

Leitfaden

für die praktische Ausbildung im gehobenen Verwaltungsdienst

- Einführungspraktikum -

Dieser Leitfaden wurde 2020 von einer Arbeitsgruppe erstellt, in der Expertise folgender Institutionen vertreten war:

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Gemeindetag Baden-Württemberg¹

Städtetag Baden-Württemberg¹

Landkreistag Baden-Württemberg¹

Verband der Verwaltungsbeamten Baden-Württemberg



Aktualisiert im Mai 2026

¹ Die kommunalen Landesverbände waren durch ihre Geschäftsstellen sowie durch Ausbilder aus ihren Mitgliedskommunen vertreten.

Einführung

Für das Grundstudium besonders wichtige Grundlagen der Verwaltungspraxis sollen im Einführungspraktikum in Grundzügen vermittelt werden. Sie sind elementar für das Verständnis der Lehrinhalte, die im Grundstudium verdeutlicht werden. Hierfür besuchen die Praktikanten¹ im Rahmen des Einführungspraktikums einen vierwöchigen Einführungslehrgang. Dort erlernen sie die theoretischen Grundlagen, welche durch die Erfahrungen in der Praxis ergänzt, vertieft und anschaulich gemacht werden sollen.

Dieser Leitfaden soll den für die praktische Ausbildung im gehobenen Verwaltungsdienst verantwortlichen Mitarbeitern Hinweise für die zielgerichtete Anleitung der Praktikanten geben. Der Schwerpunkt der Empfehlungen richtet sich auf das Einführungspraktikum. Der Leitfaden dient als Richtschnur und weist verschiedenste Beispiele zur optimalen Vorbereitung der Praktikanten auf das Grundstudium an den Hochschulen für öffentliche Verwaltung auf.

Um qualifizierte Nachwuchskräfte für die Verwaltungen im Land zu motivieren und zu halten, ist es wichtig, die Attraktivität der Arbeit in der Verwaltung bereits in der Einführungszeit zu vermitteln. Es muss gelingen, die Lernziele in den Vordergrund zu stellen, den Praktikanten ernsthafte Verwaltungsabläufe aufzuzeigen und dadurch Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit zu unterstreichen.

Ziele für den Einsatz des Leitfadens

- Unterstützung, damit die praktische Einführungszeit optimal auf das Grundstudium vorbereiten kann.
- Wer in der Praxis anleitet, soll wissen, was an den Hochschulen an Praxiskenntnissen vorausgesetzt wird.
- Die Einführungszeit soll für die Studierenden attraktiv sein, aber auch ein realistisches Bild der Kommunalverwaltung vermitteln.

Im Leitfaden werden die Voraussetzungen für das Studium und gute Beispiele aus der Praxis zusammengeführt.

Wichtig

Der Leitfaden soll unterstützen, sowie Anregungen und Hilfestellung bieten. Er soll keinesfalls verpflichten oder einengen.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit bezeichnen wir Personengruppen, soweit möglich, in einer neutralen Form. Es sind dabei immer sowohl weibliche als auch männliche Personen sowie Angehörige des dritten Geschlechts gemeint. Wo aus Gründen der besseren Lesbarkeit notwendigerweise geschlechtsspezifische Formulierungen zum Einsatz kommen, sind ebenso alle Geschlechter gemeint. Es wird um Verständnis gebeten.

Studienbeschreibung

Das Studium im Bachelorstudiengang „Public Management“ bereitet die Studierenden auf gehobene und führende Positionen in der kommunalen und staatlichen Verwaltung vor. Der Studiengang wird von zwei Hochschulen im Land Baden-Württemberg angeboten: von der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl und der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Studienplätze richtet sich nach dem Bedarf der Ausbildungsbehörden, so dass die Absolventen beste Aussichten auf einen Arbeitsplatz im Anschluss an das erfolgreich abgeschlossene Studium haben.

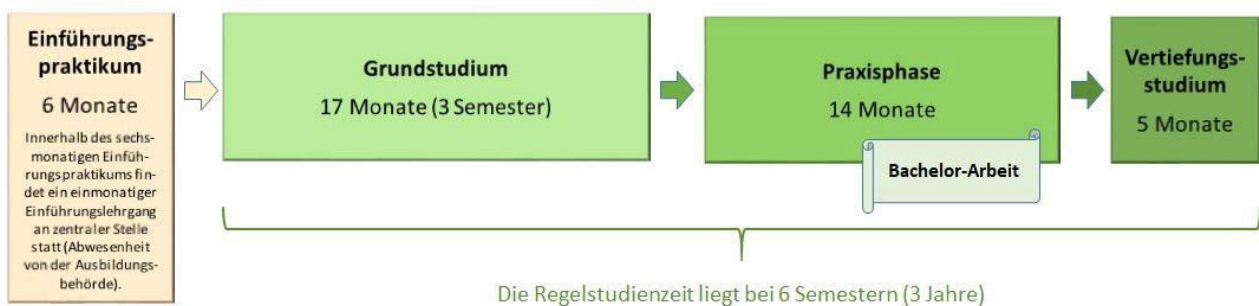
Studienvoraussetzungen

- Allgemeine/fachgebundene Hochschulreife, Fachhochschulreife oder gleichwertiger Bildungsstand
- Deutsche oder europäische Staatsangehörigkeit
- Gesundheitliche Eignung
- Stelle bei einer Behörde für das Einführungspraktikum

