

## Studieren für den öffentlichen Dienst

ÖFFENTLICHE AUFGABEN

VERWALTUNGSINNOVATION

DIGITALES VERWALTUNGSMANAGEMENT

LEAN ADMINISTRATION

PROFESSUR

# KARRIEREWEGE

INTERDISZIPLINÄRE

VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN

## PUBLIC MANAGEMENT

HOCHSCHULFORSCHUNG

TRANSFORMATIVES LERNEN

DienstSTELLE

TRANSFORMATIVER STAAT

# LAUFBAHNBEFÄHIGUNG

HOCHSCHULEN FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

## PRAKADMIKER

## ÖFFENTLICHE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

VERWALTUNGSHANDELN

DUALES STUDIUM

DIGITALISIERUNG

HAW-PROFESSUR

ÖFFENTLICHER DIENST

### Duales Studium an einer Hochschule für öffentliche Verwaltung

Von Prof. Dr. Richard Merker,  
Prof. Dr. Michael Bäuerle und  
Prof. Dr. Steffen Reichmann  
| ab Seite 8

### Neugier verbindet: Von Max Weber über Marianna Mazzucato zu neuen Ansätzen im Public Management

Von Prof. Dr. Dominik Düber,  
Prof. Dr. Friederike Edel, Prof.  
Dr. Ulrich Klüh und Prof. Dr.  
Werner Stork | ab Seite 12

### Public Management: Studieren für sichere und flexible Karriereperspektiven

Von Prof. Dr. Elmar Hinz  
| ab Seite 16

### Sozialpraktikum im Ver- waltungsstudium – eine nachhaltige Erfahrung

Von Prof. Dr. Bettina Franzke  
| ab Seite 20

### Mobile Learning in der Hochschullehre: Evaluation eines hybriden Lernkonzepts

Von Prof. Dr. Andrea Berger-  
Klein und Prof. Dr. Peter Berger  
| ab Seite 24

### „Pracademics“: Wie sich die HAW-Forschung international verankern lässt

Von Prof. Dr. Carina Braun  
und Dr. Edith Wilson  
| ab Seite 28

## CAMPUS UND FORSCHUNG

- Hochschule Trier: **Acht Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur** 4
- Hochschule Harz: **Forschungsprojekt arbeitet Studieninhalte für Virtual-Reality-Anwendungen auf**
- Hochschule Niederrhein: **Lackingenieur für hervorragende Dissertation mit Preis geehrt** 5
- Hochschule Meißen: **Eröffnung des Sächsischen Instituts für Verwaltungs-Innovation** 6
- Hochschule Landshut: **Lehre und Forschung in Lean Administration im Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement** 7

### Titelthema:

## STUDIERN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

- Duales Studium an einer Hochschule für öffentliche Verwaltung** 8  
| Von Prof. Dr. Richard Merker, Prof. Dr. Michael Bäuerle und Prof. Dr. Steffen Reichmann
- Neugier verbindet: Von Max Weber über Marianna Mazzucato zu neuen Ansätzen im Public Management** 12  
| Von Prof. Dr. Dominik Düber, Prof. Dr. Friederike Edel, Prof. Dr. Ulrich Klüh und Prof. Dr. Werner Stork
- Public Management: Studieren für sichere und flexible Karriereperspektiven** 16  
| Von Prof. Dr. Elmar Hinz
- Sozialpraktikum im Verwaltungsstudium – eine nachhaltige Erfahrung** 20  
| Von Prof. Dr. Bettina Franzke

## BERICHTE AUS DEM *h/b*

- DNH-Sommerinterview mit Prof. Dr.-Ing. Tobias Plessing 22
- Neuer *h/b*-Präsident fordert mehr Unterstützung durch den Bund**

- h/b*-Kolumne: Lästige Pflichten und Abkürzungen** 23  
| Von Jörn Schlingensiepen

## FACHBEITRÄGE

- Mobile Learning in der Hochschullehre: Evaluation eines hybriden Lernkonzepts** 24  
| Von Prof. Dr. Andrea Berger-Klein und Prof. Dr. Peter Berger
- „Pracademics“: Wie sich die HAW-Forschung international verankern lässt** 28  
| Von Prof. Dr. Carina Braun und Dr. Edith Wilson

## HOCHSCHULPOLITIK

- Deutsche Agentur für Transfer und Innovation DATI: **DATI startet mit einem Pilotvorhaben** 32
- Geschlechterforschung: **Wissenschaftsrat nimmt Stellung zum Forschungsfeld Geschlechterforschung**
- Studierendenquote: **Nur noch 4,3 Auszubildende auf zehn Studierende** 34
22. Sozialerhebung zur Lage der Studierenden: **Geld, Wohnung, Gesundheit: drei Krisenherde** 35

## AKTUELL

- Editorial** 3
- Neues aus der Rechtsprechung** 36
- Veröffentlichungen | Leserbrief** 37
- Neuberufene | Die Themen der nächsten Ausgaben** 38
- Impressum** 39
- Seminarprogramm** 40

# Im Detail genau und das große Ganze im Blick

Der öffentliche Dienst beeinflusst unser tägliches Leben in vielfältiger Weise. Die Ausbildung dafür muss die zuverlässige Anwendung von Regeln genauso beachten wie die Suche nach tragfähigen Lösungen für große und kleine gesellschaftliche Konflikte.



Prof. Dr. Christoph Maas  
Chefredakteur

Knicken - lochen - abheften: Klischeevorstellungen wie dieser „Beamtreidreikampf“ sind im Zusammenhang mit der Arbeit im öffentlichen Dienst immer wieder einmal zu hören. Diskussionen um einen „verschlankten“ Staat nach angelsächsischem Vorbild erwecken mitunter den Anschein, als könne sich die Tätigkeit der Verwaltung zukünftig darauf beschränken, bei Ausschreibungen die Zahlen jeweils ganz rechts unten auf den Angeboten für zu privatisierende Leistungen zu lesen und der niedrigsten davon den Zuschlag zu geben.

Und für einen solchen Arbeitsplatz muss man studieren? Wirklich? Und der Staat gibt für diesen Vorbereitungsdienst auch noch richtig viel Geld aus?

Höchste Zeit für Fakten. Die folgenden Seiten dieser Ausgabe der DNH stehen dafür bereit:

Als Erstes geben uns Richard Merker, Michael Bäuerle und Steffen Reichmann einen Überblick über das gegenwärtige Studienangebot für den Eintritt in den gehobenen Dienst. Je nach Bundesland und Fachgebiet neigt sich im Spannungsfeld zwischen eng verstandener Berufsvorbereitung und wissenschaftlichem Anspruch die Waagschale mal in die eine und mal in die andere Richtung (Seite 8).

Dominik Düber, Friederike Edel, Ulrich Klüh und Werner Stork wählen einen anderen Blickwinkel und fragen danach, welche Fähigkeiten der Beschäftigten nötig sind, damit der öffentliche Dienst unsere Entwicklung als Gesellschaft möglichst hilfreich begleiten kann (Seite 12).

Elmar Hinz stellt uns Studiengänge vor, die einen Einstieg in den öffentlichen Dienst ohne vorherige Bindung an eine bestimmte Einstellungsbehörde ermöglichen (Seite 16).

In Verwaltungsstudiengängen bedeuten Praxisphasen in der Regel, dass angehende Mitarbeitende von Verwaltungen bei ihren zukünftigen Kolleginnen und Kollegen hospitieren. Bettina Franzke zeigt, wie Praxissemester aussehen könnten, bei denen stattdessen der Kontakt zu der zukünftigen Klientel im Mittelpunkt steht (Seite 20).

Zudem finden sich in der Rubrik „Campus und Forschung“ weitere Wortmeldungen zum Thema.

Den Beschäftigten in den öffentlichen Verwaltungen kommt eine entscheidende Rolle zu für die Frage, ob wir in dem Staat leben, in dem wir leben wollen. Deshalb sind die Art und Weise sowie die Ziele ihrer Ausbildung für uns alle von Bedeutung. Übrigens braucht gerade ein „schlanker“ Staat besonders gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gilt es doch, gegenüber den Auftragnehmern die Qualität ausgelagerter Dienstleistungen einzufordern und sicherzustellen.

*Ihr Christoph Maas*

Hochschule Trier

## Acht Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur

Die Wissenschaftlerinnen erhalten im Zuge des Mary-Somerville-Lehrauftragsprogramms einen Lehrauftrag an der Hochschule. Dabei handelt es sich um vier Neuanträge und vier Verlängerungsanträge, wofür vom Wissenschaftsministerium rund 21.000 Euro zur Verfügung gestellt werden. Das Programm ebnet durch Lehrerfahrungen und Networking qualifizierten Wissenschaftlerinnen an rheinland-pfälzischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) den Weg zur Professur. „An Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist Chancengleichheit für Frauen und Männer noch immer keine Selbstverständlichkeit. Vor allem Spitzenpositionen wie Professuren sind weiterhin deutlich häufiger von Männern besetzt. Aus diesem Grund setzt sich die Landesregierung gezielt für die Parität von Frauen und Männern in Wissenschaft und Forschung ein, indem sie mithilfe des Mary-Somerville-Lehrauftragsprogramms kompetente Nachwuchswissenschaftlerinnen fördert“, so Staatssekretär Denis Alt. „Frauen spielen in der Wissenschaft leider immer noch eine untergeordnete Rolle, deshalb ist es für uns enorm wichtig, Frauen in der Wissenschaft zu fördern und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenzen zu entfalten und



Foto: Hochschule Trier

Dr. Denis Alt (rechts), Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit, überreichte an der Hochschule Trier Bewilligungsschreiben im Rahmen des Mary-Somerville-Lehrauftragsprogramms an acht Frauen.

weiterzuentwickeln“, so die Kanzlerin der Hochschule Claudia Hornig.

Im Verlauf der vergangenen Jahre hat der Frauenanteil auf allen Qualifikations- und Karrierestufen zwar kontinuierlich zugenommen, nach wie vor sinkt er jedoch mit jeder Stufe auf der Karriereleiter nach Abschluss des Studiums. Laut der Studie der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) „Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung“ ist insbesondere bei den Professuren – mit einer Steigerung des Frauenanteils von jährlich durchschnittlich 0,64 Prozentpunkten in den letzten zehn Jahren (2011 bis 2020) – nur ein begrenzter Zuwachs zu verzeichnen. Zudem gilt: Je höher die

Besoldungsgruppe ist, desto niedriger ist der Anteil der Frauen.

Das Mary-Somerville-Lehrauftragsprogramm ermöglicht qualifizierten Frauen mit abgeschlossenem Hochschulstudium, die noch keine Lehrbefahrung besitzen, als Lehrbeauftragte pädagogische und didaktische Erfahrung zu sammeln und Kontakte in die Hochschulen zu knüpfen. Bei einer späteren Bewerbung um eine ausgeschriebene Professur werden so ihre Berufungschancen erhöht.

*Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit  
Rheinland-Pfalz*

Hochschule Harz

## Forschungsprojekt arbeitet Studieninhalte für Virtual-Reality-Anwendungen auf

Ob Gollum aus der „Herr der Ringe“-Trilogie, Lord Voldemort aus der „Harry Potter“-Filmreihe oder, wie jüngst im Kino zu sehen, die Charaktere aus „Avatar“ – sie alle vereint, dass sie mittels Motion-Capture-Verfahren zum Leben erweckt worden sind. Diese Technik ist aber nicht nur bei der Produktion von Blockbustern gefragt. Auch die Hochschule Harz nutzt das Tracking-Verfahren. Erst vor wenigen

Tagen schlüpfte Schauspieler Jonte Volkmann in einen Motion-Capture-Anzug, um Szenen für das eng mit der Hochschullehre verknüpfte Forschungsprojekt „DigiLehR“ einzuspielen. Wie digital sollte die moderne Lehre sein? Dieser Frage geht das Forschungsprojekt „DigiLehR“ an der Hochschule Harz nach. Das Team arbeitet Studieninhalte aus den Bereichen Automatisierung, Vergaberecht und Mediengestaltung für



Foto: Martin Kreyßig

Mittels Motion-Capture-Anzug und Tracking-Handschuhen wurden die menschlichen Bewegungen für die Übertragung in die 3D-Animation aufgezeichnet. Der Schauspieler Jonte Volkmann spielte sämtliche Rollen für das Capturing.



VR-Übungszenarien auf. Studierende sollen auf diese Weise bereits vermittelten Lernstoff wiederholend und ortsunabhängig üben können.

### Studierende als virtuelle Regisseure

Eine dieser Trainingseinheiten wird speziell für den Studiengang Medieninformatik konzipiert. „Im physischen Raum, also in der Realität, haben die Studierenden die notwendigen Kenntnisse bereits von mir gelernt und praktisch angewendet. Wir wollen im Projekt rausfinden, ob sie die Fähigkeiten auch in den virtuellen Raum übertragen können“, erklärt Prof. Martin Kreyßig. Der selbstständige Autor, Regisseur und Kameramann ist gemeinsam mit Prof. Daniel Ackermann für den Anwendungsfall Mediengestaltung zuständig. „Neben einer statischen Interviewszene haben wir auch eine Spielfilmsequenz mit spannungsvoller Handlung erstellt. Um die virtuellen Charaktere – einen Paketboten, ein Opfer und einen Mörder – möglichst realitätsnah darstellen zu können, wurden die

Bewegungsabläufe mittels Motion-Capture-Verfahren aufgezeichnet“, sagt er. In den kommenden Wochen werden die Daten in die VR-Umgebung übertragen, sodass eine virtuelle Filmszene mit fester Handlung entsteht. Dabei können Kamera und Mikrofon frei im Raum positioniert werden. „Durch die unzähligen Möglichkeiten können die Studierenden sehr viel ausprobieren und dabei lernen, wie unterschiedlich man eine Szene mit exakt gleichen Handlungsabläufen visuell erzählen kann“, verdeutlicht Martin Kreyßig.

### Entscheidungsfähigkeit in geschützter Umgebung testen

Im Projekt „DigiLehR“ werden noch zwei weitere Anwendungsfälle für Übungszenarien in VR-Umgebung umgesetzt. So finden sich Studierende des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften nach Start des Programms in einem Besprechungszimmer wieder, um mit Vertretern einer Stadtverwaltung über die Anschaffung einer Spracherkennungssoftware zu diskutieren.

Auf diese Weise wird der theoretische Lernstoff so praxis- und realitätsnah wie möglich angewendet. Virtuell ausprobieren, was in der Realität mitunter Konsequenzen nach sich ziehen könnte, können Studierende auch im Anwendungsfall „Automatisierung“. Im konkreten Szenario gilt es, eine Abfüllanlage in Betrieb zu nehmen und zu bedienen. „Damit Studierende mit der Anlage arbeiten können, müssen sie diese mit ihren typischen Eigenheiten kennen, um sowohl eigene Verletzungen als auch Schäden an der Anlage zu vermeiden“, verdeutlicht Gesamtprojektleiter Prof. Dr.-Ing. Simon Adler. „Der digitale Zwilling ermöglicht ihnen eine wesentlich bessere Vorbereitung bei der Arbeit mit der echten Anlage.“

Das Projekt „DigiLehR“ wird durch die Stiftung „Innovation in der Hochschullehre“ von August 2021 bis August 2024 gefördert.

*Hochschule Harz*

## Hochschule Niederrhein

# Lackingenieur für hervorragende Dissertation mit Preis geehrt

Seit 100 Jahren werden an der Hochschule Niederrhein (HSNR) Lackingenieurinnen und -ingenieure ausgebildet. Die HSNR ist deutschlandweit eine der drei letzten Bildungseinrichtungen und eine der wenigen europaweit verbliebenen, die Studierende überhaupt noch auf dieses Berufsbild vorbereiten. Einem Lackingenieur kam jetzt eine besondere Ehre zuteil: Dr. Philipp Knospe aus Rees im Kreis Kleve. Der Absolvent des Master-Studiengangs Lackchemie erhielt für seine ausgezeichnete Dissertation den mit 1.000 Euro dotierten Innovationspreis des Lackherstellers Mankiewicz.

In seiner Arbeit unternahm der 30-Jährige den Versuch, die toxikologisch bedenklichen Komponenten in einer Lackbeschichtung durch deutlich weniger schädliche zu ersetzen, ohne dass die Eigenschaften der Beschichtung schlechter werden. Er nutzte unter anderem Vanillin in wässrigen Lacken

als Blockierungsmittel, um sonst nicht wasserträgliche Lackverbindungen zu stabilisieren. Zudem konnte er den unbedenklichen Harnstoff als reaktive Komponente zum Aushärten von Lacken nutzen und damit gute Lackeigenschaften erreichen. Mittels enzymatischer und chemischer Reaktionen entwickelte er neuartige und nachhaltige Verbindungen für Lacke. Seine Dissertation förderte das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Der Innovationspreis ist für den Reeser eine schöne Bestätigung dafür, sein persönliches Ziel erreicht zu haben: „Eine gute akademische Arbeit anzufertigen, deren Inhalte in die Industrie transferierbar sind.“

Dr. Philipp Knospe arbeitet mittlerweile zur Hälfte in der Lehre der HSNR und zur anderen Hälfte in der Industrie bei einem Konzern für Spezialchemie. Er ist froh, den Weg als Lackingenieur eingeschlagen zu haben. Denn Lacke und Beschichtungen findet man



Dr. Philipp Knospe (rechts) erhielt den Innovationspreis 2023 der Firma Mankiewicz. Nils Krümmel gratulierte.

überall: auf den Fingernägeln, Autos, Flugzeugen oder als Wandfarbe. Gerade in NRW, vor allem im Rheinland und Ruhrgebiet, sind viele Konzerne und damit potenzielle Arbeitgeber nach dem Studium angesiedelt.

