



INNOVATIVE AUSBILDUNG IN DER BERLINER VERWALTUNG

Eine Empfehlung zur Umsetzung innovativer
Ausbildungskonzepte zur Steigerung von
Ausbildungsqualität und -attraktivität

8



Neue Wege.
Exzellente
Ausbildung!

BERLIN



INHALT

1. Vorwort.....	3
2. Grundlegendes.....	5
2.1 Die Auszubildenden.....	5
2.2 Die Praxisanleitungen.....	6
2.3 Voraussetzungen für das Ausbildungsbüro bzw. ein Ausbildungsbürgeramt.....	6
2.4 Vorteile.....	7
2.5 Die Projektschritte – allgemein.....	8
3. Das Ausbildungsbüro.....	10
3.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbüro.....	12
3.2 Der Personaleinsatz.....	13
3.3 Die Ausbildungsabschnitte im Ausbildungsbüro.....	13
3.4 Der Aufgabenbereich.....	15
3.5 Die Ausbaumöglichkeiten.....	16
4. Das Ausbildungsbürgeramt.....	17
4.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbürgeramt.....	18
4.2 Der Personaleinsatz.....	20
4.3 Die Öffnungszeiten des Ausbildungsbürgeramtes.....	20
4.4 Der Team-Tag.....	21
4.5 Der Verlauf der Ausbildung im Ausbildungsbürgeramt.....	21
4.6 Der Aufgabenbereich.....	23
5. Das Fazit – Eine Empfehlung.....	24
6. Kontaktinformationen.....	26



HINWEIS:

Bitte schonen Sie Umwelt und Ressourcen und drucken Sie nur die Seiten aus, die Sie auf Papier benötigen. Idealerweise beidseitig und schwarzweiß.
Vielen Dank!

Bildvermerke:

Titel: iStock.com/Feodora Chiosea; Seite 3: fauxels via Pexels; Seite 7: fauxels via Pexels;
Seite 11: true agency via unsplash; Seite 14: iStock.com/Hispanolistic; Seite 17: christina
wocintechchat via unsplash; Seite 20: mizunokozuki via Pexels; Seite 25: iStock.com/ferrantraite



1. VORWORT

Für das Land Berlin hat die Berufsausbildung junger Menschen seit jeher einen außerordentlich hohen Stellenwert. Sie sichert die Bereitstellung von qualifizierten Nachwuchskräften und späteren Fachkräften. Eine quantitativ ausreichende und qualitativ hochwertige Ausbildung ist Voraussetzung für die zukünftige Leistungsfähigkeit des Landes Berlin, insbesondere um Bürger- und Serviceorientierung erhalten und verbessern zu können. Langfristig werden die zunehmend komplexen Aufgaben nur durch qualifiziertes Personal in den einzelnen Dienststellen zu bewältigen sein.

Angesichts der großen Herausforderungen, vor denen das Land Berlin im Hinblick auf die Entwicklung des Personalbedarfs, die steigende Arbeitslast und der sich stetig verändernden Lebens- und Arbeitswirklichkeit steht, wird einmal mehr deutlich, wie wichtig die Gewinnung und Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften ist.

Mir ist bewusst, dass Sie bei Ihrer täglichen Arbeit in der Ausbildung unserer Nachwuchskräfte vor einigen Hürden stehen – fehlende räumliche Kapazitäten, Probleme bei der technischen Ausstattung, fehlende Praxisanleiterinnen und Praxisanleiter, Personalmangel an anderen Stellen und die weiter zunehmende Arbeitsbelastung sowie komplexer werdenden Aufgaben. All dies fordert täglich Ihren persönlichen Einsatz und Einfallsreichtum.

Um mir einen persönlichen Eindruck der Ausbildungssituation vor Ort zu machen, besuchte ich im Rahmen meiner Ausbildungstour 2023/2024 einige ausbildende Dienststellen, die besonders innovative und moderne Ausbildungsansätze verfolgen. An dieser Stelle möchte ich meinen Dank noch einmal ausdrücklich an die Kolleginnen und Kollegen richten, die mir einen so interessanten Einblick in ihre Arbeit gegeben haben. Hier konnte ich sehr gut erkennen, wie Sie sich mit hohem Engagement und Enthusiasmus den täglichen Herausforderungen stellen und darin auch die Chancen sehen, die Ausbildungssituation im Land Berlin zu verändern und zu verbessern. Durch Flexibilität, Kreativität, persönlichen Einsatz und den Willen, das Beste zu ermöglichen, wurden bereits einige zukunftsweisende Schritte hin zu einer moderneren Ausbildung im Land Berlin unternommen.

Diese Handreichung soll Sie über Best Practice Beispiele im Rahmen der Ausbildung im Land Berlin informieren und zur weiteren Vernetzung anregen.

Diese Handreichung soll Sie über **Best Practice Beispiele** im Rahmen der Ausbildung im Land Berlin informieren und zur weiteren Vernetzung anregen. Denn nur durch den Austausch können Sie von den positiven und vielleicht auch negativen Erfahrungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen profitieren und bestmögliche Ergebnisse für Ihre Dienststelle, aber auch in der Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen erzielen. Nutzen Sie das Wissen und die Erfahrungen anderer! Ich möchte Ihnen im Folgenden zwei innovative und bereits in einigen Dienststellen erfolgreich umgesetzte Ausbildungskonzepte vorstellen – das **Ausbildungsbüro** und das **Ausbildungsbürgeramt**.

Denn eines steht fest: Als zukunftsorientierter Arbeitgeber müssen wir uns agiler an die sich wandelnde Arbeitswelt und Gegebenheiten vor Ort anpassen. Wir müssen die Ausbildungsqualität und -attraktivität steigern, indem wir moderne und digitale Ausbildungsformen ausweiten. Dabei müssen Nachwuchskräfte wie Praxisanleitende gleichermaßen motiviert und in unsere Überlegungen einbezogen sowie die Belange der einzelnen Dienststellen im Auge behalten werden. Durch die Einrichtung spezieller Teams und Arbeitsgruppen könnten so individuelle Ideen und Konzepte entwickelt werden, die wir als Senatsverwaltung für Finanzen gerne begleitend unterstützen.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie aus den nachfolgenden Best Practice Beispielen viele neue Erkenntnisse und wertvolle Anregungen gewinnen können.

Wolfgang Schyrocki

Staatssekretär, Senatsverwaltung für Finanzen

2. GRUNDLEGENDES

Die beiden Ausbildungskonzepte **Ausbildungsbüro** und **Ausbildungsbürgeramt**, die Ihnen dieser Leitfaden näherbringen möchte, beruhen jeweils auf dem **Prinzip der Gruppenausbildungen**. Dieses bietet **zwei wesentliche Vorteile**:



Weniger Personal

Es wird hierfür **weniger Personal** benötigt, da eine Praxisanleitung dabei mehr als nur eine Nachwuchskraft betreut.



Relevant und praxisnah

Die Nachwuchskräfte bearbeiten gemeinsam und eigenständig ihre Aufgaben und immer komplexer werdende Sachverhalte. Dabei profitieren sie voneinander, üben sich im **Ausbau ihrer persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen**, trainieren das selbstständige Arbeiten und die Selbstorganisation sowie ihre Teamfähigkeit.

2.1 Die Auszubildenden

Die Konzepte richten sich in der Regel an **Auszubildende zu Verwaltungsfachangestellten** sowie **Sekretärinwärterinnen und -anwärter** (auch Dual Studierende, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Trainees, die in den Verwaltungsberufen ausgebildet werden, wären mögliche Zielgruppen). Eine Ausweitung auf andere Berufs- und Beschäftigtengruppen ist selbstverständlich möglich.

In den Ausbildungsbürgerämtern in Lichtenberg und Friedrichshain-Kreuzberg werden z.B. neben den bereits genannten Zielgruppen auch **neue Mitarbeitende** und **Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger**, die zukünftig eine Tätigkeit im Bürgeramt wahrnehmen, eingesetzt. Auch **Praktikantinnen und Praktikanten** verschiedener Bildungsträger sowie Umschülerinnen und Umschüler kommen für einen Einsatz im Ausbildungsbürgeramt in Frage.

Der Einsatzzeitraum für die Nachwuchskräfte sollte immer **mindestens sechs Monate** betragen. Sofern personelle und räumliche Kapazitäten es erlauben, könnten sich die Angebote auch an Nachwuchskräfte aus anderen Dienststellen richten. Die Nachwuchskräfte sollten sich **im zweiten Ausbildungsjahr bzw. -abschnitt oder höher** befinden, da zum selbstständigen Arbeiten durchaus Erfahrungen in der Verwaltung nötig sind.

2.2 Die Praxisanleitungen

Es gilt der Grundsatz, dass nur ausbilden darf, wer **persönlich und fachlich geeignet** ist. Dazu gehört, wer die beruflichen sowie berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind (Vgl. § 30 Abs. 1 BBiG). Die erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt neben den Ausbildenden mit Ausbilderschein auch, wer eine angemessene Zeit in seinem Beruf praktisch tätig gewesen ist.

