstaltung wird daher sehr praxisnah auf das Thema eingegangen, um den Beurteilenden konkrete Hilfestellungen mit dem Instrument an die Hand zu geben.

Darüber hinaus lernen Sie typische »Beurteilungsfallen« wie z. B. subjektive Beurteilungstendenzen und die Bedeutung der Beurteilung im Rahmen eines modernen Personalmanagements kennen.

## Lernziele und Transfer

- › Ziele, Systematik und Verfahrensweise des Beurteilungssystems kennen lernen
- › Die Funktion der Beurteilung bei Personalauswahl und -entwicklung kennen lernen
- › Beurteilungskriterien anwenden lernen
- › Mitarbeitende fair und realistisch einschätzen können

## Themen

- › Das Beurteilungswesen in der Hamburger Verwaltung
- › Beurteilen mit den Beurteilungskriterien
- › Stolpersteine auf dem Weg zu einer objektiven Beurteilung
- › Konstruktives Durchführen von Beurteilungsgesprächen
- › Bedeutung der Beurteilung als Instrument des Personalmanagements
- › Praktische Anwendung

## Zielgruppe

Führungskräfte, die das Beurteilungssystem verantwortungsvoll und sicher anwenden wollen und wenig oder keine Erfahrung mit dem Instrument haben.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

**Preis**

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009953-0017	14.05. – 15.05.25	Gabriele Oltersdorf	A – B	Online am Arbeitsplatz
009953-0018	04.09. – 05.09.25	Gabriele Oltersdorf	A – B	Online am Arbeitsplatz
009953-0019	27.11. – 28.11.25	Michela Schlichting	A – B	Online am Arbeitsplatz
009953-0020	03.03. – 04.03.25	Michela Schlichting	A – B	Online am Arbeitsplatz



# Feedback- und Kritikgespräche professionell führen

Vorgesetzt sein heißt, in der Verantwortung zu stehen: gegenüber den zu erfüllenden Aufgaben, vor allem aber gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Als Führungskraft sind Sie für deren Weiterentwicklung verantwortlich. Das wichtigste Instrument dazu ist die ehrliche und wertschätzende Rückmeldung – im Positiven wie im Negativen. Mit einer klaren Struktur für kritische Gespräche sowie Übungen und Verhaltensanalysen trainieren Sie in dieser Veranstaltung Ihre Professionalität in der Führung von Feedback- und Kritikgesprächen.

## Lernziele und Transfer

- › Feedback-Regeln kennen lernen und sicher anwenden können
- › Feedback als Instrument der Weiterentwicklung nutzen
- › Personalgespräche kritisch und konstruktiv führen
- › Kritik wertschätzend und deutlich vermitteln

## Themen

- › Aktives Zuhören
- › Feedbackregeln
- › Struktur des Gesprächs mit Mitarbeitenden
- › Vorbereitung des Gesprächs mit Mitarbeitenden
- › Formulieren von Kritik
- › Krisenkommunikation

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Kritik- und Feedback-Gespräche professioneller durchführen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Grundlagenkenntnisse im Bereich »Kommunikation und Gesprächsführung« werden für diese Veranstaltung vorausgesetzt.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007901-0020	19.02.25	N. N.	A – B	ZAF
007901-0021	16.09.25	Dr. Paul Endrejat	B – C	ZAF



# Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe)

Erfolgreiche Führung erfordert nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch eine Vielzahl persönlicher Fähigkeiten. Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch und oft fehlt die Zeit, sich mit den eigenen Führungsqualitäten auseinanderzusetzen und diese weiterzuentwickeln. Ein Kompaktkurs aus elf WBTs à 15 bis 30 Minuten bietet hierbei Unterstützung. Beim Web-Based-Training (WBT) handelt es sich um ein web-basiertes Selbstlernprogramm. Die einzelnen aufeinander aufbauenden Module bestehen aus Erklärvideos mit Beispielen aus dem Berufsleben, Übungen und Checklisten. Schritt für Schritt können Sie sich in Ihrem individuellen Lerntempo mit den multimedialen, interaktiven Inhalten beschäftigen und sich praxisnahes Grundlagenwissen über erfolgreiche Führung aneignen.

## Lernziele und Transfer

- › Zentrale Führungsqualitäten kennen und anwenden – auch über Distanz
- › Bedürfnisse von Teams und einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstehen und auf diese eingehen
- › Die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen können

## Themen

- › Teams leiten und mit Zielen führen
- › Aufgaben delegieren
- › Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren, motivieren und fördern
- › Feedback-Gespräche
- › Entscheidungen treffen
- › Führung über Distanz
- › Persönlichkeitsmodell und Kommunikationsmodelle der Transaktionsanalyse

## Zielgruppe

Beschäftigte, die ihre Führungskompetenz ausbauen und ihre Lernzeiten flexibel gestalten möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Die Online-WBT-Reihe umfasst drei Stunden und 40 Minuten. Hinzu kommt die Zeit, die für Übungsphasen vorgesehen ist und die bei jedem Teilnehmenden unterschiedlich lang ist.

Der Lernfortschritt wird angezeigt und abgespeichert, sodass das Lernen jederzeit unterbrochen und wieder aufgenommen werden kann.

Sie haben den kompletten Kalendermonat Zeit, die Online-WBT-Reihe zu absolvieren.

## Preis

105.00 EUR / 150.00 EUR

Die Veranstaltung ist für Ihre Dienststelle kostenpflichtig. Bitte stimmen Sie die Anmeldung mit Ihrer / Ihrem Vorgesetzten ab. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

A

B

C

D

Soziale Kompetenz – Agieren im Team: Führungskompetenz – Praxisbezogene Grundlagen (Online-WBT-Reihe)

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009471-0049	01.01. – 31.01.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0050	01.02. – 28.02.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0051	01.03. – 31.03.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0052	01.04. – 30.04.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0053	01.05. – 31.05.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0054	01.06. – 30.06.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0055	01.07. – 31.07.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0056	01.08. – 31.08.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0057	01.09. – 30.09.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0058	01.10. – 31.10.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0059	01.11. – 30.11.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz
009471-0060	01.12. – 31.12.25	VIWIS GmbH	A – D	Online am Arbeitsplatz

# Generationengerechtes Führen

Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass die Anzahl älterer Beschäftigter zunimmt. Deshalb ist aus dem Sonderfall für viele die Regel geworden: Vorgesetzte sind zum Teil wesentlich jünger als die Mitarbeitenden, die sie führen. Daraus kann eine Vielzahl von Irritationen, Frustrationen und Konflikten entstehen. Aufmerksame und bewusste Führung kann dem vorbeugen bzw. helfen bestehende Probleme zu lösen, indem die unterschiedlichen Sichtweisen und Kenntnisse als Vorteil im Team genutzt und Motivation und Identifikation entwickelt werden. Die Generationen zusammenzuführen ist Aufgabe und Verantwortung der Vorgesetzten. Diese Veranstaltung vermittelt Ihnen praxistaugliche Strategien, um erfolgreich mit kritischen Situationen umzugehen und ermöglicht darüber hinaus einen professionellen Erfahrungsaustausch zur Führung älterer Beschäftigter.

## Lernziele und Transfer

- › Instrumente zur erfolgreichen Führung älterer Mitarbeitenden kennen lernen
- › Übertragung auf die eigene Arbeitssituation vornehmen können

## Themen

- › Theorien und Modelle zur generationenübergreifenden Zusammenarbeit
- › Motivation von älteren Beschäftigten
- › Kompensationsmöglichkeiten für sich verändernde Fähigkeiten
- › Typische Konfliktfelder bei der Führung von älteren Mitarbeitenden
- › Umgang mit Widerstand bei Veränderungen
- › Moderierter Erfahrungsaustausch

## Zielgruppe

Vorgesetzte, die ältere Mitarbeitende führen.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007838-0011	31.03.25	Beate Munding	A – B	ZAF



## Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte

Die Veranstaltung vermittelt Gesprächstechniken für Situationen mit schwierigen Fragestellungen, die viel häufiger als zunächst vermutet im Führungsalltag auftauchen. Themen, die von Führungskräften ein besonderes Fingerspitzengefühl verlangen, können z.B. häufige Krankheitsabwesenheit, Spannungen im Miteinander oder langfristig nachlassende Arbeitsleistungen sein. Vielfach reagieren Führungskräfte auf das veränderte Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu spät oder gar nicht, weil sie nicht wissen, wie sie angemessen damit umgehen können. Diese Veranstaltung befähigt Sie, auffällige Verhaltensweisen richtig zu interpretieren und dann mit einer klaren Strategie auf die Betroffenen zuzugehen.

### Lernziele und Transfer

- › Fehlreaktionen im Umgang mit besonders problematischen Themen vermeiden lernen
- › Vorgehensweise zur Ansprache unterschiedlicher Probleme planen können
- › Hilfsmöglichkeiten für unterschiedliche Problemstellungen kennen lernen

### Themen

- › Einstellung zu Konfliktsituationen
- › Methoden der Gesprächsführung in Konflikten
- › Umgang mit lösbaren und »unlösbaren« Konflikten
- › Umgang mit Widerständen
- › Typische Fehlreaktionen von Vorgesetzten
- › Struktur und Eigenheiten der Gesprächsabläufe

### Zielgruppe

Führungskräfte, die ihren Umgang mit Konflikten reflektieren und verbessern möchten.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007899-0021	17.02. – 18.02.25	Christiane Vagedes-Baus	A – B	ZAF
007899-0022	16.09. – 17.09.25	Sylke Kowitz	A – B	ZAF
007899-0023	03.11. – 04.11.25	Aline Steiger	A – B	ZAF



# Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte (im Seminar und online)

Diese Veranstaltung vermittelt Gesprächstechniken für Situationen mit schwierigen Fragestellungen, die viel häufiger als zunächst vermutet im Führungsalltag auftauchen. Themen, die von Führungskräften ein besonderes Fingerspitzengefühl verlangen, können z.B. häufige Krankheitsabwesenheit, Spannungen im Miteinander oder langfristig nachlassende Arbeitsleistungen sein. Vielfach reagieren Führungskräfte auf das veränderte Verhalten der Mitarbeitenden zu spät oder gar nicht, weil sie nicht wissen, wie sie angemessen damit umgehen können. In dieser Veranstaltung reflektieren Sie Ihr Konfliktverhalten. Sie lernen, auffällige Verhaltensweisen richtig zu interpretieren und dann mit einer klaren Strategie auf die Betroffenen zuzugehen. Diese Veranstaltung findet als Blended Learning statt und beinhaltet eine individuelle Selbstlernphase am Arbeitsplatz. Sie haben so die Möglichkeit, mit vielen Videos und interaktiven Übungen in Ihrem eigenen Tempo zu lernen und die Inhalte und Übungen auch nach der Veranstaltung bei Bedarf zu wiederholen. Zusätzlich werden Sie online durch Ihren Dozenten unterstützt. So haben Sie maximale Flexibilität. Beim abschließenden Präsenztermin haben Sie die Gelegenheit, das Gelernte zu reflektieren und in der Gruppe praktisch zu vertiefen.

## Lernziele und Transfer

- › Fehlreaktionen im Umgang mit besonders problematischen Themen vermeiden lernen
- › Vorgehensweise zur Ansprache unterschiedlicher Probleme planen können
- › Hilfsmöglichkeiten für unterschiedliche Problemstellungen kennen lernen

## Themen

- › Einstellung zu Konfliktsituationen
- › Methoden der Gesprächsführung in Konflikten
- › Umgang mit lösbaren und »unlösbaren« Konflikten
- › Umgang mit Widerständen
- › Typische Fehlreaktionen von Vorgesetzten
- › Struktur und Eigenheiten der Gesprächsabläufe

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihren Umgang mit Konflikten verbessern und eine neue, flexible Lernmethode ausprobieren möchten.

Soziale Kompetenz – Agieren im Team:

Konflikte souverän lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte (im Seminar und online)

### Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung hat einen geteilten Ablauf:

1. Ein halbtägiger Einführungsworkshop im ZAF von 08:30 – 12:30 Uhr am ersten Termin.
2. Anschließend eine ca. sechswöchige Online-Selbstlernphase, in der Sie Ihr Lerntempo selbst bestimmen.
3. Ein ganztägiges Seminar im ZAF von 08:30 – 16:45 Uhr am letzten Termin.

Für die Selbstlernphase sollten Sie je nach Lerntempo ca. 1,5 Stunden pro Woche (ca. 8 Stunden insgesamt) einplanen. Die Selbstlernphase ist verpflichtender Bestandteil des Seminars und muss bis zum zweiten Präsenztermin absolviert werden. Sie werden dabei aktiv vom Dozenten unterstützt.