*Hochschule Niederrhein*

Hochschule Meißen

## Eröffnung des Sächsischen Instituts für VerwaltungsInnovation

An der Hochschule Meißen wurde im Rahmen eines Festakts in Anwesenheit von Innenminister Armin Schuster am 22. Mai 2023 die Eröffnung des Sächsischen Instituts für VerwaltungsInnovation Meißen (SIVIM) gefeiert. Zu Beginn des Festaktes konnten sich manche Besucherinnen und Besucher vielleicht gewundert haben: „Verwaltung – was gibt es denn da zu forschen?“ Eindrücklich zeigte jedoch der Überblick zu den bisherigen Forschungsaktivitäten der Hochschule die Bandbreite der Forschungsthemen in Verwaltung und Rechtspflege auf: rechtswissenschaftliche Fragestellungen zum Datenschutz oder zu Zwangsvollstreckungen, politik- und verwaltungswissenschaftliche Fragen zu Wählerverhalten, wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen zu Finanzgrundlagen von Kommunen, sozialwissenschaftliche Methoden zur Erfassung der Sichtweise der Beschäftigten sowie zu Veränderungen der Verwaltungsarbeit durch die Digitalisierung.

Institutsleiter Prof. Dr. Oliver Jokisch betonte: „Das SIVIM versteht sich als ein Innovationstreiber in der sächsischen Verwaltungsdigitalisierung. Jüngstes Beispiel für Forschung und Transfer ist das durch die Bund-Länder-Initiative ‚Innovative Hochschule‘ geförderte Verbundprojekt ‚4transfer‘. Das Zusammenspiel der Partner zielt auf einen optimalen Wissens- und Technologietransfer sowie erfolgreiche Innovationen in den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft, u. a. durch Reallabore als kreative Testräume, in denen innovative Technologien und neue Prozesse oder Dienstleistungen für die Verwaltung erprobt werden.“

Der Innenminister blickte mit erkennbarem Stolz in seiner Ansprache zur Gründung des Forschungsinstitutes auf die erbrachten Leistungen und freute sich, dass die Hochschule insbesondere auch durch die Aktivitäten des Gesetzgebers nunmehr noch besser in die Lage versetzt wird, mit einer nie

dagewesenen Breite an Wissenschaften und Forschungsthemen die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung mit der staatlichen, insbesondere aber auch der kommunalen Verwaltungsfamilie auszubauen: „Unsere Mitbürgerinnen und Mitbürger erwarten völlig zu Recht, dass für neue Herausforderungen immer wieder neue Herangehensweisen entwickelt werden. Daran wird das neue Institut arbeiten. Es steht für Erneuerung und Innovation.“

Um auch künftig an diesen Festakt zu erinnern, pflanzte der Innenminister gemeinsam mit dem Rektor und der Institutsleitung einen Apfelbaum auf dem Campus der HSF Meißen. Dieser soll das Zusammen- und Weiterwachsen der verschiedenen Forschungsfelder und die hoffentlich erfolgreiche Ernte von wissenschaftlichen Erkenntnissen im neuen Forschungsinstitut symbolisieren.

*HSF Meißen*



Foto: HSF Meißen

Sie pflanzen einen Apfelbaum als Symbol für die Arbeit des Instituts (v. l.): Rektor Prof. Dr. Frank Nolden, Prorektorin und Co-Institutsleiterin Prof. Dr. Samia Härtling, Co-Institutsleiter Prof. Dr. Oliver Jokisch und der sächsische Innenminister Armin Schuster.

*Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.*

Hochschule Landshut

# Lehre und Forschung in Lean Administration im Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement

Eine leistungsfähige Verwaltung ist ein Standort- und Wettbewerbsvorteil. Die Digitalisierung spielt dabei eine Schlüsselrolle, kommt aber in den bisher existierenden Studiengängen der Verwaltungsinformatik zu kurz.<sup>1</sup> An der Hochschule Landshut wird daher im Bachelorstudiengang „Digitales Verwaltungsmanagement“ ein anderer Ansatz verfolgt. Basierend auf einer soliden Informatikausbildung werden Kompetenzen der Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften vermittelt, kombiniert mit praxisbezogenen Modulen zu disruptiven Technologien, Open Data und Process Mining. Im Ergebnis soll dieser Studiengang – auch vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels – dazu beitragen, die Verwaltung im Sinne einer „Lean Administration“ schlanker und digitaler zu machen.

Doch nicht nur im Bereich der Lehre tut sich an der Hochschule Landshut so einiges. Auch die Forschung zu Lean Administration steht nicht still. Der Studiengangsleiter Prof. Dr. Jürgen Wunderlich und die beiden wissenschaftlichen Mitarbeitenden Markus Schmidtner und Claudia Doering haben im Rahmen ihrer Forschungstätigkeiten ein Stufenmodell für die Umsetzung einer schlanken Verwaltung entwickelt. Hierbei ging es vor allem darum herauszufinden, welche bereits bestehenden Techniken (aus bspw. der Lean Produktion) adaptiert werden können und wie diese sinnvoll entsprechend des Reifegrads der jeweiligen Verwaltung einsetzbar sind. Das resultierende Modell besteht aus drei Phasen, die sich jeweils in zwei Stufen einteilen lassen. Jeder Stufe können dann ausgewählte Methoden und Techniken zugewiesen werden.

In der ersten Phase geht es zunächst darum, ein Bewusstsein für Verschwendungen zu schaffen, um diese später vermeiden zu können. Dabei wird auch darauf abgezielt, die Zusammenarbeit

Phase	Stufe	Beschreibung	Techniken
Lean Administration	Stufe 6	Prozessbeherrschung Prozessentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungsaustausch</li> <li>Benchmarking, Best Practice</li> <li>Auditierung, Stabilisierung, Disziplin</li> <li>Schrittweise Verbesserung</li> </ul>
	Stufe 5	Flexibel und elastisch Arbeiten in Teamstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-Konzept</li> <li>Mobilitätskonzept</li> <li>Raumnutzung, Layout-Optimierung</li> <li>Qualimatrix (Mehrfachqualifizierung) - Personalentwicklung</li> </ul>
Administrative Prozesse	Stufe 4	Nachhaltigkeit sichern durch Optimierung und Gestaltung im Team (Prozess- stabilisierung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visuelles Management</li> <li>Kennzahlen und Zielerfüllung</li> <li>Aufgabenanalyse</li> <li>Selbstmanagement</li> <li>Kunden-/Lieferantenintegration</li> <li>Teamorganisation</li> </ul>
	Stufe 3	Prozessanalyse und Optimierung der Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertstromdesign</li> <li>Prozessmapping/Maikigami</li> <li>Schnittstellenworkshops</li> <li>Prozess-FMEA/Problemlösungsstory</li> <li>Ideenmanagement/KVP</li> </ul>
Arbeitsplatz und Umfeld	Stufe 2	Verbesserung der Zusammenarbeit durch Standardisierung und Stabilisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messgrößen bilden, Zielvereinbarungen treffen</li> <li>Standardisierung von EDV/manuellen Abläufen, Formularen, Ablagen, Ordnern</li> <li>Standardisierung Regelkommunikation</li> <li>Standardisierung Büromittelbeschaffung (Kanban)</li> <li>Standardisierung Verantwortlichkeiten</li> <li>Verschwendung offen legen und beseitigen</li> </ul>
	Stufe 1	Gestaltung der Optimierungsbasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>5S-Aktionen planen und durchführen</li> <li>Verschwendungsbewusstsein erzeugen</li> <li>Ziele und Projektbegründung</li> <li>Tätigkeitsstrukturanalyse</li> <li>Selbst- und Zeitmanagement</li> </ul>

der Mitarbeitenden in Verwaltungen durch Standardisierung und Stabilisierung zu verbessern. Die zweite Phase beschreibt dann die Analyse und Optimierung der administrativen Prozesse in Verwaltungen. Hierbei soll der Wertstrom innerhalb der Verwaltungsebene analysiert und optimiert werden, um dann diese Arbeitsprozesse nachhaltig zu stabilisieren. Die dritte Phase charakterisiert schließlich eine Lean Administration im eigentlichen Sinn. Raumnutzung, IT- und Mobilitätskonzept sind elastisch, flexibel sowie teamorientiert ausgerichtet. Zusätzlich wird durch regelmäßige Audits und externe Benchmarks eine schrittweise Verbesserung sichergestellt.

Der große Vorteil dieses Modells besteht darin, dass auf jeder Stufe nutzenstiftende Aktivitäten entfaltet werden können. Es wäre zwar besser, wenn Aktivitäten von einer

verwaltungsweiten Initiative begleitet würden, aber trotzdem kann auch ein einzelner Mitarbeiter oder eine einzelne Mitarbeiterin auf Stufe 1 am eigenen Arbeitsplatz starten. Wie dies funktionieren kann, wird den Studierenden in einer eigenen Lehrveranstaltung im Wintersemester 2023/24 an der Hochschule Landshut am Beispiel typischer Situationen und Prozesse aus dem Hochschulbereich demonstriert. Parallel dazu geht selbstverständlich auch die Forschung weiter, z. B., wie sich KI-Tools sinnvoll in dieses Modell einbinden lassen, um die Innovativität dieses Studiengangs beizubehalten.

*Prof. Dr. Jürgen Wunderlich,  
Studiengangsleiter  
M. Eng. Claudia Doering,  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Markus Schmidtner, M. Sc.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Hochschule Landshut*

<sup>1</sup> Hemker, T.; Müller-Török, R.: (Zu) wenig Digital-Kompetenzen in der Ausbildung für die öffentliche Verwaltung, *Verwaltung und Management*, 29 (2023), 90-95.



# Duales Studium an einer Hochschule für öffentliche Verwaltung

In Verwaltungshochschulen steht akademisches Selbstverständnis traditionell in einem Spannungsverhältnis zu den Erwartungen der entsendenden Dienststellen. Durch „Bologna“ sind hier Fortschritte zu verzeichnen, punktuell aber auch Rückentwicklungen.

Von Prof. Dr. Richard Merker, Prof. Dr. Michael Bäuerle und Prof. Dr. Steffen Reichmann

Von den bundesweit 39 Hochschulen, die Studiengänge für den öffentlichen Dienst anbieten, bestehen einige als dezentrale Hochschulen aus mehreren Studienorten, woraus sich bundesweit eine ansehnliche Dichte der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) ergibt. In fünf dieser Hochschulen (Hochschulen Nordhausen, Harz, Osnabrück, HAW Hamburg und HWR Berlin) sind diese Studiengänge in „allgemeine“ HAW eingegliedert, dort können also jeweils auch andere Studiengänge belegt werden.

## Studiengänge der Verwaltungswissenschaften

Oftmals werden die Studiengänge der Verwaltungswissenschaften unter fachlichen Gesichtspunkten von der breiten Öffentlichkeit als verhältnismäßig homogen wahrgenommen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber schnell ein vielgestaltiges Angebot, das sich in Anlehnung an STEMBER in Gruppen einteilen lässt:<sup>1</sup>

- allgemeine Verwaltung,
- Polizei,
- Steuern und Finanzen,
- Rechtspflege,
- Sozialversicherung (Renten-, Unfallversicherung etc.) sowie
- einzelinstitutionell ausgerichtete „Nischen-Studiengänge“, bspw. des Zentralbankwesens, für die Landwirtschaftliche Sozialversicherung, die Auswärtigen Angelegenheiten oder den Wetterdienst.

Für einzelne Bereiche des öffentlichen Dienstes, bspw. für Krankenkassen, Kammern u. a. öffentliche Körperschaften mit einer Vielzahl von Arbeitsplätzen und erheblichem Kompetenzbedarf, existieren hingegen keine spezifischen Hochschulangebote.

## Grundständige Angebote

Die HöD (früher: Verwaltungsfachhochschulen) gingen zumeist um 1980 als Spin-offs aus den sog. Verwaltungsschulen (synonym: Verwaltungsseminare) der jeweiligen Bundesländer hervor, die bis dahin auch für die Aus- und Fortbildung des gehobenen Dienstes zuständig waren. Dadurch stammten in einigen Verwaltungsfachhochschulen zunächst auch viele Hochschullehrkräfte aus den Verwaltungsschulen, was sich über Dekaden hinweg als kulturprägend erwies. Dies führte bereits früh zu Diskussionen über die Ausrichtung der damals neuen HöD: Während die wissenschaftlich sozialisierten Lehrkräfte zumeist mehr Forschung sowie akademische Fort- und Weiterbildung forderten, sahen die in der Verwaltung und den Verwaltungsschulen sozialisierten Lehrenden den Tätigkeitsschwerpunkt in der für den gehobenen Dienst qualifizierenden Lehre, was auch von den meisten für die Aufsicht der HöD zuständigen Fachministerien mitgetragen wurde. Deshalb erhielten die HöD zunächst auch keine organisatorische Selbstständigkeit wie die anderen HAW, sondern als sog. „interne Hochschulen“ lediglich den Status nachgeordneter Behörden dieser Ministerien, von denen oft weder eine institutionelle noch eine wissenschaftliche Eigenständigkeit der Hochschulen gewünscht war – und teilweise bis heute ist.<sup>2</sup> Dementsprechend wurden und werden z. B. die Hochschul- bzw. Fachbereichsleitungen oftmals nicht, wie sonst im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung üblich, von unabhängigen Hochschulgremien gewählt, sondern durch die Ministerien eingesetzt, denen in der Anfangszeit sogar Publikationen teilweise noch zur Genehmigung vorgelegt werden mussten.

Ein Charakteristikum der HöD ist das duale Studium, mit dem sie schon seit etwa 1980 umfassende Erfahrung haben, die früher meist zum akademischen Grad „Diplom-Verwaltungswirt/in (FH)“ führten. Daher kann ein grundständiges Studium im öffentlichen Dienst in der Regel nur aufnehmen,

<sup>1</sup> In Anlehnung an STEMBER (2020), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. STEMBER (2020), S. 10 f.



**„Mit insgesamt rund 55.000 Studierenden, fast 2.000 hauptamtlich Lehrenden sowie noch mehr Lehrbeauftragten sind die Hochschulen für den öffentlichen Dienst ihrer Nischenstellung im Hochschulwesen deutlich entwachsen.“**

wer von einer Einstellungs- bzw. Ausbildungsbehörde zu einer HöD entsandt wurde. Hierin ist auch eine Besonderheit für die Studierenden zu sehen, da diese sich immer auch – vielleicht sogar primär – als Bedienstete ihrer Behörde sehen, der die Auswahl der Hochschule und auch die Organisation der berufspraktischen Studienzeiten obliegt, was das Commitment der Studierenden gegenüber „ihrer“ Hochschule tendenziell nicht fördern dürfte. Die Ausbildungsbehörden bilden daher wichtige Stakeholder der HöD, die verschiedentlich versuchen, Einfluss auf sie zu nehmen.

Eine weitere Besonderheit, und über Jahrzehnte das Alleinstellungsmerkmal der HöD, war und ist die Verleihung der Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst. Hier führte der maßgebliche Einfluss der Juristinnen und Juristen auf die Studieninhalte u. a. dazu, dass ein rechtswissenschaftlicher Anteil von mindestens 50 Prozent des Curriculums, der sich aus den beruflichen Anforderungen ergab, eine notwendige Voraussetzung für die Genehmigung der Studiengänge bildete. Diese Vorgabe wurde allerdings zuletzt – abhängig von der jeweiligen Laufbahnverordnung – etwas gelockert, indem aktuelle Studienangebote der Verwaltungsinformatik u. Ä. nur noch ein Übergewicht verwaltungswissenschaftlicher Inhalte erfordern.

Die Dominanz der Rechtswissenschaften führte außerdem dazu, dass der eigentliche Studienabschluss in der Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst gesehen wurde, die – ähnlich den Staatsexamina im Rahmen des Jurastudiums – von Prüfungsausschüssen aus vornehmlich hochschulexternen Beamtinnen und Beamten festgestellt wurde, wodurch die Verleihung

des Diplomgrades quasi „by the side“ geschah. Diese Strukturen änderten sich bei vielen Studiengängen erst durch den kumulativen Aufbau der Bachelorstudiengänge. Zwar sind die Prüfungsstrukturen heute hochschulübergreifend recht uneinheitlich, aber strukturprägend ist die grundsätzliche Entscheidungskompetenz über die Verleihung des Bachelorgrades und die Laufbahnbefähigung durch die Hochschulprüfungsausschüsse (und damit die Hochschullehrkräfte).

Die HöD entwickeln sich mittlerweile unterschiedlich dynamisch. So können grob zwei Entwicklungsstränge beobachtet werden:

- Vielfach findet seit der Bologna-Reform eine zunehmende Hinwendung zum allgemeinen Hochschulraum statt, die sich unter anderem in einer Angleichung der Studienstrukturen und der Hochschulabschlüsse zeigt, die bspw. zu einer besseren Anschlussfähigkeit zur Aufnahme eines Masterstudiums führt. Zudem steht der Binnensicht der HöD und ihrer aufsichtsführenden Fachministerien durch die verpflichtenden regelmäßigen Akkreditierungen nun ein externes Korrektiv gegenüber, durch das insbesondere der Blick auf die Sicherung der Studienqualität und die Kompetenzentwicklung der Studierenden gerichtet wird. Auch finden immer mehr Lehrkräfte den Weg an die HöD, die Erfahrungen und Impulse aus dem allgemeinen Hochschulbereich einbringen, was der Weiterentwicklung des Studienangebotes in der Regel mehr nützt als schadet.
- Andere HöD verhalten sich gegenüber umfassenden Studienreformen hingegen eher strukturkonservativ und verharren auch heute



Foto: privat

**PROF. DR. RICHARD MERKER**  
 Professur für Wirtschaftswissenschaften  
 Hessische Hochschule für öffentliches  
 Management und Sicherheit (HöMS)  
 Fachbereich Verwaltung, Kassel  
 Richard.Merker@hfpv-hessen.de



Foto: privat

**PROF. DR. MICHAEL BÄUERLE**  
 Professur für Rechtswissenschaften  
 Hessische Hochschule für öffentliches  
 Management und Sicherheit (HöMS)  
 Fachbereich Polizei, Gießen  
 Michael.Baeuerle@hfpv-hessen.de



Foto: privat

**PROF. DR. STEFFEN REICHMANN**  
 Professur für Betriebs- und  
 Volkswirtschaftslehre,  
 Informationstechnik, Methodik  
 Hessische Hochschule für öffentliches  
 Management und Sicherheit (HöMS)  
 Fachbereich Verwaltung, Gießen  
 steffen.reichmann@hfpv-hessen.de

alle:  
<https://hoems.hessen.de/>

**Permalink:**  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8163181>

noch bei den klassischen Diplom-Strukturen. Dies gilt länderübergreifend – mit wenigen Ausnahmen – für das Studium der Rechtspflege oder der Finanzverwaltung sowie auf der Ebene des Bundes für hochspezialisierte Studiengänge, wo vermutlich eine Anschlussfähigkeit an den allgemeinen Hochschulraum teilweise als nicht notwendig – oder nicht erwünscht – erachtet wird. Diese Studiengänge führen oftmals in ein weitgehend geschlossenes und stark strukturiertes Berufsfeld, in dem zumeist wenig Austausch mit anderen Professionen stattfindet, und sind weitgehend passgenau für die Kompetenzbedarfe spezialisierter Verwaltungsbereiche ausgerichtet. Dieses deutet darauf hin, dass die Reformdynamik durch den Bologna-Prozess hier eine Funktion der Breite des Spektrums der Ausbildungsbehörden ist.