Studienablauf

Das Studium Bachelor of Arts – Public Management für den gehobenen Verwaltungsdienst ist eine duale Ausbildung. Studienzeiten und Praxiszeiten sind nahezu gleich verteilt. Die Ausbildung dauert insgesamt 3 ½ Jahre. Nach einem sechsmonatigen Einführungspraktikum und einem dreisemestrigen Grundstudium folgt eine Praxisphase von 14 Monaten (in vier verschiedenen Bereichen). Im anschließenden Vertiefungssemester besteht Gelegenheit zur Wahl eines Vertiefungsschwerpunkts aus den Bereichen:

- Organisation, Personal und Informationsverarbeitung
- Ordnungsverwaltung
- Leistungsverwaltung
- Wirtschaft und Finanzen
- Kommunalpolitik, Führung im öffentlichen Sektor



Anstellungsverhältnis

Während des Einführungspraktikums sind die Praktikanten bei der jeweiligen Kommune angestellt. Mit Beginn des Grundstudiums treten die Studierenden in den Dienst des Landes und tragen bereits während des Studiums den Beamtenstatus auf Widerruf. Sie sind verpflichtet, an den Vorlesungen, Seminaren und Praktika teilzunehmen (Anwesenheitspflicht).

Während des gesamten Studiums (inklusive Einführungspraktikum) erhalten die Studierenden ein Anwärtergehalt.

Empfehlungen zur praktischen Ausbildung im Einführungspraktikum

1. Allgemeine Empfehlungen

Organisation der praktischen Ausbildung

Ausbildung ist eine planmäßige Aufgabe aller Organisationseinheiten. Amtsleiter, Ausbilder und Praktikanten brauchen eine zentrale Stelle, die für die praktische Ausbildung gesamtverantwortlich ist und die Ausbildung in den Organisationseinheiten koordiniert. In kleinen Verwaltungen kann diese Aufgabe von der Haupt- und Personalamtsleitung übernommen oder mit der Personalsachbearbeitung verbunden werden. In größeren Verwaltungen mit breitem Ausbildungsangebot ist eine spezielle Stelle/Organisationseinheit für Personalentwicklung und Ausbildung zu empfehlen. Bewährt haben sich insbesondere

- eine gesamtverantwortliche Ausbildungsleitung,
- Ausbildungsbeauftragte in allen Dienststellen,
- kompetente Ausbilder (in kleineren Verwaltungen sind Ausbildungsbeauftragte und Ausbilder identisch)

Planmäßige Ausbildung

Ausbildungsinhalte und -abläufe sollen für Ausbilder und Praktikanten transparent sein. Dazu gehören vor allem

- ein Praktikumsplan (Welche Aufgaben werden gestellt? Wie werden die Themen vermittelt?),
- eine Checkliste (Welche Inhalte wurden bereits erlernt und welche fehlen noch?),
- die Abstimmung mit der Ausbildungs- und Prüfungsordnung (APrOVw gD) und der Studien- und Prüfungsordnung der Hochschulen,
- Informationen für Praktikanten (Einführungsgespräch)

Methodik der Kompetenzvermittlung

Im Praktikum soll Gelegenheit gegeben werden

- zum Aufbau von Schlüsselqualifikationen,
- zur Persönlichkeitsbildung,
- zur Selbststeuerung des Lernens und Handelns

Dadurch sollen Praktikanten berufliche Handlungskompetenz entwickeln können, aber auch Ausbilder entlastet werden.

Bewährt haben sich im Einführungspraktikum beispielsweise folgende Instrumente:

- Einführungswoche
 - Einstieg erleichtern, Basis-Kenntnisse vermitteln
 - wichtige Personen/andere Auszubildende kennenlernen
 - Stadt-/Gemeindeverwaltung kennenlernen
 - grundlegende Pflichten erläutern
 - Kommunikationsregeln (z. B. Telefontraining) einüben
- Projekte
- Zusätzliche Angebote, die den Einführungslehrgang bzw. die Arbeitsgemeinschaften und das Studium an den Hochschulen ergänzen, z. B. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen (z. B. Teamarbeit, Projektarbeit, Medienkompetenz)
- Lernaufträge (vom Ausbilder aufbereitete Medien, die den Praktikanten einen selbstgesteuerten und handlungsorientierten Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen)
- Lernberatung

Kommunikation in der praktischen Ausbildung

Ausbildung kann ohne regelmäßige Kommunikation zwischen Ausbilder und Praktikanten nicht erfolgreich sein:

- Kontaktgespräch (zu Beginn eines Ausbildungsabschnitts)
- Zwischengespräche (Leistungsrückmeldung)
- Beurteilungsgespräch
- soweit im Einzelfall erforderlich auch Kritikgespräch, Konfliktgespräch, Motivationsgespräch

Ausbildungsbeurteilung

Für Praktikumsbeurteilungen gelten dieselben Grundsätze wie für Personalbeurteilungen allgemein. Für Praktikanten ist es besonders wichtig, in jedem Praktikum eine offene, konstruktive Rückmeldung über den Ausbildungserfolg zu bekommen.