### Preis

255.00 EUR / 375.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007680-0007	26.09. – 14.11.25	Jürgen Wulff	A – C	ZAF

# Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Grundlagen und Anwendung

Das Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein bewährtes Instrument moderner Personalentwicklung in der hamburgischen Verwaltung und hat zum Ziel, die Erwartungen zweier Seiten so weit wie möglich in Einklang zu bringen. Jede Führungskraft soll dieses Instrument kennen und beherrschen. Diese Veranstaltung richtet sich an (neue) Führungskräfte, die noch keine Erfahrungen hiermit gesammelt haben.

## Lernziele und Transfer

- › Die Bedeutung des Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs kennen lernen
- › Methoden der Gesprächsführung üben

## Themen

- › Nutzen und Chancen des Mitarbeiterinnen- / Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs
- › Ablauf und Gesprächsführung
- › Dokumentation der Gespräche

## Zielgruppe

Führungskräfte, die keine oder wenig Erfahrung mit Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen haben.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007777-0013	24.03.25	Dr. Ingeborg Rubbert	A – B	ZAF
007777-0014	16.07.25	Dr. Ingeborg Rubbert	A – C	ZAF



# Motivierende Gesprächsführung für Führungskräfte

Bei der motivierenden Gesprächsführung handelt es sich um einen kooperativen Kommunikationsansatz, der hilft, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden genauer zu verstehen und Veränderungen nachhaltig zu initiieren. Für eine konstruktive Veränderungskommunikation sollte Kritik von Beschäftigten nicht abgewertet werden. Stattdessen sollten die »Klagen« der Mitarbeitenden als relevante Bedürfnisse verstanden werden. Wenn z. B. bemängelt wird, dass die Vorgesetzten Arbeitsergebnisse immer ganz genau kontrollieren, kann der Fokus entweder daraufgelegt werden, dass es den Führungskräften wichtig ist, Fehler zu vermeiden, oder darauf, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlicher arbeiten möchten. Diese Veranstaltung vermittelt, wie Führungskräfte Gespräche zielgerichtet und mit psychologischem Feingefühl führen können.

## Lernziele und Transfer

- › Wirkmechanismen der motivierenden Gesprächsführung verstehen
- › Bei Mitarbeitenden Veränderungsmotivation auslösen können
- › Konstruktiv mit Widerstand umgehen
- › Auswirkung der motivierenden Gesprächsführung auf die Teamdynamik erkennen
- › Feedback zu den eigenen Kommunikationskompetenzen erhalten

## Themen

- › Einführung in die Gesprächshaltung und das Menschenbild der motivierenden Gesprächsführung
- › Basistechniken der motivierenden Gesprächsführung
- › Effektiver Umgang mit Widerstand
- › Komplexe Kommunikationsmethoden: Diskrepanzen entwickeln und Änderungszuversicht steigern
- › Die motivierende Gesprächsführung in Gruppen
- › Integration der motivierenden Gesprächsführung in den Arbeitsalltag
- › Transfer- und Abschlussgespräch

## Zielgruppe

Führungskräfte, die die motivierende Gesprächsführung kennen lernen und mit ihrem Team nachhaltig Veränderungsbereitschaft fördern wollen.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010042-0004	16.06. – 17.06.25	Dr. Paul Endrejat	A – C	ZAF

# Psychologische Sicherheit vermitteln – Kernkompetenz für Führungskräfte in bewegten Zeiten

Psychologische Sicherheit gilt bei der Zusammenarbeit in Organisationen als eine der wichtigsten Schlüsseldynamiken für Effizienz, Kreativität und Leistung. Fehlt diese Sicherheit, fließt die Energie in die persönliche Stabilisierung und nicht in Arbeit und Leistung. Effektive Teamarbeit ist daher nur in einer psychologisch sicheren Umgebung möglich, deren Implementierung und Umsetzung maßgeblich von einer fortwährenden Steuerung durch die Führungskräfte abhängig ist.

In diesem Workshop nehmen Führungskräfte eine eigene Standortbestimmung für sich und ihr Team vor und erlernen Techniken, wie sie psychologische Sicherheit in ihrem Team implementieren und damit die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden signifikant erhöhen können.

## Lernziele und Transfer

- › Standortbestimmung der teilnehmenden Führungskräfte und ihrer Teams vornehmen
- › Auswirkung der eigenen Haltung bei der Implementierung psychologischer Sicherheit erkennen
- › Faktoren reflektieren, die ein psychologisch sicheres Umfeld unterstützen
- › Toolkoffer und (Frage-)Techniken kennen, die zur Mitarbeit im Team einladen

## Themen

- › Klärung des Konzepts der psychologischen Sicherheit und der Frage, warum sie für erfolgreiche Führung unerlässlich ist
- › Grundpositionen im Kontakt (Transaktionsanalyse)
- › Simulation und Analyse von Zusammenarbeit und Fehlerkultur im eigenen Team
- › Auswirkungen psychologischer Sicherheit auf Teambuilding und Change-Management
- › Maßnahmenkatalog für die Implementierung von psychologischer Sicherheit
- › Individuelle Umsetzung im eigenen Arbeitsumfeld

## Zielgruppe

Führungskräfte, die erfahren wollen, wie in ihrem Team durch psychologische Sicherheit die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden signifikant erhöht werden kann.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011027-0003	03.04. – 04.04.25	Thomas Klatt	A – C	ZAF
011027-0004	24.11. – 25.11.25	Thomas Klatt	A – C	ZAF



# Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Das Verhalten im Geschlechterverhältnis

Männer und Frauen sind gleichberechtigt - so steht es in unserem Grundgesetz. Diese Vorgabe muss auch das Verhalten im Umgang der Geschlechter leiten. Nicht immer ist aber ein Bewusstsein dafür vorhanden, was dies im täglichen Miteinander bedeutet.

Gesetzliche Vorgaben gibt es nur für Fehlverhalten, was arbeitsrechtliche Konsequenzen haben kann. Dies ist kein Kavaliersdelikt, sondern erfüllt den Tatbestand der Diskriminierung wegen des Geschlechts nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Sexuelle Belästigung / Sexismus ist für viele Frauen bisher eine Alltags Erfahrung, Männer erleben ein solches Verhalten eher als Ausnahmesituation. Diese Erkenntnis hat in der jüngsten Vergangenheit bewirkt, dass Frauen sich öffentlich zur Wehr gesetzt haben und gleichzeitig zu einer Verunsicherung im Umgang mit dem Thema geführt. Wir wollen uns mit den Begründungszusammenhängen der gesetzlichen Bestimmung befassen und dafür sorgen, das Thema sachlich einzuordnen um einen Umgang der Geschlechter auf Augenhöhe zu sichern. Dafür braucht es notwendig das verantwortliche und gemeinsame Handeln von Männern und Frauen.

## Lernziele und Transfer

- › Hintergründe und Begründungszusammenhängen des Themas sexuelle Belästigung / Sexismus am Arbeitsplatz verstehen
- › Handlungsstrategien für einen wertschätzenden Umgang im Geschlechterverhältnis entwickeln

## Themen

- › Sexuelle Belästigung / Sexismus – was ist damit gemeint?
- › Gesellschaftspolitische Einordnung des Themas
- › Rollenstereotype und Interaktion im Geschlechterverhältnis
- › Handlungsgruppen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz
- › Rechtliche Einordnung des Themas
- › Sanktionsmöglichkeiten
- › Gegenwehrstrategien für Betroffene
- › Das D-A-D-A Konzept
- › Konkrete Handlungsansätze gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich über Hintergründe des Themas informieren und für Alltagssituationen sensibilisieren wollen.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Soziale Kompetenz – Agieren im Team:

Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Das Verhalten im Geschlechterverhältnis

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011135-0002	17.06.25	Silke Martini	A – C	ZAF

A

B

C



## Schwierige Menschen am Arbeitsplatz – Umgang und Integration

Menschen am Arbeitsplatz können schwierig sein. Manchmal strapazieren sie unsere Nerven, manchmal vertreten sie ihre berechtigten Interessen und manchmal agieren sie so rücksichtslos und egoistisch, dass andere Menschen im Arbeitsumfeld auf Dauer krank werden. Gerade diese Gruppe der »schwierigen Menschen« verdient ein besonderes Augenmerk. Sie belasten ihre Mitmenschen mit ihrem ungebremsen Drang nach Macht, Anerkennung, Karriere und Geld – nennen wir sie daher kurz »Toxiker«. Lernen Sie diese Menschen entlang der Fragen »Was treibt sie an?«, »Wie gehen sie vor?« und »Wie können wir ihnen angemessen begegnen?« genauer kennen. Bringen Sie Ihre persönlichen Erlebnisse in die Veranstaltung ein und nutzen Sie die Möglichkeit, Ihren Praxisfall zu analysieren, einzuordnen und konkrete Handlungsoptionen sowie erfolgversprechende Lösungsstrategien zu entwickeln.

### Lernziele und Transfer

- › Antreiber und Vorgehensmuster schwieriger Menschen kennen lernen
- › Eigene Anfälligkeit für manipulative und toxische Angriffe erkennen
- › Grundlegende Handlungsstrategien kennen lernen und individuelle Handlungsmöglichkeiten erkennen
- › Praxisfälle analysieren und Möglichkeiten eines erfolgversprechenden Umgangs erarbeiten

### Themen

- › Toxiker – Menschen, die versuchen, ihre egoistischen Motive um jeden Preis zu verwirklichen
- › Mechanismen zur Erlangung von Macht (»Toxischer Prozess«) und Manipulation
- › Grundlegende Modelle sowie praktische Übungen zu Kommunikation und Konflikt
- › Arten von Widerstand und Umgang mit Widerstand im persönlichen Arbeitsalltag
- › Analyse des eigenen Arbeitsumfeldes sowie der verfügbaren persönlichen Ressourcen
- › Gruppen- und Fallarbeit anhand der eingebrachten Beispiele

### Zielgruppe

Führungskräfte, die lernen wollen, wie sie lösungsorientiert mit schwierigen Mitmenschen umgehen können.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007902-0009	10.09. – 11.09.25	Ulf Lubienetzki	A – B	ZAF

# Teamarbeit – Teams erfolgreich führen

Führungskräfte sehen sich verstärkt mit der Arbeit in und der Leitung von Gruppen konfrontiert. Das Problemlösungspotenzial einer ganzen Gruppe nutzen zu können, ist ein wesentliches Mittel zur Steigerung der Effizienz und Qualität der täglichen Arbeit. In der Regel verfügen Führungskräfte jedoch kaum über Grundlagenwissen zum Verständnis von Gruppenprozessen, wohl aber über gewachsene Erfahrungen. In dieser Veranstaltung sollen Ihr Blick und Ihr Verständnis für Gruppenprozesse geschärft, Ihre Erfahrungen reflektiert und dadurch Ihr Umgang mit Arbeitsgruppen erleichtert werden. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, ein Arbeitsklima herzustellen, in dem Entscheidungen durch einen breiten Konsens getragen und einfacher und zielgerichteter umgesetzt werden können.

## Lernziele und Transfer

- › Soziale Gesetzmäßigkeiten von Gruppen kennen lernen
- › Beobachtungs- und Analyseverfahren von Gruppengeschehen erlernen
- › Konferenzen und Gruppensitzungen strukturiert planen können
- › Mitwirkungsorientierte Lösungswege anleiten können
- › Unterschiedliche Verhaltensmuster von Männern und Frauen wahrnehmen
- › Konflikte wahrnehmen und ansprechen können

## Themen

- › Entwicklungsphasen und typische Rollen in Gruppen
- › Typische Verhaltensmuster von Männern und Frauen in Gruppen
- › Verfahren zur Beschreibung von Gruppenkonstellationen
- › Planung von Arbeitsgruppensitzungen
- › Methoden zur Leitung von Arbeitsgruppen
- › Möglichkeiten und Grenzen der Gruppenmoderation
- › Konfliktentstehung und -klärung in Gruppen
- › Geschlechtsspezifische Konfliktmuster und -bewältigungsstrategien
- › Klärungshilfen bei Konflikten

## Zielgruppe

Führungskräfte, die die Stärken von Teamarbeit erkennen und nutzen möchten.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007842-0016	05.03. – 06.03.25	Kirsten Löwenstein	A – B	ZAF



# Tough Talk – Schwierige Gespräche führen und mit starken Emotionen umgehen

Menschen mit Führungsverantwortung befinden sich in exponierter Stellung. Von ihnen wird erwartet, dass sie souverän, wertschätzend und zugleich zielorientiert in herausfordernden Gesprächssituationen agieren. Hierfür braucht es Handwerkszeug und Feedback. Im eigenen Umfeld gibt es oft nur wenig Austausch auf Augenhöhe, weil entweder die Offenheit dafür fehlt oder einfach die Zeit. Hybride Arbeitswelten stellen dabei eine weitere Herausforderung dar.