Prinzipiell entwickeln die HöD ihre Studienangebote jedoch im engen Dialog mit den Verwaltungen, die als Ausbildungsbehörden die Studierenden entsenden und später auch beschäftigen. Die Hochschulen kennen diese Kunden sehr genau und reagieren mit ihren Studienprogrammen zumeist zeitnah auf Veränderungen in den Behörden. Diese enge und größtenteils vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit schlägt sich auch darin nieder, dass die Behörden Lehrbeauftragte an die Hochschulen entsenden, die bewusst berufspraktische Aspekte in die akademische Ausbildung einbringen.

### Verwaltungsstudien an allgemeinen Hochschulen

Neben den HöD bieten in einigen Bundesländern auch allgemeine Hochschulen Studiengänge mit einer Ausrichtung auf den öffentlichen Dienst an (siehe oben). So finden sich bspw. allein an der HWR Berlin drei Fachbereiche, die Angebote für den öffentlichen Dienst offerieren. Andere, wie die Hochschule Osnabrück, haben ihre Studienangebote für die öffentliche Verwaltung nach der Auflösung der ehemals zuständigen Verwaltungsfachhochschule in den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften integriert. In anderen Bundesländern wiederum – wie Hessen – haben HAW eigeninitiativ Angebote für den öffentlichen Dienst auf den Weg gebracht und konkurrieren so mit der HöD.

### Masterstudiengänge für die öffentliche Verwaltung

Seit im Jahr 2002 der erste Masterstudiengang „Public Administration“ der Universität Kassel und der hessischen Verwaltungsfachhochschule akkreditiert wurde, wenden sich immer mehr HöD Masterprogrammen zu, sodass das Angebot mittlerweile recht vielgestaltig ist, zumal hier neben Universitäten

und allgemeinen HAW z. B. die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften oder aber private HAW aktiv sind, womit die Hochschulen hier – anders als bei den grundständigen Studiengängen – offen miteinander konkurrieren. Für die Hochschulen sind solche Angebote u. a. deshalb interessant, weil sie dadurch zusätzliche Einnahmen generieren können, während aus der Sicht der Studierenden die Konkurrenz durchaus zu begrüßen ist und zu einem Innovationsdruck führt – so bietet die Universität Kassel mit einem „Online-MPA“ das beliebteste Masterangebot für den öffentlichen Dienst an. Spezifische Masterangebote für Fächer wie Rechtspflege, Steuern und Finanzen existieren hingegen nicht.

Hier muss erwähnt werden, dass ein Masterabschluss für die öffentliche Verwaltung in der Regel die formalqualifikatorische Voraussetzung (Laufbahnbefähigung) für einen Aufstieg vom gehobenen in den höheren Verwaltungsdienst ist, wobei allein durch die zum Teil restriktive Ausgestaltung der jeweiligen Laufbahnverordnungen des Bundes und der Bundesländer in Bezug auf die Laufbahnbefähigung für den höheren Dienst hier teilweise enge Grenzen gesetzt sind, da diese für Masterstudiengänge eingeschränkt und ohne die Mitwirkung des jeweiligen Dienstherrn quasi unmöglich ist (bspw. § 26 LVO NRW, § 37 LVO Hessen).

Deshalb reicht der erfolgreiche Abschluss eines Masterstudiums oft nicht aus, um in den höheren Dienst eintreten zu können, selbst wenn eine entsprechende Stelle zu vergeben ist und die notwendigen Handlungskompetenzen vorliegen. Vermutlich sind die diesbezüglichen Restriktionen darauf zurückzuführen, dass die Personalverantwortlichen in den Verwaltungen wieder die Entscheidungshoheit über die Beförderungsmöglichkeiten in ihren Behörden erlangen wollten. Ob dieses in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels trägt, wird die Zukunft zeigen.

### Das Polizei-Studium

Die Polizei-Fachbereiche nehmen an HöD regelmäßig eine besondere Stellung ein, weil sich die Polizeien des Bundes und der Länder lange gegen eine „Verwissenschaftlichung“ ihrer Ausbildung durch die Einführung von Studiengängen für den gehobenen Polizeidienst gewehrt hatten. Eine ungeschriebene Devise der Polizeiausbildung war, dass an Polizeischulen Polizisten von Polizisten lernen, was Polizisten von Polizisten gelernt haben. Sukzessive wurden jedoch überall Studiengänge für den gehobenen Polizeivollzugsdienst eingeführt und – bis auf Bayern – mittlerweile auch auf Bachelor-Studiengänge umgestellt. In den sechs Bundesländern, die gleichzeitig den mittleren Polizeidienst abgeschafft haben (sog. zweigeteilte Laufbahn), ist das Studium an einer HöD die Regelausbildung, mit der insbesondere die sozial- und

rechtswissenschaftlichen Inhalte des Studiums, die regelmäßig mehr als die Hälfte der Curricula ausfüllen, von polizeixternen und unabhängigen Professorinnen, Professoren, Dozentinnen oder Dozenten konzipiert und vermittelt werden.

Innerhalb der Polizeien blieb dieser Prozess stets umstritten. Das Studium führe – so die verbreitete Sichtweise der Praxis – zur „Übertheoretisierung“ eines praktischen Erfahrungsberufs, dessen Essentialia nur von erfahrenen Praktikern vermittelt werden könnten und sollten. In mehreren Bundesländern wurden diese Studiengänge deswegen von vorneherein an rein polizeilichen Einrichtungen angeboten. Wo dies nicht der Fall war, gelang es den Interessenvertretern der Polizei im Nachhinein zum Teil, eine Ausgliederung der Fachbereiche Polizei an eine Akademie bzw. reine Polizeihochschule zu erreichen (z. B. Niedersachsen, Hamburg, Baden-Württemberg).

Einen eigenen Weg beschritt insoweit jüngst das Land Hessen, in dem eine nur für die polizeiliche Fortbildung zuständige hierarchische Polizeibehörde mit der wesentlich kleineren Hochschule für Polizei und Verwaltung verschmolzen wurde. Obwohl sie dabei in das Hessische Hochschulgesetz integriert wurde, wurde sie jedoch von allen wesentlichen Vorschriften des Gesetzes ausgenommen, die die Hochschulautonomie und Wissenschaftsfreiheit ausgestalten und gewährleisten. Die so entstandene Polizeibehörde im Hochschulgewand bringt die bis heute nicht gelungene Versöhnung der Polizeipraxis mit akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Reflexion des eigenen Handelns in markanter Weise zum Ausdruck, und zwar nicht nur für den davon besonders betroffenen Fachbereich Verwaltung, mit dem erstmals ein der Polizei völlig fremder Bereich in eine Polizeibehörde integriert wurde, sondern gleichermaßen auch für den Fachbereich Polizei.

Diese Polizeibehördenhochschule ist mittlerweile Gegenstand einer Normenkontrolle beim Hessischen Staatsgerichtshof, deren Ergebnis Aufschluss darüber erwarten lässt, inwieweit HAW für den öffentlichen Dienst von Verfassung wegen in behördlich-hierarchische Strukturen integriert werden dürfen.

Als wichtiger Bestandteil des Wissenschaftssystems dürften die HöD zukünftig wohl eher dann wahrgenommen werden, wenn der Konflikt, der aus der

Unvereinbarkeit der Erwartungen der Polizeipraxis mit hochschulischen Strukturen und hochschulrechtlichen Vorgaben resultiert, in eigene Einrichtungen der Polizei verlagert wird und so die (anderen) Fachbereiche dieser Hochschulen unberührt lässt.

## Rechtliche Grundlagen

Rechtlich unterliegen die HöD den Vorgaben des Hochschulrahmengesetzes (HRG); nach § 73 Absatz 2 HRG können jedoch für Hochschulen, deren Ausbildungsgänge ausschließlich auf den öffentlichen Dienst ausgerichtet sind – also den größten Teil der derzeit vorhandenen Einrichtungen –, durch Landesrecht Regelungen getroffen werden, die von den Vorschriften des HRG abweichen, soweit die besondere Struktur und Aufgabenstellung dieser Hochschule es erfordert. Stets erfüllt sein müssen nach § 73 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. § 70 Absatz 1 Nr. 1 bis 3, Nr. 5 HRG jedoch die Anforderungen des HRG an die Studienziele, das Studienangebot, die Zugangsvoraussetzungen und die Mitwirkung der Hochschulangehörigen an der Gestaltung des Studiums.

Die Länder haben von dieser Abweichungsklausel in unterschiedlichem Ausmaß Gebrauch gemacht, sodass das Spektrum von mehr oder weniger behördlich strukturierten Einrichtungen ohne Professorinnen und Professoren bis zu weitgehend an allgemeine HAW angelehnte Hochschulen mit Hochschulautonomie und Selbstverwaltung reicht.<sup>3</sup>

Mit insgesamt rund 55.000 Studierenden, fast 760 Professorinnen und Professoren, 1.200 sonstigen hauptamtlichen Dozentinnen und Dozenten sowie noch mehr Lehrbeauftragten<sup>4</sup> sind die HöD ihrer Nischenstellung im Hochschulwesen deutlich entwachsen. Dabei bilden, wie an anderen HAW auch, die Fachbereiche die Grundeinheiten.

Ob sich die HöD selbst und ihre Professorinnen und Professoren auf die Wissenschaftsfreiheit berufen können, war in den frühen Jahren umstritten;<sup>5</sup> seit das Bundesverfassungsgericht 2010 anerkannt hat, dass auch Professorinnen und Professoren an HAW die Wissenschaftsfreiheit zukommt,<sup>6</sup> dürfte dies jedoch mittlerweile auch für die HöD unstrittig sein, zumindest soweit es sich dabei um an die allgemeinen HAW angenäherte Einrichtungen handelt.<sup>7</sup> ■

3 Vgl. im Einzelnen STEMNER (2020), S. 9 ff.

4 Vgl. STEMNER (2020), S. 14

5 Vgl. VGH Mannheim, NVwZ 1985, S. 856 m. w. N.

6 BVerfG, NVwZ 2010, S. 1285 ff.

7 Vgl. etwa die bejahende Entscheidung von VGH Kassel, DöV 2019, S. 923 ff.

Stember, Jürgen: Hochschulen für den öffentlichen Dienst – Konturen für eine kooperative Strategie, in: Ders. (Hrsg.): Hochschulen für den öffentlichen Dienst, Baden-Baden 2020, S. 9–56.

Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg: Beschluss vom 29.11.1985 – 9 S 658/84. In: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ) 1986, S. 855 ff.

Bundesverfassungsgericht (BVerfG): Beschluss vom 13.4.2010 – 1 BvR 216/07. In: NVwZ 2010, S. 1285 ff.

Hessischer Verwaltungsgerichtshof: Beschluss vom 19.4.2018 – 1 B 902/18. In: Die öffentliche Verwaltung (DöV), 2019, S. 923 ff.



# Neugier verbindet: Von Max Weber über Marianna Mazzucato zu neuen Ansätzen im Public Management

Verwaltungen sind ein Schlüsselakteur der sozial-ökologischen und digitalen Transformation. Ein Public-Management-Studiengang, der dem Rechnung trägt, muss transformative Kompetenzen für das Handeln unter Unsicherheit in den Mittelpunkt stellen.

Von Prof. Dr. Dominik Düber, Prof. Dr. Friederike Edel, Prof. Dr. Ulrich Klüh und Prof. Dr. Werner Stork

Die Transformation zu einer Lebensweise, die mit den planetaren Grenzen im Einklang steht, stellt den öffentlichen Sektor vor erhebliche Herausforderungen. Viele Verwaltungen sind von ihrer Aufgabenvielfalt überlastet, leiden unter Personal- und Fachkräftemangel. Akteurinnen im öffentlichen Sektor stehen unter enormem Umsetzungsdruck und sind oft ratlos, wie sie ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können. Gleichzeitig beschleunigen sich durch Digitalisierung und Automatisierung sozio-technische Veränderungsprozesse. Sie müssen einerseits als Element der (ökologischen) Transformation nutzbar gemacht werden, andererseits bergen sie ganz eigene Chancen und Risiken (WBGU 2019).

Verwaltungen sind Schlüsselakteure der Transformation (Leuenberger/Bartle 2009). Veränderungen wie die Energie-, Wärme-, Mobilitäts- und Agrarwende, der Übergang zu einer nachhaltigen Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen und öffentlichen Räumen oder die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft können nur im Verbund erfolgreich gestaltet werden. Als demokratisch legitimer Akteur muss das Public Management glaubwürdig zwischen den Sektoren der Privatwirtschaft, des Non-Profit-Bereichs, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft vermitteln und als Garant von Daseinsvorsorge, Teilhabe und des sozialen Ausgleichs fungieren. Zudem werden vom öffentlichen Sektor vermehrt gestaltende und unternehmerische Impulse erwartet. Die Verwaltung soll als Initiatorin, Moderatorin und Koordinatorin von Veränderungsprozessen in einer zunehmend pluralen Gesellschaft agieren.

Der öffentliche Sektor ist hierauf in aller Regel nicht vorbereitet. Es gehört zum staatswissenschaftlichen Common Sense, dass transformative Herausforderungen grundsätzliche Veränderungen erfordern (Sturn 2021). Die Notwendigkeit eines solchen Umbaus ist schon im Begriff Transformation angelegt, der nur in der Unterscheidung zum Begriff der Modernisierung verstanden werden kann (Klüh 2023). Soziale Systeme, die sich im Rahmen von

Modernisierungsprozessen funktional ausdifferenzieren, überwinden ihre Systemlogik und werden miteinander gekoppelt. In der Anfangsphase ist diese Kopplung akteurgetrieben. Im Laufe der Zeit entwickelt sie dann eine Eigendynamik. Der öffentliche Sektor spielt hierbei eine, wenn nicht die entscheidende Rolle, denn eine derart grundsätzliche Veränderung sozialer Systeme erfordert die kontinuierliche Einflussnahme demokratisch legitimer Akteurinnen.

## Zukünfte einer neuen Staatlichkeit

In seiner aktuellen Verfasstheit kann der öffentliche Sektor diese transformative Aufgabe nicht wahrnehmen. Das liegt nicht nur an mangelnden Ressourcen und unzureichenden Strukturen. Vielmehr hat der öffentliche Sektor kein geteiltes Bild, kein „frame of reference“, wie ein transformativer Staat aussehen könnte. Bei der Entwicklung einer zukunftsorientierten Public-Management-Ausbildung muss vor diesem Hintergrund zunächst gefragt werden, für welches Gemeinwesen die Ausbildung erfolgen soll.

Welche Formen von Staatlichkeit transformativen Herausforderungen gerecht werden, wird kontrovers diskutiert. Im deutschen Diskurs lassen sich aus unserer Sicht aktuell drei idealtypische Positionen beschreiben, die wiederum mit drei sehr unterschiedlichen Vorstellungen der anstehenden Transformationsprozesse einhergehen.

- Bis vor Kurzem herrschte die Vorstellung vor, die Transformation sei als vierte industrielle Revolution zu beschreiben. Es gehe um die marktbasiertere Entwicklung neuer Prozesse und Verfahren und nicht um eine grundsätzliche Hinterfragung der unserer Wirtschaftsweise zugrunde liegenden Paradigmen. Dabei wird anerkannt, dass bei wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen zivilgesellschaftliche Akteurinnen einzubinden sind, um Akzeptanzprobleme abzumildern.

*„Die Studierenden müssen in der Lage sein, zwischen den Aufgaben eines guten Bürokraten, einer guten Managerin, eines guten Unternehmers und einer integrativen, das Gemeinwesen beschützenden Planerin wechseln zu können.“*

- In den letzten Jahren ist diese Sichtweise unter Druck geraten. An ihre Stelle ist die Vorstellung getreten, dass weniger der umfassende Markt, sondern ein ganzheitliches Unternehmertum der Schlüssel sei. Mit „ganzheitlich“ wird hierbei einerseits die Zuordnung unternehmerischer Qualitäten auf unterschiedliche Akteure beschrieben; die Bevölkerung muss nicht nur mitgenommen, sondern aktiviert werden. Andererseits geht es darum, mit unternehmerischem Handeln nicht nur private, sondern auch öffentliche Werte zu schaffen.
- Jüngst ist eine weitere Verlagerung der Debatte zu beobachten. Vor dem Hintergrund multipler Krisen werden vermehrt zentrale Planungselemente sowie kollektive Entscheidungen über Ressourcenflüsse und Transformationspfade eingefordert. Gründe hierfür sind unter anderem Zweifel daran, ob sich tatsächlich nur über Marktdesign knappe Ressourcen so zu den Verbrauchern steuern lassen, wie sie im Sinne der Transformation die rationalste Anwendung finden. Zugleich gehen Autorinnen wie Ulrike Herrmann (2022, insb. Kap. 18) von einer unvermeidbaren Knappheit aus, die einen Verzicht einfordert, der nur durch staatliche Strukturen koordiniert werden kann.
- Folgt man der Vorstellung einer marktbasieren und technologieorientierten Transformation, wird ein managerialistischer Staat benötigt, der die von der Wirtschaft vorangetriebenen Veränderungen möglich macht und begleitet und Anspruchsgruppen einbindet. Ein solcher Staat kann als neo-weberianisch beschrieben werden (Pollitt/Bouckaert 2017): Er integriert Elemente des New-Public-Management-Ansatzes, der nicht die gewünschten Erfolge erzielen konnte, mit einer Betonung der Zentralität staatlicher Organe (siehe Kuhlmann, Bogumil 2019).
- Folgt man der Vorstellung eines umfassenden Unternehmertums, wird ein unternehmerischer Staat benötigt. Repräsentativ für diese Sichtweise sind die Beiträge von Mariana Mazzucato (2017), deren Sichtweise man als neo-schumpeterianisch beschreiben könnte (Hanusch/Pyka 2007). Der Staat ist hier nicht nur selbst unternehmerisch, er aktiviert Unternehmertum in den unterschiedlichsten Formen, mit den unterschiedlichsten Innovationstypen und durch die unterschiedlichsten Akteurinnen.
- Folgt man Autorinnen wie Ulrike Herrmann (2022), würde dies einen polanyischen Staat erfordern, der für eine weitreichende Einbettung privater Initiative in kollektive Entscheidungsprozesse sorgt. Wie bei Polanyi (1944) geht es darum zu fragen, wie der Staat dafür sorgen kann, das Gemeinwesen vor den zerstörerischen Kräften einer entfesselten Wachstums- und Marktlogik zu schützen.