Es ist also nicht zwangsläufig erforderlich, dass alle Menschen, die als Praxisanleitungen Nachwuchskräfte anleiten, auch über einen sog. AdA-Schein verfügen (AdA = Ausbildung der Ausbilder). Besondere **Fortbildungs-/Weiterbildungskennnisse** in Bezug auf die Aufgaben der Praxisanleitung sind grundsätzlich nicht unbedingt erforderlich, aber sehr **wünschenswert**. Gemäß §4 Absatz 4 der Rahmendienstvereinbarung Ausbildung (RDV AusBlN) sollte den Praxisanleitenden die Teilnahme an fachspezifischen Fortbildungen ermöglicht werden. Angebote für Fortbildungen zum Thema Ausbildung und Praxisanleitung finden sich regelmäßig auf der Seite der Verwaltungsakademie Berlin (<https://www.berlin.de/vak/evak/?search=-A-&target=qresults>).

Die **Anzahl der benötigten Praxisanleitungen** muss selbstverständlich im Einklang mit der **Gruppengröße** der Nachwuchskräfte und den **Bedürfnissen vor Ort** stehen.

2.3 Voraussetzungen für das Ausbildungsbüro bzw. ein Ausbildungsbürgeramt

DAS WIRD BENÖTIGT FÜR AUSBILDUNGSBÜRO UND -BÜRGERAMT:

- eine verantwortliche Praxisanleitung für mehrere Nachwuchskräfte.
- wiederkehrende Aufgaben, die idealerweise anhand von Ausführungshinweisen systematisch abgearbeitet werden können (sich wiederholende Sachverhalte; Steigerung von leicht nach schwer)
- geeignete Räumlichkeiten inkl. Ausstattung,
- nötige technische Ausstattung,
- Arbeitshinweise, Leitfäden, Unterweisungspapiere, Lernmaterialien



Durch die Einbeziehung der Zielgruppe in den Gestaltungs- und Ausstattungsprozess und das direkte Mitwirken der entsprechenden Beschäftigten werden Verständnis für das Projekt und Vorfreude auf den neuen Arbeitsplatz erzeugt. Durch die Einbindung der später dort tätigen Praxisanleitungen werden ggf. schneller Mitarbeitende gefunden, die freiwillig den Prozess begleiten und ihr eigenes Arbeitsumfeld gestalten möchten. Zudem ist so sichergestellt, dass die Räumlichkeiten mit den notwendigen Gegenständen ausgestattet sind und alles den Anforderungen an die täglich dort umzusetzenden Prozesse entspricht.

Denken Sie bei der Planung und Ausstattung der Räumlichkeiten praktisch und holen Sie sich ggf. Unterstützung; auch bei Kolleginnen und Kollegen aus anderen Dienststellen. Sollte bspw. etwas fehlen (z.B. ein Schreibtisch, Stühle etc.), gehen Sie auf einander zu, suchen Sie Unterstützung. Nur so können schnelle und unkomplizierte Lösungen erzielt werden.



2.4 Vorteile

Beide Ausbildungskonzepte bieten den großen Vorteil, dass **mehrere Nachwuchskräfte durch eine Praxisanleitung** betreut werden. Der Personaleinsatz ist also wesentlich geringer als bei der üblichen 1:1-Betreuung der Nachwuchskräfte.

Durch die zügige Einbindung der Nachwuchskräfte in die für die Dienststellen üblichen Arbeitsprozesse und Aufgaben können die Auszubildenden schon früh selbstständig mitarbeiten und Lernerfolge erzielen. Schnell ist ein Mehrwert für alle spürbar.

Die Nachwuchskräfte arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich – das stärkt das Selbstbewusstsein und **motiviert** die Nachwuchskräfte zusätzlich, da sie den Wert ihrer Arbeit erkennen und selbst Wertschätzung für ihre geleistete Arbeit erhalten. Sie erarbeiten sich Kenntnisse und Fähigkeiten in dem für sie individuell angemessenen Tempo, in der für sie angemessenen Art und Weise (Stichwort: Lerntypen). So kann jede Nachwuchskraft das für sich beste Ergebnis erzielen.

Durch die selbstständige Arbeit und die Arbeit im Team werden **persönliche, fachliche und soziale Kompetenzen** gleichermaßen gefördert. Die Nachwuchskräfte erlernen **Teamfähigkeit**, stärken ihre **kommunikativen Kompetenzen**, machen wichtige Erfahrungen im Hinblick auf **Selbst-, Zeit- und Organisationsmanagement** sowie **Ideen- und Projektmanagement**. Gleichzeitig müssen sie sich durch die Arbeit in der Gruppe bzw. mit Bürgerinnen und Bürgern auch immer wieder mit ihren Mitmenschen auseinandersetzen und ggf. eigene Ideen und Gedanken verteidigen. Es können Konflikte entstehen, mit denen die Nachwuchskräfte umgehen müssen – **Konflikt- und Kritikfähigkeit** werden gefördert.

2.5 DIE PROJEKTSCHRITTE – ALLGEMEIN

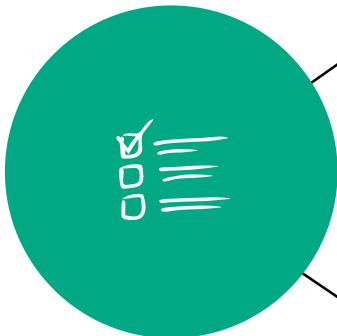
Erkennen und anstoßen

Bedarf erkennen

Zunächst müssen die Verantwortlichen in der Dienststelle erkennen, dass es nötig ist, ein moderneres Ausbildungskonzept zu etablieren, um die Attraktivität der Ausbildung und die Ausbildungsqualität zu steigern, die Ausbildungsbedingungen zu verbessern und die Zufriedenheit der Zielgruppen (Nachwuchskräfte und Praxisanleitungen) zu erhöhen.

Bedarfsanalyse durchführen

Analysieren Sie, was Sie zur Umsetzung Ihres Projektes benötigen und wie viele Beschäftigte und Nachwuchskräfte es betreffen wird.



Vernetzen und planen

Projekt planen und Konzept erstellen

Stellen Sie eine Projektgruppe zusammen, die das Projekt plant, ein Konzept erstellt und die entsprechenden Stakeholder einbezieht. Denken Sie dabei auch unbedingt an die Einbeziehung der Beschäftigtenvertretungen.

Sensibilisierung und Personalgewinnung

Sensibilisieren Sie die Beschäftigten für das Projekt. Kommunizieren Sie die Projektfortschritte regelmäßig auf den geeigneten Kanälen und beziehen Sie die betreffenden Beschäftigten in den Prozess ein, um Verständnis und Begeisterung zu erzeugen.

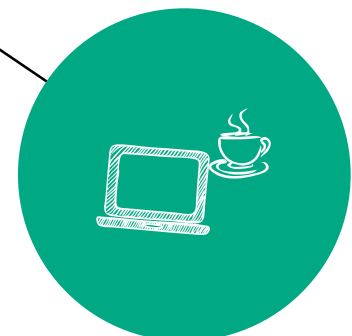
Bedingungen und Atmosphäre schaffen

Räumlichkeiten finden und festlegen

Die Projektgruppe muss geeignete Räumlichkeiten für das Projekt finden. Denken Sie hierbei auch vorhandene und besetzte Räume mit. Mitunter muss die Raumnutzung in der Dienststelle optimiert werden. Nutzen Sie Homeoffice-Möglichkeiten. Auch hybrides Ausbilden kann eine sinnvolle Möglichkeit sein.

Räume ausstatten und IT einrichten

Statten Sie die Räumlichkeiten mit dem nötigen Mobiliar, Büromaterial und der technischen Ausstattung aus. Schaffen Sie durch die ansprechende Gestaltung des Raumes eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Beziehen Sie die Zielgruppen in den Prozess ein.



**Gehen Sie auf einander zu,
suchen Sie Unterstützung.
So können schnelle und
unkomplizierte Lösungen
erzielt werden.**

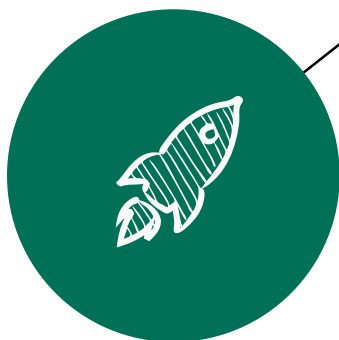
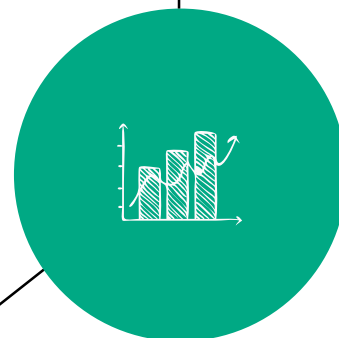
Immer besser werden

Betrieb starten

Gehen Sie mit dem Projekt und freiwillig beteiligten Beschäftigten an den Start. Informieren Sie weiterhin über die Fortschritte und Erfolge des Projekts, um auch in anderen Bereichen Interesse an einer Umsetzung zu erzeugen.

Regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung des Konzepts

Evaluieren Sie das Projekt regelmäßig. Holen Sie Feedback von Nachwuchskräften und Praxisanleitungen ein und passen ggf. Prozesse an.



Ziel: Moderne Ausbildung

- weniger Personaleinsatz nötig
- Nachwuchskräfte erlernen selbstständiges Arbeiten
- Steigerung sozialer Kompetenzen
- Lernen je nach Lerntyp
- schnelle Erfolgserlebnisse
- zusätzliche Motivation
- Selbstwirksamkeit/Relevanz des eigenen Tuns
- Steigerung Attraktivität als Arbeitgeberin



siehe auch
[Checkliste \(Seite 27\)](#)



siehe auch
[3.1 Projektschritte – Ausbildungsbüro \(Seite 12\)](#)
[4.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbürgeramt \(Seite 18\)](#)

3. DAS AUSBILDUNGSBÜRO

Eine Möglichkeit, Nachwuchskräfte in Gruppen und somit personalschonend auszubilden, ist das Konzept des Ausbildungsbüros.