In diesem Seminar geht es darum, wie Sie relevante Themen und auch unbequeme Botschaften offen ansprechen können. Es wird thematisiert, wie Sie eine gleichermaßen präzise und wertschätzende Gesprächsführung gestalten können, um mit den Beteiligten zu konstruktiven Ergebnissen zu kommen.

## Lernziele und Transfer

- › Eigenen Wirkungsgrad in schwierigen Gesprächen ergebnisorientiert erhöhen
- › Emotionen akzeptieren und steuern
- › Resilienz und Standing in Stresssituationen erhöhen
- › Bedürfnisse wahrnehmen und konstruktiv thematisieren

## Themen

- › Adressierung schwieriger Themen und »heißer Eisen«
- › Umgang mit eigenen und fremden Emotionen
- › Methoden für Stressbewältigung und Resilienz
- › Stimmigkeit von verbaler und nonverbaler Kommunikation
- › Gesprächsführung im virtuellen Setting
- › Praxisübungen und -transfer

## Zielgruppe

Führungskräfte, die schwierige Gespräche mit Klarheit und Wertschätzung führen möchten.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011028-0003	08.10. – 09.10.25	Matthias Simon	A – C	ZAF

# Transaktionsanalyse – Wirksame Führungskommunikation gestalten

Jede Führungskraft kennt Situationen im Arbeitsalltag, in denen Kommunikation und Interaktion schief laufen. Missverständnisse, Irritationen und oft auch Konflikte und Demotivation sind mögliche Konsequenzen. Aber warum das passiert, ist oft schwer nachzuvollziehen. Die Transaktionsanalyse beschäftigt sich mit der Frage, wie Interaktion und Kommunikation durch unsere Grundhaltungen uns und anderen gegenüber bestimmt sind. Sie bietet anschauliche Modelle an, um die anderen und sich selber besser zu verstehen. In diesem Seminar lernen Sie wichtige Grundsätze der Transaktionsanalyse kennen und erfahren, wie Sie deren Werkzeuge anwenden können. Sie lernen, Kommunikationsprozesse besser zu verstehen, konstruktiv und angemessen zu reagieren und immer wiederkehrende destruktive Interaktion unter die Lupe zu nehmen. So entwickeln Sie neue produktive Einsichten für die Kommunikation im Berufsalltag.

## Lernziele und Transfer

- › Wirksamer im Berufsumfeld kommunizieren
- › Irritationen im Kontakt entschlüsseln und vermeiden
- › Destruktive Kommunikation durchschauen und beenden
- › Eigene Interaktion und die der anderen besser verstehen
- › Führungsverhalten verbessern

## Themen

- › Transaktionsanalyse: Konzept und Hintergrund
- › Grundhaltungen im Kontakt, Ich-Zustände, Antreiberdynamiken, Psychospiele
- › Die Rolle als Führungskraft in der Kommunikation
- › Bewusste Wahrnehmung- und Entscheidungsfähigkeit
- › Analyse von Kommunikationssituationen

## Zielgruppe

Führungskräfte, die mit den Erkenntnissen der Transaktionsanalyse in ihrem beruflichen Umfeld wirksamer kommunizieren wollen.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
008849-0010	24.04. – 25.04.25	Anja Paehlke	A – B	ZAF

*Der Fortschritt lebt  
vom Austausch  
des Wissens.*

Albert  
Einstein

**EINZELANGEBOTE**



**SOZIALE  
KOMPETENZ –  
AGIEREN IM UMFELD**

**ALLE FÜHRUNGSROLLEN**



# Interessen überzeugend und authentisch vertreten

Selbstmarketing ist heutzutage für jede Führungskraft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Leistungen des Teams und die eigenen Stärken nach außen positiv zu verkaufen, befeuert nicht nur die eigene Karriere, sondern stärkt auch die Motivation der Mitarbeitenden und hilft, Teammitglieder zu halten. Vielen Führungskräften fällt es jedoch nicht leicht, für die eigenen Leistungen auf sympathische Art zu werben. Wie vertritt man die Interessen und Projekte des eigenen Arbeitsbereichs so, dass man damit positiv im Gedächtnis bleibt? Wie sollte man auftreten, wie findet man passende Momente und die treffenden Formulierungen dazu? In diesem Seminar lernen Sie rhetorische Techniken für die überzeugende Selbstvermarktung kennen und stärken Ihre Präsenz nach außen.

## Lernziele und Transfer

- › Standpunkte rhetorisch geschickt und nachhaltig vertreten können
- › Im Gespräch mit Entscheiderinnen und Entscheidern die eigenen Interessen ins Spiel bringen
- › Die Stimme wirksam und überzeugend einsetzen
- › Die eigene Expertise nach außen sichtbar machen

## Themen

- › Grundlagen des Selbstmarketings
- › Rhetorische Tipps und Tricks für mehr Überzeugungskraft
- › Optimaler Einsatz der eigenen Stimme
- › Körpersprachliche Souveränität
- › Stärken und Leistungen des Teams sichtbar machen
- › Balance zwischen Präsenz, Offenheit und Wirkung
- › Praktische Umsetzung von Selbstmarketingstrategien

## Zielgruppe

Führungskräfte, die mehr zum Thema Selbstmarketing für den eigenen Arbeitsbereich erfahren möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011770-0001	09.04.25	Anne Kühl	A – C	ZAF

# Sich als Führungskraft erfolgreich vernetzen

Professionelles Netzwerken ist gleichermaßen eine Zukunftskompetenz und ein Schlüssel zum Erfolg. Sei es beim Aufbau von Partnerschaften, bei der Erweiterung des eigenen Einflussbereichs, der Steigerung der Sichtbarkeit oder der Zusammenarbeit mit externen Akteurinnen und Akteuren. Was zeichnet ein belastbares Netzwerk aus? Wie viele Menschen sind idealerweise Teil eines Netzwerks und wie gehört Smalltalk zum Netzwerken dazu? Dieser Workshop vermittelt die Grundlagen des effektiven Netzwerkens und zeigt, wie Netzwerkbeziehungen aufgebaut, gepflegt und strategisch genutzt werden können.

## Lernziele und Transfer

- › Techniken für professionelles Netzwerken kennen lernen und gezielt einsetzen
- › Die richtige Zielgruppe sowie geeignete Akteurinnen bzw. Akteure identifizieren und ansprechen
- › Beziehungen langfristig pflegen und strategisch nutzen
- › Bestehende Netzwerke im eigenen Arbeitsumfeld pflegen und ausbauen
- › Neue Netzwerke aufbauen

## Themen

- › Grundelemente des Netzwerkens und ihre Bedeutung für Führungskräfte
- › Die Zielgruppe: Strategien zur Ansprache und Zusammenarbeit
- › Die »70-20-10«-Regel (von Mike Sansone): Aufbau und Erhalt nachhaltiger Verbindungen
- › Reflexion und Austausch: erfolgreiches Netzwerken für den beruflichen Erfolg
- › Anwendungshinweise für einen erfolgreichen Start ins professionelle Netzwerken

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Kompetenzen im Bereich der professionellen Vernetzung stärken möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011766-0001	11.02.25	Aline Steiger	A – C	ZAF



## Storytelling für Führungskräfte

Das Überzeugen von Stakeholdern, das Rekrutieren von Personal, das Einwerben von Projektmitteln oder die Sichtbarkeit des eigenen Bereichs: Der gezielte Einsatz narrativer Kommunikationstechniken kann für Sie den entscheidenden Unterschied machen. Storytelling wird damit zur Schlüsselkompetenz. Diese Veranstaltung vermittelt die Grundlagen des Storytellings und zeigt, wie die Ansprache zielgruppengerecht, die Medienauswahl effizient und die inhaltliche und zeitliche Planung strukturiert umgesetzt werden kann.

### Lernziele und Transfer

- › Grundlegende Techniken und Narrative für effektives Storytelling kennen und im eigenen Arbeitsumfeld gezielt einsetzen können
- › Die Botschaft passend zur jeweiligen Perspektive und Zielgruppe gestalten
- › Inhalte durch die richtige Medienauswahl und zeitliche Planung strategisch vermitteln
- › In kritischen Situationen besser überzeugen und damit die eigenen Ziele erreichen können

### Themen

- › Grundelemente des Storytellings und ihre Bedeutung im öffentlichen Sektor
- › Perspektivwechsel als Methode zum Verständnis der Zielgruppe und zu ihrer Ansprache
- › Die richtigen Medien und Formate für die Botschaft
- › Redaktionelle Planung und Umsetzung: von der Idee zur fertigen Geschichte
- › Erfolgreiches Storytelling: Fallbeispiele aus der Praxis

### Zielgruppe

Führungskräfte, die Storytelling für die erfolgreiche Vertretung ihrer Bereichsinteressen nutzen wollen.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011777-0001	07.10.25	Christiane Frohne	A – C	ZAF



*Alles, was an Großem  
in der Welt geschah,  
vollzog sich zuerst  
in der Phantasie  
des Menschen.*

Astrid  
Lindgren

**EINZELANGEBOTE**



**INNOVATIONS-  
UND  
VERÄNDERUNGS-  
KOMPETENZ**

**ALLE FÜHRUNGSROLLEN**



# Design Thinking! Innovative Lösungen für komplexe Probleme (online)

Die Welt verändert sich, unsere Gesellschaft wird komplexer. Der Druck auf Unternehmen und Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse an die globalisierte und digitale Umgebung anzupassen, wächst. Um hier Schritt zu halten, brauchen wir neue Arbeitsmethoden und Denkmuster, die geprägt sind von Teamarbeit, Problemlösungskompetenz und einem grundlegenden Verständnis menschlicher Bedürfnisse. Design Thinking ist eine im Silicon Valley und an der Universität Stanford entwickelte kreative Arbeitsmethode, die hilft, komplexe Probleme zu erkennen und innovative Lösungsansätze zu erarbeiten. Sie setzt auf Teamwork, Visualisierung und einen Prozess klar umrissener Schritte.

## Lernziele und Transfer

- › Anhand einer konkreten Fragestellung den kompletten Design-Thinking-Prozess durchlaufen können
- › Praktische Werkzeuge und neue Methoden zur Entwicklung von Problemlösungen kennen
- › Eine neue Form von Arbeitskultur erleben und bewerten

## Themen

- › Einführung in die Methode
- › Die sechs Phasen des Design Thinking
- › Die Anwendung und die Nutzenden im konsequenten Fokus der Arbeitsmethode Design Thinking
- › Gestalten des Arbeitsumfelds - Fördern der Kreativität und der Beweglichkeit des Denkens
- › Design Thinking als starkes Teamwork Erlebnis

## Zielgruppe

Führungskräfte, die eine kreative Arbeitsmethode kennen lernen möchten, die hilft, komplexe Probleme zu erkennen und innovative Lösungsansätze zu erarbeiten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010055-0007	15.10.25	SO Beratergruppe, Kludia Thal	B – C	Online am Arbeitsplatz

# Digitales Umfeld – Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit (online)

Die Digitalisierung hält ungebremst Einzug in die Arbeitswelt. Schon jetzt steht fest: Digitalisierung wird auch Führung deutlich verändern. Das gilt für das Miteinander, für Arbeitsprozesse, Transparenz oder Quantität und Qualität der Informationsverarbeitung. In diesem einführenden Seminar sollen die unterschiedlichen Ebenen und Facetten des erfolgreichen Führens im digitalen Zeitalter und die Besonderheiten der Transformation veranschaulicht und reflektiert werden.