- Information über Verhalten und Erwartungen
- Hervorhebung der Stärken, Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten
- Orientierung für weitere Praktika und das Studium an der Hochschule
- Motivation der Praktikanten
- angemessen ausführliches Beurteilungsgespräch
- überzeugende Begründung
- möglichst einheitlicher Beurteilungsmaßstab, Beurteilung durch die Ausbildungsleiter

Interkommunale Zusammenarbeit bei der praktischen Ausbildung

Ein Teil der vorgeschlagenen Maßnahmen ist in kleinen Verwaltungen schwer zu realisieren, wird jedoch durch den intensiven Kontakt in kleineren Einheiten teilweise kompensiert. Weiter könnten durch interkommunale Kooperation auch kleine Ausbildungsstellen Instrumente einsetzen, die sonst wesentlich größeren Ausbildungsstellen vorbehalten sind.

2. Inhalte des Einführungslehrgangs (4-wöchig, zentral organisiert)

Anlaufstellen:

- Hochschule Ludwigsburg: Zulassung, Raum 6.120, Tel. 07141 140-1533, zulassung@hs-ludwigsburg.de
- Hochschule Kehl: Bachelorbüro, Raum 103, Tel. 07851 894-119, bachelor@hs-kehl.de

Bei der Gliederung der folgenden Tabellen wurde auf Modulinformationen der Hochschule zum Einführungslehrgang zurückgegriffen, die durch Anregungen für die Praxis ergänzt wurden. Es handelt sich um Anschauungsbeispiele. Keinesfalls soll der Anspruch gestellt werden, alle praktischen Beispiele umzusetzen. Ziel ist es, durch die praktische Veranschaulichung der Inhalte des Einführungslehrgangs den Praktikanten ein realistisches Bild von Verwaltungsabläufen und dem kommunalen Handeln zu vermitteln.

Grundlagen der Ausbildung

Zeitlicher Umfang: 6 Stunden

1. Grundlagen, Inhalt und Ablauf der Ausbildung
2. Rechte und Pflichten der Verwaltungspraktikanten

Grundzüge der demokratischen und rechtsstaatlichen Ordnung

Zeitlicher Umfang: 14 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Die Teilnehmer kennen den Staatsaufbau und die Staatsfunktionen vor dem Hintergrund des Grundgesetzes.
2. Sie kennen die Strukturprinzipien der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland als demokratischer, rechtsstaatlicher und sozialer Bundesstaat.
3. Die Teilnehmer können politische Prozesse, insbesondere der Gesetzgebung und des Zusammenspiels von Legislative und Exekutive, rechtlich einordnen.
4. Sie kennen das deutsche Wahlsystem auf Bundesebene und die verfassungsrechtliche Stellung der politischen Parteien.
5. Die Teilnehmer besitzen die Fertigkeit, aufbauend auf dem gelernten Stoff das rechtliche und politische System der Bundesrepublik Deutschland als Gesamtkomplex zu verstehen und die Regelungen aus dem Grundgesetz zu verstehen und systematisch anzuwenden.

Inhalte

2. Grundlagen der verfassungsmäßigen Ordnung des Grundgesetzes und der Landesverfassung:
 1. Strukturprinzipien der Verfassung im Überblick: Demokratie, Rechtsstaat (einschließlich Vorrang und Vorbehalt des Gesetzes, Verhältnismäßigkeit), Bundesstaat, Sozialstaat
 2. Gewaltenteilung
 3. Gesetzgebungskompetenzen und -verfahren im Überblick
 4. Normenhierarchie
3. Demokratie:
 1. Form der politischen Willensbildung
 2. Grundzüge des Wahlrechts auf Bundesebene
 3. Verfassungsrechtliche Stellung der politischen Parteien
4. Bundesstaat:
 1. Parlamente (Bundestag, Bundesrat, Landtag)
 2. Regierung
 3. Staatsoberhaupt

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Beispielhafte Betrachtung von Bundes- und Landesgesetzen
- Beispielhafte Betrachtung einer Rechtsverordnung
- Beispielhafte Betrachtung eines Bescheides hinsichtlich Ermächtigungsgrundlage (Vorbehalt des Gesetzes) und Verhältnismäßigkeit

Aufgaben und Organisation der öffentlichen Verwaltung

Zeitlicher Umfang: 24 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Die Teilnehmer lernen die Grundzüge des Behördenaufbaus kennen.
2. Sie kennen die Bedeutung der Verwaltungsabläufe und können einen Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation herstellen.
3. Sie kennen die Grundlagen der Aktenverwaltung und die Bedeutung der elektronischen Aktenverwaltung.
4. Die Teilnehmer erkennen die Unterschiede zwischen konventioneller und bürger- und kundenfreundlicher Verwaltungssprache.
5. Sie können einschätzen, welche Maßnahmen zur Erreichung einer bürger- und kundenorientierten Verwaltung taugen.