Mit den drei beschriebenen Vorstellungen von Transformation gehen drei unterschiedliche Framings von transformativer Staatlichkeit einher:

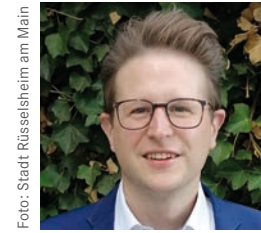


Foto: Stadt Rüsselsheim am Main

**PROF. DR. DOMINIK DÜBER**  
Professor für Nachhaltigkeitstransformation, insbes. im öffentlichen Sektor  
dominik.dueber@h-da.de  
ORCID: 0000-0002-5032-2644



Foto: privat

**PROF. DR. FRIEDERIKE EDEL**  
Professorin für Public Management  
friederike.edel@h-da.de



Foto: Britta Hüning

**PROF. DR. ULRICH KLÜH**  
Professor für Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Makroökonomik und Wirtschaftspolitik  
ulrich.klueh@h-da.de



Foto: privat

**PROF. DR. WERNER STORK**  
Professor für Organisation und Management, insbes. Personalmanagement und Führung  
werner.stork@h-da.de

Alle: Hochschule Darmstadt  
ZNWU (Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik)  
Fachbereich Wirtschaft  
Haardtring 100 | 64295 Darmstadt  
www.h-da.de

**Permalink:**  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8163183>

## Unbehagen und Unsicherheiten aushalten

Welche der drei Zukünfte für Staatlichkeit am Ende Realität wird, lässt sich nur politisch entscheiden und ist aktuell völlig offen. Wir befinden uns mithin in einer Situation, in der das prägende Element staatlichen Handelns das hohe Maß an Unsicherheit ist, unter dem entschieden und gehandelt werden muss. Für einen zukunftsorientierten Public-Management-Studiengang impliziert dies erstens, dass die Studierenden unterschiedliche Modelle von Staatlichkeit kennen und Kompetenzen entwickeln sollten, die zu ganz unterschiedlichen „frames of reference“ passen. Sie müssen in der Lage sein, zwischen den Aufgaben eines guten Bürokraten, einer guten Managerin, eines guten Unternehmers und einer integrativen, das Gemeinwesen beschützenden Planerin wechseln zu können. Zweitens müssen sie sich als überzeugte Repräsentantinnen eines Gemeinwesens verstehen, das auf der Suche nach einer neuen Rolle und Verfasstheit ist. Während der neue „äußere“ Staat sich noch konstituiert, müssen sie von der Überzeugung geleitet sein, dass sich die Menschen ihrer Kommune, ihrer Region oder ihres Landes auf ihren inneren ethischen Kompass, auf den „Staat in ihnen“ (Guardini 1949) verlassen können (siehe auch Stahl 2017).

Drittens, und dies halten wir für zentral, geht es darum, die Neugier der Studierenden zu wecken, wachzuhalten und wachsen zu lassen. Inhalte und Methoden sind neu zu denken, denn nur eines ist sicher: Das Gemeinwesen und der öffentliche Sektor werden sich rapide wandeln, und seinen Mitarbeiterinnen kommt dabei die Aufgabe zu, demokratische Grundsatzentscheidungen mutig zu gestalten. Dies erfordert zunächst einmal Freude an der Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren aus dem öffentlichen und aus anderen Sektoren. Es bedeutet auch und vor allem, dass die Entdeckerfreude der Studierenden geweckt werden muss, etwa unter Ausnutzung von Beispielen aus anderen Regionen, Nationen und Kulturkreisen. Sie müssen offen für die Ideen anderer sein, aber auch stresskompetent und bereit, Phasen des Unbehagens gerne und bewusst auszuhalten. Es geht darum zu verinnerlichen, dass Momente des Verwirrtseins und ein Gefühl der Desorientierung nicht etwa Ausdruck von Schwäche, Unwissenheit und mangelnder Reife, sondern Ausdruck von Stärke, Bildung und Erwachsensein und mithin situationsangemessen ist. Als „Spezialisten der Unvollkommenheit“ (Mitscherlich 1963) werden Public Managerinnen ihren neuen transformativen Aufgaben am besten gerecht.

## Leitbild des neu konzipierten Studiengangs

„Neugier verbindet“ – das ist Leitbild des neu konzipierten Studiengangs „Public Management (B. Sc.)“ an der Hochschule Darmstadt. Der Studiengang Public

Management an der h\_da vermittelt Kompetenzen im Bereich der Rechts-, Politik- und Gesellschaftswissenschaften und kombiniert diese mit einer zeitgemäßen Managementausbildung, die die Entwicklung von Handlungskompetenzen zur Begleitung und Gestaltung von Transformationsprozessen als Kern in sich trägt. Das Anforderungsprofil an Mitarbeitende („Public Managerinnen“) im öffentlichen Sektor verändert sich durch die tiefgreifenden gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Transformationsprozesse fundamental. Es geht deshalb auch darum, ein Berufs- und Arbeitsverständnis zu fördern, in dem sich Public Manager als aktive Gestaltende, Begleiterinnen und Begleiter von transformativen Prozessen im öffentlichen Sektor verstehen. Das Profil der Absolventinnen als Ergebnis des Studiums zielt dabei auf folgende Fähigkeiten:

- Die Fähigkeit,
1. im öffentlichen Sektor angemessen agieren zu können;
  2. transdisziplinär, transterritorial und transsektoral zu denken und zu arbeiten;
  3. eine Verbindung zwischen den Anforderungen der Nachhaltigkeitsziele, der transformationalen Herausforderungen und dem eigenen Handeln und den beruflichen Aufgaben herzustellen;
  4. gesellschaftlichen und organisationalen Wandel zu erkennen und mitzugestalten;
  5. die demokratische Grundordnung und die ethische Verantwortung im Alltag der Arbeit zu erkennen und mit Nachdruck sowie persönlichem Engagement zu stärken;
  6. mit den Institutionen und Akteuren der Zivilgesellschaft aktiv und gestalterisch in Bezug auf die Aufgaben und Ziele des Public Managements zusammenzuarbeiten und entsprechende Aktivitäten der Zivilgesellschaft systematisch zu fördern und zu unterstützen;
  7. ungewohnte und unkomfortable Situationen nicht durch einfache, vermeintlich sichere und etablierte Lösungswege beseitigen zu wollen, sondern Phasen der Unsicherheit als gestalterische Aufgabe zu akzeptieren und kreativ entwickeln zu wollen.

## „Wer desorientiert ist, lernt etwas ...

... über den neuen Ort, an dem er sich befindet. Das ist gut“ (Latour, 2022). Für die Bewältigung der Transformationsprozesse bedarf es eines Standbeins – der gesellschaftlichen Resilienz – und eines Spielbeins – der Neugier in der Gesellschaft. Gerade in Phasen, die von Krisen und transformativen Umbrüchen geprägt sind, ergeben sich regelmäßig viele Möglichkeiten und Chancen für eine neue Qualität in der gesellschaftlichen Entwicklung. Zu den klassischen Zuständigkeitsbereichen des Staates treten neue Aufgabenfelder: die Förderung von gesellschaftlichen Lern- und Entwicklungsprozessen, die



**„Transformatives Lernen bedeutet, dass Menschen ihre bisherigen Bedeutungsperspektiven erkennen, hinterfragen und über individuelle Lernprozesse verändern.“**

Ermöglichung von Synergien und die Entwicklung von neuen Ansätzen für das gesellschaftliche Zusammenleben. Mit dem Studiengang Public Management wollen wir die Studierenden befähigen, als Public Managerinnen im Rahmen ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit die gesellschaftliche Entwicklung im Kontext dieser Transformationsprozesse mitzugestalten und damit zugleich auch als Change Agent zu wirken.

Transformationsprozesse sind vielschichtig – persönlich, sozial und politisch. Damit verbunden sind Prozesse des transformativen Lernens, womit im Sinne von Wiesner/Prieler (2020) ein Umlernen der inneren Orientierungen und Wertvorstellungen

der lernenden Person gemeint ist. Transformatives Lernen beinhaltet einen Prozess, in dem Menschen ihre bisherigen Bedeutungsperspektiven und Weltanschauungen (frames of references) als solche erkennen, kritisch hinterfragen und über individuelle Lernprozesse verändern. Es geht um eine grundlegende und qualitative Veränderung im eigenen Selbst- und Weltverständnis. Und damit um einen Lernprozess, der mit einem Verlernen von unkritisch erworbenen Denk-, Empfindungs- und Handlungsmustern beginnt und der sich fortsetzt mit einer neugierigen Haltung in Bezug auf neue Wahrnehmungen, Perspektiven und Beziehungen.

Als Referenz und Orientierung für den Studiengang Public Management gilt dabei das Bild einer Lern- und Entwicklungsgemeinschaft von Studierenden, Lehrenden und Transferpartnerinnen für ein Public Management mit dem Leitbild „Neugier verbindet!“. Der Studiengang will auf diese Weise die Studierenden befähigen, sich aktiv und gemeinsam mit anderen in die Veränderungs- und Transformationsprozesse der Gesellschaft einzubringen und die Zukunft des öffentlichen Sektors zu gestalten. Die Lehrenden orientieren sich an den Rollenbildern „Impulsgeber“, „Berater“, „Coach“ oder auch „Facilitator“. Dabei gilt im Sinne des Konzeptes einer lernenden Organisation und einer umfassenden Coaching-Kultur: Die Lehrenden durchlaufen oftmals selbst transformative Lern- und Entwicklungsprozesse. ■

- Bergmann, M.; Jahn, T.; Knobloch, T.; Krohn, W.; Pohl, C.; Schramm, E. (2010): Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen, Campus, Frankfurt/NewYork.
- Guardini, Romano (1947): Staat in uns. In: Romano Guardini (1964): Briefe über Selbstbildung. Bearbeitet von Ingeborg Klimmer, Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.
- Hanusch, H.; Pyka, A. (2007): Principles of neo-Schumpeterian economics. Cambridge Journal of Economics 31 (2): 275–289.
- Herrmann, Ulrike (2022): Das Ende des Kapitalismus. Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind – und wie wir in Zukunft leben werden. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Klüh, U. (2023): Political Territoriality in a limited world. Politicizing the European Green Deal. In: Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, 20 (2023), S. 183–212.
- Klüh, U.; Sturn, R. (2023): Globalisierungs- und Wachstumsgrenzen zwischen orthodoxen, häretischen und ontologischen Fragen. In: Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, 20 (2023), S. 7–38.
- Kuhlmann, S.; Bogumil, J. (2019): Neo-Weberianischer Staat. In: Veit, S.; Reichard, C.; Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer VS.
- Latour, Bruno (2022): In: Bruno Latour über Klimawandel, Krieg und die Zukunft der Menschen. DER SPIEGEL vom 05.12.2022.
- Leuenberger, D. Z.; Bartle, J. R. (2009): Sustainable Development for Public Administration. London/New York: Routledge.
- Mazzucato, M. (2017): The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths. London: Allen Lane.
- Mitscherlich, A. (1963): Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft. 1996, München: R. Piper.
- Polanyi, K. (1944): The Great Transformation New York: Farrar & Rinehart. 2001, Boston Ma: Beacon Press.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2017): Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity, 5. Auflage. Oxford: Oxford University Press.
- Sturn, R. (2021): Markt- und Staatsversagen in großen Transformationen. In: Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, 19 (2021), S. 41–94.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen – WBGU (2019): Unsere gemeinsame digitale Zukunft. Berlin: WBGU.
- Wiesner, C.; Prieler, T. (2020): Das Transformative Lernen in der LehrerInnenbildung: Pädagogische Professionalität und Entwicklung des Lehrerberufes. R&E-SOURCE: Tag der Forschung 2020, S. 21, 1–18. 10.6084/m9.figshare.13293173.v1.

# Public Management: Studieren für sichere und flexible Karriereperspektiven

Nur an wenigen Hochschulen in Deutschland kann Public Management ohne Anwarter- oder Ausbildungsverhältnis studiert werden. Der Studiengang Öffentliche Betriebswirtschaftslehre/Public Management der Hochschule Nordhausen ermöglicht auf diesem Weg seit 20 Jahren flexible Karrieren im gehobenen Verwaltungsdienst.

Von Prof. Dr. Elmar Hinz



Foto: Aliz Losonci

**PROF. DR. ELMAR HINZ**  
 Professor für  
 Verwaltungswissenschaften  
 Hochschule Nordhausen  
 Weinberghof 4  
 hinz@hs-nordhausen.de  
 www.hs-nordhausen.de/ipmg

Auf wie vielen unterschiedlichen Wegen eine Karriere im öffentlichen Dienst möglich ist, ist nicht immer leicht zu durchschauen. Noch schwieriger zu durchschauen ist, wie sich individuelle Karrieren im öffentlichen Dienst entwickeln. Gleichzeitig sind die durch öffentliche Verwaltungen zu erfüllende Aufgaben komplex und vielfältig. Die dabei erstellten Leistungen sollen nicht nur für Bürgerinnen und Bürger eine hohe Servicequalität erreichen, sondern auch zu einer Verbesserung der Daseinsvorsorge der gesamten Gesellschaft beitragen. Häufig sind dabei unterschiedliche Interessen auszugleichen.

Im öffentlichen Dienst werden mit dem Arbeitnehmer- und dem Beamtenstatus zwei Beschäftigungsverhältnisse angeboten, die u. a. an unterschiedliche Qualifikationsvoraussetzungen gebunden sind. Nur diese Eingangsqualifikationen führen zu einer weitestgehend eindeutigen Zuordnung zu einer Vergütung. Zudem können viele Positionen im gehobenen allgemeinen (nicht-technischen) Verwaltungsdienst sowie vergleichbare Arbeitnehmerverhältnisse auch ohne den Studienabschluss Public Management erreicht werden. Insgesamt ist der öffentliche Dienst mit 5,1 Millionen Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber in Deutschland; auf kommunaler Ebene hauptsächlich für Arbeitnehmer. Das Spektrum unterschiedlicher Verwaltungsorganisationen von Bundes- über Landes- zu Kommunalverwaltungen, von öffentlich-rechtlichen Körperschaften bis zu öffentlichen Unternehmen in privater Rechtsform ist sehr breit. Dennoch braucht die öffentliche Verwaltung neben fachlichen Expertinnen und Experten z. B.

für Steuererhebung, Gesetzesvollzug, Bauvorhaben, Gesundheit, soziale Arbeit und Kultur in allen ihren Bereichen Menschen, die interdisziplinär die Erfüllung öffentlicher Aufgaben rechtlich und ökonomisch ermöglichen. Für dieses Tätigkeitsprofil kann Public Management studiert werden.

In Deutschland wird Public Management häufig als Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und dann sehr auf das Innere einzelner Verwaltungsorganisationen fokussiert verstanden (Röber/Schaefer 2022). International wird eine breitere Perspektive vertreten: Als Lehre von der Steuerung komplexer Organisationen oder Organisationsnetzwerke zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben widmet sich Public Management neben den internen Strukturen und Prozessen den vielfältigen Außenbeziehungen von Verwaltungsorganisationen als wichtige Erkenntnis- und Steuerungsobjekte. Bisweilen wird dabei auch nach den für eine öffentliche Aufgabe relevanten Regelungsstrukturen gefragt: Dann steht das Verhältnis von staatlichen zu nicht staatlichen Akteuren und deren Koordination und Kooperation im Vordergrund. Mit diesem verwaltungswissenschaftlichen Verständnis von Public Management ist dann für praktische Gestaltungsvorschläge und eine moderne Regierungslehre wichtig, wie ein Staat an Handlungsfähigkeit gewinnt, seine Arbeit organisiert und was geeignete Instrumente zur Erfüllung seiner Aufgaben sind. Das gelingt nur mit Bezügen zum Politikfeld der betrachteten Leistung, sodass modernes Public Management eine politikwissenschaftlich inspirierte Organisationsforschung bzw. eine

**„Nur mit Public Management ist ein Wechsel unterschiedlicher Aufgabengebiete im öffentlichen Sektor im Laufe einer individuellen Karriere möglich.“**

managementorientierte Politikwissenschaft ist (Schröter 2018). Strittig ist also, ob das praktisch weiterhin relevante Leitbild des juristisch geschulten Generalisten überhaupt zur Bewältigung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen geeignet ist (Reichard/Röber 2019).

Nur an wenigen Hochschulen in Deutschland kann Public Management ohne Anwarter- oder Ausbildungsverhältnis und als Teil der öffentlichen Hochschulbildung und gebührenfrei studiert werden (Hinz 2022). Der Studiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management der Hochschule Nordhausen in Thüringen ermöglicht seit 20 Jahren in sieben Semestern diesen unmittelbaren Zugang zu einer sicheren und flexiblen Karriere im gehobenen allgemeinen (nichttechnischen) Verwaltungsdienst (Laufbahnbefähigung). Da in den nächsten zehn Jahren allein in Thüringen über ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Ruhestand gehen werden (Bruckner 2022), sind die Karriereperspektiven hervorragend. Einstellungsbehörden haben außerdem schon jetzt aufgrund der gleichzeitig geringer werdenden Anzahl an Arbeitskräften große Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen auch im allgemeinen Verwaltungsdienst. Vergleichbare Studiengänge entlang der Mindeststandards der Innenministerkonferenz (Positionspapier 2005) für die Laufbahnbefähigung, aber ohne ein Anwarter- oder Ausbildungsverhältnis gibt es nur noch an der HWR Berlin, der Hochschule Osnabrück und der Hochschule Harz. Außerdem wird nur noch an sehr wenigen Universitäten Öffentliche Betriebswirtschaftslehre gelehrt (Röber/Schaefer 2022). Explizit verwaltungswissenschaftliche Studiengänge gibt es nur an den Universitäten Potsdam und Konstanz. Die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer ist für postgraduale Studiengänge bekannt. Unter den für das Public Management relevanten Wissenschaftsdisziplinen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Politikwissenschaft gibt es weder eine Leitdisziplin noch ein disziplinübergreifendes Publikationsorgan. Dennoch verstehen sich Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler im engen Austausch mit ihrem Untersuchungsobjekt. Wer praktisch relevant sein will, publiziert daher – entgegen dem Trend in der Wissenschaft – national. Unter den wenigen deutschsprachigen Fachzeitschriften positioniert sich nur *Verwaltung & Management* als Austauschplattform zwischen Wissenschaft und Praxis (Schuppan 2019).