## Lernziele und Transfer

- › Die Komplexität des digitalen Transformationsprozesses und die neuen Anforderungen an Führung erfassen
- › Modelle zum »Digital Leadership« kennen lernen
- › Langwährende und ggf. störungsanfällige Schritte im Veränderungsprozess steuerbar(er) machen

## Themen

- › Digitaler Transformationsprozess: Neue Anforderungen an Führung
- › Modelle zum »Digital Leadership«
- › Relevante Zielgruppen im Prozess der zunehmenden Digitalisierung
- › Teamwork: Herausforderungen für aktive Zusammenarbeit
- › Arbeitsprozesse in digitalen und vernetzten Arbeitsumgebungen
- › Management von störungsanfälligen Schritten im Veränderungsprozess

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich mit den Anforderungen der Digitalisierung auseinandersetzen wollen.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010057-0007	02.06.25	Jürgen Wulff	A – C	Online am Arbeitsplatz



## Fehlerkultur entwickeln – Schnell und erfolgreich aus Fehlern lernen

Niemand macht gerne Fehler. Sie passieren gleichwohl. Wie man mit diesen umgeht und welche Konsequenzen es hat, wenn Fehler trotz allem passieren, hat einen großen Einfluss darauf, wie zukunfts- und lernfähig ein Team, eine Abteilung oder ein Amt ist. Aus Fehlern lernen bedeutet, Ursachen oder Muster zu erkennen, die zu Fehlern führen. Sowohl persönliche Muster von Einzelnen, Verhaltensmuster von Teams als auch die organisatorischen Strukturen eines Systems können Fehler begünstigen. Dem kommt man nur auf die Schliche, wenn man offen über Fehler spricht und das Vorgefallene reflektiert. Genau hier möchte dieser Workshop ansetzen. Neben theoretischen Impulsen bietet Ihnen dieser Tag die Möglichkeit, eigene Erfahrungen mit Fehlern zu reflektieren und dafür zu sensibilisieren, welche Faktoren für eine sinnvolle Fehlerkultur wesentlich sind.

### Lernziele und Transfer

- › Tieferes Verständnis erwerben, was Fehler bei sich selbst und anderen Menschen auslösen
- › Voraussetzungen für einen reifen Umgang mit Fehlern erkennen
- › Risiken der Fehlervermeidung reflektieren
- › Sinnvolle Regeln für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern erarbeiten

### Themen

- › Definition und Sinn einer bewussten Fehlerkultur
- › Zukunftsfähigkeit von Organisationen in einer komplexen und unvorhersehbaren Umwelt
- › Fehler und Selbstwert: gesellschaftliche und biografische Anteile an der zurzeit praktizierten Fehlerkultur
- › Unangenehme Emotionen – warum Fehler Ärger, Scham und peinliche Situationen auslösen
- › Fehleranalyse – systematische Schritte, um aus Fehlern zu lernen

### Zielgruppe

Führungskräfte, die die Bedingungen für einen neuen Umgang mit Fehlern reflektieren wollen.

### Voraussetzungen und Hinweise

Dies ist eine Veranstaltung der *Zertifizierungsreihe Digitale Kompetenzen*. Sie kann aber auch von Teilnehmenden besucht werden, die nicht an der Zertifizierung teilnehmen.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007440-0009	11.06.25	Sylke Kowitz	A – B	ZAF

# Führungsleitbild – Praxisworkshop

Das Führungsleitbild (FLB) der FHH ist seit 2022 in Kraft und viele Dienststellen haben die Einführung bereits vollzogen oder befinden sich in unterschiedlichen Phasen des Umsetzungsprozesses. Dieser Workshop dient der Reflexion und dem Austausch zu den Fragen: Wo stehen wir in unserem FLB-Prozess? Was fehlt uns noch? Was wären konkrete nächste Schritte? Der Fokus liegt auf dem Austausch zu Best Practices und der Förderung von Netzwerken. Der Praxistag richtet sich an alle Interessenten, die an dem Einführungs- und Umsetzungsprozess des FLB aktiv beteiligt sind.

## Lernziele und Transfer

- › Best-Practice-Ideen austauschen
- › Mögliche nächste Schritte reflektieren
- › Sich mit anderen Dienststellen zum nachhaltigen Austausch vernetzen

## Themen

- › Vorstellung des Ist-Zustandes
- › Erstellung einer Prozess-Landkarte
- › Austausch zu den Herausforderungen bei Einführung und Umsetzung
- › Planung möglicher nächster Schritte
- › Netzwerken

## Zielgruppe

Führungskräfte, die an der Einführung und Umsetzung des FLB aktiv beteiligt sind.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011019-0003	22.09.25	Thorsten Geck	A – C	ZAF



# Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online)

Stellen Sie sich vor, Sie führen ein Team – und niemand ist da. Für viele Verantwortliche in der öffentlichen Verwaltung wird die mobile, digitale Arbeitswelt mit Videokonferenzen, virtuellen Projektmeetings und interaktiven Kollaborationstools spätestens seit der Corona-Pandemie die neue Realität. Das hat zur Folge, dass Führungskräfte ihre Haltung überdenken, ihren Kommunikationsstil neu ausrichten und ihre Führungsaufgaben im Home-Office neugestalten müssen. Dieses interaktive Seminar hilft Ihnen, sich selbst zu organisieren, Ihre Teams aus der Distanz erfolgreich aufzubauen und weiter zu entwickeln sowie einen lebendigen und persönlichen Austausch für alle herzustellen. Sie erfahren, wie Sie die neuen Herausforderungen meistern, damit Ihre Mitarbeitenden auch »remote« motiviert und erfolgreich zusammenarbeiten.

## Lernziele und Transfer

- › Vor- und Nachteile beim Führen aus dem Home-Office reflektieren
- › Die Grundlagen vertrauensvoller und agiler Zusammenarbeit kennen
- › Kommunikations- und Feedback-Strukturen aus der Distanz gestalten
- › Mit möglichen Konflikten beim Führen aus der Distanz umgehen können

## Themen

- › Anforderungen an Führungskräfte beim Führen aus dem Home-Office
- › Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskraft
- › Vertrauensvolle Zusammenarbeit trotz Distanz
- › Kommunikationsstrategien und -kanäle zur Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden
- › Gestaltung von informellem Informationsaustausch und fachlicher Kommunikation
- › Agile Zusammenarbeit und Teamkultur
- › Steuerungsinstrumente aus der Ferne: Zielvereinbarungen und konstruktives Feedback
- › Persönlichkeitsunterschiede und ihre Auswirkungen über Distanzen hinweg, Mitarbeiterprofile und Konfliktpotenzial
- › Online-Tools, praktische Tricks und Tipps

## Zielgruppe

Alle Führungskräfte, die Teams im und aus dem Home-Office führen.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugeschickt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

Innovations- und Veränderungskompetenz:  
Home-Office – Erfolgreich Teams aus der Distanz führen (online)

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009648-0018	14.04. – 15.04.25	So Beratergruppe, Klaudia Thal	A – B	Online am Arbeitsplatz
009648-0019	29.09. – 30.09.25	Dagmar Rissler	B – D	Online am Arbeitsplatz

A

B

C

D



# Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument

Kreativität gilt heute als Top-Skill in der Führung. Sie ist eine zentrale Ressource, wenn es darum geht, Veränderungen zu meistern und komplexe Probleme zu lösen. Doch wie kann ich als Führungskraft mein eigenes kreatives Potenzial und das meiner Mitarbeitenden erweitern? Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind wichtig, um Ideenreichtum, Kreativität und damit Innovationen zu fördern? Welcher Mindset und welche Haltungen erleichtern kreatives Denken und Handeln? In diesem eintägigen Seminar stehen neben Erkenntnissen aus der aktuellen Kreativitätsforschung vor allem Tools und Methoden im Mittelpunkt, die Ideenreichtum, kreative Denkmuster und Haltungen trainieren.

## Lernziele und Transfer

- › Kreativitätsfördernde Voraussetzungen und Rahmenbedingungen kennen lernen, um sie im Führungsalltag einzusetzen
- › Tools und Methoden erlernen, die Ideenreichtum und Kreativität in Teams erweitern
- › Potenziale für innovatives Denken und Handeln identifizieren und anwenden

## Themen

- › Erkenntnisse aus der aktuellen Kreativitätsforschung
- › Bedingungen, die Kreativität und Innovationskompetenz ermöglichen und erweitern
- › Kreative Tools, Methoden und Denkmuster für Führungskräfte und Teams
- › Ideenfindungsprozesse für Teams
- › Aufbau einer Innovations-Kultur

## Zielgruppe

Führungskräfte, die neue kreative Methoden und Denkansätze für ihre Führungspraxis kennen lernen möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011740-0001	16.09.25	Christiane Frohne	A – C	ZAF

# Kreativität als wirkungsvolles Führungsinstrument (online)

Kreativität gilt heute als Top-Skill in der Führung. Sie ist eine zentrale Ressource, wenn es darum geht, Veränderungen zu meistern und komplexe Probleme zu lösen. Doch wie kann ich als Führungskraft mein eigenes kreatives Potenzial und das meiner Mitarbeitenden erweitern? Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind wichtig, um Ideenreichtum, Kreativität und damit Innovationen zu fördern? Welcher Mindset und welche Haltungen erleichtern kreatives Denken und Handeln? In diesem eintägigen Seminar stehen neben Erkenntnissen aus der aktuellen Kreativitätsforschung vor allem Tools und Methoden im Mittelpunkt, die Ideenreichtum, kreative Denkmuster und Haltungen trainieren.

## Lernziele und Transfer

- › Kreativitätsfördernde Voraussetzungen und Rahmenbedingungen kennen lernen, um sie im Führungsalltag einzusetzen
- › Tools und Methoden erlernen, die Ideenreichtum und Kreativität in Teams erweitern
- › Potenziale für innovatives Denken und Handeln identifizieren und anwenden

## Themen

- › Erkenntnisse aus der aktuellen Kreativitätsforschung
- › Bedingungen, die Kreativität und Innovationskompetenz ermöglichen und erweitern
- › Kreative Tools, Methoden und Denkmuster für Führungskräfte und Teams
- › Ideenfindungsprozesse für Teams
- › Aufbau einer Innovations-Kultur

## Zielgruppe

Führungskräfte, die neue kreative Methoden und Denkansätze für ihre Führungspraxis kennen lernen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010060-0007	05.03.25	Christiane Frohne	A – C	Online am Arbeitsplatz



# Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte (online)

In der digitalen Ära ist Basiswissen zu Künstlicher Intelligenz (KI) für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung unerlässlich, um Effizienz und Innovation voranzutreiben. Diese Veranstaltung bietet Ihnen eine fundierte Einführung in die Grundlagen der KI und ihre Anwendungen. Durch die Vermittlung von technischem Know-how und praktischen Anwendungsfällen werden Sie die Potenziale der KI erkennen und optimal nutzen. Besonderes Augenmerk wird dabei auch auf die Grenzen der Technologie im Rahmen der öffentlichen Verwaltung gelegt, um ein realistisches Verständnis der Möglichkeiten und Herausforderungen zu erlangen.

## Lernziele und Transfer

- › Grundlagen und wichtigste Konzepte von KI verstehen
- › Anwendungsbereiche von KI in der öffentlichen Verwaltung und im eigenen Arbeitsbereich erkennen
- › Einsicht in die rechtlichen Aspekte und die neuesten EU-Regulierungen nehmen
- › Soziale Auswirkungen von KI-Systemen verstehen und bei einem Einsatz im eigenen Aufgabenfeld mit bedenken können

## Themen

- › Definition und Schlüsseltechnologien von KI
- › Wie KI-Technologien bereits jetzt unseren Alltag prägen
- › Nutzung von KI in der öffentlichen Verwaltung
- › Verstehen von KI-Prozessen: von der Datenerfassung bis zum Output
- › Rechtliche Aspekte und gesetzliche Anforderungen für KI
- › Ethik und soziale Auswirkungen von KI-Systemen
- › Vorstellung von konkreten Einsatzmöglichkeiten für Führungskräfte (Prompt-Technologie, KI-Generatoren)

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre KI-Kenntnisse erweitern und praktische Einsatzmöglichkeiten der Technologie kennen lernen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugesandt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

Innovations- und Veränderungskompetenz: Künstliche Intelligenz – Know-how für Führungskräfte (online)

**Preis**

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011741-0001	16.10.25	Tina Arens	A – C	Online am Arbeitsplatz



# Perspektiven und Zugangswege zum Führungsleitbild der FHH

Das Führungsleitbild (FLB) der FHH ist 2022 in Kraft getreten. Es beansprucht Geltung für alle Führungskräfte der Stadt. Das Seminar soll allen interessierten Führungskräften die Möglichkeit geben, sich intensiver mit den im FLB beschriebenen Führungsperspektiven auseinanderzusetzen, einen persönlichen Zugang dazu zu finden und sich mit Führungskräften anderer Dienststellen auszutauschen. Das Seminar soll über den Hintergrund und die wesentlichen Inhalte des FLB informieren, aber auch Gelegenheit bieten, die dahinterliegenden Werte zu diskutieren.