Inhalte

1. Organisation der öffentlichen Verwaltung (Behördenaufbau)
 - Strukturen der öffentlichen Verwaltung (Aufbauorganisation)
 - Organisationformen
 - Begriffe: Organisation; Aufgabe; Behörde, Amt, Stelle, Instanz
 - Aufgaben und Ziele der öffentlichen Verwaltung
 - Staatliche Verwaltung und Selbstverwaltung
 - Aufbau der Bundesverwaltung
 - Aufbau der Landesverwaltung Baden-Württemberg
 - Aufsicht (Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht)
2. Prozessorganisation
 - Geschäftsgang (Durchlaufzeit und Bearbeitungszeit)
 - Bearbeitung der Vorgänge (Prozesse und Prozessmanagement)
 - Formen des Schriftverkehrs (konventionell und elektronisch)
3. Aktenverwaltung
 - Bedeutung, Begriff und Funktion der Aktenverwaltung
 - Begriff und Arten von Akten
 - Formen der Aktenverwaltung
 - Ablagesysteme
 - Elektronische Akten
4. Fachsprache der Verwaltung, Textgestaltung
 - konventionelle Amtssprache
 - bürgerfreundliche Verwaltungssprache
5. Aufgaben der Verwaltung (1. - 5.: 16 Stunden)
 - Staatliche Aufgaben und Selbstverwaltungsaufgaben
 - Fachaufgaben und Querschnittsaufgaben
 - Aufgabengliederungsplan KGSt und Produktpläne
 - Externe und interne Produkte
6. Kunden- und Bürgerorientierung (8 Stunden)
 - Das Rollenspektrum der Bürger
 - Ordnungsverwaltung und Sozialverwaltung (der Ordnungs- und Sozialbürger)
 - Dienstleistungen (der Kunde)
 - Partizipation (der Wahl- und Partizipationsbürger)
 - Bürgerliches Engagement (der kooperative Bürger)
 - Kundenorientierung durch Bürgerämter
 - E-Government und Open Government
 - Front-Office und Back-Office

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Stellenplan einsehen
- Dienstvertrag einsehen
- Stellenbewertung einsehen
- Organisations-/Geschäftsverteilungsplan einsehen

Rechtliche Grundlagen der öffentlichen Verwaltung

Zeitlicher Umfang: 16 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Die Teilnehmer haben einen Überblick über die Träger der öffentlichen Verwaltung.
2. Die Teilnehmer kennen die Bedeutung des Grundsatzes der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung.
3. Sie haben einen Überblick über die wesentlichen Rechtsquellen des Verwaltungsrechts, können sie in die Normenhierarchie einordnen und grundlegend zu den Normen des Privatrechts abgrenzen.
4. Die Teilnehmer kennen den Unterschied zwischen gebundenen und Ermessensentscheidungen.
5. Die Teilnehmer lernen die Bedeutung des Verwaltungsakts in seiner Abgrenzung zu anderen Handlungsformen der Verwaltung im Überblick kennen.

Inhalte

1. Träger der öffentlichen Verwaltung
 - unmittelbare Staatsverwaltung
 - mittelbare Staatsverwaltung (Körperschaften/Anstalten/Stiftungen des öffentlichen Rechts, Beliehene)
2. Gebundenheit und Freiheit der Verwaltung
 - Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung (Vorrang und Vorbehalt des Gesetzes)
 - Unterscheidung zwischen gebundenen Entscheidungen und Ermessensentscheidungen (Erkennen von Ermessensvorschriften, Bedeutung des § 40 LVwVfG für die richtige Ermessensausübung)
3. Öffentliches und privates Recht (Abgrenzung)
 - Zuordnungskriterien, insbesondere Unterscheidung nach der Sonderrechts- oder neueren Subjektstheorie
4. Quellen des Verwaltungsrechts
 - Überblick über die wesentlichen Rechtsquellen in der Normenhierarchie
5. Arten und Formen des Verwaltungshandelns (Überblick und Grobabgrenzung)
 - Der Verwaltungsakt in Abgrenzung zu weiteren Formen des Verwaltungshandelns (Verwaltungsvertrag, Verwaltungsvorschrift, Rechtsverordnung/Satzung, Realakte)
 - Wesentliche Merkmale des Verwaltungsakts

Ergänzend zur praktischen Anschauung

1. Zu den Handlungsformen:
 - Belastender Verwaltungsakt mit Rechtsbehelfsbelehrung, wünschenswert überdies mit Androhung von Zwangsmitteln und/oder Sofortvollzug, z. B. Führerscheinentzug
 - Baugenehmigung mit Nebenbestimmungen
 - Bebauungsplan (ggf. auch Flächennutzungsplan)
2. Anhörungsschreiben
3. Widerspruchsschreiben
4. Im Zusammenhang mit der Abgrenzung zum Zivilrecht:
 - Mietvertrag über Wohnraum
 - Grundbuchauszug

Technik der Rechtsanwendung und Anfertigung von Bescheiden

Zeitlicher Umfang: 16 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Die Teilnehmer können Rechtssätze in ihrem Aufbau und Zusammenhang verstehen und lernen sie anzuwenden.
2. Die Teilnehmer werden an die Falllösungstechnik herangeführt.
3. Die Teilnehmer lernen den Aufbau eines Bescheides kennen.
4. Die Teilnehmer kennen die Bedeutung des Tenors als Entscheidungssatz und lernen Beispiele hierfür kennen.