Das Beispiel: Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin

Im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin wurde im September 2023 das erste Ausbildungsbüro Berlins in Betrieb genommen.

Geboren wurde die Idee allerdings bereits Ende des Jahres 2019. Die Verantwortlichen stiegen in die ersten Planungen ein, wurden jedoch durch die Corona-Pandemie unterbrochen. Die Planungen konnten dann vorerst nicht weiterverfolgt werden.

Im Zuge der anschließenden Neustrukturierung und Verdichtung der betreffenden Serviceeinheit des Bezirksamtes wurde die Idee wieder aufgenommen und in der Raumplanung berücksichtigt. Die Ausstattung des Ausbildungsbüros wurde Anfang des Jahres 2023 beantragt bzw. vorgenommen, als im Bezirksamt interne Umzüge stattgefunden haben. Das Konzept wurde im Juli 2023 fertiggestellt, sodass zum 01.09.2023 die ersten drei Nachwuchskräfte zugewiesen werden konnten und somit das Projekt Ausbildungsbüro starten konnte.

Das Ausbildungsbüro ist ein zusätzliches Angebot, das von den Nachwuchskräften genutzt werden kann.

Es ist den engagierten Kolleginnen und Kollegen vor Ort zu verdanken, dass dieses Projekt so zügig umgesetzt wurde und nun die ersten Auszubildenden von dieser modernen Form der Ausbildung profitieren können.

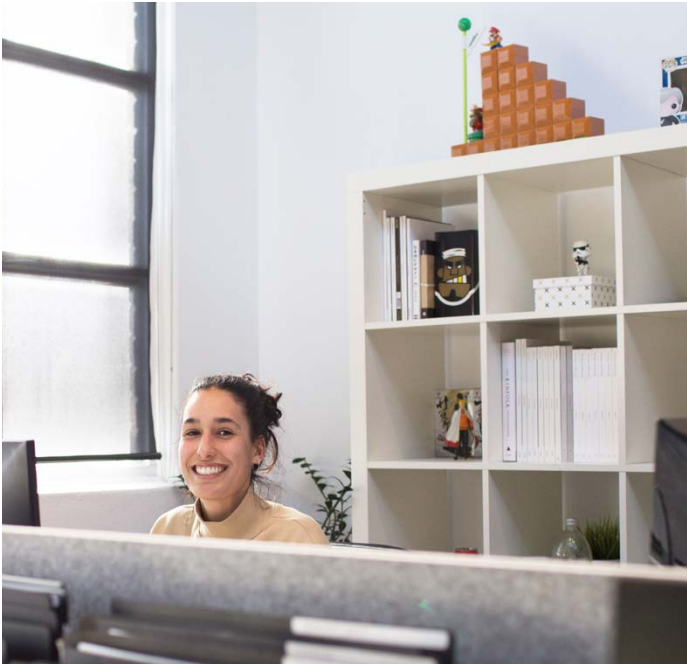
Ausgangslage und Lösung

Ausbildungsbüros stellen eine niedrighschwellige Möglichkeit dar, den aktuellen und akuten Problemen wie Personalmangel und dem Mangel an räumlichen Kapazitäten etwas entgegenzusetzen.

Ausbildungsbüros können sowohl in den Dienststellen der Bezirksverwaltung als auch in den Dienststellen der Hauptverwaltung eingerichtet werden.

Die Verantwortlichen im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin haben erkannt, dass im Bezirk zwar ein erhöhter Bedarf an Nachwuchskräften in allen Bereichen besteht, die Zahl der besetzbaren Plätze für die praktischen Ausbildungsphasen aber immer weiter zurückgeht. Durch den zunehmenden Personalmangel und die steigende Arbeitsbelastung sind immer weniger Beschäftigte bereit, neben ihrer eigentlichen Tätigkeit zusätzliche Aufgaben in der Ausbildung und Praxisanleitung zu übernehmen. Neben der überall vorherrschenden Raumnot ist also der Mangel an Praxisanleitungen das grundlegende Problem.

Die Lösung im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin war die Einrichtung eines Ausbildungsbüros – also eines Büros, das ausschließlich von den Nachwuchskräften genutzt wird, die sich dort zum jeweiligen Zeitpunkt in Ausbildung befinden; die Praxisanleitung ist räumlich abgegrenzt tätig, aber ansprechbar. **Hier werden mehrere Nachwuchskräfte gleichzeitig durch nur eine praxisanleitende Person fachlich unterwiesen.**



Das Ausbildungsbüro schafft eine Win-win-Situation, in der sowohl die Nachwuchskräfte und die Ausbildungsbehörde von den positiven Effekten einer strukturierten und zielgerichteten Ausbildung profitieren können.

Hr. Reuschel, Fr. Kleinwächter, Fr. Jagelmann
Aus- und Fortbildungsstelle Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin

Vorgehen/Umsetzung

Der Aufgabenbereich sollte für die Nachwuchskräfte dabei klar umrissen sein und sich an deren Kenntnisstand orientieren. Im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin hat man den Nachwuchskräften im Ausbildungsbüro beispielsweise die Verwaltung der übrigen Nachwuchskräfte übertragen. Krankmeldungen, Gesundheitsmeldungen und Urlaubskarten der Nachwuchskräfte werden durch die Nachwuchskräfte im Ausbildungsbüro bearbeitet. Dies ermöglicht eine Kommunikation aller Beteiligten auf Augenhöhe und erzeugt Verständnis für die jeweilige Gegenseite bzw. die oft starr und anstrengend wirkenden Abläufe in Bezug auf z.B. Krank- und Gesundheitsmeldung (vgl. **Abschnitt 3.4 Der Aufgabenbereich**).

Die Praxisanleitung steht den Nachwuchskräften als **Ansprechperson** bei Fragen und Problemen zur Verfügung. Sollte dies einmal nicht der Fall sein, bspw. wegen der Wahrnehmung dienstlicher Termine oder in Fällen von Krankheit und Urlaub, ist mindestens eine weitere Person als Ansprechperson für die Nachwuchskräfte benannt.

Die Nachwuchskräfte organisieren ihre Büro- und Arbeitsabläufe selbstständig unter- und miteinander. Das fördert und stärkt ihre Selbstorganisation, ihr Zeitmanagement und die sozialen Kompetenzen wie z.B. Teamfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit aber auch ihre Kommunikationsfähigkeit. In der Gruppe werden die von der Praxisanleitung gestellten Aufgaben gemeinsam gelöst. Bei Fragen und Problemen tauschen sich die Nachwuchskräfte zunächst untereinander aus und erarbeiten so selbstständig geeignete Lösungsansätze, die der Praxisanleitung vorgelegt werden.

3.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbüro

1

Bedarfsanalyse

- Zielgruppenanalyse: Bestimmen Sie die Anzahl der Auszubildenden, die Ausbildungsberufe und deren Ausbildungsbereiche gem. Ausbildungsrahmenplan des jeweiligen Berufes.
- Raumanalyse: Evaluieren Sie den vorhandenen Raum hinsichtlich Größe, Lichtverhältnissen und Infrastruktur.

2

Planung und Konzeption

- Raumaufteilung: Planen Sie die Raumaufteilung für Arbeitsplätze, Besprechungsbereiche und Lagerung von Materialien.
- Aufgabenfestlegung: Legen Sie die Aufgaben fest, welche für ein Ausbildungsbüro und eigenständiges Arbeiten geeignet sind.
- Ausstattungsliste: Erstellen Sie eine Liste der benötigten Möbel und Geräte.

3

Technische Infrastruktur

- IT-Ausstattung: Beschaffen Sie Computer, Monitore, Drucker, Beamer, Whiteboard und andere notwendige Hardware z.B. Headsets, Flipchart.
- Software: Installieren Sie die erforderliche Software, z.B. Office-Programme, IPV, etc.

4

Möblierung und Ergonomie

- Ergonomische Möbel: Wählen Sie ergonomische Stühle und höhenverstellbare Schreibtische, um eine gesunde Arbeitsumgebung zu gewährleisten.
- Büroorganisation: Sorgen Sie für ausreichende Ablagemöglichkeiten, Regale und Schränke zur Organisation von Arbeitsmaterialien und privaten Dingen (Jacke, Tasche, usw.). Sofern möglich, sorgen Sie für einen abgetrennten Rückzugsort für (gemeinsame) Pausen.

5

Arbeitsumgebung und Atmosphäre

- Beleuchtung: Installieren Sie eine ausreichende und blendfreie Beleuchtung, z.B. Tageslichtlampen.
- Dekoration: Gestalten Sie den Raum ansprechend mit Pflanzen und Bildern, die eine positive Arbeitsatmosphäre fördern.
- Besprechungsmöglichkeiten: Richten Sie eine Besprechungsinsel mit Stühlen ein, um einen regelmäßigen Austausch zu gewährleisten.

6

Betrieb starten und Optimierung

- Feedback: Sammeln Sie regelmäßig Feedback von Auszubildenden und Ausbilderinnen und Ausbildern.
- Anpassungen: Nehmen Sie basierend auf dem Feedback Anpassungen an der Einrichtung und den Prozessen vor.