## Lernziele und Transfer

- › Einen Überblick über die Perspektiven des FLB gewinnen
- › Eigene Handlungsfelder und Zugangswege identifizieren
- › Ideen entwickeln, wie das FLB im eigenen Bereich diskutiert und verankert werden kann

## Themen

- › Gründe für ein FLB für die Verwaltung
- › Führungsperspektiven des FLB
- › Passung von moderner Führung und New Work einerseits und Verwaltung andererseits
- › Eigene, persönliche Führungswerte und die der FHH
- › Möglichkeiten, wie das FLB im eigenen Bereich weiter diskutiert werden kann

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich über das neue Führungsleitbild informieren und eigene Zugangswege dazu reflektieren möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Die Veranstaltung findet halbtags von 08:30 – 12:30 Uhr statt und kann auch von Vollzeitbeschäftigten besucht werden.

## Preis

105.00 EUR / 150.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010489-0013	07.02.25	Christoph Lucks	A – C	ZAF
010489-0014	26.09.25	Christoph Lucks	A – C	ZAF

# Philosophische Impulse und Perspektiven – Neu Denken und Handeln im Berufsleben

Nichts ist für uns alle selbstverständlicher als die Art und Weise, wie gedacht und Verhaltensweisen anderer eingeordnet und interpretiert werden. Ein Gleiches gilt für die Herangehensweise an Probleme und Herausforderungen. Neben emotionalen Faktoren spielt hierbei das individuelle Denken die zentrale Rolle.

Aber welchen Regeln und Gesetzmäßigkeiten folgt das Denken? Und welche Möglichkeiten gibt es, das eigene Denken im Hinblick auf berufliche Anforderungen zu trainieren?

In dieser Veranstaltung setzen Sie sich mit den Grundlagen, Fähigkeiten und Grenzen des Denkens auseinander. Aus Sicht der Philosophie werden wichtige Erkenntnisse, aufschlussreiche Befunde und überraschende Einsichten behandelt. Sie lernen, Stärken und Schwächen des eigenen Denkens zu identifizieren und es durch Selbstreflexion zu optimieren.

## Lernziele und Transfer

- › Prinzipien und Strategien des Denkens verstehen
- › Komplexe Strukturen einordnen und bewerten können
- › Alternative kognitive Strategien einüben
- › Individuelles Handlungspotenzial erweitern

## Themen

- › Philosophische Impulse: Mensch und Denken
- › Komplexität und Rationalität
- › Divergentes und konvergentes Denken
- › Bewusste und unbewusste Faktoren
- › Warum wir denken, wie wir denken
- › Implikationen für das Berufsleben

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich mit neuen Denk- und Handlungsansätzen auseinandersetzen wollen.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007439-0011	25.02.25	Dr. Volker Thönnies	B – C	ZAF



# Teamführung 4.0: Effektiv motivieren – Komplexität gemeinsam bewältigen

Zahlreiche Arbeitsprozesse verändern sich drastisch und stellen Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor komplexe Herausforderungen. Die dabei entstehenden Unsicherheiten im Team erfordern umfassende Vermittlungsaufgaben. Hier spielen im Kontext von Arbeit 4.0 die Stärkung von Eigenverantwortung und neue Motivationsansätze eine zentrale Rolle.

In diesem Seminar lernen Sie, mit entsprechenden Techniken und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden dieser Komplexität zu begegnen. Sie erfahren, wie Sie die Teammitglieder in einen produktiven Austausch miteinander bringen, so dass sie voneinander lernen, profitieren und gemeinsam Ziele erreichen. So lernen Sie, auch in unsicheren Situationen professionell und zielfokussiert zu führen.

## Lernziele und Transfer

- › Den eigenen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität reflektieren
- › Teamentwicklung durch kontinuierliches Lernen und zeitnahes Nachsteuern managen
- › Schwarmintelligenz nutzen: Mitarbeitende in den Austausch und kontinuierlichen Lernprozess bringen
- › Führen auf Augenhöhe: Engagement und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden erhöhen

## Themen

- › Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0
- › Veränderung der Führungsrolle: Eigenverantwortung in Zeiten der Digitalisierung
- › Transformationale Führung – intrinsische Motivation
- › Optimale Gestaltung der Teamarbeit
- › Psychologische Sicherheit im Team
- › Fehlerkultur: Mut zu Neuem und Lernen aus Fehlern
- › Kollegiale Beratung

## Zielgruppe

Führungskräfte, die eine produktive Teamarbeit mit nachhaltigen Ergebnissen durch gestärkte Eigenverantwortung erreichen wollen.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
008816-0010	26.02. – 27.02.25	Sylvia Heinz	A – C	ZAF

# Transformationale Führung und andere neue Führungskonzepte

Führungskräfte stehen heute vor neuen Herausforderungen. Eine Verwaltung, die einerseits immer »schlanker« wird, andererseits aber mit wachsenden Anforderungen konfrontiert ist, kann sich die typischen Folgeprobleme der Hierarchie (Schwerfälligkeit, lange Kommunikationswege, Motivationsverluste) immer weniger leisten. Nicht nur die nachwachsende Generation Y, also die Generation der zwischen 1980 und der Jahrtausendwende Geborenen, sondern auch die Mehrzahl der Führungskräfte selbst fordert einen Wandel ein. Das Modell der transformationalen Führung ist ein Führungskonzept, das einen neuen Weg einschlägt und zurzeit in vielen Großorganisationen eingeführt wird. Das Modell, dessen Wirksamkeit durch zahlreiche empirische Studien belegt ist, beschreibt, wie Führung zu mehr Dynamik, Engagement und Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen kann. Der Schlüssel zu einer gelingenden transformationalen Führung liegt dabei in einem veränderten Selbstverständnis von Führung, aber auch in konkreten handwerklichen Führungsstrategien. In dieser Veranstaltung lernen Sie das Modell der transformationalen Führung sowie weitere aktuell diskutierte Führungskonzepte kennen.

## Lernziele und Transfer

- › Einen Überblick über neue Führungskonzeptionen erhalten und vor dem Hintergrund der heutigen Führungspraxis diskutieren
- › Sich mit den Grundprinzipien des transformationalen Führungsverständnisses und seinen Vorzügen auseinandersetzen können
- › Führungsinstrumente kennen lernen, die zur Entwicklung eines transformationalen Führungsverständnisses beitragen
- › Einen persönlichen Entwicklungsplan zur Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens entwerfen

## Themen

- › Neue Führungskonzeptionen, insbesondere das Modell der transformationalen Führung
- › Radikal veränderte Anforderungen an Führung
- › Reflexion des eigenen Führungsverständnisses
- › Weiterentwicklung der Führungskultur in der eigenen Organisation
- › Praktische, aus dem transformationalen Ansatz abgeleitete Führungsinstrumente

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich mit neuen Konzepten zur Führung auseinander setzen wollen.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007435-0009	29.04.25	Dr. Falko von Ameln	B – C	ZAF



# Workhacks – Agile Methoden zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit

Workhacks sind leicht und schnell umsetzbare Methoden, die zu wirklichen Verbesserungen führen. So können positive Veränderungen in der Teamarbeit niedrigschwellig initiiert werden.

Im Rahmen des Workshops werden agile Methoden vermittelt und gemeinsam bedarfsgerecht weiterentwickelt. Mini-Inputs zu den wissenschaftlichen Grundlagen von Workhacks, das Ausprobieren wirksamer Methoden und die Entwicklung eigener Lösungen in kleinen interdisziplinären Gruppen wechseln sich ab.

## Lernziele und Transfer

- › Agile Methoden kennenlernen
- › Selbstwirksamkeit für die Umsetzung von Workhacks stärken
- › Teamzusammenarbeit fördern

## Themen

- › Workhacks – Funktionsweise und Anwendung für die Teamentwicklung
- › Wir-Gefühl und Zusammenhalt
- › Umgang mit Fehlern
- › Lösungsorientierung und Priorisierung (in Meetings)
- › Direkte Kommunikation und Feedback im Team

## Zielgruppe

Führungskräfte, die mit einfachen und schnell umsetzbaren Methoden die Teamzusammenarbeit fördern wollen.

## Voraussetzungen und Hinweise

Der dem Präsenztag folgende Follow-up Termin findet online statt.

Die Veranstaltung findet am 07.04. (Präsenztag) von 08:30 bis 16:45 Uhr und am 10.06.2025 (Follow up) von 09:00 bis 11:00 Uhr statt. Der dem Präsenztag folgende zweistündige Follow-up Termin findet online statt.

## Preis

195.00 EUR / 285.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011029-0002	07.04. – 10.06.25	Dr. Cordula Bestvater	A – C	ZAF



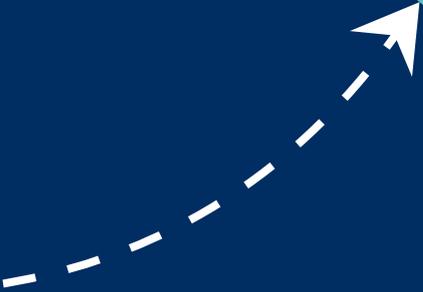
*Ich beschäftige mich  
nicht mit dem,  
was getan worden ist.  
Mich interessiert,  
was getan werden muss.*

Marie Curie

**EINZELANGEBOTE**



**STEUERUNGS-  
KOMPETENZ**



**ALLE FÜHRUNGSROLLEN**



# Agile Führung und Arbeit 4.0 – Anwendungsworkshop

Dieser eintägige Anwendungs-Workshop baut auf dem Grundlagenseminar *Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen* auf. Über interaktive Übungen, Diskussionen, kreativen Austausch und Simulationen erleben Sie agile Methoden in Aktion.

Sie erhalten auf diese Weise die Möglichkeit, sich mit einzelnen Ansätzen näher auseinander zu setzen und konkrete Anwendungsfälle zu bearbeiten.

## Lernziele und Transfer

- › Ein Tool-Set von ausgesuchten und praxiserprobten agilen Methoden kennen lernen
- › Neue Herangehensweisen ausprobieren und mit agilen Ansätzen experimentieren
- › Einzelne Elemente des Tool-Sets auf die eigene Führungssituation übertragen

## Themen

- › Kurz-Refresher *Agile Führung und Arbeit 4.0*
- › Agiles Führungsverständnis: Standpunkt und Haltung als Führungskraft
- › Tools in der Anwendung
- › Praktische Fallbearbeitungen
- › Transferplanung für den Führungsalltag

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich mit der konkreten Anwendung von agilen Methoden auseinandersetzen wollen.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
008086-0010	24.06.25	Beate Mundig	A – C	ZAF

# Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen

Was steckt eigentlich hinter den aktuellen Schlagworten wie Arbeit 4.0, SCRUM oder New Work? Immer wieder hört man davon, dass Unternehmen »agiler« werden müssen und sich das Führungsverständnis von Führungskräften verändern wird. Woher kommen diese Ansätze und Ideen, die wie Pilze aus der Erde zu schießen scheinen? Wo werden sie eingesetzt? Und welche Methoden und Elemente sind sinnvoll und tatsächlich auch im Berufsalltag anwendbar?

In dieser eintägigen Grundlagenveranstaltung erhalten Sie eine Einführung über aktuelle Trends, Hintergründe, Begrifflichkeiten und zeitgemäße neue Instrumente. Sie machen sich ein Bild von dem, worüber viele sprechen, aber die wenigsten das entsprechende Hintergrundwissen haben.

## Lernziele und Transfer

- › Aktuelle Entwicklungen und Trends in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft in Zusammenhang mit der eigenen Führungstätigkeit kennen lernen
- › Die Herkunft und Bedeutung der aktuellen Schlagworte kennen und einordnen
- › Einsatzmöglichkeiten der vorgestellten Ansätze und Methoden für die eigene Führungsarbeit erkennen

## Themen

- › Veränderung von Paradigmen in Wirtschaft und Gesellschaft
- › Arbeit 4.0 und agile Führung – ausgesuchte Ansätze und Methoden im Überblick
- › Abgrenzung und Gemeinsamkeiten diverser Begriffe
- › Agile Prinzipien und deren Bedeutung in der Projekt- und Teamarbeit
- › Das Bisherige und das Neue: Beispiele und eigene Erfahrungen aus der »VUKA-Welt«
- › Bedingungen für einen praxisorientierten Einsatz im Verantwortungsbereich der Teilnehmenden

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten agiler Führungsmethoden kennen lernen möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007446-0011	07.03.25	Petra Bäurle	A – C	ZAF



# Agile Führung und Arbeit 4.0 – Grundlagen (online)

Was steckt eigentlich hinter den aktuellen Schlagworten wie Arbeit 4.0, SCRUM oder New Work? Immer wieder hört man davon, dass Unternehmen »agiler« werden müssen und sich das Führungsverständnis von Führungskräften verändern wird. Woher kommen diese Ansätze und Ideen, die wie Pilze aus der Erde zu schießen scheinen? Wo werden sie eingesetzt? Und welche Methoden und Elemente sind sinnvoll und tatsächlich auch im Berufsalltag anwendbar?