Inhalte

1. Struktur und Anwendung von Rechtsätzen (Tatbestand, Rechtsfolge, Subsumtion, Auslegung)
 - Erkennen der Normstruktur (Tatbestandsmerkmale und Rechtsfolge)
 - Gesetzesauslegung (in Grundzügen)
 - Anwendung auf einen konkret-individuellen Sachverhalt
2. Falllösungs- und Bescheidtechnik
 - Herangehensweise bei der Falllösung (Erfassen des Sachverhalts, Erkennen der Rechtsgrundlagen und Entwicklung von Lösungen in einfach gelagerten Fällen)
 - Aufbau von Bescheiden
 - Bedeutung des Tenors als Entscheidungssatz
 - Anforderungen an die Begründung eines Bescheides
 - Verständlichkeit von Bescheiden

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Belastender Verwaltungsakt mit Rechtsbehelfsbelehrung, wünschenswert überdies mit Androhung von Zwangsmitteln und/oder Sofortvollzug, z. B. Führerscheinentzug
- Begünstigender Verwaltungsakt, z. B. Baugenehmigung mit Nebenbestimmungen
- Widerspruchsbescheid

Grundlagen des Kommunalverfassungsrechts

Zeitlicher Umfang: 12 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Die Teilnehmer lernen die Grundlagen der kommunalen Selbstverwaltung sowie wesentliche Begriffe des Kommunalverfassungsrechts kennen.
2. Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über die wesentlichen Grundzüge der Gemeinderatsverfassung.

Inhalte

1. Kommunale Selbstverwaltung
 - Prinzip und Bedeutung
 - wichtigste Träger
 - geschichtliche Entwicklung
 - Stellung der Gemeinden und Landkreise im Staatsaufbau
 - verfassungsrechtliche Garantien
2. Einwohner und Bürger
 - Begriff
 - Überblick über Rechte und Pflichten
3. Gemeinderatsverfassung (Grundzüge)
 - Überblick über die Aufgaben und Funktionen von Bürgermeister und Gemeinderat
 - Rechtsstellung der Gemeinderäte
 - Verfahren im Gemeinderat (jeweils im Überblick)

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Teilnahme an mindestens einer Sitzung eines beschließenden Gremiums (Gemeinderat, Kreistag, Ortschaftsrat, beschließender Ausschuss)
- Sitzungsvorlage
- Erörterung eines Befangenheitsproblems
- Satzungen (Hauptsatzung und eine weitere, z. B. Feuerwehr- oder Friedhofssatzung)

Kommunales Wirtschaftsrecht

Zeitlicher Umfang: 30 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

Im Bereich Öffentlicher Finanzwirtschaft - Kommunales Wirtschaftsrecht sollte der Schwerpunkt auf der Kommunalen Doppik liegen und folgendes vermittelt werden:

1. Die Teilnehmer können Ein- und Auszahlung, Einnahme und Ausgabe, Ertrag und Aufwand (sowie Erlöse und Kosten) - Begriffe abgrenzen und anwenden.
2. Sie verstehen das Drei-Komponenten-Modell und dadurch die Zusammenhänge zwischen Vermögens-, Ergebnis- und Finanzrechnung, zudem können sie Buchungsvorgänge beschreiben.
3. Die Teilnehmer kennen und verstehen die Haushaltssatzung und deren Sinn als Planungsinstrument und Ermächtigungsgrundlage für die Verwaltung (§ 80 Abs. 4 GemO).
4. Sie kennen den Haushaltsplan und lernen die Planung in Ergebnis- und Finanzhaushalt sowie Strukturierung in Gesamthaushalt, Teilhaushalte und Budgets kennen.
5. Die Teilnehmer können die verschiedenen Kommunalabgaben (Gebühren, Steuern und Beiträge) abgrenzen und lernen das KAG als Rechtsgrundlage (§ 1 KAG) kennen.

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Begriffsabgrenzungen: Unterschiede anhand von Beispielen aus der Praxis darstellen; z. B. Abwasser, Abfall, Schule, Schwimmbad etc.
- Drei-Komponenten-Modell - Zusammenwirken anhand mehrerer Praxisbeispiele darstellen, z. B. Erwerb eines Dienstwagens für den Oberbürgermeister; Finanzrechnung: Erwerbsvorgang mit Rechnung, Ergebnisrechnung: bilanzielle Abschreibung, Bilanz: Vermögensausweis und Ergebniswirkung
- Haushaltssatzung: Haushaltssatzung zeigen und Bestandteile am Beispiel durchsprechen
- Haushaltsplan: Haushaltsplan zeigen und die Bestandteile eingehend erläutern/auch Bemerkungen der Rechtsaufsichtsbehörde. Budgetplanungen erläutern und die Wirkungen darstellen; Jahresabschluss besprechen
- Kommunalabgaben: Ortsrecht zeigen und Gebühren- und Beitragssatzungen anhand eines Beispiels durchsprechen (z. B. Friedhofsgebühren, Verwaltungsgebühren, Abwassergebührensatzung etc.)

Rechnungswesen/kaufmännische Buchhaltung

Zeitlicher Umfang: 30 Stunden

Lernziele/Kompetenzen

1. Grundbegriffe der Buchführung als Teilgebiet des Rechnungswesens (Bilanz, GuV-Rechnung, Investitionsrechnung, Kostenrechnung, Liquiditätsrechnung) kennenlernen
2. Begriffsabgrenzungen insbesondere die Ebene Erträge - Leistungen und Aufwendungen - Kosten vertiefen.
3. Im Rahmen der Technik der Buchführung die Unterschiede zwischen Inventar, Inventur und Bilanz kennenlernen, einfache Buchungen auf Konten (Bestandskonten, Ergebniskonten) durchführen können und verschiedene Kontenrahmen kennen.
4. Buchungen im Umlaufvermögen (Warenverkehr, Umsatzsteuer, Skonto, Rabatte, Boni, Schwund, Diebstahl) kennenlernen
5. Buchungen im Anlagevermögen (planmäßige Abschreibungen, außerplanmäßige Abschreibungen, geringwertige Wirtschaftsgüter) kennen
6. Besondere Buchungen (Personalaufwand, Löhne, Gehälter, KV, RV, vermögenswirksame Leistungen etc.) kennenlernen
7. Grundlegende Abschlussbuchungen kennen (Rückstellungen, Rechnungsabgrenzung etc.)