Public Management, Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre oder Öffentliche Betriebswirtschaftslehre wird typischerweise dual an einer Hochschule für den öffentlichen Dienst studiert. Zentrale Gemeinsamkeit der über 40 Hochschulen und Akademien für den öffentlichen Dienst ist ihre Ausrichtung auf den öffentlichen Dienst – neben stärker spezialisierten Studiengängen für den gehobenen Dienst oder vergleichbaren Beschäftigungsverhältnissen, z. B. bei einer gesetzlichen Unfallversicherung, sind diese Hochschulen meist auch in der nicht akademischen Aus- und Weiterbildung engagiert. Allerdings sind nicht alle diese Hochschulen Mitglied in der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Außerdem gibt es duale Angebote im Public Management ohne Laufbahnbefähigung an anderen öffentlichen oder privaten Hochschulen. An der HAW Hamburg kann neben vielen anderen Studiengängen der öffentlichen Hochschulbildung Public Management nur dual mit der Stadt Hamburg für den gehobenen allgemeinen (nichttechnischen) Verwaltungsdienst studiert werden. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien bieten hingegen überwiegend berufsbegleitende, nicht akademische Aus- und Weiterbildungen an und sind rechtlich meist keine Hochschulen.

Zwar haben auch die Studierenden des Public Managements der Hochschule Nordhausen einen hohen Praxisanteil: Zwei Praktika zu jeweils sechs Monaten sind im Curriculum vorgesehen. Weil die Studierenden der Hochschule Nordhausen aber nicht verbeamtet sind, ist für die Zulassung zum Studium kein Auswahlverfahren in Abstimmung mit einer Einstellungsbehörde bis zu einem Jahr vor Studienbeginn notwendig. Wer das Bachelorstudium absolviert hat, kann frei wählen, in welcher Behörde oder in welchen privatwirtschaftlichen Betrieben, z. B. auf den öffentlichen Sektor spezialisierte Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsunternehmen, er oder sie die berufliche Laufbahn beginnen will.

Seit dem Sommersemester 2007 ergänzt ein dreisemestriges, gebührenfreies und inhaltlich auf den Bachelor aufbauendes Masterstudium Public Management & Governance das Studienangebot der Hochschule Nordhausen. In ein Beamtenverhältnis im höheren Dienst können also neben dem Studium der Rechtswissenschaften und dem Referendariat auch Masterprogramme führen: Wer drei Jahre eine vergleichbare Tätigkeit im Arbeitnehmerverhältnis wahrgenommen hat, kann ohne Vorbereitungsdienst verbeamtet werden. Für den gehobenen Dienst muss



eine vergleichbare Tätigkeit zwei Jahre wahrgenommen worden sein. Mit dem Bachelorstudium entlang der Mindeststandards der Innenministerkonferenz ist es aber schneller möglich, die Verbeamtung im gehobenen Dienst zu erreichen.

Personalwirtschaftlich dominieren insbesondere in den Thüringen Kommunen noch stärker als in ganz Deutschland Stellen, für die eine Verwaltungsausbildung ausreichend ist. In Thüringen wird die Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten von der Thüringer Verwaltungsschule in Weimar in Kooperation mit Berufsschulzentren in den Planungsregionen durchgeführt (Bruckner 2022); auf den mittleren nichttechnischen Dienst bereiten über zwei Jahre vier Lehrgänge dieser Verwaltungsschule vor. Theorie- und Praxisphasen wechseln sich in beiden Karrierewegen in mehrwöchigen Blöcken ab. Gerade für Kommunen mit mehreren Auszubildenden ist die personalwirtschaftliche Abwägung, ob Gelder für vier Stellen von Verwaltungsfachangestellten in drei Stellen des gehobenen nichttechnischen Dienst umgewidmet werden, nicht einfach zu treffen – langfristige Personalplanungen für einzelne Verwaltungsorganisationen liegen nur selten vor. Bei dualen Modellen haben Einstellungsbehörden zunehmend die Herausforderung, dass – wenn die entsprechenden Ausbildungsstellen ca. ein Jahr vor Beginn des Studiums ausgeschrieben werden – potenziell interessierte Personen noch gar nicht in der Lage sind, eine Entscheidung über ihre nächsten Karriereschritte zu fällen.

Mit dem Studiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management der Hochschule Nordhausen können viele unterschiedliche Positionen im öffentlichen Sektor erreicht werden. Neben zentralen beruflichen Fertigkeiten wird durch exemplarisches Lernen eine Kompetenz erworben, die zur selbstständigen Bewältigung neuer Aufgabenfelder befähigt. Das Curriculum greift die stark durch juristische Inhalte geprägten Mindeststandards der Innenministerkonferenz für den gehobenen allgemeinen (nichttechnischen) Verwaltungsdienst auf. Die Studiengänge der Hochschule Nordhausen orientieren sich dann aber an dem international üblichen verwaltungswissenschaftlichen Verständnis des Public Managements und ergänzen deutlich mehr betriebswirtschaftliche Inhalte als vergleichbare Studiengänge der Verwaltungsfachhochschulen. Im fünften und sechsten Fachsemester können die Studierenden zudem durch Wahlpflichtmodule eine sehr individuelle Profilschärfung erreichen. Einzelne Studierende nutzen auch die Chance, Praktika oder Fachsemester im Ausland zu verbringen. Durch die Arbeit mit Fallstudien in der Lehre oder das Mitwirken als wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten an Forschungsprojekten erhalten Studierende weitere Einblicke in ihren zukünftigen Berufsalltag: Angewandte Forschung bedeutet dabei auch, Theorie und Praxis einerseits gedanklich zu trennen und andererseits aufeinander beziehen zu können.

Der Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management startete zum Wintersemester 2003/2004. Bis die ersten beiden Professoren für Public Management zum Wintersemester 2004/2005 berufen worden waren, sind Lehrveranstaltungen von Betriebswirten und Lehrbeauftragten der anderen Studiengänge der Hochschule durchgeführt worden. Von Anfang an konnten die Studierenden individuelle Akzente zunächst durch die Wahl eines von drei Schwerpunktfächern mit jeweils vier Modulen setzen: Management öffentlicher Dienstleistungen, Kultur- und Bildungsmanagement sowie Verwaltung und Recht. Weder das insbesondere auf Aufgaben in öffentlichen Unternehmen ausgerichtete Schwerpunktfach Management öffentlicher Dienstleistungen noch Kultur- und Bildungsmanagement führten aber zum damaligen Zeitpunkt zu entsprechenden Beschäftigungen der Absolventinnen und Absolventen. Eine dritte Professur, die zum Wintersemester 2008/2009 besetzt wurde, hat daher den Schwerpunkt Öffentliches Finanz- und Rechnungswesen. Neben einer Professur für Verwaltungsrecht und zwei rechtswissenschaftlichen Lehrkräften für besondere Aufgaben ergänzt seit dem Wintersemester 2013/2014 noch eine Professur für Verwaltungswissenschaften das Team der Lehrenden. Der Studienbereich ist somit Deutschlands einzige personalstarke verwaltungsbetriebswirtschaftliche Neugründung der öffentlichen Hochschulbildung der letzten 20 Jahre.

Public Manager der Hochschule Nordhausen können die Vielfalt öffentlicher Aufgaben des arbeitenden Staates gemeinsam mit der Gesellschaft gestalten. Sie können die in allen öffentlichen Aufgaben ähnlichen Strukturen und Prozesse zwischen Politik, Recht und Management mit ökonomisch begründeten Entscheidungen an der Grenze zwischen Politik und Verwaltung prägen. Aus einer interdisziplinären Perspektive sind sie in der Lage, die Wirkung öffentlichen Handelns zu verbessern: Sie machen Wertschöpfung sichtbar, die sonst nicht sichtbar wäre. In einer zunehmend herausfordernden Berufspraxis, die auf die freiheitlich-demokratische Grundordnung verpflichtet ist, werden diese Kompetenzen durch fundiertes Wissen, fokussiertes und vernetztes Denken, sprachlich und schriftlich klares Formulieren sowie Entscheidungsfreude deutlich.

Allerdings ist der Verwaltungsarbeitsmarkt sowohl auf Angebots- als auch auf Nachfrageseite sehr heterogen und wenig transparent. Nach der Entscheidung für ein Studium des Public Managements und damit für einen Karriereweg in dem spezifischen Ökosystem öffentlicher Dienst hilft bei der weiteren Orientierung ein Koordinatensystem entlang der Dimensionen Anwendungsorientierung (Verortung zwischen Praxis und Theorie), der Karriereorientierung (Verortung zwischen Laufbahnen und Positionen) sowie der fachlichen Fokussierung (Verortung zwischen allgemeinen oder spezifischen Verwaltungsaufgaben). Das heißt im Einzelnen:

- Anwendungsorientierung: Als traditionelle Stärke der Hochschulen für den öffentlichen Dienst wird die Lehre und ihre Praxisnähe angesehen. Universitäre Studiengänge, die zu einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst führen können, gelten als theoretisch – und wer in Deutschland Verwaltungswissenschaftler wird, wird das meist erst nach Abschluss des Studiums. Erfolgreich Public Management an der Hochschule Nordhausen zu studieren, bedeutet, Anwendungsorientierung zwischen Theorie und Praxis zu erleben und Kompetenzen zur Erschließung neuer Aufgabengebiete im Spannungsfeld zwischen Politik, Recht und Betriebswirtschaftslehre zu erwerben.
- Karriereorientierung: In vergleichenden Untersuchungen über Systeme des öffentlichen Dienstes in EU- und OECD-Staaten werden häufig geschlossene und insbesondere einseitig durch Gesetz ausgestaltete Laufbahnsysteme von Positionssystemen unterschieden (Ritz 2019). Neben Frankreich, Österreich und Belgien gilt Deutschland als ein Land mit einem sehr ausgeprägten Laufbahnsystem. Das Studium Public Management an der Hochschule Nordhausen ist mit diesem Laufbahnsystem kompatibel, aber im Sinne individueller Karriereperspektiven der Absolventinnen und Absolventen eher auf die flexibleren Positionssysteme ausgerichtet. Das heißt, dass mit dem auf die Kompetenzen von Generalisten ausgerichteten Curriculum und einer an individuellen Karrierezielen orientierten Studiengangkultur leistungsorientierte Expertise und eigenverantwortliche Wechsel von Arbeitgebern erreicht werden können.
- Fachliche Fokussierung: Die für den öffentlichen Dienst nachgefragten Tätigkeitsprofile sind sehr vielfältig. Nur mit Public Management ist aber ein Wechsel unterschiedlicher Aufgabengebiete im öffentlichen Sektor im Laufe einer individuellen Karriere möglich. Wer Public Management an der Hochschule Nordhausen studiert hat, kann nicht nur das Personalwesen und den Haushalt einer Verwal-

tung organisieren, sondern für sämtliche öffentliche Aufgaben unterstützend oder leitend eingesetzt werden: Absolventinnen und Absolventen arbeiten in der Schul-, Sozial-, Bau- oder Kulturverwaltung. Wer sich also mit der Entscheidung für einen Beruf noch nicht auf einen späteren Arbeitgeber oder ein konkretes Aufgabengebiet im öffentlichen Sektor festlegen möchte, kann viel ausprobieren. Verwendungsspezifische Studiengänge wie Finanz-, Forst- oder Archivwesen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, aber auch viele Studiengänge anderer Hochschulen und Universitäten mögen zwar einen Weg in den öffentlichen Dienst sein – im öffentlichen Dienst führen sie dann aber frühzeitig zu einer Spezialisierung auf Lebenszeit.

Der Studiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/ Public Management der Hochschule Nordhausen ermöglicht also einen der wenigen unmittelbaren Zugänge zum gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst in Deutschland, ohne bei Studienbeginn bereits ein Beschäftigungsverhältnis mit einer Behörde eingegangen sein zu müssen oder sich auf Lebenszeit auf eine konkret öffentliche Aufgabe festzulegen. Das Curriculum ähnelt zwar bestimmten dualen Angeboten der Verwaltungsfachhochschulen, wird aus Perspektive eines verwaltungswissenschaftlichen Public Managements aber modern interpretiert und ist durch Wahlpflichtangebote zwischen Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre stark individualisierbar. Ausgehend von den Stärken der Studierenden hilft zur weiteren Orientierung im Ökosystem öffentlicher Dienst ein Koordinatensystem mit den Dimensionen Anwendungsorientierung, Karriereorientierung und fachliche Fokussierung. Zusammen mit Zielgruppen, die neben der Jobsicherheit an einem individuellen Weg durch den öffentlichen Sektor interessiert sind, können so Erwartungen geklärt und Perspektiven entwickelt werden. Absolventinnen und Absolventen können durch die Wahl flexibler Positionen die sicheren Karrierechancen im Ökosystem öffentlicher Dienst hervorragend nutzen! ■

Bruckner, Doris: Die Gewinnung von Fachkräften als Herausforderung. In: TSV-Info, Nr. 1, 2022, S. 10–13.

Hinz, Elmar: Gesellschaft gestalten: Verwaltungswissenschaften als Managementlehre. In: DNH 3/2022, S. 10–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6576099>

Innenministerkonferenz: Positionspapier zur Gleichwertigkeit von Bachelor-Studiengängen und Abschlüssen mit Diplom-Studiengängen und -Abschlüssen an Fachhochschulen im Rahmen einer Ausbildung für den gehobenen allgemeinen (nicht-technischen) Verwaltungsdienst, 24. Juni 2005.

Reichard, Christoph; Röber, Manfred: Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung. In: Veit, Sylvia (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Berlin: Springer Verlag 2019, S. 1–11.

Röber, Manfred; Schaefer, Christina: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – eine Disziplin auf der Suche nach ihrer Identität. In: Matiaske, Wenzel; Sadowski, Dieter (Hrsg.): Ideengeschichte der BWL II. Berlin: Springer Verlag 2022, S. 383–410. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35155-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35155-7_15)

Schröter, Eckhard: Verwaltungswissenschaft. In: Voigt, Rüdiger (Hrsg.): Handbuch Staat. Berlin: Springer Verlag 2018, S. 153–163.

Schuppan, Tino: Ein Plädoyer für mehr anwendungsorientierte Forschung. Antwort auf Christoph Reichard und Caroline Fischer. In: Verwaltung & Management, Nr. 2, Jg. 25, 2019, S. 70–73.

# Sozialpraktikum im Verwaltungsstudium – eine nachhaltige Erfahrung

Praktika in sozialen Einrichtungen ermöglichen Verwaltungsstudierenden neue Blickwinkel, eine Reflexion persönlicher Werte und zeigen ihnen die Folgen von Verwaltungshandeln auf.

Von Prof. Dr. Bettina Franzke



Foto: privat

## PROF. DR. BETTINA FRANZKE

Professur für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management  
Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW  
bettina.franzke@hspv.nrw.de  
www.hspv.nrw.de

Sozialpraktika bieten Einblicke in soziale, pflegerische oder medizinische Arbeitsfelder (Kleinemas, Mack 2022). Es besteht Kontakt zu Menschen, die nicht (nur) der Mehrheitsgesellschaft angehören. In der Industrie werden Sozialpraktika als Personal- und Führungskräfteentwicklungsinstrument eingesetzt (Gillies 2013): Fach- und Führungskräfte besuchen mindestens eine Woche lang eine soziale Einrichtung, beispielsweise eine Drogenberatungsstelle, ein Hospiz oder eine Bahnhofsmision. Der Arbeitsplatzwechsel eröffnet den Betreffenden neue Horizonte für das Handeln im Wirtschaftskontext und im Führungsalltag. Darüber hinaus werden Praktika in sozialen Einrichtungen an einigen Schulen als Form des politischen Lernens erprobt (Wohnig 2017).

In Studiengängen für den öffentlichen Dienst sind Sozialpraktika bislang nicht üblich: Weder in den Verwaltungs- noch Polizeistudiengängen sind sie Bestandteil des Curriculums. Dabei liegen hier enorme Lernchancen. Denn die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben ohne Einblicke in die unmittelbaren Folgen des eigenen Verwaltungshandelns ist aus ethischer und politischer Sicht umstritten: Die daraus resultierenden Risiken lassen sich mit Blick auf Unrechtsstaaten ableiten. Dort haben sich Verwaltungsbeschäftigte darauf berufen, Vorgaben oder Beschlüsse anderer lediglich pflichtbewusst umzusetzen und dafür keine Verantwortung zu tragen. Über eine funktionale Arbeitsteilung werden Anordnung und Vollzug voneinander getrennt, sodass der Einzelfall und moralische Maßstäbe in den Hintergrund treten (Bauman 2021).

## Ziele

Sozialpraktika in Verwaltungsstudiengängen haben zum Ziel, soziale Kompetenzen zu erweitern, den Perspektivenwechsel zu fördern sowie eigene Werte und Ansichten zu überdenken. Darüber hinaus wird das Bewusstsein für Vorurteile und gesellschaftliche Unterschiede, aber auch für die immanenten Machtasymmetrien zwischen Verwaltung und Bevölkerung geschärft. Letztlich geht es darum, die Wirkungen von Verwaltungshandeln einschätzen zu können. Manche Verwaltungsstudierende an der HSPV NRW berichten, dass sie in ihren Praxisphasen keine oder nur wenig Interaktionsmöglichkeiten mit Bürgerinnen und Bürgern haben. Ohne diese Anwendungsorientierung, einem Kernmerkmal von Hochschulen, ist beispielsweise die Vermittlung von Inhalten in Modulen zur interkulturellen und sozialen Kompetenz enorm schwer.