In dieser eintägigen Grundlagenveranstaltung erhalten Sie eine Einführung über aktuelle Trends, Hintergründe, Begrifflichkeiten und zeitgemäße neue Instrumente. Sie machen sich ein Bild von dem, worüber viele sprechen, aber die wenigsten das entsprechende Hintergrundwissen haben.

## Lernziele und Transfer

- › Aktuelle Entwicklungen und Trends in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft in Zusammenhang mit der eigenen Führungstätigkeit kennen lernen
- › Die Herkunft und Bedeutung der aktuellen Schlagworte kennen und einordnen
- › Einsatzmöglichkeiten der vorgestellten Ansätze und Methoden für die eigene Führungsarbeit erkennen

## Themen

- › Veränderung von Paradigmen in Wirtschaft und Gesellschaft
- › Arbeit 4.0 und agile Führung – ausgesuchte Ansätze und Methoden im Überblick
- › Abgrenzung und Gemeinsamkeiten diverser Begriffe
- › Agile Prinzipien und deren Bedeutung in der Projekt- und Teamarbeit
- › Das Bisherige und das Neue: Beispiele und eigene Erfahrungen aus der »VUKA-Welt«
- › Bedingungen für einen praxisorientierten Einsatz im Verantwortungsbereich der Teilnehmenden

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten agiler Führungsmethoden kennen lernen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugeschickt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009903-0004	08.10.25	Beate Munding	A – B	Online am Arbeitsplatz

# Arbeits- und Tarifrecht für Führungskräfte

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) ist die wesentliche Grundlage der Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmenden der FHH. Aus dem TV-L ergeben sich die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmenden. Für Führungskräfte ist es daher von großer Bedeutung, die wesentlichen Regelungen im TV-L zu kennen und die sich aus dem Tarifvertrag ergebenden Handlungsmöglichkeiten zielgerichtet einsetzen zu können. Da der TV-L an vielen Stellen auf das allgemeine Arbeitsrecht verweist, ist auch dessen Kenntnis unerlässlich. Diese Veranstaltung gibt Ihnen den für die Führung von Mitarbeitenden sowie für Personalentscheidungen erforderlichen Überblick über das Arbeits- und Tarifrecht im Anwendungsbereich des TV-L.

## Lernziele und Transfer

- › Wesentliche Inhalte des TV-L kennen lernen
- › Arbeitsrechtliche Instrumente nutzen können
- › Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen bei der täglichen Führungsarbeit beachten

## Themen

- › Überblick über die wesentlichen Inhalte des TV-L
- › Direktionsrecht des Arbeitgebers
- › Anordnung ärztlicher Untersuchungen
- › Systematik der Entgeltordnung
- › Teilzeitananspruch der Arbeitnehmenden
- › Urlaubsrecht
- › Regeln bei der Befristung von Arbeitsverhältnissen
- › Abmahnung und Kündigung

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich mit den arbeitsrechtlichen Regelungen und Instrumentarien des TV-L vertraut machen möchten, um die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten in der Praxis optimal nutzen zu können.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007929-0012	19.06. – 20.06.25	Anke Mellmann, Katja Weihe	A – B	ZAF



## Beamtenrecht für Führungskräfte

Eine Voraussetzung für erfolgreiches Personalmanagement ist die Kenntnis der Regeln, die für die komplexen und vielschichtigen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Organisationen die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden. Im öffentlichen Dienst werden diese Regeln für etwa die Hälfte der Beschäftigten wesentlich durch das Beamtenrecht bestimmt. Darum sind für Führungskräfte, die ihre Personalverantwortung kompetent wahrnehmen wollen, Grundkenntnisse im Beamtenrecht unerlässlich. Neben der Vermittlung dieser Grundkenntnisse erarbeiten Sie in dieser Veranstaltung anhand von Fallbeispielen beamtenrechtliche Problemstellungen, die für die Personalführung und für Personalentscheidungen von hoher Bedeutung sind.

### Lernziele und Transfer

- › Grundlagen des Beamtenrechts kennen lernen
- › Beamtenrechtlichen Hintergrund bei Entscheidungen verstehen
- › Beamtenrechtliche Rahmenbedingungen bei der täglichen Führungsarbeit beachten

### Themen

- › Das Beamtenrecht im Rechtssystem
- › Das Dienst- und Treueverhältnis
- › Rechte und Pflichten der Beamtinnen und Beamten und des Dienstherrn
- › Weisungsrechte des Dienstherrn
- › Rechtliche Rahmenbedingungen bei Personalauswahlverfahren

### Zielgruppe

Führungskräfte, die grundlegende Kenntnisse des Beamtenrechts erwerben möchten.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007931-0007	04.09. – 05.09.25	Peer Schaefer	A – C	ZAF

# Begleitung in die dritte Lebensphase und Wissensmanagement

Mit dem bevorstehenden Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsleben beginnt für Führungskräfte ein neuer Lebensabschnitt. Die letzte Phase im Berufsleben sollte gut organisiert sein: Wie können nachfolgende Kolleginnen und Kollegen und das Team auf die neue Situation vorbereitet werden? Wie kann das »Offboarding« als Chance genutzt werden, um Erneuerungen für die Organisation anzustoßen? Und wie sollte der Transfer von wichtigem Wissen gestaltet und dokumentiert werden? Über diese Fragen hinaus beschäftigen Sie sich in dieser Veranstaltung auch intensiv mit den persönlichen Facetten des bevorstehenden Ruhestands und den damit verbundenen Veränderungen. Sie überdenken eigene Pläne und Ideen, machen sich Wünsche und Befürchtungen bewusst und finden heraus, in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf für einen gelungenen Ausstieg aus dem Arbeitsalltag besteht.

## Lernziele und Transfer

- › Strategien für den Ausstieg aus dem Arbeitsleben entwickeln
- › Die Übergabe des eigenen Arbeitsbereichs professionell vorbereiten
- › Wissenstransfer gestalten und dokumentieren
- › Persönliche Interessen und neue Perspektiven für den Ruhestand reflektieren

## Themen

- › Reflexion über den eigenen Berufsweg und die berufliche Identität
- › Strategien für die erfolgreiche Weitergabe von Verantwortlichkeiten und Know-how an die nächste Generation von Führungskräften
- › »Offboarding« als Chance für Erneuerungen in der Organisation
- › Wissensmanagement und Dokumentation von Know-how
- › Aktuelle Erkenntnisse aus der Altersforschung
- › Gesundheit und Wohlbefinden im Alter
- › Sinnvolle Nutzung von Zeit und Ressourcen
- › Entwickeln von neuen Interessen und Aktivitäten

## Zielgruppe

Führungskräfte, die sich auf den Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand vorbereiten möchten.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011746-0001	04.06. – 05.06.25	Dorit Hülse	A – C	ZAF



## Bindung von Mitarbeitenden – Dem Fachkräftemangel aktiv begegnen

In Zeiten des Fachkräftemangels steht die öffentliche Verwaltung immer mehr im Wettbewerb mit anderen Arbeitgeberinnen. Daher ist die Bindung von Mitarbeitenden ganz oben auf die Prioritätenliste gerückt. Führungskräfte können einen wichtigen Teil dazu beitragen, Mitarbeitende langfristig an Unternehmen zu binden. Denn gute Führungskräfte sind ein entscheidender Faktor für die Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem »Unternehmen Verwaltung«. In dieser Veranstaltung werden Ansätze vorgestellt, welche Rolle den Führungskräften hinsichtlich des aktiven Umgangs mit dem Fachkräftemangel, z. B. beim Recruiting, zukommt. Sie erfahren, wie an neue und langjährige Kolleginnen und Kollegen kommuniziert werden kann, welche positiven Besonderheiten die jeweilige Organisation auszeichnen. Neben dem Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften lernen Sie damit konkrete Handlungsspielräume und Instrumente für die Bindung von Mitarbeitenden im eigenen Arbeitsbereich kennen.

### Lernziele und Transfer

- › Entwicklungen am Arbeitsmarkt und Erwartungen der verschiedenen Generationen verstehen
- › Standortbestimmung der teilnehmenden Führungskräfte und ihrer Teams vornehmen
- › Toolkoffer ergänzen, um Bestandskollegium und neue Mitarbeitende aktiv zu binden
- › Tools im Arbeitsalltag einsetzen können

### Themen

- › Einführung in die Ursachen des Fachkräftemangels
- › Gründe für Fluktuation
- › Instrumente für die Bindung von Mitarbeitenden
- › Beispiele für Führungshandeln aus der Praxis
- › Tarifthemen, Auswahl-situationen, Onboarding, Stay-Interviews
- › Der Notfall-Koffer: Maßnahmen für Krisensituationen
- › Individuelle Umsetzungsimpulse für das eigene Arbeitsumfeld

### Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden an ihren Arbeitsbereich und die Verwaltung binden möchten.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011747-0001	13.06.25	Robin Hinz	A – C	ZAF

# Change Management im Führungsalltag – Veränderungskompetenz für die tägliche Arbeitspraxis

Großflächige Change-Prozesse sind das eine. Doch was ist mit den kleinen Veränderungen – wenn Ungeplantes passiert, sich Anforderungen kurzfristig ändern oder man lange Aufgeschobenes nun doch endlich anstößt? Es gibt viele Gründe für kleine Veränderungen im Arbeitsalltag, aber scheinbar oft noch mehr, alles beim Alten zu lassen: liebgewonnene Gewohnheiten, Widerstand gegen Neues, Unsicherheit ob es funktioniert... Warum tun wir uns mit Veränderungen eigentlich so schwer und wie wecken wir Mut und Neugier auf Neues - und das eben nicht nur bei strategischen Veränderungsvorhaben, sondern auch bei den vermeintlich unbedeutenderen Themen im Alltag? Wissenswertes zum Change Management vermittelt Ihnen diese Veranstaltung.

### Lernziele und Transfer

- › Die Wirkweise von Routinen und Gewohnheiten erkennen
- › Bereitschaft und Offenheit für Veränderungen erhöhen
- › Konkreten Veränderungsbedarf im eigenen Aufgabenbereich identifizieren

### Themen

- › Die Macht der Gewohnheit – Wie sich Routinen bilden und wie sie im Alltag wirken
- › Denk- und Verhaltensmuster verändern – was daran so schwierig ist
- › Change Tools für die tägliche Praxis
- › Veränderungsbedarf: Check-up des eigenen Verantwortungsbereichs
- › Beispielhafte Umsetzungsschritte

### Zielgruppe

Führungskräfte, die Change Management auch im Arbeitsalltag anwenden möchten.

### Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007921-0011	06.10. – 07.10.25	Dr. Thorsten Meiffert	B – C	ZAF



# Change-Prozesse professionell reflektieren – Kulturwandel gestalten

Wie stark lernen wir eigentlich aus Prozessen, gerade wenn diese nicht optimal gelaufen sind? Nehmen wir uns diese wertvolle Zeit und reflektieren, auch systemisch angelegt, um für den nächsten Prozess besser aufgestellt zu sein? In diesem Seminar beschäftigen Sie sich sowohl mit dem analytisch-handwerklichen Blick auf eine Erfolg versprechende Gestaltung von Prozessen als auch mit dem Umgang mit möglichen Konflikten und Widerständen in laufenden Prozessen.

## Lernziele und Transfer

- › Überblick über Erfolg versprechende Prozessgestaltung erhalten
- › Mit Konflikten und Widerständen in Projekten umgehen
- › Die Retrospektive als agiles Tool in Prozessen kennen lernen und trainieren
- › Neue Prozesse professionell initiieren können

## Themen

- › Moderne Prozessgestaltung mit agilen Elementen in der Übersicht
- › Einsatz von Retrospektiven und Reviews
- › Iteratives Vorgehen in Projekten
- › Schnelle Arbeitsfähigkeit für Teams (Bootstrapping)
- › Settings und Workhacks für eine gute Zusammenarbeit
- › Dynamiken im Team
- › Umgang mit Störungen
- › Elemente der Mediation zur Konfliktbearbeitung
- › Übungen zur Verstetigung und Beherrschung von Retrospektiven

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Prozesse systematisch reflektieren und erfolgreich neu aufsetzen möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010490-0003	12.05.25	Christian Wentorp	A – C	ZAF



# Diversity & Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe)

Vier Web-Based-Trainings (WBTs) à 10 bis 15 Minuten zeigen Ihnen, wie Sie Vielfalt aus der Führungsperspektive gestalten können. Bei dieser Online-WBT-Reihe handelt es sich um ein webbasiertes Selbstlernprogramm. Die einzelnen aufeinander aufbauenden Module bestehen aus Erklärvideos, Übungen und Checklisten. Schritt für Schritt können Sie sich in Ihrem individuellen Lerntempo mit den multimedialen, interaktiven Inhalten beschäftigen und Ihre Diversity-Kompetenzen als Führungskraft ausbauen. Als Abschluss der Online-WBT-Reihe haben Sie die Möglichkeit, Ihren persönlichen Plan für die berufliche Praxis zu gestalten.