Ergänzend zur praktischen Anschauung

- Grundbegriffe der Buchführung als Teilgebiet des Rechnungswesens: Unterschiede anhand von Beispielen aus einem Eigenbetrieb (z. B. Stadtwerke), einer Beteiligungsgesellschaft (z. B. Wohnbau GmbH) oder dem Gemeindehaushalt darstellen
- Begriffsabgrenzungen: Praxisbeispiele aus Haushalt/Eigenbetrieben/Eigengesellschaften: z. B. Kalk.-Zinsen versus Fremdkapitalzinsen
- Technik der Buchführung: Inventarverzeichnis und Bilanz der Gemeinde/eines EigB oder einer Eigengesellschaft zeigen und besprechen; Kontenrahmen der Gemeinde zeigen und besprechen (oder EigB/Eigengesellschaft (z. B. Krankenhaus, Abwasser, Abfall, Theater etc.); Buchungen in SAP oder mit Hilfe einer anderen Software zeigen.
- Buchungen im Umlaufvermögen: Aufbau einer Rechnung zeigen (Netto-Wert, Brutto-Wert); bei BgA, EigB oder Eigengesellschaft. Skontobetrag erläutern und berechnen lassen; Rabatt erläutern etc.
- Buchungen im Anlagevermögen: Anlagenspiegel/Vermögensübersicht zeigen und besprechen.
- Besondere Buchungen: Lohn- oder Gehaltsabrechnung zeigen und deren Bestandteile erörtern.
- Grundlegende Abschlussbuchungen: Jahresabschluss einer kommunalen GmbH oder eines Eigenbetriebs zeigen und erläutern (Bilanz/GuV/Anhang/Lagebericht)

KLAUSUR

Zeitlicher Umfang: 2 Stunden

3. Praktische Beispiele aus verschiedenen Ämtern der Kommunen zur Unterstützung/Vertiefung des Einführungslehrgangs

Um die Arbeit mit dem Praxisleitfaden in den Ausbildungskommunen zu erleichtern, wurden zu den verschiedenen Ämtern Lernziele anhand der Modulziele des Einführungslehrgangs entwickelt. Die praktischen Beispiele dienen lediglich als Anschauung und können keinesfalls alle in der kommunalen Praxis umgesetzt werden.

Lernziele und praktische Beispiele

Kämmerei

1. Den Ablauf des Zahlungsverkehrs inklusive Rechnungsbearbeitung einer Stadt kennenlernen und verstehen
 - Abrechnung von Handkassen beispielsweise von Schulen
 - Schulbudget kennenlernen
 - Tagesabschluss Kasse machen
 - Telefonische Auskünfte an Bürger bei Fragen zur Zahlungsabwicklung erteilen können
 - Abrechnung der Internen Leistungsverrechnung
 - Liquiditätsmanagement
 - E-Rechnung
 - SAP/Finanz+ kennenlernen
2. Anlagenbuchhaltung verstehen (Auswirkung durch Doppik auf Gesamtvermögen!)
3. Die Systematik des Haushaltsplans kennenlernen und verstehen
 - Zeitplan zum Aufstellungsverfahren inklusive Beratungen in Gremien, öffentliche Bekanntmachung (hierbei Satzungen erläutern) und Auslegung, Prüfungsbehörden kennen
 - Möglichkeiten zur Haushaltskonsolidierung (Haushaltssperre) erläutern
 - Aufbau Teilhaushalte doppisch (nach Organisation oder Produkten) erläutern
4. Budgetierung verstehen (z. B. Schulbudget)
5. Den Jahresabschluss verstehen (u. a. Ergebnishaushalt/Finanzhaushalt/liquide Mittel)
 - Zeitplan, Vorlagepflicht, Zusammenarbeit mit RPA erläutern
 - Mitwirkung Beteiligungsbericht
6. Vollstreckungsabteilung kennenlernen
 - E-Haft, Ersatzvornahme, Mahnlauf, Telefonate mit Bürgern etc.
7. Steuerabteilung kennenlernen (Gewerbesteuer, Vergnügungssteuer, Grundsteuer, Auswirkung Umsatzsteuer § 2b)
 - aktuelle Gesetzesdiskussion erläutern
 - Rechtsbehelfe schreiben und verstehen können
 - Widerspruch bearbeiten
8. Gebührenkalkulation im Groben verstehen (z. B. Friedhof; kalkulatorische Verzinsung)
 - Recherchetätigkeiten in gebührenrechtlichen Fragen
9. Geschäftspartnermanagement erleben
 - Bearbeitung von Miet- und Pachtvorgängen
10. Einführung in die Grundlagen des kommunalen Prüfungswesens (örtliche und überörtliche Prüfung, Prüfungsmethodik, Berichtswesen)
 - Im Rahmen laufender Prüfungen Mitwirkung bei Sach-, Rechts-, Bestands- und Kassenprüfungen in allen Bereichen des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens der Kämmereiverwaltung, der Gesellschaften sowie weiteren Organisationseinheiten der Stadt (z. B. Eigengesellschaften).
 - Mitarbeit bei Organisations- und Wirtschaftsprüfungen in verschiedenen Bereichen