HINWEISE:

- Beachten Sie alle relevanten arbeitsrechtlichen und sicherheitstechnischen Vorgaben.
- Stellen Sie sicher, dass das Budget realistisch geplant und eingehalten wird.
- Zeitplanung: Erstellen Sie einen realistischen Zeitplan für die Einrichtung und Inbetriebnahme des Ausbildungsbüros.



siehe auch
[Checkliste \(Seite 27\)](#)



siehe auch
[2.5 Projektschritte allgemein \(Seite 8\)](#)
[4.1 Die Projektschritte –
Ausbildungsbürgeramt \(Seite 18\)](#)

3.2 Der Personaleinsatz

Die Größe der Gruppe hat einen entscheidenden Einfluss darauf, wie leistungsbereit die einzelnen Nachwuchskräfte sind, auf ihre Kommunikation untereinander, das Zusammengehörigkeitsgefühl, den Umgang mit Konfliktsituationen und nicht zuletzt darauf, wie verantwortlich sie sich ganz individuell für ihre Arbeit fühlen.

In kleineren Teams können Abstimmungen effizienter und flexibler erfolgen, die Kommunikationswege sind kürzer, Teamentscheidungen können schneller getroffen werden. Die Aufgaben werden im Team untereinander gleichmäßiger und gerechter verteilt. Stärken und Schwächen der anderen werden eher wahrgenommen und können so bei der Aufgaben- bzw. Rollenverteilung berücksichtigt werden. Jedes Gruppenmitglied fühlt sich durch den gestärkten Zusammenhalt für die Arbeitsergebnisse des Teams verantwortlich; ein „Verstecken“ hinter den Leistungen der anderen ist kaum mehr möglich.

Die Gruppengröße sollte daher **zwischen drei und maximal fünf Nachwuchskräften** liegen. So wird ein konstruktiver und gewinnbringender Austausch zwischen den Nachwuchskräften mit all den bereits genannten positiven Synergien ermöglicht, der jedes Teammitglied in geeignetem Umfang Raum zum Erlernen neuer Kenntnisse und Fähigkeiten und zur persönlichen Weiterentwicklung lässt.

Im Ausbildungsbüro des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf von Berlin werden **drei Nachwuchskräfte durch eine hauptverantwortliche Praxisanleitung** betreut.

Empfehlenswert ist die Benennung einer zweiten Ansprechperson für die Nachwuchskräfte, die ebenfalls über die Abläufe und Aufgabenstellungen im Ausbildungsbüro informiert ist, um auch im Falle ungeplanter (oder auch geplanter) Abwesenheiten die Betreuung der Nachwuchskräfte sicherzustellen.

3.3 Die Ausbildungsabschnitte im Ausbildungsbüro

Die Ausbildung der Nachwuchskräfte im Ausbildungsbüro kann in **einzelne Abschnitte** unterteilt werden, in denen die Betreuung durch die Praxisanleitung idealerweise immer weiter abnimmt. Zunächst erfolgt **eine grundlegende Einweisung** der Nachwuchskräfte durch die verantwortliche Praxisanleitung. Dabei werden den Nachwuchskräften unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation der jeweiligen Dienststelle erläutert, Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen werden besprochen, ausgehändigt und unterschrieben, außerdem werden die Nachwuchskräfte mit den in der Dienststelle regelmäßig zur Anwendung kommenden Gesetzesgrundlagen vertraut gemacht.

Kennlerngespräch

Bevor mit der fachlichen Ausbildung der Nachwuchskräfte begonnen wird, sollte zunächst ein **Kennlerngespräch** (vgl. §9 Absatz 2 RDV AusBlIn) mit jeder Nachwuchskraft (als Einzelgespräch) geführt werden. In diesen Einzelgesprächen sollte die verantwortliche Praxisanleitung den Nachwuchskräften die an sie gestellten Erwartungen erläutern, das Ziel des Ausbildungsabschnitts benennen und sich über den persönlichen Werdegang der Nachwuchskraft informieren. Wie ist der Wissensstand der Nachwuchskraft? Gibt es bereits Erfahrungen, auf denen im Ausbildungsabschnitt aufgebaut werden kann? Welche Stärken und besonderen Kompetenzen bringt die Nachwuchskraft bereits mit? An welchen Schwächen oder Defiziten muss ggf. gearbeitet werden? Nur durch ein solches, erstes Kennenlernen kann sich das Ausbildungsangebot an den Fähigkeiten und Kenntnissen der Nachwuchskraft orientieren, um so die Stärken möglichst gewinnbringend einzusetzen, mögliche Schwächen auszugleichen und

die Nachwuchskraft optimal zu fördern. Das Ergebnis sollte ein Ausbildungsangebot sein, das sich an den Kompetenzen der Nachwuchskraft orientiert, diese optimal nutzt und gleichzeitig die nötigen fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für den späteren beruflichen Einsatz vermittelt. Durch das Nutzen bereits vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten kann die Nachwuchskraft bereits in kurzer Zeit zur Entlastung der Praxisanleitung beitragen.



Ich denke, dass das Konzept des Ausbildungsbüros mich auf den tatsächlichen Arbeitsalltag sehr gut vorbereitet hat, da es jegliche Kompetenzen abdeckt, welche für später wichtig sind und eine Sicherung der Ausbildungsqualität ermöglicht.

Josephine – Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin

Erste fachliche Unterweisung

Danach erfolgt eine **erste fachliche Unterweisung** der Nachwuchskräfte. Die verantwortliche Praxisanleitung stellt den Arbeitsbereich und die damit verbundenen Aufgaben genauer vor und nimmt dabei Bezug auf die zur Verfügung stehenden Lernmaterialien (z.B. Leitfäden und Arbeitshilfen, die in der Dienststelle zur Verfügung stehen). Bestenfalls stellt sie auch einen Bezug zu den bereits in der Verwaltungsakademie und der Berufsschule erfolgten theoretischen Unterweisungen her. So fällt den Nachwuchskräften die Verzahnung von Theorie und Praxis ggf. leichter; Zusammenhänge können schneller erfasst und umgesetzt werden. Besonders im Hinblick auf die Vorbereitungen zur Abschlussprüfung kann das hilfreich sein.

Gemeinsam Rahmenbedingungen festlegen

Des Weiteren werden in der Gruppe gemeinsam mit der Praxisanleitung die **Rahmenbedingungen des Ausbildungsabschnittes festgelegt**. Hierzu zählen auch die gegenseitigen Erwartungen aneinander sowie das Festlegen gemeinsamer Abstimmungszeiten – also z.B. gemeinsamer Termine, um die Aufgabenerledigung auszuwerten, Termine für Feedbackrunden und Zwischengespräche, die verpflichtend zu führen sind. Es ist empfehlenswert, diese Termine für alle Kolleginnen und Kollegen sichtbar in die Outlook-Kalender einzutragen. Dieses Signal sorgt dafür, dass Ausbildung einen festen Platz und einen sichtbaren Zeitanteil im Tagesablauf der Praxisanleitung (und der Nachwuchskräfte) hat.

„Azubi vom Dienst“

Während dieser ersten fachlichen Unterweisung wird ein so genannter **„Azubi vom Dienst“** aus der Gruppe der Nachwuchskräfte bestimmt. Dieser „Azubi vom Dienst“ ist verantwortlich für die Aufgabenerledigung und das wöchentliche Berichtswesen gegenüber der Praxisanleitung. Die Kommunikation zwischen den Nachwuchskräften und der Praxisanleitung findet in der Regel durch den „Azubi vom Dienst“ statt. Können Fragen, Sachverhalte, Aufgabenstellungen in der Gruppe nicht gelöst werden oder sind fachliche Inhalte unklar, wendet sich der „Azubi vom Dienst“ an die Praxisanleitung und gibt die ggf. neu gewonnen Informationen an die anderen Nachwuchskräfte weiter. So haben sowohl die Nachwuchskräfte als auch die Praxisanleitung eine feste Ansprechperson und der Informations- und Kommunikationsfluss sind sichergestellt. Der „Azubi vom Dienst“ wechselt in regelmäßigen Abständen, so dass jede Nachwuchskraft während eines Praxisabschnittes mindestens einmal diese Position innehatte und die damit verbundenen Aufgaben wahrgenommen hat. **Das Prinzip des „Azubis vom Dienst“ ist ein optionaler Baustein im Konzept des Ausbildungsbüros, der sich im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin allerdings bewährt hat.**

Einarbeitung

Danach sollten die Nachwuchskräfte etwas Zeit bekommen, sich **selbstständig mit den rechtlichen Grundlagen** der Dienststelle, den Arbeitshilfen und Leitfäden und den Aufgaben in der Dienststelle zu **beschäftigen**.

Konkrete Arbeitsaufträge

Sind diese ersten Schritte gemacht, erhalten die Nachwuchskräfte **die ersten konkreten Arbeitsaufträge** durch die Praxisanleitung. Die Aufgabenverteilung soll dabei möglichst eigeninitiativ bzw. in Absprache mit den Nachwuchskräften erfolgen. Die Nachwuchskräfte organisieren sich und ihre Arbeitsabläufe selbst und lösen die ihnen gestellten Aufgaben gemeinsam. Sollte keine Lösung in der Gruppe gefunden werden, kann bei der Praxisanleitung gezielt nachgefragt werden. Das Ergebnis ist der Praxisanleitung vorzulegen. Es erfolgt eine gemeinsame Auswertung.

Die Aufgaben, die die Nachwuchskräfte eigenständig lösen, werden im Verlauf der Ausbildungszeit **immer komplexer**; die Betreuung durch die Praxisanleitung wird gleichzeitig immer weniger nötig. Praxisanleitung und ggf. „Azubi vom Dienst“ werten die Arbeit der Nachwuchskräfte einmal in der Woche gemeinsam aus.