Ein Kommunalverband verpflichtet seine Studierenden zu einem einwöchigen Praktikum in einer ihm angegliederten oder externen sozialen Einrichtung. Dazu gehören Sucht- und psychiatrische Kliniken, einschließlich Maßregelvollzug, Förderschulen, Einrichtungen für behinderte Menschen oder Wohlfahrtsverbände.

## Erfahrungsberichte zum Sozialpraktikum

Die Ergebnisse aus qualitativen Interviews zeigen, dass einige Studierende das Sozialpraktikum erwartungslos und aus der Notwendigkeit heraus angehen, dann jedoch sehr davon



### Antworten von Studierenden auf die Frage, welche Erkenntnisse sie aus ihrem Sozialpraktikum gezogen haben (Breinig, Schlegelmilch 2023)

- „Das sind Menschen und nicht nur (...) Vorgänge, die wir in unseren Akten haben“ (A1w).
- „Ich habe einen neuen Blickwinkel dazu, wie ich jetzt Verwaltungsentscheidungen treffe“ (A4m).
- „Wenn man darüber nachdenkt, was wir mit unseren Entscheidungen ins Rollen bringen können, dessen muss man sich erst mal bewusst werden“ (A4m).
- „Man muss natürlich versuchen, professionell zu sein. Aber dennoch nicht vergessen, Mensch zu sein, dass ist das Allerwichtigste“ (A4m).
- „Ich konnte sehen, wo unsere Leistungen hingehen und an wen“ (A5w).
- „Mich hat das nochmal persönlich für meine Arbeit in der Verwaltung motiviert, wenn ich weiß, was dahintersteckt, zwischen und hinter den Vorgängen“ (A6w).
- „Das waren sehr heftige Schicksale, die ich auch mit nach Hause genommen habe. Es war schon eine emotionale Woche“ (A8w).
- „An Erkenntnis nehme ich mit, dass man Leute nicht so schnell verurteilen darf (...). Dass ich die nicht so schnell in eine Schublade stecken darf“ (B5w).
- „Letztendlich bin ich da persönlich gewachsen“ (B8w).
- „Das war echt wertvoll für meinen weiteren Werdegang“ (A8w).

profitieren und diese Erfahrung positiv bewerten (Breinig, Schlegelmilch 2023). Die meisten von ihnen nehmen Erkenntnisse fürs Verwaltungshandeln mit. Nunmehr können sie die Auswirkungen administrativer Entscheidungen klarer einschätzen, kennen die Abnehmerinnen und Abnehmer von Verwaltungsdienstleistungen und sehen den Menschen hinter einem Antrag. Die Studierenden haben eine Vorstellung von der in sozialen Einrichtungen geleisteten Arbeit und wissen diese zu schätzen.

### Fazit

Soziale Praktika sollten als fester Bestandteil des Verwaltungsstudiums über die Einstellungsbehörden organisiert und umgesetzt werden. Die Hochschule könnte die professionelle Vor- und Nachbereitung übernehmen. Eine angeleitete Auswertung des Praktikums ist essenziell, denn ohne diese besteht die Gefahr, dass die Erfahrungen wirkungslos bleiben oder sogar Vorurteile gegenüber bestimmten Gruppen verstärken. Bei der Nachbereitung sollten sowohl bereichernde als auch belastende Erlebnisse zur Sprache kommen. Darüber hinaus ist es entscheidend, die Erfahrungen für das künftige Verwaltungshandeln nutzbar zu machen. Das Sozialpraktikum sollte mit einem benoteten Bericht abschließen.

Der Aufwand bei der Organisation und Begleitung eines Sozialpraktikums für alle oder zumindest alle interessierten Studierenden wäre hoch, dürfte

allerdings die mit einem Sozialpraktikum verbundenen Chancen wert sein.

Weiterhin sollte über Sozialpraktika im Polizeistudiengang nachgedacht werden. Für Polizeinachwuchskräfte wäre es vermutlich das letzte Mal in ihrem Berufsleben, dass sie sich ohne polizeilichen Auftrag und Interventionsinstrumentarium – allein zum Zuhören, ungerichteten Beobachten und mit voller Offenheit – in einer sozialen Einrichtung aufhalten und soziale Ungleichheit erleben. Für einen Praxiseinsatz kommen klassische Handlungsfelder der Sozialarbeit wie Zufluchtsstätten für Wohnungslose und Frauenhäuser genauso wie Orte im Migrationskontext wie Flüchtlingsunterkünfte oder Antidiskriminierungsstellen infrage. In der konkreten Begegnung würde die Empathie für Menschen mit geringeren Teilhabenchancen gefördert. Die Auseinandersetzung mit den Hilfs- und Unterstützungsmöglichkeiten, aber auch der Ohnmacht wenig privilegierter Menschen bei gleichzeitiger „Macht“ staatlicher Institutionen würde zur Schärfung persönlicher Haltungen und Positionierung im gesellschaftlichen Diskurs, zur Menschenrechtsbildung und demokratischen Resilienz beitragen. Da ein Mithören oder sogar Miterleben von Straftaten nicht ausgeschlossen sind, wäre es sinnvoll, während des Praktikums den Strafverfolgungszwang der Kommissaranwärterinnen und -anwärter auszusetzen. Falls das rechtlich nicht möglich ist, könnte das Praktikum vor Studienantritt abgeleitet werden. ■

Bauman, Zygmunt: Dialektik der Ordnung. Die Moderne und der Holocaust. CEP Europäische Verlagsanstalt, 2021.

Breinig, Meike; Schlegelmilch, Leon-Yerai: Sozialpraktika im Verwaltungsstudium und als Personalentwicklungsinstrument: Chancen und Herausforderungen. Unveröffentlichte Bachelorarbeiten an der HSPV NRW, 2023.

Gillies, Judith-Maria: Firmenchefs, auf geht's ins Sozialpraktikum! [www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungskraefte-sollen-perspektive-wechseln-firmenchefs-auf-gehts-ins-sozialpraktikum/8784478.html](http://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungskraefte-sollen-perspektive-wechseln-firmenchefs-auf-gehts-ins-sozialpraktikum/8784478.html) – Abruf am 30.06.2023.

Kleinemas, Hanne; Mack, Alexander: Soziales Engagement politisch denken! Sozialpraktika als politische Lerngelegenheit. <https://d-nb.info/1254054774/34> – Abruf am 30.06.2023.

Wohnig, Alexander: Zum Verhältnis von sozialem und politischem Lernen. Eine Analyse von Praxisbeispielen politischer Bildung. Springer VS, 2017.

DNH-Sommerinterview mit Prof. Dr.-Ing. Tobias Plessing

## Neuer *hlb*-Präsident fordert mehr Unterstützung durch den Bund



Foto: privat

Die Delegierten aus den Landesverbänden des *hlb* haben Prof. Dr.-Ing. Tobias Plessing zur diesjährigen Delegiertenversammlung am 6. Mai einstimmig zum neuen Präsidenten gewählt.

**Neschke:** *Welches sind Ihre wichtigsten hochschulpolitischen Ziele als *hlb*-Präsident?*

**Plessing:** Drei Dinge sehe ich als zentral: Die Aktivierung der Hochschulgruppen und eine gesetzlich verankerte Vertretung für Professorinnen und Professoren an unseren Hochschulen vor Ort, mehr finanzielle Unterstützung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften durch den Bund sowie eine dauerhafte Senkung unseres Lehrdeputats.

Mir ist es wichtig, die Hochschulgruppen zu stärken. Sie bieten den Kolleginnen und Kollegen an der jeweiligen Hochschule eine Plattform zum Austausch und können Kompetenzen bündeln. Dadurch erfüllen sie eine wichtige Aufgabe bei der Ausgestaltung eines nachhaltigen und funktionierenden Lehr- und Forschungsalltags an Hochschulen. Durch die zu beobachtende Zunahme der Hochschulautonomie bedarf es mittlerweile immer mehr spezifischer Bestimmungen für die Aufgaben und Prozesse an der einzelnen Hochschule, die im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung mit den Mitgliedergruppen ausgestaltet werden – dabei können Hochschulgruppen ihre Erfahrungen und ihr Know-how einbringen.

Starkmachen möchte ich mich außerdem für Vertretungen für Professorinnen und Professoren an den Hochschulen, da wir von den Personalvertretungen ausgenommen sind, also keine eigene Vertretung haben. Möglich wären hier z. B. eine Ombudsstelle oder ein Sprecherausschuss, der sich aus dem Kreis der Kolleginnen und Kollegen bildet.

Und vor allem werde ich mich dafür einsetzen, dass die Leistungen der HAW besser wahrgenommen werden. Die HAW können mehr Geld vom Bund erwarten, um ihre Aufgaben erfüllen zu können – vor allem die

anwendungsorientierte Forschung. Die derzeitige Ausstattung der Professuren an HAW mit Zeit und Geld entspricht nicht der Erwartungshaltung wissenschaftlich hervorragend qualifizierter junger Professorinnen und Professoren mit Industrie- oder anderer Berufserfahrung. Die Antwort auf die derzeitigen Besetzungsprobleme der Professuren an HAW kann nur lauten, die Professuren an HAW attraktiver zu machen und die Forschungsfinanzierung zu verbessern. Die Länder allein werden das nicht leisten können. Ich sehe hier die geplante Etablierung einer neuen Fördereinrichtung für anwendungsorientierte Forschung, die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation DATI, als wichtigen Baustein. Als weiteren Baustein werde ich unsere Forderung „12plusEins“ auch nach Abschluss unserer Kampagne „Erfolg braucht HAW“ verfolgen.

*Wo sehen Sie die HAW in fünf und wo in zehn Jahren?*

In den nächsten fünf Jahren werden die Themen Forschung und Transfer, aber auch Internationalisierung noch stärker in den Hochschulen ankommen. Das wird unsere Hochschulen verändern. In den letzten zehn Jahren konnten wir deutlich mehr Drittmittelprojekte einwerben, wodurch auch die Zahl der wissenschaftlich Mitarbeitenden enorm gestiegen ist. Dadurch entstehen neben zusätzlichem Verwaltungs- und Betreuungsaufwand ganz praktische Probleme, wenn es z. B. in den Bestandsgebäuden eng wird.

Viele Studierende kommen nach wie vor aus der Region, aber es immatrikulieren sich auch immer mehr internationale Studierende, die z. T. schon jetzt bis zu 30 Prozent ausmachen. Aufgrund des demografischen Wandels werden unsere Hochschulen deutlich internationaler, was mit einem Kulturwandel einhergehen wird. Daneben werden hochschulische Weiterbildungsangebote mehr Zeit fordern, wenn wir das Thema lebenslangen Lernens verstärkt aufgreifen wollen.

Für die nächsten zehn Jahre ist es mir wichtig, dass die Gleichwertigkeit der Professuren an HAW und an

Universitäten hergestellt wird. Wir haben an den HAW ein unheimlich hohes Anforderungsprofil, auch im internationalen Kontext, dennoch gibt es die unterschiedliche Gewichtung zwischen Professuren an HAW und an Universitäten in der gesellschaftlichen und politischen Diskussion. Es ist an der Zeit, dass sich diese Haltung ändert. Dann werden auch unsere Professuren für mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu einer attraktiven Perspektive. Für den deutschen Mittelstand sind die HAW zentrale Ansprechpartner bei Technologietransfer und Innovation und daher brauchen wir gut qualifizierte Professorinnen und Professoren.

*Der *hlb* hat sich für eine Anpassung des Lehrdeputats und den Aufbau eines Mittelbaus mit der Kampagne „Erfolg braucht HAW“ eingesetzt. Wie werden Sie diese Ziele aufgreifen?*

Die Kampagne war von vornherein zeitlich begrenzt und es war klar, dass unsere weitreichenden Forderungen in dieser Zeit nicht umgesetzt werden können. Allerdings sehe ich Bewegung in der Sache. Unser Anliegen wird durchaus von der Politik verstanden und aufgegriffen, allerdings noch nicht in ausreichender Form, nicht in allen Bundesländern und insgesamt zu zaghaft. Als Verband werden wir neue Formate schaffen, um die Leistungen der HAW noch besser in die Öffentlichkeit zu transportieren, besser erklären, welche wichtigen Beiträge wir in vielen Leistungsdimensionen einbringen. Gegenüber der Politik möchte ich besser sichtbar machen, was HAW zur qualitativ hohen, anwendungsorientierten und zugleich wissenschaftlichen Fachkräfte- und insbesondere Ingenieurausbildung, für Forschung und Transfer, Integration etc. beitragen. Dazu stelle ich mir nach der Phase pandemiebedingter Einschränkungen auch neue Formate für Live-Veranstaltungen vor, z. B. in Berlin.

*Immer mehr Fachbereiche an HAW beschäftigt das Problem, kaum geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für offene Professuren zu finden. Die*

*Anforderungen der Doppelqualifikation in Wissenschaft und Praxiserfahrung sind hoch. Welche Lösungen sehen Sie?*

Die ideale Besetzung unserer Professuren ist eine Führungskraft, die eigene Erfahrungen in der Lehre authentisch vermitteln kann. Allerdings geht die Schere zwischen einer Position in der Industrie und an den HAW weit auseinander, nicht nur in der Vergütung. An den Hochschulen können die vorhandenen Ressourcen den Bedarf an Personal und Ausstattung nicht decken. Hier sollte angesetzt werden, um die Professur attraktiver für künftige Professorinnen und Professoren zu gestalten. Als typenbildendes Merkmal darf an der Voraussetzung einer profunden Praxiserfahrung für eine Professur nicht gerüttelt werden. Am Qualifizierungsprofil Abstriche zu machen, wie es derzeit bei der Tandemprofessur geschieht, halte ich nicht für den richtigen Weg. Im Wettbewerb um Hochqualifizierte für eine Professur sollten die HAW die Vorteile dieses Berufs stärker herausarbeiten, wie die Gestaltungsfreiheit in der Lehre und Forschung oder auch die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Beamtenverhältnis.

*Nach Ihrer wissenschaftlichen Assistenzzeit an der RWTH Aachen haben Sie als Führungskraft in verschiedenen Unternehmen gearbeitet und forschen jetzt als Professor zu grünem Wasserstoff. Wo sehen Sie den Nutzen der Verbindung von Wissenschaft und beruflicher Praxiserfahrung in einer Professur?*

Das Zusammentreffen dieser beiden Erfahrungswelten ist von unschätzbarem Vorteil für meine Lehre und Forschung. Mit meinen Praxiserfahrungen, die ich selbst erlebt habe, kann ich die wissenschaftliche Lehre bereichern. Für unsere Studierenden, die wir für die Wirtschaft und Berufspraxis ausbilden, sind diese Erfahrungen immer ein spürbarer Gewinn. In meiner Forschung helfen mir diese Erfahrungen, bestehende Anwendungen zu verbessern und weiterzudenken, aber auch Neues zu entwickeln und gleichzeitig im Blick zu behalten, wie die Produkte von morgen auch wirtschaftlich funktionieren können.

*Das Thema Nachhaltigkeit ist für alle gesellschaftlichen Bereiche wichtig. Wie werden Sie das Thema aufgreifen?*

Nachhaltigkeit spielt in der Forschung eine große Rolle und betrifft letztlich alle Bereiche. Für den Verband bedeutet Nachhaltigkeit, dass er sich stabil und zukunftsfähig aufstellt. Dafür bietet der **h/b** bereits jetzt attraktive Angebote und bindet gleichzeitig die Mitglieder bei der Entwicklung von hochschulpolitischen Positionen ein, z. B. durch Arbeitsgruppen zu den verschiedensten aktuellen Themen. In den letzten Jahren hat sich der Verband spürbar professionalisiert. Daran möchte ich festhalten und darauf aufbauen.

*Was gefällt Ihnen an Ihrem Beruf als Professor?*

Besonders schätze ich die Vielfalt dieses Berufsbildes und die Freiheit, das umzusetzen, was mir wichtig erscheint. Die Professur bietet dazu viele Möglichkeiten. Man kann seine Schwerpunkte verändern und nach der Gewichtung auf die Lehre zu einem späteren Zeitpunkt in einer Forschungsprofessur den Fokus auf die Forschung legen oder eigenständig in der akademischen Selbstverwaltung als Dekan den Hochschulalltag mitgestalten. Und natürlich bietet mir der Hochschullehrerbund als Präsident nun eine gute Plattform, mich verstärkt für Hochschulpolitik zu engagieren.

*Wie sind Sie zum **h/b** gekommen?*

Wie viele der Kolleginnen und Kollegen bin ich über die Berufsberatung zum **h/b** gekommen, die ich vor zehn Jahren noch bei Dr. Hubert Mücke, dem damaligen Geschäftsführer, wahrgenommen hatte. Er hat mir den Typ der Hochschule für angewandte Wissenschaften und wie sie funktioniert sehr gut erläutert, zugleich auch meine Erwartungshaltung auf ein realistisches Maß gestutzt. Nach meinem Dienstantritt bin ich sofort dem **h/b** beigetreten.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

Das Gespräch führte Dr. Karla Neschke, stv. Geschäftsführerin **h/b**-Bundesvereinigung

## **h/b**-Kolumne

# Lästige Pflichten und Abkürzungen

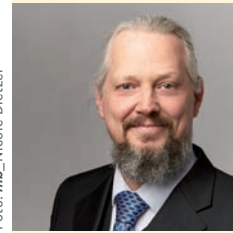


Foto: **h/b**\_Nicole Dietzel

Jörn Schlingensiepen

Dem Architekten des Absolutismus Louis XIV. von Frankreich wird das Zitat: „L'état c'est moi“ zugeschrieben. Das ist historisch wahrscheinlich Mumpitz, aber es erzählt sich schön. Als der Absolutismus implodierte und viele kluge Denker neue Systeme entwarfen, stellten diese fest, dass Geld ein wirkmächtiges Steuerungsmittel ist, und schlossen messerscharf: Eine gewählte Vertretung des Volkes sollte bestimmen, wie das Gemeinwesen Geld einnimmt und verausgibt. Das „Königsrecht des Parlaments“ war geboren.