Lernziele und praktische Beispiele

Amt für Schulen, Kultur und Sport

1. Bearbeitung von Anträgen im Betreuungsbereich
2. Mitwirkung an Veranstaltungen

Lernziele und praktische Beispiele

Personalamt

1. Den Ablauf eines Personalauswahlverfahrens kennenlernen und verstehen
 - Anforderungsprofil erarbeiten
 - Ausschreibung entwerfen
 - Bewerbungsunterlagen auswerten
 - Standardinterview entwerfen
 - Teilnahme an Auswahlverfahren als Beobachter
 - Teilnahme an Azubivorstellungsgesprächen als Teilnehmer
 - Vorbereiten von Dienstzeugnissen
2. Methoden des Personalmarketing kennenlernen
 - Mitwirkung bei der Betreuung der Social Media-Kanäle
 - Teilnahme an Besprechungen und Präsentationen vor der Lenkungsgruppe
 - Erstellen eines Pressetextes
 - Organisation und Durchführung einer Pressekonferenz
 - Erstellung von Ausschreibungen zur Auswahl einer Marketingfirma
 - Vorbereitung und Mitwirkung an einer Azubimesse
 - Vorbereitung und Mitwirkung am Aktionstag Berufswelt
 - Vorbereitung und Mitwirkung an Berufsinformationsveranstaltungen an Schulen
3. Personalrechtliche Arbeitsabläufe kennenlernen
 - Mitarbeit im allgemeinen Tarifrecht und Beamtenrecht, z. B. Eingruppierungen bei Einstellung, Festsetzung von Erfahrungsstufen, Festsetzung Ehrungsdienstzeit und Stufenaufstieg, Probezeit und Jubiläumsdienstzeit, Bearbeitung von Höhergruppierungen, Beförderungen und Leistungsprämien, Fragen zu Urlaub, Freistellungen und Versorgung, Prüfung von Ablehnungen der Übernahme ins Beamtenverhältnis
 - Rechtliche Prüfung von Teilzeitmodellen
 - Nachweise überprüfen (Bildungszeit, Sonderurlaub)
 - Verfügungen, Arbeitsverträge, PR-Vorlagen vorbereiten
 - Aufgaben des Personalcontrolling kennenlernen und durchführen
 - Prognosen und Analysen für den Personalhaushalt erstellen
 - Erstellen von personalwirtschaftlichen Auswertungen und Berichten
 - Bearbeiten von arbeitszeitrechtlichen Fragestellungen
4. Methoden des Projektmanagements kennenlernen und durchführen
 - Mitorganisation der AG-Woche für Praktikanten in der Vertiefung
 - Organisation der Einführungswoche für neue Auszubildende
 - Organisation Gesundheitstage für Auszubildende

Lernziele und praktische Beispiele

Geschäftsstelle Gemeinderat

1. Arbeitsweise kommunaler Entscheidungsgremien kennenlernen und verstehen
 - Beschlussvorlage entwerfen
 - Sitzung beobachten
 - (Teil-)Protokoll schreiben
 - Sitzungsbericht für Amtsblatt entwerfen

Lernziele und praktische Beispiele

Jobcenter

1. Einführung in das SGB II
 - Fallprüfung und Vorbereitung von Bescheiden
 - Kennenlernen der Fachprogramme

Lernziele und praktische Beispiele

Rechts- und Ordnungsamt

1. Erfassung und Ablauf von Ordnungswidrigkeitsverfahren
 - Erfassung und Erstbearbeitung von Ordnungswidrigkeitsverfahren unter Anwendung der rechtlichen Vorgaben
 - Bearbeitung von Abschleppmaßnahmen
 - Ausarbeitung von Verwaltungsakten unter Anwendung der rechtlichen Vorschriften mit Prüfung der Verhältnismäßigkeit
2. Bereich Umwelt und Verkehr
 - Erstellen und Mitarbeit bei von Verkehrszeichenplänen
 - Bearbeitung und Entwidmung von Straßenrechten
3. Bereich Ausländerrecht, Gaststättenrecht, Gemeindevollzugsdienst, Waffenrecht, Gewerbeamt, Marktwesen

Lernziele und praktische Beispiele

Zentrale Verwaltung, Gremien und Wahlen

1. Einführung in das Wahlrecht bzw. Kommunalwahlrecht
 - Vorbereitung und Prüfungen von Wahlen
 - Mithilfe bei der Organisation und Durchführung von Kommunalwahlen
 - Vorbereitungen und Organisation in der Gremiumsarbeit
 - Vorbereitung von Sitzungsunterlagen
 - Organisation und Ablauf von Sitzungen
 - Recherche in der Gemeindeordnung
 - Protokollführungen von Gemeinderatssitzungen