Beurteilungen

Das Zwischengespräch und die Abschlussbeurteilung sowie ggf. die Beurteilung des Leistungsnachweises haben selbstverständlich individuell für jede Nachwuchskraft durch die Praxisanleitung zu erfolgen.

3.4 Der Aufgabenbereich

Die Aufgaben, die die Praxisanleitung an die Nachwuchskräfte überträgt, sollten sich an den **Grob- und Richtlernzielen**, die in der jeweiligen berufsspezifischen Ausbildungsverordnung festgelegt sind, orientieren. Die Ausbildung ist so zu gestalten, dass die verschiedenen – beispielsweise durch unterschiedliche Lebenserfahrungen erworbenen – Kompetenzen anerkannt und in der Ausbildung gezielt gefördert werden. Durch Anerkennung der **individuellen Stärken**, der persönlichen Lebenssituation und die darauf ausgerichtete flexible Gestaltung der Ausbildung sollen **Chancengleichheit und Motivation** erreicht werden.

Die **Feinlernziele** sollten unter Beachtung des individuellen Kenntnisstandes und der individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen von der Ausbildungsleitung bzw. der Praxisanleitung gemeinsam mit der jeweiligen Nachwuchskraft festgelegt und zu Beginn schriftlich festgehalten werden.

Regelmäßiges **Feedback** ermöglicht den Nachwuchskräften gezielt Leistungen ggf. zu verbessern und die vereinbarten Feinlernziele in einer angemessenen Zeit und mit einem guten Ergebnis zu erreichen.

Der **Aufgabenbereich** sollte für die Nachwuchskräfte **klar umrissen** sein und sich an deren Kenntnisstand orientieren. Zunächst sollten nur wenige und einfachere Aufgaben übertragen werden. Mit zunehmender Routine kann die Aufgabenvielfalt zunehmen.

Besonders gut eignen sich **wiederkehrende** Aufgaben, die nach wiederkehrenden Schemata, z.B. unter Zuhilfenahme von **Arbeitshilfen oder Leitfäden**, abgearbeitet werden können. Sollten solche Arbeitshilfen bisher nicht vorliegen, sollten diese vom zuständigen Ausbildungspersonal, ggf. in Zusammenarbeit mit den im Ausbildungsbüro eingesetzten Nachwuchskräften, erarbeitet werden.



siehe auch
[4.6 Der Aufgabenbereich](#)
 (Seite 23)

AUFGABENBEREICHE AM BEISPIEL: BEZIRKSAMT MARZAHN-HELLERSDORF VON BERLIN

Folgende Aufgabenbereiche werden dem Ausbildungsbüro im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin derzeit zugewiesen:

- Praktikumsmanagement über Rexx ER 8
- Fortbildungsmanagement über eVAk ohne Verwaltungslehrgänge
- Bewerbungsmanagement über Rexx ER 8
- Vorbereitung Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte
- Mitwirkung Einstellungsprozess
- Vorbereitung der Einführungsveranstaltung
- Unterstützung der inhaltlichen Fortschreibung der Webseite (Internet)
- Inhaltliche Überarbeitung der Webseite B-Portal
- Erstellung von Handlungsleitfäden für Ausbildungs-büro und deren Fortschreibung
- Vorbereitung/Organisation von Veranstaltungen nach DV Ausb
- Personalmarketing Nachwuchskräfte
- Mitarbeit bei der Betreuung der bezirklichen Nachwuchskräfte

Bei den genannten Aufgabenbereichen handelt es sich um Beispiele.
Jede Dienststelle muss individuell prüfen, welche Einsatz- und Aufgabengebiete sich für die Aufgabenübertragung auf Nachwuchskräfte im Ausbildungsbüro eignen.



3.5 Die Ausbaumöglichkeiten

Um die räumlichen und personellen Kapazitäten in der Dienststelle noch schonender und effektiver zu nutzen, sollten die ggf. bereits vorhandenen technischen Möglichkeiten genutzt werden, um die Nachwuchskräfte auch in einem **hybriden Format** auszubilden. Dies bietet neben der Entlastung der räumlichen und personellen Kapazitäten weitere Vorteile:

- Umgang mit Technik wird geübt,
- Umgang mit modernen Formaten (z.B. Videokonferenzen) und den dazugehörigen Tools wird trainiert,
- Mobiles Ausbilden wird für Nachwuchskräfte und Praxisanleitende ermöglicht (die fehlende Möglichkeit zur mobilen Arbeit ist dann kein Grund mehr, eine Praxisanleitung abzulehnen, und das Homeoffice-Format wirkt auf Auszubildende attraktiv).

Bestehen bereits die technischen Möglichkeiten, könnten bei persönlicher Eignung der Nachwuchskräfte wahlweise die Praxisanleitung als auch die Nachwuchskräfte mobil arbeiten. Der Austausch zwischen Praxisanleitung und Nachwuchskräften sollte dennoch in regelmäßigen und festgelegten Abständen erfolgen. Die Abstimmungen können telefonisch oder als Videokonferenzen erfolgen. Grundsätzlich sollte die Praxisanleitung aber ansprechbar für die Nachwuchskräfte sein und dies auch von Zeit zu Zeit signalisieren. Vorher festgelegte Zeiträume zum gemeinsamen Austausch und zur Kontrolle der gestellten Aufgaben können dabei helfen.

Stehen die Nachwuchskräfte vor Ort im direktem **Publikumsverkehr**, sollte immer auch eine Ansprechperson vor Ort sein, um ggf. Konfliktsituationen auflösen zu können, Fragen direkt und schnell klären und entsprechende Hilfestellungen leisten zu können.

Im Zuge der Umsetzung der landesweiten One-Device-Strategie sollten zukünftig immer mehr Beschäftigte und Nachwuchskräfte mit den technischen Geräten ausgestattet werden können, um die Ausbildung ressourcenschonend, modern und hybrid zu gestalten. Nutzen Sie die zunehmenden technischen Möglichkeiten, um Ihr Ausbildungsangebot für die Nachwuchskräfte und nicht zuletzt die Praxisanleitungen, die dann nicht mehr auf die Möglichkeit mobil zu arbeiten verzichten müssen, attraktiv zu gestalten.

4. DAS AUSBILDUNGSBÜRGERAMT

Im Ausbildungsbürgeramt werden Auszubildenden gemeinsam in Gruppen ausgebildet und arbeiten dabei direkt **im Publikumsverkehr** mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Bürgerämter sind die ersten Anlaufstellen unserer Stadt, wenn es um ganz alltägliche Dinge geht, wie etwa die Beantragung eines Ausweisdokumentes, eines Reisepasses oder das An- und Abmelden an einem Wohnort. In jedem Berliner Bezirk gibt es zwei bis vier stationäre Bürgerämter, die dem jeweiligen Amt für Bürgerdienste untergeordnet sind. Fachkräftemangel und Personalengpässe führen allerdings immer wieder dazu, dass die dringend notwendigen Dienstleistungen nicht immer wie eigentlich gewünscht angeboten werden können. Immer wieder werden Beschäftigte als Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in Allzuständigkeit für die Tätigkeiten im Bürgeramt gesucht.

Durch die Einrichtung eines **Ausbildungsbürgeramtes** können gleich zwei Probleme gelöst werden:

- Durch die gemeinsame Ausbildung der Nachwuchskräfte in einer Gruppe von 6-7 Personen (kann je nach Wissensstand der Nachwuchskräfte nach oben oder unten variieren) werden **weniger Praxisanleitende** benötigt.
- Zudem können die Nachwuchskräfte durch die praktische Einarbeitung und die unmittelbare Umsetzung des Erlernten in die Praxis schnell selbstständig arbeiten und es können **zusätzliche Bürgeramtstermine** für die Bürgerinnen und Bürger angeboten werden. Die Nachwuchskräfte, die im Ausbildungsbürgeramt ausgebildet werden, werden schon in der Ausbildung an die vielfältigen Tätigkeitsfelder der Sachbearbeitung im Bürgeramt herangeführt und so für diese Tätigkeiten begeistert.

Das Ausbildungsbürgeramt ist also nicht zuletzt eine geeignete Möglichkeit, Personal zu rekrutieren und zu binden.

Die Beispiele: Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg und Bezirksamt Lichtenberg

Das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg begann bereits im Jahr 2014 mit der Planung und Umsetzung des Konzepts „Ausbildungsbürgeramt“. Das erste Ausbildungsbürgeramt Berlins ging im Jahr 2015 an den Start und ist seitdem eine Erfolgsgeschichte, die zur Nachahmung einlädt. Das Bezirksamt Lichtenberg richtete im Jahr 2023 ebenfalls ein Ausbildungsbürgeramt ein und profitiert seither von den positiven Effekten des Projekts.



4.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbürgeramt

VORAB

Folgende Fragestellungen sollten im Vorfeld der Einrichtung eines Ausbildungsbürgeramtes unbedingt geklärt und in einem schriftlichen Konzept festgehalten werden:

- Wie viele Auszubildende sollen hier gleichzeitig ausgebildet werden?
- Wie viele Praxisanleitende und sonstige Beschäftigte sind für die Betreuung vor Ort notwendig?
- Welche Dienstleistungen sollen angeboten werden?
- Welche Öffnungszeiten können angeboten werden?