## Lernziele und Transfer

- › Diversität als Erfolgsfaktor für Organisationen und damit auch für die eigene Dienststelle erkennen
- › Dimensionen von Vielfalt kennen und erfassen können
- › Diversity-Management als ganzheitliche Strategie erkennen
- › Vielfalt und Potenziale im eigenen Team erkennen und fördern können

## Themen

- › Kapitel 1 – Vielfalt als Erfolgsfaktor für Organisationen Settings und Workhacks für eine gute Zusammenarbeit
- › Kapitel 2 – Diversity greifbar machen
- › Kapitel 3 – Vielfalt strategisch nutzen und fördern
- › Kapitel 4 – Diversity braucht Vorbilder

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Diversity-Kompetenzen aufbauen und vertiefen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Die Online-WBT-Reihe umfasst ca. eine Stunde. Hinzu kommt die Zeit, die für Übungsphasen vorgesehen ist und die bei allen Lernenden unterschiedlich lang ist.

Der Lernfortschritt wird angezeigt und abgespeichert, so dass das Lernen jederzeit unterbrochen und wieder aufgenommen werden kann.

Sie haben den kompletten Kalendermonat Zeit, die Online-WBT-Reihe zu absolvieren.

## Preis

105.00 EUR / 150.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

A

## Steuerungskompetenz: Diversity &amp; Inclusion – Vielfalt führen und fördern (Online-WBT-Reihe)

B

C

D

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011843-0001	01.01. – 31.01.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0002	01.02. – 28.02.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0003	01.03. – 31.03.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0004	01.04. – 30.04.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0005	01.05. – 31.05.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0006	01.06. – 30.06.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0007	01.07. – 31.07.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0008	01.08. – 31.08.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0009	01.09. – 30.09.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0010	01.10. – 31.10.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0011	01.11. – 30.11.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz
011843-0012	01.12. – 31.12.25	PINKTUM	A – D	Online am Arbeitsplatz

# Diversity aus Führungsperspektive – Haltung und Handlungsmöglichkeiten

Wie können Organisationen eine Umgebung schaffen, in der individuelle Potenziale gefördert und zum Nutzen aller eingesetzt werden? Wie kann Vertrauen in heterogenen Teams unterstützt und Diversität als Ressource gesehen werden? Und welche Rolle spielen dabei Sie als Führungskraft? In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Rahmenbedingungen für eine wertschätzende Zusammenarbeit in Vielfalt entwickeln, Diskriminierungen erkennen und begegnen sowie inklusiv führen. Der Transfer in Ihren Führungsalltag steht dabei im Fokus.

## Lernziele und Transfer

- › Wissen zu Diversität und Vielfaltsdimensionen aufbauen
- › Strukturelle Barrieren erkennen
- › Potenziale im Team entdecken und nutzen
- › Selbstreflexion – auch im Team – fördern

## Themen

- › Gesetzliche Vorgaben
- › Unbewusste Vorurteile und Diskriminierung
- › Intersektionalität und Teamfähigkeit
- › Inklusiv Führung

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Vielfalt, Gerechtigkeit und Integration in ihrem Team stärker fördern möchten.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011816-0001	18.06.25	Heidrun Kallies	A – C	ZAF



# Gesundheit im Team – Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft

Die steigenden Fehlzeiten im öffentlichen Dienst fordern auf, sich mehr denn je mit der Gesundheit der Beschäftigten auseinanderzusetzen. Zwischen ständigen Veränderungsprozessen, zunehmenden Anforderungen und Schnelllebigkeit bleibt oft wenig Zeit, sich diesen Fragen zu stellen: Wie geht es meinen Teammitgliedern? Woran erkenne ich Belastungen? Welche Möglichkeiten der Prävention und Entlastung habe ich? Führungskräfte tragen jedoch eine wesentliche Verantwortung für den Schutz der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. In dieser Veranstaltung erhalten Sie durch die UK Nord, zuständig für Prävention und Arbeitsschutz, einen Überblick über gesetzliche Vorgaben und nützliche Hinweise zur Umsetzung in der Praxis. Schwerpunkt der Veranstaltung ist die Förderung der psychischen Gesundheit.

## Lernziele und Transfer

- › Aufgaben und Rolle der Führungskraft im Arbeits- und Gesundheitsschutz kennen
- › Wissen über die Förderung der psychischen Gesundheit bei der Arbeit aufbauen
- › Überblick über Erhebungsinstrumente erhalten
- › Ideen für gesundheitsförderliche Maßnahmen entwickeln
- › Hürden und Stolpersteine im Gesundheitsschutz erkennen

## Themen

- › Aufgaben, Leistungen und Angebote der UK Nord
- › Rolle der Führungskraft im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- › Psychische Gesundheit bei der Arbeit
- › Instrumente zur Analyse der Arbeitssituation und Maßnahmenentwicklung
- › Fallbeispiele

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihre Kenntnisse zum Thema »Gesundheitsschutz und Prävention als Führungsaufgabe« erweitern und auffrischen möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Zusätzlich empfiehlt sich (idealerweise vorab) die Teilnahme am Seminar *Sicherheit und Gesundheit als Führungsaufgabe* (gesetzliche Rahmenbedingungen) bei der UK Nord (s. dortige Internetseite).

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
009451-0005	25.09.25	Kimjana Curtaz, Ines Awe-Gieseler	A – B	ZAF

# Kennzahlen-Cockpit für die Führungspraxis (online)

Wer in der hamburgischen Verwaltung einen Verantwortungsbereich als Führungskraft leitet, ist den unterschiedlichsten Anforderungen von übergeordneter Seite, von der Außenwelt und von den Mitarbeitenden ausgesetzt. Um hier eigene Steuerungsprioritäten setzen zu können, hilft ein auf den eigenen Bereich zugeschnittenes Kennzahlen-Cockpit, das einerseits strategische und operative Zielsetzungen und andererseits unterschiedliche fachliche und wirtschaftliche Aspekte umfasst. Hiermit ist es möglich, z. B. kleine Reports zu Zielerreichungsgraden zu erzeugen, um aus Abweichungsfeststellungen und -analysen entsprechende Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Wie so ein Cockpit inhaltlich und methodisch aufgebaut und daraus Nutzen gezogen werden kann, ist Gegenstand dieses Seminars.

## Lernziele und Transfer

- › Methodik zur Struktur und Vorgehensweise der Cockpit-Einführung kennen lernen
- › Exemplarische Umsetzung an Fallbeispielen erarbeiten
- › Anregungen und Tools mitnehmen

## Themen

- › Ziele und Grundbegriffe der Cockpit-Steuerung
- › Strategische und operative Ziele und Kennzahlen
- › Erarbeiten und Schätzen von Kennzahlen
- › Erfolgsbedingungen für die Einführung des Cockpits
- › Konkretisierung auf den eigenen Verantwortungsbereich

## Zielgruppe

Führungskräfte, die ihren Verantwortungsbereich mit Kennzahlen erfolgreicher steuern möchten.

## Voraussetzungen und Hinweise

Excel-Kenntnisse sind hilfreich, aber nicht Bedingung.

Diese Veranstaltung wird online an Ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Mit der Einladung über das ZAF-Lernportal bekommen Sie vor Veranstaltungsbeginn einen Link zu einem Konferenz- oder Meeting-Tool zugeschiedt. Für die Teilnahme benötigen Sie Zugriff auf Ihr dienstliches Postfach, einen PC oder ein Laptop mit Mikrofon und Lautsprecher oder ein Headset (bevorzugt). Alternativ zum Headset funktioniert auch eine Kamera mit Mikrofon. Es wird empfohlen, mit zwei Bildschirmen zu arbeiten.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010039-0007	04.06. – 05.06.25	Kai Peters	A – B	Online am Arbeitsplatz



# Kluge Entscheidungen treffen – Risikomanagement für Führungskräfte

Der klare Blick auf Entscheidungsprobleme und Entscheidungsalternativen kann durch kognitive Verzerrungen getrübt sein. Dies gilt insbesondere für die Beurteilung von Entscheidungsrisiken. Voraussetzung hierfür ist die möglichst zutreffende Einschätzung der Tragweite des Entscheidungsproblems, der Möglichkeiten der Entscheidungsunterstützung und der Interessen betroffener Akteurinnen und Akteure. Um die Risiken spezifischer Führungs- und Verwaltungsentscheidungen zu erkennen, zu bewerten und zu steuern, sind daher Grundkenntnisse im Risikomanagement erforderlich. Die Veranstaltung will Führungskräfte dabei unterstützen, die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Führungsentscheidungen zu steigern.

## Lernziele und Transfer

- › Struktur des Entscheidungsprozesses als grundlegende Voraussetzung für den Entscheidungserfolg begreifen
- › Bewusstsein für die Wirkungen begrenzter Rationalität auf den Entscheidungsprozess entwickeln
- › Notwendigkeit und Funktion eines professionellen Risikomanagements verstehen
- › Risiken im eigenen Umfeld und angemessene Maßnahmen der Risikobekämpfung einschätzen können

## Themen

- › Entscheidungstypen und Konsequenzen für den Entscheidungsprozess
- › Entscheidungen im Normalfall und im Krisenfall
- › Strukturierte und unstrukturierte Entscheidungsunterstützung
- › Entscheidungsziele und Stakeholder im Entscheidungsprozess
- › Kognitive Dissonanz und selektive Informationssuche
- › Kognitive Verzerrungen in der Risikowahrnehmung
- › Risiko und Chance Risikomanagement als Frühwarnsystem der Organisation
- › Täglich bessere Entscheidung treffen

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Führungsentscheidungen treffen und/oder behördliche Risiken zu verantworten haben und/oder einen Einstieg in das Risikomanagement suchen.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
010487-0003	09.10. – 10.10.25	Philipp Heldt-Sorgenfrei	A – C	ZAF

# Parent’s Jumble – Führungstätigkeit und Elternsein in Balance

Es gibt kaum eine Gruppe, die der Balanceakt zwischen Berufs- und Privatleben so sehr durcheinanderwirbelt, wie Führungskräfte mit Kindern. »Parent’s Jumble« hat die Mission, Mütter und Väter in Leitungsfunktionen dabei zu unterstützen, den großen und oft widersprüchlichen Anforderungen beruflicher, persönlicher, familiärer und (Führungs-) Rollen gerecht zu werden ohne dabei selbst zu kurz zu kommen.

## Lernziele und Transfer

- › Besser mit vielfältigen Anforderungen, Tabu-Themen und eigenen Ansprüchen umgehen
- › Handfeste Werkzeuge und Impulse zur Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Alltag kennen lernen und anwenden
- › Ressourcen für die individuellen Herausforderungen als Führungskraft mit Kindern identifizieren

## Themen

- › Selbstorganisation und Priorisierung: Berufliche und private Fokussierung auf die wichtigsten Themen
- › Delegation von Verantwortung und Befähigung anderer (Team, privates Umfeld)
- › Kommunikation über familiäre Alltagsherausforderungen mit dem eigenen Team, anderen Führungskräften, Partner oder Partnerin und Kindern
- › Kompetenzen als Elternteil, die nützlich für Führungsaufgaben sind
- › Selbstfürsorge trotz hoher Anforderungen und Vorbildfunktion für Teammitglieder

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Anregungen erhalten möchten, wie sie noch besser die Balance zwischen Elternsein und Führungstätigkeit halten können.

## Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011025-0002	23.06.25	Kaya Rosenkranz	A – C	ZAF



## Personalrecht für Führungskräfte

In vielen Zusammenhängen haben Führungskräfte Berührung mit dem Personalrecht. Bei Beförderungen, Umsetzungen, Arbeitsunfähigkeit, Beurlaubungen, Teilzeit, Pflichtverletzungen usw. spielt die rechtliche Seite von Anfang an eine große Rolle. Da Sie als Führungskraft einen wichtigen Part in diesem Zusammenhang übernehmen, müssen Sie die Grundlagen in personalrechtlichen Fragen beherrschen.