Nun hört man allenthalben – insbesondere aus Hochschulleitungen –, die Hochschulen sollen doch Körperschaften oder gar Stiftungen werden, damit man endlich die Mittel richtig einsetzen könne, ohne ständig von den lästigen Vorgaben des Haushaltes behindert zu werden, und dann könne die seit 20 Jahren versprochene Professionalisierung der Hochschulleitungen durchschlagen. Das erzählt sich auch schön.

Immer mehr Menschen glauben, dass die Eliten sich abkoppeln. Wir Akademikerinnen und Akademiker an den Hochschulen sind ein sichtbarer und prominenter Teil dieser vermeintlichen Elite. Im Sinne der Aufklärung sollten wir erklären, was wir tun. Das ist mühsam, langwierig und manchmal frustrierend, gehört aber nach meiner Auffassung zu den Aufgaben alimentierter Staatsdiener. Hier eine Abkürzung nehmen zu wollen, weil man qua akademischer Weihen über den Dingen zu schweben glaubt, verstärkt nicht nur die bereits bestehende Skepsis. Es zeugt darüber hinaus von einem seltsamen Demokratieverständnis.

Belassen wir es doch bei der bewährten Rollenverteilung: Wir erklären, was wir tun und wofür wir Geld benötigen, und das Parlament entscheidet in aller Öffentlichkeit, als Vertretung des Volkes, über die Verwendung von Mitteln. Demokratie braucht Transparenz.

Ihr Jörn Schlingensiepen  
Vizepräsident der **h/b**-Bundesvereinigung



# Mobile Learning in der Hochschullehre: Evaluation eines hybriden Lernkonzepts

Mobile Learning wird von Unternehmen zunehmend für die Aus- und Weiterbildung genutzt. Unter welchen Rahmenbedingungen sich Mobile Learning für die Hochschullehre eignet, wird hier vorgestellt.

Von Prof. Dr. Andrea Berger-Klein und Prof. Dr. Peter Berger



Foto: privat

## PROF. DR. ANDREA BERGER-KLEIN

Professorin für Führung und Management  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Tel. 040 42875 6277  
andrea.berger-klein@haw-hamburg.de  
<https://www.haw-hamburg.de/hochschule/beschaefigte/detail/person/person/show/andrea-berger-klein/>



Foto: privat

## PROF. DR. PETER BERGER

Professor für Human Resource Management und Betriebssoziologie  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
berger@professore.de  
www.professore.de

beide:  
Fakultät Life Sciences  
Ulmenliet 20  
21033 Hamburg  
www.haw-hamburg.de

Mobile Learning-Anwendungen in der Hochschullehre sind bisher nur wenig evaluiert worden (vgl. Nitsche, Eymann 2014). Einige Hochschulen machen erste Erfahrungen mit Mobile Learning (vgl. Wilms 2019, DNH 6/2019, S. 28 ff.). Anfang 2021 wurde an der Fakultät Life Sciences der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg ein zweijähriges Pilotprojekt gestartet, in dem ein hybrides Mobile-Learning-Konzept erprobt und evaluiert wurde (MOBILE – Mobile Learning in der Hochschullehre. Pilotierung und Anwendung, HAW Hamburg 01.01.2021 bis 31.12.2022). Ziel war es herauszufinden, wie Mobile-Learning-Settings in der Hochschule gestaltet werden müssen, damit eine bessere Nachhaltigkeit des Kompetenzerwerbs und eine stärkere Individualisierbarkeit der Lernprozesse ermöglicht werden. Dazu wurde ein Lernkonzept entwickelt, in welchem Mobile Learning mit gruppenorientierten Präsenzworkshops gekoppelt wurde.

Ausgangshypothese war, dass hybrides Mobile Learning den Studierenden durch Übungen und Fallbeispiele ein praxisorientiertes Lernen neuer Qualität bei gleichzeitiger Theorievermittlung bieten kann. Durch die Möglichkeit, Lerninhalte auch ohne Onlineanbindung zu bearbeiten, können akademische Lerninhalte auch außerhalb der Hochschule, z. B. durch das Smartphone oder Tablet, jederzeit abgerufen, geübt und vertieft werden. So kann Hochschullehre um die Möglichkeiten von „Learning on Demand“ bereichert werden und es entstehen neue Lerngelegenheiten auch im außeruniversitären Alltag.

## Der didaktische Rahmen des hybriden Lernkonzepts

Die subjektwissenschaftliche Lerntheorie weist zu Recht darauf hin, dass nicht Technologie, sondern nur das Eigeninteresse von Lernenden einen nutzbringenden Lernprozess hervorbringen kann. Lernhandlungen müssen vom Lernenden als sinnvoll erkannt werden können (vgl. Faulstich/Zeuener 1999). Wichtig für einen Lernerfolg – auch beim telemedialen Lernen – sind daher Potenziale für Selbstbestimmung (Grottlüschen 2003). Idealtypisch sollte telemediales Lernen dann ein Lernen entlang eigener Interessen begleiten. Dies aber führt in der Tendenz wiederum dazu, dass sich die Lernenden selbst und nicht die Lehrenden „... die Begründungen, Ziele, Inhalte, Methoden, Kontrollen und Bewertungen ihrer selbstbezüglichen pädagogischen Lernhandlungen selbstgesteuert erarbeiten müssen“ (Zimmer 2001, S. 134). Akademische Lehre sollte also Handlungszusammenhänge herstellen, die, im Sinne einer subjektwissenschaftlichen Lerntheorie, mehr „gute Gründe“ für das Lernen bieten und beim Erkennen und Formulieren dieser guten Gründe helfen (vgl. Grottlüschen 2003). Mobile Learning, welches mit Präsenzworkshops eng abgestimmt ist, kann solche guten Gründe für das Lernen schaffen.

„Das menschliche Gehirn ist nicht für das Auswendiglernen von Sachverhalten und für die Aneignung von Wissen optimiert, sondern für das Lösen von Problemen“ (Hüther 2010, S. 88). Wer lernt, gewinnt auf eine individuelle Art und Weise Erkenntnisse, die auf bisher gemachten Erfahrungen aufbauen und im Gehirn stabilisiert und strukturell verankert werden. Dieser unaufhörliche Prozess menschlichen

### Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8163198>

Lernens aktiviert kognitive und emotionale Netzwerke im Gehirn. Aus diesem Grunde gelingt Lernen dann besonders gut, wenn der Lernstoff emotional aktivierend wirkt und somit als bedeutsam erlebt wird. In diesem Fall kommt es zu einer vermehrten Ausschüttung von neuroplastischen Botenstoffen wie Dopamin oder Endorphinen. In welchem Maße Studienangebote genutzt werden, hängt also von der durch individuelle Erfahrungen geprägten Bewertung solcher Angebote ab.

Die individuelle Erfahrung mit dem Lernen in einer Hochschule ist oft traditionell geprägt von Stress, Desinteresse und Langeweile, weil die herkömmlichen Lernprozesse in der Regel so strukturiert sind, dass sie die Lernenden nicht positiv emotional berühren. Das Lernen mit der Mobile-Learning-App hingegen spricht emotional an und macht das Lernen in kleinen Einheiten leicht. Man kann spontan mit dem allseits verfügbaren Smartphone Sachverhalte „eben mal“ nachschlagen, hier und da eine Lernerfolgsfrage bearbeiten, ein Lernquiz lösen oder in einen „Battle“ mit anderen Lernenden gehen. Mobile Learning entspricht damit dem Lebensgefühl der „YouTuber-Generation“ (vgl. Krommer 2022).

## Das Pilotprojekt

Mit dem neuen Lernkonzept wurden im Wintersemester 2021 und im Sommersemester 2022 sechs Lehrveranstaltungen zu Personalführung und Projektmanagement in vier Studiengängen mit ca. 180 Studierenden durchgeführt und evaluiert (vgl. Abbildung 1).

Die curriculare und didaktische Konzeption der Lehrveranstaltungen sowie das jeweils dazu passende Mobile Learning (APP) Design wurden während des Projekts laufend er- bzw. bearbeitet und angepasst. Die Apps wurden zur Vor- und Nachbereitung des Lernstoffs verwendet und inhaltlich mit Präsenzworkshops und Coachings verbunden. Der

*„Die Kapazitäten der Lehrperson werden von der reinen Stoffvermittlung auf individuelle Lernunterstützung und Vertiefung verlagert.“*

erarbeitete Content ist, gemessen am verfügbaren Projektbudget, sehr umfangreich. Die Apps enthalten 65 Lernvideos mit einer Gesamtdauer von 260 Minuten, 30 Audios, die als Hörbeispiele z. B. im Themenbereich Gesprächsführung Verwendung finden, Skripte, die die Lerninhalte noch einmal gedruckt wiedergeben. Weiterhin sind Arbeitsblätter, Fallstudien und Lernerfolgsfragen mit Musterlösungen enthalten, die als Basis für eine prozessorientierte Prüfung genutzt wurden. Mit diesen App-Inhalten konnten sich die Studierenden das erforderliche Grundwissen selbst aneignen, welches dann in den Workshops und Coachings vertieft wird. Im Pilotprojekt gab es keine punktuellen Prüfungen. Geprüft wurde nach dem Prinzip des Constructive Alignment (vgl. Biggs/Tang 2011).

Die Lernvideos wurden über Projektmittel von externen Medienexpertinnen und -experten produziert. Für das Pilotprojekt wurde die App-Architektur des Institute of Microtraining verwendet, die hilfsweise über die Trainerlizenz von Prof. Dr. Peter Berger kostenlos zur Verfügung gestellt wurde, da die Übernahme einer Lizenz durch die HAW Hamburg noch ausstand. Im Projekt wurde ein prozess- und subjektorientierter Evaluationsansatz verfolgt, der die Lehrplanung, die Lehr-Lern-Prozesse, die Administrationsprozesse, die Reaktion der Lernenden sowie den Lernerfolg der Studierenden in den Mittelpunkt stellte. Dies umfasste die Zielfestlegung, die Strukturevaluation, die Prozessevaluation und die Ergebnisevaluation:



Abbildung 1: Integrierter Lehrveranstaltungsablauf im Pilotprojekt

- Festlegung der Ziele: Orientierung an Curricula, didaktische Verbesserungen, Erwartungen der Studierenden.
- Strukturevaluation: Sind die Ziele mit den vorhandenen Strukturen (Lehrende, Lehrveranstaltungsstruktur, Prüfungsstruktur) erreichbar?
- Prozessevaluation: Ablauf der Lehrveranstaltung, Befragung der Studierenden, Festhalten von Verbesserungsmöglichkeiten
- Ergebnisevaluation: Aufwand/Nutzen, Design, Service, Nachhaltigkeit

## Evaluationsergebnisse

### Hohe Akzeptanz bei Studierenden und Lehrenden

Die neue auf einen Mix aus Workshops und digitalem, App-basiertem Lernen ausgerichtete hybride Lehrveranstaltungsstruktur des Mobile Learning war den Studierenden vor Beginn der Lehrveranstaltungen durch Dokumente und Vorträge im Kick-off-Meeting bekannt gemacht worden und wurde von ihnen insgesamt angenommen und begrüßt. Die Lehrenden stehen mit hoher intrinsischer Motivation hinter dieser neuen Lehrveranstaltungsstruktur. Die App-Struktur des Instituts of Microtraining, auf der die Apps zu den einzelnen Lehrveranstaltungen basieren, ist auf die leichte Handhabbarkeit des Backoffice zugeschnitten. Die Lernerfolgsfragen, hier „Lernkarten“ genannt, werden im Backoffice mit einem einfach zu bedienenden Tool angelegt. Es können Musterlösungen eingepflegt werden, die bei falscher Beantwortung einer Frage präsentiert werden und so zur Verbesserung des Lernens beitragen. Statistiktools erlauben eine Überprüfung der Lernleistung. Mit ihnen können somit lernbegleitende Prüfungen organisiert werden.

### Leitplanken sind nötig

Es wurde deutlich, wie die Studien- und Prüfungsbedingungen an der HAW Hamburg insgesamt die Nutzung hybrider Lernformen beeinflussen. In den Pflichtfächern steht für viele Studierende die Anpassung an traditionelle Lehr- und Prüfungsformen im Mittelpunkt, in denen nur Fachwissen abgeprüft wird. Die effiziente „Abarbeitung“ der Aufgaben und die Erreichung einer annehmbaren Note sind in den klausurgeprägten Pflichtfächern oft handlungsleitend. Die

Nutzung der in den Apps angebotenen Lernvideos wurde von einigen Studierenden als „Zeitverschwendung“ bezeichnet. Nachdem im zweiten Pilotsemester die Nutzung der App-Inhalte obligatorisch geworden war, stieg die Aufmerksamkeit für den Lernstoff erheblich. Die Fächer wurden nun als „gleich wichtig“ gegenüber anderen Pflichtveranstaltungen wahrgenommen und die Qualität der Workshopbeiträge stieg stark an.

Das Lernen in der hybriden Mobile-Learning-Struktur erfordert also striktere Leitplanken als in herkömmlichen Vorlesungen, da die Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die ja in Selbstlernprozessen erforderlich sind, bei vielen Studierenden angesichts ihrer Anpassung an herkömmliche Lehr- und Lernstrukturen nicht ausreichend ausgebildet sind. Dies wurde bestätigt durch eine parallel laufende Wahlpflichtveranstaltung, in der die Leistungen nicht benotet wurden. Die Studierenden der Verfahrenstechnik und Biotechnologie, die daran teilnahmen, empfanden es als Gewinn, dass ihnen mit den Apps die Möglichkeit eröffnet wurde, sich im Fach Personalführung zu vertiefen und durch die Apps auch in ihrem Alltag flexibler zu lernen.

Dieses Verhalten ist aus der betrieblichen Fort- und Weiterbildung bekannt: Dort herrscht in der Regel die intrinsische Motivation, freiwillig zu lernen, um die eigenen Kompetenzen zu erhöhen und den Karriereweg zu fördern. Eine Hochschule müsste noch viel stärker als bisher Lerngelegenheiten schaffen, in denen sich diese intrinsische Motivation im Lernprozess selbst entfalten kann. Dazu müssten auch Prüfungen neu gedacht und z. B. als echte „Portfolio-Prüfungen“ ausgelegt werden (vgl. z. B. Lausberg/Fischer 2022).

### Der Aufwand für ein hybrides Mobile-Learning-Konzept bleibt gleich

Im Pilotprojekt blieb der Gesamtaufwand für Studierende und Lehrende im Vergleich zu herkömmlichen Lehrveranstaltungen gleich (vgl. Abbildung 2).

Auch der notwendige Aufwand für die Lehrenden bleibt nahezu gleich. Er verlagert sich weg vom klassischen Front-Teaching hin zur individuellen „problem based“-Unterstützung.

Fach	Präsenz	Präsenz/ Online	Vor- und Nachbereitung mit Apps				Summe
	Workshops	Coaching	Lernvideos	Lernerfolgsfragen	Aufgabenblätter	Fallstudien	
Personalführung	25	25	20	20	30	30	150
Projektmanagement	25	25	15	20	0	65	150

Abbildung 2: Student Workload in den Pilotprojekten



## Kosten für ein hochschulweites hybrides Mobile Learning

Der Aufwand, den eine Hochschule für ein hochschulweites hybrides Mobile Learning treiben muss, ist – gemessen am Nutzen – relativ gering und sollte sorgfältig budgetiert werden, damit Projekte nicht auf dem Rücken von engagierten Lehrenden ausgetragen werden. Kosten entfallen zum einen auf die Lizenz für die App und zum anderen auf die Herstellung von Content und dessen mediale Umsetzung.

**Lizenz:** Die Hochschule erwirbt in der Regel eine Jahreslizenz vom App-Anbieter (z. B. vom Institut of Microtraining). Weiterhin fällt eine Gebühr für die Listung im App-Store an. Die Lizenz umfasst die Berechtigung für die Anzahl der gleichzeitigen User und die Anzahl der möglichen Lehrveranstaltungen. Meist werden von der Hochschule benannte Personen für Handhabung, Erstellung und Didaktik der Lernerfolgsfragen und für die Erstellung erster eigener Lehrveranstaltungen geschult.

**Erstellung von Content und mediale Umsetzung:** Bei der Contenterstellung und der medialen Umsetzung ist die Spanne zwischen Eigenproduktion und Hinzuziehung von Expertinnen oder Experten sehr groß. Wer seine Drehbücher selbst schreibt und medial umsetzen will, sollte einige Erfahrung mitbringen. Die Beteiligung von Expertinnen oder Experten an der medialen Umsetzung ist aber in der Regel teuer. Es sollte also zunächst geprüft werden, ob das Budget dafür vorhanden ist. Für ein Erklärvideo von ca. vier Minuten Dauer können leicht einige Tausend Euro anfallen. Hinzu kommt der Aufwand, den die Lehrperson selbst betreibt, um den Lernstoff zu strukturieren, die App zu befüllen und die Lehrveranstaltung im Backoffice zu administrieren.

## Nutzen eines hochschulweiten hybriden Mobile Learning

Ein deutlicher Gewinn bei hybriden Lernkonzepten besteht in der Senkung der Opportunitätskosten. Die Evaluationsergebnisse haben gezeigt, dass mit hybriden Lernkonzepten ein höherer Lernerfolg erzielt werden kann, als dies mit reinem Präsenzunterricht möglich wäre. Die gewonnenen Anteile aus reduzierter Präsenzlehre werden dabei durch die Moderation der Workshops und das Coaching kompensiert. Die Kapazitäten der Lehrperson werden von der reinen Stoffvermittlung auf individuelle Lernunterstützung und Vertiefung verlagert. Dies ist möglich, weil sich die Studierenden in den Selbstlernphasen über die Apps Grundlagen und theoretische Zusammenhänge selbst erarbeiten. Die Vorteile für die Studierenden resultieren sowohl aus der individuellen Wahl des Lernortes als auch der Lernzeit. Unter dem Aspekt des Lernorts wirkt sich diese Lernform auch positiv auf Umwelt und Ressourcen (weniger Fahrten) sowie auf die individuellen Transportkosten der Teilnehmenden aus.