1

Aufbau eines Projektteams

Das Projektteam kann ganz unterschiedlich besetzt sein – die Ausbildungsleitung des Bezirksamtes sowie die Leitung des Bereichs Bürgerdienste oder eine von dieser benannten Vertretung dürfte allerdings unverzichtbar sein. Die Einbindung von Praxisanleitenden und Auszubildenden ist denkbar – so wird schon während des Aufbau- und Umsetzungsprozesses Verständnis für das Projekt erzeugt und die Zielgruppen können sich direkt in den Prozess einbringen. Dies führt sicher zur Akzeptanz des neu eingeführten Konzepts. Die Beschäftigtenvertretungen können ebenfalls Bestandteil des Projektteams sein und so direkt mitwirken.

Die Aufgaben der Projektgruppe sind im Wesentlichen natürlich zunächst die Ist-Analyse der Ausbildung, die Erarbeitung eines geeigneten Schulungskonzepts für die Nachwuchskräfte im Ausbildungsbürgeramt, die Erarbeitung eines geeigneten Raumkonzepts, die Personalplanung und die Schaffung der Rahmenbedingungen für die Arbeit im Ausbildungsbürgeramt.

Beteiligung von Stakeholdern (Beschäftigtenvertretungen, Wissensmanagerinnen und -manager, Leitung Zentrale Dienste im Amt für Bürgerdienste, Leitungen der anderen Bürgeramtsstandorte u.a.).

Sofern nicht bereits alle Interessengruppen ohnehin im Projektteam vertreten sind, sollten sie z.B. durch gemeinsame Workshops zur Information und Impulssetzung in das Projekt einbezogen werden.

2

Zusammenführen der Erkenntnisse in einem Konzept zur Einrichtung eines Ausbildungsbürgeramtes.

Die in den gemeinsamen Workshops und durch die Zusammenarbeit im Projektteam gesammelten Erkenntnisse sollten in einem aussagekräftigen Konzept zur Einrichtung eines Ausbildungsbürgeramtes zusammengefasst werden, um sich über die Zielsetzung, die Voraussetzungen und die nächsten Projektschritte im Klaren zu sein. Die Festlegungen und gewünschten Rahmenbedingungen für das zukünftige Ausbildungsamt sollten klar formuliert und schriftlich festgehalten werden.

3

4

Standortsuche und Festlegung eines Standortes

Um ein Ausbildungsbürgeramt einrichten zu können, müssen zunächst geeignete Räumlichkeiten gefunden werden. Es könnte sich hierbei beispielsweise um gesonderte Räume an einem bereits bestehenden Bürgeramtsstandort handeln oder um geeignete Räumlichkeiten an einem neuen Standort.

Die Räume sollten ausreichend groß sein, mit der notwendigen Technik ausgestattet werden können und für den Empfang von Publikumsverkehr geeignet sein (z.B. Möglichkeit zur Einrichtung eines Warteraums).

5

Ausstattung der Räumlichkeiten

Achten Sie auf eine moderne, ergonomische und an die örtlichen Anforderungen angepasste Ausstattung. Machen Sie sich hierbei neue Arbeitsformen zu nutze. Die Broschüre New Work im Öffentlichen Dienst bündelt die hierfür relevanten Informationen. (https://b-intern.de/themen/neue-arbeitsformen/berlin_newwork_web_240510.pdf)

6

Praxisanleitungen und Auszubildende für das Projekt gewinnen

Die Tätigkeit im Ausbildungsbürgeramt sollte auf Freiwilligkeit beruhen.

Geeignete Auszubildende können von der Ausbildungsleitung vorgeschlagen werden.

Um Praxisanleitende zu gewinnen, sollten geeignete Beschäftigte entweder direkt angesprochen und angeworben werden oder es sollte ein entsprechendes Interessensbekundungsverfahren in der Dienststelle durchgeführt werden.

Um die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen, ist es sicher ratsam, Praxisanleitende und Auszubildende bereits von Beginn an einzubeziehen. Die betreffenden Beschäftigten können bereits bei der Arbeit in der Projektgruppe gewinnbringend mitwirken.

7

Testphase im Probebetrieb mit dem das Ausbildungsbürgeramt zunächst an den Start gehen kann und weitere notwendige Anpassungen sukzessive vorgenommen werden.

8

Rechtzeitige Einrichtung von IT-Zugriffen, die für die Bearbeitung der Vorgänge im Bürgeramt benötigt werden z.B. IT-Verfahren (VOIS).

9

Aufnahme des regulären Betriebes

Sammeln Sie regelmäßig Feedback von Auszubildenden und Ausbilderinnen und Ausbildern. Nehmen Sie basierend auf dem Feedback Anpassungen an der Einrichtung und den Prozessen vor.

Durch das eigenständige Arbeiten verbessern wir unser Zeitmanagement und ich fühle mich gut auf den Berufseinstieg vorbereitet. Außerdem unterstützen wir uns gegenseitig und erwerben dabei eine sehr gute Teamfähigkeit.

Mira – Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin



siehe auch
[Checkliste \(Seite 27\)](#)



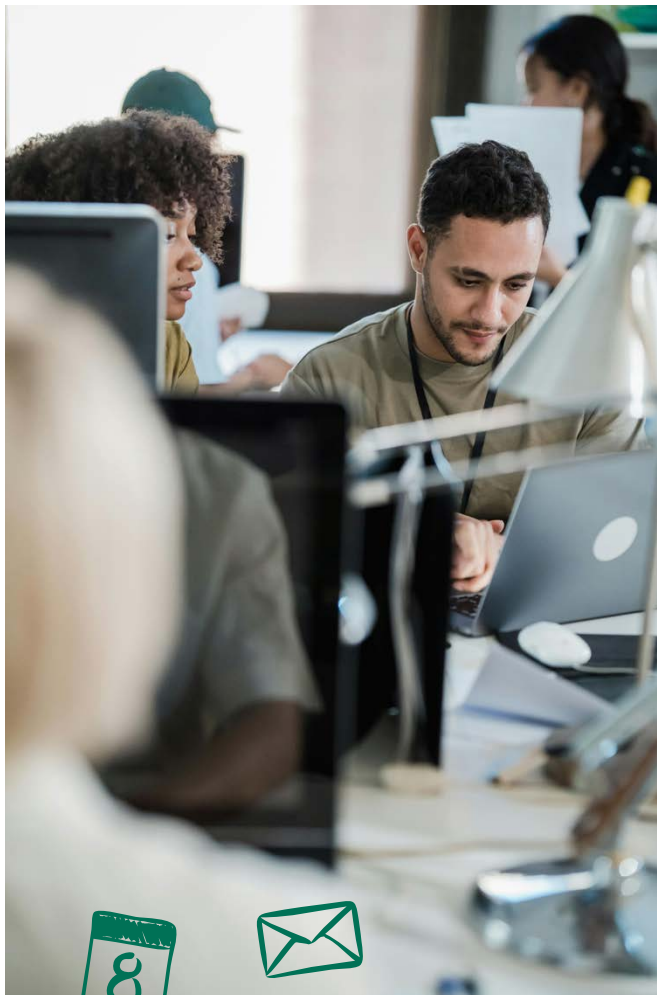
siehe auch
[2.5 Projektschritte allgemein \(Seite 8\)](#)
[3.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbüro \(Seite 12\)](#)

4.2 Der Personaleinsatz

Die Praxisanleitungen im Ausbildungsbürgeramt üben ihre ausbildenden Aufgaben neben der Tätigkeit als Sachbearbeitung in Allzuständigkeit aus. Es muss sichergestellt werden, dass ein angemessener Teil der Arbeitszeit für die Tätigkeit als Praxisanleitung zur Verfügung steht. Die Anzahl der Praxisanleitungen sollte sich an den räumlichen Begebenheiten und der Anzahl und dem Wissensstand der auszubildenden Nachwuchskräfte orientieren. Im Ausbildungsbürgeramt Lichtenberg sieht die personelle Aufstellung bspw. wie folgt aus:

- 1 Leitung,
- 1 Hauptsachbearbeitung,
- 4 ausbildende Sachbearbeitungen und
- 6-7 auszubildende Nachwuchskräfte.

In Friedrichshain-Kreuzberg werden insgesamt 11 Nachwuchskräfte von drei Ausbilderinnen und Ausbildern und einer Leitung betreut.



4.3 Die Öffnungszeiten des Ausbildungsbürgeramtes

Es ist zu beachten, dass das Ausbildungsbürgeramt ein **zusätzliches Ausbildungsangebot** für Nachwuchskräfte während ihrer Ausbildung darstellt – also ein Angebot, das zusätzlich zum bereits bestehenden Angebot eingeführt wird und dieses ergänzt.

Auch für die Bürgerinnen und Bürger stellt das Ausbildungsbürgeramt nur ein zusätzliches Angebot dar, denn es wird mit **begrenzteren Öffnungszeiten** und einem **eingeschränkteren Dienstleistungsangebot** gearbeitet. Die Öffnungszeiten des Ausbildungsbürgeramtes sollten sich an den Erfordernissen der Auszubildenden orientieren und nicht in Zusammenhang mit den übrigen Bürgerämtern stehen. Die Öffnungszeiten sind so zu gestalten, dass sie den Ausbildungserfordernissen entsprechen und der Ausbildungsqualität zuträglich sind. Bei Bedarf können die Öffnungszeiten also angepasst werden. Die Öffnungszeiten des Ausbildungsbürgeramtes können also nicht denen eines regulären Bürgeramtes entsprechen. Es sollte genügend Zeit für Feedbackrunden, Unterweisungen und Erläuterungen bleiben. Zudem ist bei der Einsatzplanung zu berücksichtigen, dass die dort eingesetzten Auszubildenden ggf. im Rahmen ihrer theoretischen Ausbildung an manchen Tagen nicht anwesend sind (z.B. Verwaltungsfachangestellten grundsätzlich an 2 Tagen in der Woche die Berufsschule besuchen müssen).