Lernziele und praktische Beispiele

Amt für Familie und Soziales

1. Einführung in das Wohnrecht
 - Aufnahme von Anträgen
 - Prüfung und Erstellung von Wohngeldbescheiden nach den gesetzlichen Grundlagen
2. Einführung in das SGB XII
 - Datenerfassung von Neuanträgen
 - Fallprüfung und Vorbereitung von Bescheiden
 - Teilnahme an Hausbesuchen und anschließendes Anfertigen eines Protokolls

Lernziele und praktische Beispiele

Standesamt

1. Einführung in das Personenstandswesen
 - Erstellung öffentlicher Beglaubigungen
 - Umgang mit den jeweiligen Fachprogrammen
 - Zuständigkeiten bei Anmeldung von Eheschließungen erkennen und durchführen
 - Vorbereitung von Eheschließungen, Mitwirkung und Begleitung von Trauungen
 - Ausstellung von Ehefähigkeitszeugnissen und Nachbeurkundungen von Auslandseheschließungen

Lernziele und praktische Beispiele

Poststelle

(keine spätere Aufgabe - aber insbesondere bei größeren Verwaltungen hilfreich beim Einstieg)

1. Kennenlernen der Verwaltung und ihrer (Entscheidungs-) Strukturen
 - Bearbeiten und Verteilen der Post

Lernziele und praktische Beispiele

Bauamt

1. Einführung in die Durchführung von Bauverfahren
 - Mitarbeit an der Durchführung von Baugenehmigungsverfahren unter Anwendung der rechtlichen Vorgaben
 - Durchführen der Nachbarbeteiligung/Angrenzeranhörung
 - gegebenenfalls Korrespondenz mit dem LRA als unterer Baurechtsbehörde
 - Auslesen und Verarbeitung von Informationen aus dem Geoinformationssystem
2. Einüben von Vertragstechnik
 - Verfassen verschiedener Vertragsarten nach Vorgabe (städtebaulicher Vertrag, Folgekostenvertrag ...)

Lernziele und praktische Beispiele

Gewerbeamt/ Wirtschaftsförderung

1. Methoden des Projektmanagements kennenlernen und durchführen
 - Mitarbeit bei Organisation und Durchführung einer Jobmesse/von Wirtschaftstagen (Einladungen/Flyer/Poster in Auftrag geben, Standlisten und Angebote koordinieren, Kennenlernen der notwendigen Genehmigungen, z. B. Brandschutz)

4. Weiterführende Literaturhinweise

Grundzüge der demokratischen und rechtsstaatlichen Ordnung

- Badura, Peter: Staatsrecht, 7. Aufl. 2018
- Degenhardt, Christoph: Staatsrecht I, 41. Aufl. 2025
- Ipsen, Jörn: Staatsrecht I, 31. Aufl. 2019
- Katz, Alfred: Staatsrecht, 19. Aufl. 2019
- von Münch, Ingo/Mager, Ute: Staatsrecht I, 8. Aufl. 2015
- Papier, Hans-Jürgen/Krönke, Christoph: Grundkurs Öffentliches Recht 1, 5. Aufl. 2025

Aufgaben und Organisation der öffentlichen Verwaltung

- Hopp: Management in der öffentlichen Verwaltung, 5. Auflage, Stuttgart 2020
- Siepmann/Siepmann, Verwaltungsorganisation, 6. Auflage, Stuttgart 2004
- Holtmann et al, Kommunalpolitik: Eine Einführung, Opladen 2017

Rechtliche Grundlagen der öffentlichen Verwaltung

- Gassner, Kathi, Kompendium Verwaltungsrecht mit Musterentscheidungen und Arbeitshilfen, 3. Aufl. 2024
- Schweickhardt/Vondung/Zimmermann-Kreher, Allgemeines Verwaltungsrecht, 11. Aufl. 2021

Technik der Rechtsanwendung und Anfertigung von Bescheiden

- Schweickhardt/Vondung/Zimmermann-Kreher, Allgemeines Verwaltungsrecht, 11. Aufl. 2021 (Kapitel 11)

Grundlagen des Kommunalverfassungsrechts

- Ade/Pautsch, Gemeindeordnung für Baden-Württemberg, 3. Aufl. 2025
- Engel/Heilshorn, Kommunalrecht Baden-Württemberg, 13. Aufl. 2025
- Müller, Matthias, Kommunalrecht Baden-Württemberg, 5. Aufl. 2025
- Plate/Schulze/Fleckenstein, Kommunalrecht Baden-Württemberg, 9. Aktualisierte Aufl. 2026

Kommunales Wirtschaftsrecht

- Ade: Kommunales Wirtschaftsrecht in Baden-Württemberg, 9. Auflage 2022, Boorberg-Verlag Stuttgart
- Ade / Klee / Metzinger / Reif / Schindler / Adam / Faiß: Gemeindehaushaltsrecht Baden-Württemberg, Kommentar
- Aker / Hafner / Weber: Gemeindeordnung -Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg, Kommentar, Richard Boorberg Verlag Stuttgart 3. Auflage 2025
- Aker, Klee: Gemeindefinanzreform, Finanzausgleich und Finanzhilfen in Baden-Württemberg (Loeseblatt), Boorberg-Verlag Stuttgart
- Beck, Böhmer, Brettschneider: Kommunales Finanzmanagement in Baden-Württemberg, 4. Auflage 2023, Bernhard-Witten-Verlag