### Lernziele und Transfer

- › Als Führungskraft Sicherheit in arbeits- und dienstrechtlichen Themen gewinnen
- › Die rechtlichen Hintergründe über die Zusammenarbeit von Dienststelle, Personalrat und Führungskräften besser verstehen

### Themen

- › Rechtliche Unterschiede Beamtenverhältnis / Tarifbeschäftigte
- › Ernennung / Beförderung versus Arbeitsvertrag / Eingruppierung
- › Direktionsrecht, Befugnisse von Führungskräften
- › Homeoffice, Arbeitszeit, Teilzeit, Beurlaubung
- › Arbeitsunfähigkeit, Dienstunfähigkeit, Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- › Umgang mit Pflichtverstößen (Ermahnung, Abmahnung, Kündigung)
- › Mitbestimmungsrecht der Personalräte

### Zielgruppe

Führungskräfte, die einen Überblick über grundsätzliche Themen des Personalrechts erhalten möchten und solche, die ihre in der Modulreihe Führung erworbenen Kompetenzen um personalrechtliche Kenntnisse erweitern wollen.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
007925-0018	05.05.25	Ulrich Knobloch	A – C	ZAF
007925-0019	19.09.25	Ulrich Knobloch	A – C	ZAF

# Psychisch belastete Beschäftigte – Hinschauen und Handeln als Führungskraft

Veränderte Aufgaben und Arbeitsformen, Zeitdruck und steigende Anforderungen werden von den Beschäftigten unterschiedlich erlebt. Für einige Mitarbeitende bedeutet die vermehrte Belastung eine Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit. Oftmals fehlt uns aber die nötige Kompetenz, um angemessen mit psychisch belasteten Beschäftigten umgehen zu können. In diesem Seminar lernen Sie, woran Sie psychische Belastungen erkennen können und welche Möglichkeiten Sie im Umgang mit den Betroffenen haben. Außerdem werden präventive Ansätze der Gesundheitsförderung thematisiert.

## Lernziele und Transfer

- › Ein Grundverständnis für psychische Belastungen entwickeln
- › Mehr Handlungssicherheit im Umgang als Führungskraft mit psychisch belasteten Mitarbeitenden erlangen
- › Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderungen im Kontext psychischer Belastungen kennen lernen

## Themen

- › Informationen über psychische Belastungen und ihre Folgen
- › Rolle von Führungskräften im Kontext psychischer Belastungen am Arbeitsplatz
- › Gesprächsführung und Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden als Führungskraft
- › Abbau von Vorurteilen und Angst
- › Instrumente zur Prävention und Gesundheitsförderung im Kontext psychischer Gesundheit und Erkrankung
- › Interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten

## Zielgruppe

Führungskräfte, die mehr Handlungssicherheit im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern erlangen möchten.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011030-0002	10.02. – 11.02.25	Volker Heer-Rodiek	A – B	ZAF

C

# Strategisches Management – Organisationen erfolgreich lenken

D

In Zeiten knapper Ressourcen und einer sich immer schneller wandelnden Umwelt gewinnt strategisches Management zunehmend an Bedeutung. Wer als Führungskraft in der Lage ist, selbstständig und regelmäßig mit seinem Bereich Strategien zu entwickeln und anzupassen, kann flexibler und schneller auf ungewisse Zukunftsparameter reagieren und zugleich Orientierung und Sicherheit für nachgelagerte Entscheidungs- und Handlungsprozesse vermitteln.

Strategisches Management schließt dabei die Ebenen Strategie, Struktur und Fähigkeiten ebenso ein wie die Aufgaben Gestalten, Lenken und Entwickeln. Sie lernen in dieser Veranstaltung die Kernfragen des strategischen Managements kennen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie bewirken wir es? Wie setzen wir es um?

### Lernziele und Transfer

- › Grundbegriffe des strategischen Managements kennen lernen
- › Strategisches Management als integrierte Führungsaufgabe einordnen können
- › Strategisches Management in der eigenen Praxissituation anwenden können

### Themen

- › Integriertes Management im Spannungsfeld von Organisations- und Mitarbeiterbezogenheit sowie operativer und strategischer Führung
- › Prozessmodell und Inhaltsebenen der Strategieentwicklung
- › Reflektion der eigenen Praxissituation im Rahmen eines kollegialen Austausches

### Zielgruppe

Diese Veranstaltung richtet sich an Führungskräfte mit Steuerungsverantwortung.

### Preis

150.00 EUR / 225.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011825-0001	04.09.25	Dr. Torsten Meiffert	C – D	ZAF

# Toolbox Führung

Bei dieser Veranstaltung können Führungskräfte, die neu in dieser Funktion in der FHH sind – sei es, dass sie erst kürzlich eine Führungsrolle übernommen haben oder neu in die FHH gekommen sind – kennen lernen, welche zentralen Instrumente in der FHH genutzt werden. Darüber hinaus wird es bei Bedarf Raum geben, eigene Interessenschwerpunkte einzubringen.

## Lernziele und Transfer

- › Zentrale Führungsinstrumente kennen lernen
- › Bedeutung und Hintergründe der Instrumente kennen
- › Ausgewählte Instrumente beispielhaft ausprobieren
- › Erfahrungen aus der Praxis reflektieren

## Themen

- › Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG)
- › Beurteilungswesen
- › Führungs-Feedback
- › Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM)
- › Gefährdungsbeurteilungen
- › Wissensmanagement
- › Instrumente zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (z. B. Regelungen zur Arbeitszeit, Telearbeit)

## Zielgruppe

Führungskräfte, die Kenntnisse zu spezifischen Führungsinstrumenten erlangen möchten sowie Beschäftigte, die unmittelbar vor der Übernahme einer Führungsfunktion stehen oder neue Führungskräfte, die die Funktion seit max. einem Jahr innehaben.

## Preis

300.00 EUR / 450.00 EUR

Für die Beschäftigten der Behörden und Ämter ist die Veranstaltung kostenfrei, Landesbetriebe und Hochschulen tragen die Kosten selbst. Nichtkontrakt- und externe Kundinnen und Kunden zahlen den höheren Preis.

Veranstaltung	Termin	Leitung	Rolle	Ort
011794-0001	19.05. – 20.05.25	Dr. Britta Buth	A – B	ZAF

# STICHWORTVERZEICHNIS

## A

Agile Führung	126, 127, 128
Agilität	52, 122
Arbeit 4.0	120, 126, 127, 128
Arbeitsorganisation	76
Arbeitsrecht	129
Arbeitswelt 4.0	120
Ausstrahlung	50

## B

Bedürfnisse verstehen	92
Belastungssituationen	42, 58
Beurteilungen	80
Beurteilungsgespräche	81
Beurteilungskriterien	80, 82
Beurteilungswesen	80, 82, 145
Bindung von Mitarbeitenden	132
Blended Learning	89

## C

Change Management	133
Coaching	66

## D

Design Thinking	108
Digitalisierung	10, 29, 109, 120
Digital Leadership	109
Diversity	135, 137

## E

Eigenverantwortung	12, 120
E-Learning	85
Elternsein	141
Entscheidungstechniken	140
Entscheidungsvorlage	72
Entspannungstechniken	75

## F

Fachkräftemangel	132
Fallberatung	67
Feedback	35, 81, 84, 85, 112, 145
Fehlerkultur	110, 120
Führen auf Distanz	112
Führen mit Status	71
Führung älterer Mitarbeitenden	87
Führungscoaching	67
Führungsinstrumente	10, 121, 145
Führungskommunikation	99
Führungskonzepte	121
Führungsleitbild	10, 111, 118
Führung und Zusammenarbeit	44, 109

## G

Generationengerechte Zusammenarbeit	87
Gesprächsführung in Konflikten	88, 89
Gesundheit	35, 42, 74, 138

## H

Home-Office	112
-------------	-----

## I

Interviews und Statements	68
IT-Infrastrukturen	109

## J

Journalistische Botschaften	68
-----------------------------	----

## K

Kennzahlen	36, 139
Kommunikation	104
Komplexität	10, 13, 37, 45, 53, 108, 109, 119, 120
Konferenzen	24, 97

Konflikte	43, 88, 89, 97	Selbstmanagement	42, 76
Konfliktmanagement	88, 89	Selbstmarketing	102
Konzepterstellung	72	Spitzensport	75
Kreative Arbeitsmethoden	108	Standortbestimmung	93
Krisenkommunikation	84	Storytelling	104
Kritikgespräche	84	Strategien	35, 59, 60, 66, 74, 87, 144
Künstliche Intelligenz (KI)	116	Strategiepapier	72
		Strategisches Management	52, 144
		Stressbewältigung	74
<b>L</b>		<b>T</b>	
<b>Leitung von Gruppen</b>	97	<b>Tarifrecht</b>	129
		<b>Teamarbeit</b>	93, 97, 108, 120, 122, 127, 128
<b>M</b>		<b>Teamführung</b>	120
<b>Manipulation</b>	96	<b>Teamkultur</b>	112
<b>Medienarbeit</b>	68	<b>Techniken des Theaters</b>	71
<b>Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-</b>		<b>Toolbox</b>	145
<b>Vorgesetzten-Gespräch</b>	91	<b>Transaktionsanalyse</b>	85, 99
<b>Motivation</b>	69	<b>Transformationale Führung</b>	120, 121
		<b>U</b>	
<b>N</b>		<b>Überzeugungskraft</b>	102, 104
<b>Netzwerken</b>	103	<b>Umgang mit Emotionen</b>	98
<b>Neu Denken</b>	108, 119	<b>V</b>	
		<b>Veränderungskompetenz</b>	133
<b>P</b>		<b>Verhaltensmuster</b>	50, 97, 110, 133
<b>Partnerschaften</b>	103	<b>Vertrauenskultur</b>	53
<b>Personalentwicklung</b>	81, 91	<b>VUKA-Welt</b>	127
<b>Persönlichkeit</b>	69	<b>W</b>	
<b>Philosophische Impulse</b>	119	<b>Wissensmanagement</b>	131
<b>Prävention</b>	69, 138	<b>Workhacks</b>	122
<b>Problemlösungen</b>	108	<b>Z</b>	
		<b>Zeitplanung</b>	76
<b>R</b>			
<b>Regenerationsfähigkeit</b>	75		
<b>Resilienz</b>	69, 74, 98		
<b>Risikomanagement</b>	140		
<b>Rollenverständnis</b>	34		
<b>Ruhestand</b>	131		
<b>S</b>			
<b>Schlüsseltechnologien</b>	116		
<b>Schriftliche Beurteilungen</b>	80		
<b>Schwierige Menschen</b>	96		
<b>Selbstführung</b>	12, 34, 42, 75		

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Landesbetrieb Zentrum für Aus- und Fortbildung  
Normannenweg 26  
20537 Hamburg

## DRUCK

Druckservice Nord Sedelky | sedelky.de  
Auflage: 1.000 Stück

Das Papier trägt das Umweltzeichen *Blauer Engel*.

## FOTOS

Mediaserver hamburg.de / Jörg Modrow (S. 1, 28),  
Senatskanzlei Hamburg (S. 3),  
Jana Thiel, Privat (S. 19),  
Thorsten Mischke / Blandine von Ribbeck (alle weiteren Fotografien)

## LAYOUT & SATZ

studio ahoi, Hamburg | studio-ahoi.de

## DER LANDESBETRIEB IN SOCIAL MEDIA

Wir sind auf linkedIn unter Landesbetrieb ZAF vernetzt und berichten zu den neuesten Nachrichten und Veranstaltungen. Wir berichten darüber hinaus zu Neuigkeiten bei den Fortbildungen auf der Lernplattform.

Ausgabe: 2025  
Erscheinungsweise: jährlich  
V.i.S.d.P.: Julia Sprei





**Lernportal**  
*.hamburg.de*

**EINFACH  
SCHNELL  
ANMELDEN**



[lernportal.hamburg.de](https://lernportal.hamburg.de)



Freie und Hansestadt Hamburg  
Landesbetrieb Zentrum für Aus- und Fortbildung

[www.lernportal.hamburg.de](http://www.lernportal.hamburg.de)  
Anmeldung per E-Mail: [ZAF-Fortbildung@zaf.hamburg.de](mailto:ZAF-Fortbildung@zaf.hamburg.de)

 HANSE  
AKADEMIE