Die Sprechzeiten sind nach außen zu kommunizieren. Da für die Vorsprache im Bürgeramt grundsätzlich ein Termin notwendig ist, kann das Angebot jederzeit durch Freigabe weiterer Termine angepasst werden. Der tatsächliche Sprechstundenumfang orientiert sich an den tagesaktuellen Gegebenheiten. Entfällt beispielsweise die Nachbereitung der Sprechstunde, da sich die Nachwuchskräfte bereits in einem fortgeschrittenen Ausbildungsabschnitt befinden, kann die Sprechzeit um eine halbe Stunde verlängert werden.

An Tagen, an denen das Dienstleistungsangebot im Ausbildungsbürgeramt nicht durch Auszubildende abgedeckt werden kann, da diese beispielsweise in der Berufsschule sind, sollten andere Beschäftigengruppen (z.B. neue Beschäftigte zur Einarbeitung) im Ausbildungsbürgeramt eingesetzt werden, um das Angebot der dort tätigen Praxisanleitungen zu verstärken.

4.4 Der Team-Tag

In beiden bisher bestehenden Ausbildungsbürgerämtern Berlins gibt es den so genannten „Team-Tag“. **Der Team-Tag findet für die Nachwuchskräfte und die Praxisanleitungen einmal in der Woche statt. An diesem Tag ist das Ausbildungsbürgeramt für den Publikumsverkehr geschlossen.** Der Team-Tag ist von zentraler Bedeutung für das Ausbildungsbürgeramt und **trägt zur Steigerung der fachlichen und außerfachlichen Ausbildungsqualität und zum Teambuilding bei.**

Der Team-Tag sollte für die **Dienstberatung**, die **Aufarbeitung von Fragen und Problemen**, die während der Woche an den Praxistagen auftraten und **theoretische Unterweisungen** in neue fachliche und nicht fachbezogene Ausbildungsinhalte genutzt werden. Nicht zuletzt dient er aber auch der Vernetzung der Nachwuchskräfte und der Praxisanleitenden.

Die Inhalte der Schulungen sollten sich an den jeweiligen Erfordernissen der Dienststelle orientieren. Es empfiehlt sich auch Anregungen der Nachwuchskräfte und Praxisanleitungen aufzunehmen. Die Tagesordnung für den Team-Tag kann von den Nachwuchskräften (ggf. mit Unterstützung der Auszubildenden) gestaltet und vorbereitet werden.

MÖGLICHE THEMEN FÜR DIE THEORETISCHEN UNTERWEISUNGEN KÖNNTEN Z.B. SEIN:

- Schulung rechtlicher Grundlagen für die unterschiedlichen Dienstleistungen (auch solche, die ggf. nicht angeboten werden),
- Stellung und Aufgaben des Bürgeramtes,
- Grundschulungen in technischen Verfahren,
- Rollen und Arbeitsprozesse im Bürgeramt,
- Arbeiten im Team,
- Serviceorientierung/Kundenkontakt/Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden,
- Beschwerdemanagement,
- Ergonomie und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- Lernmethoden/Lerntechniken.



4.5 Der Verlauf der Ausbildung im Ausbildungsbürgeramt

Der Verlauf der Ausbildung der Nachwuchskräfte im Ausbildungsbürgeramt untergliedert sich in einzelne Abschnitte, in denen u.a. die Terminabstände mit zunehmendem Kenntnisstand der Nachwuchskräfte verkürzt werden.

Für die Vereinbarkeit von guter Kundenbetreuung und guter Ausbildung ist es unbedingt notwendig, die **Terminabstände entsprechend der Ausbildungsphase individuell anzupassen.** Insbesondere zu Beginn der Ausbildung sollte das Zeitfenster für einen Termin länger sein, um genügend Zeit für die Erläuterungen der Dienstleistungen einschließlich der technischen Umsetzung zu haben. Die Termine für das Ausbildungsbürgeramt sollten für die bessere Einsatzplanung mindestens eine Woche im Voraus zur Buchung für die Bürgerinnen und Bürger freigeschaltet werden. Der Vorausbuchungszeitraum sollte zwei Wochen nicht überschreiten, damit Änderungen (z.B. Anzahl der Nachwuchskräfte) bei der Terminvergabe und der Einsatzplanung berücksichtigt werden können.

Das Bezirksamt Lichtenberg gliedert die Ausbildung im Ausbildungsbürgeramt in insgesamt vier Phasen, die zum Teil parallel ablaufen:

Phase I:

- Das Zeiffenster für einen Termin beträgt durchschnittlich 24 Minuten.
- Neben der Produktbearbeitung ist Zeit für Erläuterungen und Nachfragen.
- Nach dem Sprechstundenende ist ein kurzer Erfahrungsaustausch (20 bis 30 Minuten) vorgesehen.
- Der wöchentliche Team-Tag wird für die für die Bearbeitung der Dienstleistungen notwendigen theoretischen Unterweisungen sowie ggf. weiterer Fortbildungen genutzt.

Phase II:

- Das Zeiffenster für einen Termin beträgt nun durchschnittlich 12 Minuten.
- Der Team-Tag wird weiterhin für die theoretische Ausbildung genutzt.
- Ist für den Team-Tag keine theoretische Unterweisung vorgesehen, entfällt der Team-Tag und es werden zusätzliche Bürgeramtstermine angeboten.

Phase III:

- Der Team-Tag für die theoretische Unterweisung entfällt.
- Es wird stattdessen eine zusätzliche Sprechzeit angeboten.
- Nach Sprechstundenende erfolgt jeweils eine kurze Auswertung.

Phase IV:

- Die Auswertungszeit nach Sprechstundenende entfällt.
- Der Team-Tag zur theoretischen Unterweisung entfällt. Es wird eine zusätzliche Sprechzeit angeboten.
- Die Sprechzeiten für die Bürgerinnen und Bürger verlängern sich bei gleichbleibender Anwesenheitszeit der Nachwuchskräfte um eine halbe Stunde, die vorher zur Nachbereitung genutzt wurde.
- Für den Fall, dass nicht alle Ausbildungsplätze besetzt sind, wird die Sprechstunde mit den Auszubildenden und ggf. mit Mitarbeitenden anderer Standorte abgesichert.

Ziel:

Pro Dienstleistung/Termin eine Bearbeitungszeit von 12 Minuten.



Die Ausbildungsbürgerämter sollten zudem aus dem gesamtstädtischen Monitoring und Steuerungsverfahren für die Ämter der Bürgerdienste (VV Monitoring und Steuerung Bürgerdienste) **herausgenommen** werden.

Die notwendigen **Kennungen und Zugriffsrechte** für die jeweiligen Fachverfahren zur Bearbeitung der einzelnen Dienstleistungen sind den Nachwuchskräfte entsprechend ihres Wissensstandes von der Dienststelle individuell zuzuweisen.

Auch im Ausbildungsbürgeramt Friedrichshain-Kreuzberg wird die Ausbildung in Abschnitte untergliedert, die sich dadurch auszeichnen, dass sich die Bearbeitungszeiten für die einzelnen Dienstleistungen verkürzen, die Termindichte zunimmt und sich die Sprechzeiten verlängern. Gleichzeitig werden die Zeiten für Beratung, Erläuterung, Nachbereitung und theoretische Unterweisung nach und nach abgebaut. Ziel ist auch hier eine Bearbeitungszeit von 12 Minuten pro Dienstleistung bzw. Termin zu erreichen.

4.6 Der Aufgabenbereich

Für jede Zielgruppe, die im Ausbildungsbürgeramt ausgebildet wird, ist ein entsprechender **Ausbildungs- und Einarbeitungsplan** zu erstellen. Als Grundlage muss hierfür die jeweilige Ausbildungsordnung herangezogen werden. Die Inhalte der Ausbildungsordnung sind in konkrete Fernlernziele zu übersetzen, die in die Ausbildung im Ausbildungsbürgeramt zu integrieren sind.



siehe auch
[3.4. Der Aufgabenbereich](#)
(Seite 15)

Wesentliche **Zielgruppe** des Ausbildungskonzeptes sind **Nachwuchskräfte in der Verwaltung**. In den meisten Fällen ist zur Erstellung eines geeigneten Ausbildungsplans -also vermutlich die Ausbildungsordnung- für die Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten zugrunde zu legen, ggf. auch die Ausbildungsordnung für Regierungs- und Stadtinspektorenanwärterinnen und -anwärter.

Die auf die Zielgruppen zugeschnittenen Ausbildungs- und Einarbeitungspläne sind von den Dienststellen individuell zu erstellen. Besonders gut eignen sich auch hier **wiederkehrende** Aufgaben, die nach wiederkehrenden Schemata, z.B. unter Zuhilfenahme von **Arbeitshilfen oder Leiffäden**, abgearbeitet werden können. Sollten solche Arbeitshilfen bisher nicht vorliegen, sollte diese erarbeitet werden. Denkbar wäre auch, sie von den im Ausbildungsbüro eingesetzten Nachwuchskräften erarbeiten zu lassen, um sie dann zukünftig zu verwenden.

DIE AUSBILDUNG VERTEILT SICH AUF DIE FOLGENDEN GROSSEN THEMENBEREICHE:

- Arbeitsorganisation und bürowirtschaftliche Abläufe,
- Sicherheit und Gesundheitsschutz,
- Umweltschutz,
- Informations- und Kommunikationssysteme,
- Allgemeines Verwaltungsrecht und Verwaltungsverfahren,
- Verwaltungshandeln,
- Fallbezogene Rechtsanwendung und
- Bearbeitung von Dienstleistungen der Bürgerämter.

Diese Themenfelder sind in geeigneter Weise in die Ausbildung einzubeziehen.



5. DAS FAZIT – EINE EMPFEHLUNG

Eines wird nach Betrachtung der beschriebenen und bereits umgesetzten Projekte deutlich: durch innovative und kreative Herangehensweisen bei der Ausbildung der dringend benötigten Nachwuchskräfte können gleichzeitig bestehende Herausforderungen bewältigt und attraktive Ausbildungsbedingungen geschaffen werden.

Durch die beschriebenen Vorteile der Gruppenausbildung können sowohl Ressourcen (Personal und Räumlichkeiten) eingespart werden, als auch eine hohe Motivation und praxisnahe Ausbildung der Nachwuchskräfte erreicht werden.

Die bereits bestehenden Ausbildungsbürgerämter in Friedrichshain-Kreuzberg und Lichtenberg sowie das neu eingerichtete Ausbildungsbüro in Marzahn-Hellersdorf haben sich in der Praxis bewährt und schaffen einen spürbaren Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger bzw. die Verwaltung und nicht zuletzt auch für die am Projekt beteiligten Beschäftigten selbst.

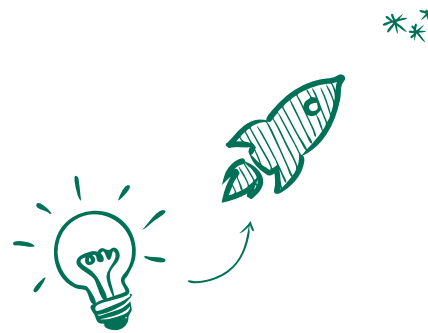
Sowohl die Ausbildungsleitungen als auch die an den Projekten beteiligten Fachbereiche und Praxisanleitungen sowie die Nachwuchskräfte selbst ziehen eine positive Bilanz.

Durch die enge Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, auch anderer Dienststellen, können sinnstiftende und gewinnbringende Synergien geschaffen werden.

Dies sollten positive Beispiele für die Umsetzung der notwendigen Innovationen im Bereich Ausbildung sein, die auch als Anregung zur Umsetzung in weiteren Dienststellen sowohl der Bezirks- als auch der Hauptverwaltung verstanden werden dürfen. Alle Dienststellen sollten ihre Möglichkeiten zur Umsetzung der beschriebenen oder auch eigener innovativer Ansätze prüfen, um sich gleichzeitig den bestehenden Herausforderungen zu stellen als auch attraktive Arbeits- und Ausbildungsbedingungen zu schaffen.

Nutzen Sie die Möglichkeiten, die der gemeinsame Austausch bietet – nehmen Sie Kontakt zu den in Kapitel 6 genannten Ansprechpersonen auf, die bereits erfolgreich Projekte umgesetzt haben und profitieren Sie von deren Erfahrungen. **Durch die enge Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, auch anderer Dienststellen, können sinnstiftende und gewinnbringende Synergien geschaffen werden, die es zu nutzen gilt.** Auch die Umsetzung gemeinsamer Projekte, über die Grenzen der eigenen Dienststelle hinaus, wären eine denkbare Möglichkeit.

So könnte etwa die Schaffung regionalisierter Ausbildungsbürgerämter für benachbarte Bezirksverwaltungen eine denkbare Möglichkeit zur Umsetzung eines solchen Projektes sein. In der Hauptverwaltung könnten gemeinsame Ausbildungsbüros geschaffen werden, um dort ähnliche Aufgaben aus mehreren Verwaltungen in der Ausbildung zu bündeln.



VORTEILE DER KONZEPTE AUSBILDUNGSBÜRO UND AUSBILDUNGSBÜRGERAMT

- weniger Personaleinsatz nötig
- Nachwuchskräfte erlernen selbstständiges Arbeiten
- Steigerung sozialer Kompetenzen
- Lernen je nach Lerntyp
- schnelle Erfolgserlebnisse
- Selbstwirksamkeit/sinnstiftende Aufgaben
- zusätzliche Motivation
- speziell im Ausbildungsbürgeramt:
Erfahrung im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern



**STEIGERUNG VON
AUSBILDUNGSQUALITÄT UND
-ATTRAKTIVITÄT**



GEWINNUNG NEUER MITARBEITENDER

Natürlich erfordert diese enge Zusammenarbeit und gemeinsame Umsetzung eines solchen Projektes mehr Kommunikation und Organisation. Es sind mehr Beteiligte in den Prozess einzubinden, u.a. die zentrale Ausbildungsbehörde der Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Doch am Ende wird es sich lohnen.

Gerne unterstützen wir Sie bei diesem Prozess. Für den ortsunabhängigen Austausch steht Ihnen bereits das digitale Fachnetzwerk für Ausbildungspersonal zur Verfügung. Bei Fragen oder Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Koordinierung der Zusammenarbeit sowie zur Beantragung eines Registrierungslinks für das digitale Fachnetzwerk wenden Sie sich bitte an Ausbildungsthemen@senfin.berlin.de



siehe auch
[Kontakte \(Seite 26\)](#)

In diesem Sinne: Nutzen Sie Ihre Möglichkeiten! Bauen Sie auf bestehenden Erfahrungen auf oder seien Sie kreativ! Setzen Sie Ihre Visionen für eine moderne, effektive und attraktive Ausbildung im Land Berlin um. Am Ende werden Sie und Ihre Nachwuchskräfte davon profitieren.

6. KONTAKTINFORMATIONEN

Ansprechpersonen für das Projekt Ausbildungsbürgeramt:



Ausbildungsleitung Friedrichshain-Kreuzberg

Nachwuchs@ba-fk.berlin.de

Herr Oliver Kühle: Oliver.Kuehle@ba-fk.berlin.de

Herr P. Huwe: P.Huwe@ba-fk.berlin.de

Ausbildungsleitung Lichtenberg

Frau Stefanie Hafermalz:

Stefanie.Hafermalz@lichtenberg.berlin.de

Oder immer:

ausbildungsthemen@senfin.berlin.de

Ansprechpersonen für das Projekt Ausbildungsbüro:

Ausbildungsleitung Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf

Ausbildung@ba-mh.berlin.de

Frau Aileen Kleinwächter

Herr Mathias Reuschel

Oder immer:

ausbildungsthemen@senfin.berlin.de

Fachnetzwerk für Ausbildungspersonal

Bei Fragen oder Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Koordinierung der Zusammenarbeit sowie zur Beantragung eines Registrierungslinks für das digitale Fachnetzwerk wenden Sie sich bitte an ausbildungsthemen@senfin.berlin.de

Verwaltungsakademie Berlin

Angebote für Fortbildungen zum Thema Ausbildung und Praxisanleitung finden sich regelmäßig auf der Seite der Verwaltungsakademie Berlin:

<https://www.berlin.de/vak/evak/?search=-A-&target=qresults>

New Work im Öffentlichen Dienst

Die Publikation New Work im Öffentlichen Dienst bündelt relevanten Informationen zu neuen Arbeitsformen und enthält Kontakte für die Büroausstattung:

https://b-intern.de/themen/neue-arbeitsformen/berlin_newwork_web_240510.pdf

Checkliste zur Umsetzung neuer Ausbildungskonzepte

1

BEDARFSANALYSE

- Zielgruppe analysieren
- Bedarfe analysieren
- Raumanalyse vornehmen

2

PLANUNG UND KONZEPTION

- Projektteam aufbauen
- Stakeholder beteiligen
- Erkenntnisse in einem schriftlichen Konzept zusammenführen
- Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen und ggf. weiterer Akteure einholen

3

STANDORT SUCHEN UND FESTLEGEN

- Raumplanung beginnen
- Ausstattungsmerkmale definieren

4

AUSSTATTUNG

- Räume möblieren
- echnische Ausstattung (Hardware und Software) beschaffen
- Zugänge einrichten

5

PERSONALGEWINNUNG UND SENSIBILISIERUNG

(kann optional auch früher erfolgen)

- Nachwuchskräfte und Praxisanleitungen für das Projekt gewinnen
- allgemeine interne Kommunikation zum Projektverlauf

6

TESTPHASE IM PROBEECHTBETRIEB STARTEN

- ggf. notwendige Anpassungen vornehmen
- Fortschritt und Erfolge des Projektes kommunizieren

7

AUFNAHME DES ECHTBETRIEBES

- ständige Evaluation
- ggf. Anpassungen vornehmen
- Projekt weiterentwickeln

HINWEIS:

Jede Dienststelle ist anders. Passen Sie den Umfang der Schritte an Ihre Bedürfnisse und Gegebenheiten an.



siehe auch
[2.1. Projektschritte – allgemein \(Seite 8\)](#)



siehe auch
[3.1 Projektschritte – Ausbildungsbüro \(Seite 12\)](#)
[4.1 Die Projektschritte – Ausbildungsbürgeramt \(Seite 18\)](#)



Senatsverwaltung für Finanzen
Abteilung IV - Landespersonal
Referat IV A
Klostertstraße 59, 10179 Berlin