## Voraussetzungen für ein Gelingen hybrider Lernkonzepte

Aus den Erfahrungen der beiden Pilotsemester können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Ein Investitionsbudget für Lizenz und Contenterstellung ist erforderlich.
- Mobile Learning sollte als weitere mögliche Lehrform in die Studien- und Prüfungsordnungen der Fakultäten aufgenommen werden.
- Der Stellenwert der Sozial- und Selbstkompetenz für das spätere Berufsleben muss klar vermittelt werden.
- Moderations- und Coachingkompetenzen der Lehrenden sind gefordert und müssen von der Hochschule gefördert werden.
- Die Einführung in das Mobile-Learning-Setting mit seinen Rahmenbedingungen muss stringent und klar erfolgen, damit die „guten Gründe“ für das aktive Lernen (vgl. Grotlüschen 2003) deutlich werden. ■

Biggs, John; Tang, Catherine: Teaching for Quality Learning at University. Maidenhead 2011.

Faulstich, Peter; Zeuner, Christine: Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim und München 1999.

Grotlüschen, Anke: Widerständiges Lernen im Web - virtuell selbstbestimmt? Eine qualitative Studie über E-Learning in der beruflichen Erwachsenenbildung. Münster u. a. Waxmann 2003.

Hüther, Gerald: Voraussetzungen für gelingende Lernprozesse aus neurobiologischer Sicht. In: Negri, Christoph (Hrsg.). Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung, Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin, Springer Verlag 2010, S. 69–113.

Krommer, Axel: Nachhilfe im Simulieren, in: DIE ZEIT 22.01.2022, S. 36.

Lausberg, Isabel; Fischer, Markus: Kompetenzorientiertes Prüfen mit Mahara - Lessons learned aus einem Forschungsseminar, in: Die Neue Hochschule (DNH) 4-2022, S. 10–14.

Nitsche, Kathrin; Eymann, Torsten: Erfahrungen mit mobilem Lernen in der Hochschullehre - Vergleich zwischen Massenveranstaltung und Seminar. In Trahasch, Stephan; Plötzner, Rolf; Schneider, Gerhard; Sassi, Daniel; Gayer, Claudia u. Wöhrle, Nicole (Hrsg.), DeLFI 2014: Die 12. e-Learning Fachtagung Informatik der Gesellschaft für Informatik e. V., Freiburg, 15.–17. September 2014, S. 217–228.

Wilms, Falko E.P.: Mit Mobile Learning die digitale Transformation der akademischen Lehre voranbringen, in: Die Neue Hochschule (DNH) 06-2019, S. 28–31.

Zimmer, Gerhard: Ausblick - Perspektiven der Entwicklung der telematischen Lernkultur, in: Arnold, Patrizia: Didaktik und Methodik telematischen Lehrens und Lernens: Lernräume, Lernszenarien, Lernmedien. State of the art und Handreichung (Medien in der Wissenschaft Bd. 17) Münster u. a. Waxmann, 2001, S. 126–146.

## „Pracademics“: Wie sich die HAW-Forschung international verankern lässt

Ist Forschung zu Karrierewegen in HAW-Professuren international relevant? In der Literaturströmung der „Pracademics“ könnte die HAW-Forschung tatsächlich mit Erkenntnissen über den Karriereweg von der Praxis in die Wissenschaft mitwirken.

Von Prof. Dr. Carina Braun und Dr. Edith Wilson



Foto: privat

### PROF. DR. CARINA BRAUN

Professorin für  
Personalmanagement  
carina.braun@oth-regensburg.de  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-0063>



Foto: privat

### DR. EDITH WILSON

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im  
Projekt ZAP.OTHR  
edith.wilson@oth-regensburg.de  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1900-547X>

beide:  
OTH Regensburg  
Seybothstraße 2  
93053 Regensburg

Die Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) gilt in der Literatur als Spezifikum. Nicht nur, dass im Gegensatz zu den Universitäten die anwendungsorientierte Forschung und Lehre im Vordergrund steht, auch die Berufungsvoraussetzungen stehen hervor: Berufen werden kann, wer befähigt ist, wissenschaftlich zu arbeiten (in der Regel nachgewiesen durch eine Promotion), besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden während einer mindestens fünfjährigen berufspraktischen Tätigkeit erbracht hat (von denen mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen) und didaktische Kompetenz nachweisen kann (vgl. § 44 Hochschulrahmengesetz (HRG) und in den einzelnen Landeshochschulgesetzen). Mit diesen gesetzlich verankerten Berufungsvoraussetzungen, die zu einer Berufung als Professor oder Professorin an einer HAW führen können, gilt die deutsche HAW-Professur international als nahezu einmalig.<sup>1</sup> Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Lehre, Forschung und Karrierewegen in Universitätsprofessuren lassen sich aus diesem Grund auch nicht auf den HAW-Kontext übertragen. Umgekehrt tragen Erkenntnisse zum anwendungsorientierten Lehren und Forschen an HAW vermeintlich nicht zu internationalen Arbeiten in der Hochschulforschung bei.

Weit gefehlt. Tatsächlich existiert in der englischsprachigen Literatur eine vergleichbare Diskussion, denn auch in z. B. den USA oder Australien erkennen Hochschulen den Mehrwert anwendungsorientierter Forschung und Lehre und dass hierfür ein Erfahrungsschatz aus einer außerhochschulischen Berufserfahrung von Vorteil ist. In Deutschland bislang unberücksichtigt ist diese internationale Debatte um Karrierewege und die Transition von der Praxis in die Akademia, die Motive für einen Wechsel und die Sozialisation im neuen beruflichen Umfeld (Braun/Wilson 2023). Auch wenn sich einige Unterschiede zur HAW-Professur finden lassen, gibt es viele Gemeinsamkeiten mit den sogenannten „pracademics“, die im Folgenden vorgestellt werden. Kenntnis darüber trägt dazu bei, beide Literaturströmungen, die der deutschen HAW-Forschung und die der Pracademiker, zu verbinden und zu einer Verflechtung beider Forschungsfelder anzuregen.

### Professoren und Professorinnen an HAW als Pracademiker und Pracademikerinnen

Der Begriff „pracademic“ – der sich im Deutschen als Pracademiker bzw. Pracademikerin übersetzen lässt – entspringt einer Überschneidung der Wörter „practitioner“ (engl. für Praktiker) und „academic“ (engl. für

<sup>1</sup> Auch in Österreich und in der Schweiz existieren Fachhochschulen, international finden sich Universities of Applied Sciences. Der Titel Professor oder Professorin ist in diesen Ländern aber in der Regel entweder eine Berufsbezeichnung oder ein Ehrentitel für Hochschullehrer mit hervorragendem Leistungsnachweis. Regelungen zum Führen des Titels „Professor/Professorin“ treffen z. T. die Hochschulen selbst (z. B. in Österreich) oder regionale Gesetzgebungen (z. B. kantonale Gesetze in der Schweiz). Ein rechtlich formalisiertes Auswahlverfahren auf Basis einer bundesweit einheitlichen Gesetzgebung (ergänzt um Landeshochschulgesetze), wie sie für Deutschland existiert, gibt es in diesen Ländern aber nicht.

#### Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8163200>

*„In Deutschland bislang unberücksichtigt ist diese internationale Debatte um Karrierewege und die Transition von der Praxis in die Akademia, die Motive für einen Wechsel und die Sozialisation im neuen beruflichen Umfeld.“*

Akademiker). Darunter verstanden werden Personen, die zwischen der beruflichen Praxis und einer akademischen Laufbahn wechseln bzw. diese Welten überspannen. So kann von einer (1) „prakademischen Partnerschaft“ gesprochen werden, wenn eine kooperative Beziehung zwischen Akteuren der Praxis und der Wissenschaft gepflegt wird, (2) Prakteiker bzw. Prakteikerinnen können Bindeglied sein, um den Transfer von Wissen zwischen den Systemen zu unterstützen, oder es sind (3) Personen, die sowohl in der Praxis als auch in der Akademia arbeiten (abgeleitet von Powell et al. 2018). Der Ursprung des Begriffs scheint nicht bekannt zu sein, seine Verwendung lässt sich aber fast 30 Jahre zurückverfolgen (Powell et al. 2018).

Hollweck et al. (2022) betonen allerdings, dass sich in dieser Gruppe Personen finden lassen, die weit mehr als eine Schnittstelle zwischen Praxis und Akademia sind – sie weisen eine eigene „prakademische Identität“ auf und überbrücken die unterschiedlichen Arbeitswelten und -kulturen aus Praxis und Wissenschaft. In anderen Quellen wird deshalb auch das „ambidextre Mindset“

(Panda 2014) der Prakteiker und Prakteikerinnen hervorgehoben: Sie finden sich in beiden Welten hervorragend zurecht, verknüpfen Theorie mit praktischer Erfahrung und bereichern umgekehrt die Praxis durch wissenschaftliche Erkenntnisse. Die Ausführungen machen bereits deutlich, dass Professoren und Professorinnen an HAW den Prakteikern und Prakteikerinnen zugeordnet werden können: Sie bringen praktische Inhalte in die Lehre, vermitteln als Bindeglied in Projekten der angewandten Forschung und pflegen die Beziehungen mit unterschiedlichen Partnern aus der Praxis oder auch anderen Forschungsinstitutionen. Sie haben Praxiserfahrung gesammelt, sind nun in der Wissenschaft angesiedelt, nutzen aber gleichzeitig oft die Möglichkeit, parallel zu ihren Lehrdeputaten und wissenschaftlichen Tätigkeiten in der Praxis zu arbeiten.

Posner (2009) zeigt für die Wege der Prakteiker und Prakteikerinnen verschiedene Wechseloptionen entlang zweier Kontinuen auf (siehe Abbildung 1). Wechsel sind denkbar von der Praxis zur Wissenschaft, aber auch von der Wissenschaft



Quelle: Braun und Wilson (2023) in Anlehnung an Posner (2009)



*„Auch in z. B. den USA oder Australien erkennen Hochschulen den Mehrwert anwendungsorientierter Forschung und Lehre und dass hierfür ein Erfahrungsschatz aus einer außerhochschulischen Berufserfahrung von Vorteil ist.“*

in die Praxis – dabei können die Wechsel von kurzfristiger Dauer (vorübergehend) sein, aber auch permanent (dauerhaft) vollzogen werden. Der Weg in eine HAW-Professur lässt sich vermutlich als Wechsel von der Praxis in die Wissenschaft mit einem permanenten (im Sinne von einem dauerhaften) Verbleib im Zielsystem beschreiben. HAW-Professoren und -Professorinnen verkörpern also „practitioner to full faculty“ und entsprechen damit einer Gruppe der in der englischsprachigen Literatur diskutierten „pracademics“.

### Erkenntnisse aus der internationalen Literatur

Studien thematisieren, dass Prakademiker und Prakademikerinnen ihre praktischen Erfahrungen in die Lehre einfließen lassen und dass eine an Hochschulen praktizierte Verbindung aus Theorie und Praxis den beruflichen Erfolg von Studierenden positiv beeinflussen kann. Denn Studierende, die eine praxisorientierte Lehre erfahren, können besser ihr theoretisches Wissen auf realistische Weise anwenden und sind besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet (z. B. Posner 2009). Diese Erkenntnisse können herangezogen werden, um die Relevanz der anwendungsorientierten Lehre sowie eine stetige Ausrichtung der akademischen Bildung auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes zu bekräftigen.

Interessant sind auch die Motive der „full faculty“-Prakademiker und -Prakademikerinnen, also derjenigen, die einen dauerhaften Wechsel in die Wissenschaft vollziehen (z. B. Knittel Mabry et al. 2004; Wilson, Wood, Solomonides, Dixon & Goos 2014, Wilson 2015). Vergleichbar mit Erkenntnissen zu Professoren und Professorinnen an HAW spielen persönliche Faktoren und Interessen ebenso eine Rolle wie Gründe, aus dem alten Beruf in der Praxis auszusteigen („push-Faktoren“), und die Attraktivität, eine Professur innezuhaben („pull-Faktoren“). Dabei zeigen die in der Forschungsliteratur aufbereiteten Karrierewege, dass auch Prakademiker und Prakademikerinnen versuchen, immer einen Fuß in der „anderen“ Welt zu halten – so finden sich Teilzeittätigkeiten in der Praxis während der Promotion genauso wie Nebentätigkeiten in der Praxis während der Beschäftigung in der Wissenschaft.

In ersten Studien wird auch die Sozialisation von Prakademikern und Prakademikerinnen diskutiert. Es geht dabei um diejenigen, die von der Praxis in die Wissenschaft wechseln und sich nun im neuen System zurechtfinden müssen. Dieser Prozess wird als besonders herausfordernd dargestellt, weil es sich um einen „tiefgreifenden Wechsel“ handelt, der zuweilen als „Kulturschock“ mit dem Gefühl der „Isolation“ empfunden wird (Wilson/Wood/Solomonides/Dixon/Goos 2014). Darauf basierend finden sich Empfehlungen, wie unterstützend entgegen gewirkt werden kann – die Erkenntnisse decken sich

„Diese Personen überbrücken die unterschiedlichen Arbeitswelten und -kulturen aus Praxis und Wissenschaft.“


bislang mit Beiträgen in der deutschen Hochschulforschung: Es wird u. a. auf Onboarding-Konzepte, Mentoring, marktfähige Gehälter und Unterstützung des wissenschaftlichen Arbeitens verwiesen (z. B. Wilson/Wood/Solomonides/Goos/Dixon 2014).

### Nutzen weiterer Forschung über Pracademiker und Pracademikerinnen

Ebenso wie die HAW-Professoren und -Professorinnen sind auch die international diskutierte Pracademiker und Pracademikerinnen kaum erforscht. Dabei könnten sich beide Forschungsströmungen bereichern und die Forschung an den HAW auch weit über den englischsprachigen Raum Beachtung finden. So werden beispielsweise auch in China derzeit HAW-ähnliche Hochschulstrukturen aufgebaut und professorales Personal mit weitreichender Praxiserfahrung gesucht (Ziegele et al. 2019).

An der OTH Regensburg werden aktuell im Rahmen eines Forschungsprojekts empirische Evidenzen, u. a. zu den Attraktivitätsmerkmalen einer Professur und den Gründen für die berufliche Veränderung „aus der Praxis an die Hochschule“, untersucht. Es handelt sich dabei um ein Teilprojekt von „ZAP.OTHR – Zukunft akademisches Personal der OTH Regensburg“, welches im Rahmen des Bund-Länder-Programms „FH-Personal“ mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Landes Bayern gefördert wird. ■

### Weitere Informationen

 <https://www.oth-regensburg.de/zapothr>

- Braun, C. N.; Wilson, E. E. (2023): Berufswahl Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften: Forschungsstand und Forschungsagenda. Working Paper. OTH Regensburg. <https://doi.org/10.35096/othr/pub-5198>
- Hollweck, T.; Netolicky, D. M.; Campbell, P. (2022): Defining and exploring pracademia: Identity, community, and engagement. *Journal of Professional Capital and Community*, 7 (1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/IPCC-05-2021-0026>
- Knittel Mabry, C.; May, G. L.; Berger, N. (2004): Moving from practice to academia: Three perspectives. *Human Resource Development International*, 7(3), 395–402. <https://doi.org/10.1080/1367886042000245987>
- Panda, A. (2014): Bringing academic and corporate worlds closer. *Management and Labour Studies*, 39 (2), 140–159. <https://doi.org/10.1177/0258042X14558174>
- Posner, P. L. (2009): The Pracademic: An agenda for re-engaging practitioners and academics. *Public Budgeting & Finance*, 29 (1), 12–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2009.00921.x>
- Powell, E.; Winfield, G.; Schatteman, A. M.; Trusty, K. (2018): Collaboration between practitioners and academics: Defining the pracademic experience. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 8 (1), 62–79. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2018-V8-I1-8295>
- Wilson, M. J.; Wood, L. N.; Solomonides, I.; Goos, M.; Dixon, P. B. (2014): Down the rabbit hole navigating the transition from industry to academia. Australia. Office for Learning and Teaching.
- Wilson, M. J.; Wood, L.; Solomonides, I.; Dixon, P.; Goos, M. (2014): Navigating the career transition from industry to academia. *Industry and Higher Education*, 28 (1), 5–13. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0189>
- Wilson, M. D. (2015): Pracademia: The future of the lifelong learner. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 20 (2), 28–31. <https://doi.org/10.1002/abc.21189>
- Ziegele, Frank; Roessler, Isabel; Mordhorst, Lisa (2019): Hochschultyp im Wandel? Zur zukünftigen Rolle der Fachhochschule im deutschen Hochschulsystem. In: Cai, J.; Lackner, H. (Hrsg.), Springer eBook Collection. Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2016: Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse (S. 159–174). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22422-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22422-6_11)

## Deutsche Agentur für Transfer und Innovation DATI

# DATI startet mit einem Pilotvorhaben

Der Hochschullehrerbund **h1b** hat den Aufbau der im aktuellen Koalitionsvertrag der Bundesregierung angekündigten „Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI)“ mit einem eigenen Konzept versucht mitzugestalten. Als einer der Ersten hatte der **h1b** im Frühjahr 2022 ein umfangreiches Konzept für den Aufbau der DATI vorgelegt ([https://www.h1b.de/fileadmin/h1b-global/downloads/Positionen/2022-04-08\\_h1b-Konzept\\_zur\\_DATI\\_fin.pdf](https://www.h1b.de/fileadmin/h1b-global/downloads/Positionen/2022-04-08_h1b-Konzept_zur_DATI_fin.pdf)). Erst ein Jahr später hat der **h1b** die Gelegenheit erhalten, seine Vorstellungen von der DATI mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zu diskutieren. Nach einem Jahr der Ungewissheit haben sich die Planungen des BMBF nun konkretisiert. Am 7. Juli 2023 hat das BMBF das DATI-Pilotvorhaben angekündigt. Mit dem „DATIPilot“ möchte das BMBF zunächst die neue Förderidee explorieren, erproben und Erfahrungen sammeln. Das merkt man insbesondere daran, dass dieser Pilot noch lange nicht die finanzielle Dimension hat, die nötig wäre, die angewandte Forschung

an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften nachhaltig zu stärken. Zwei Förderlinien soll es geben (weitere Details in der entsprechenden Bekanntmachung):

### Innovationssprints:

Vereinfachte Antragsverfahren und innovative Auswahlformate an verschiedenen Orten, Kurzprojekte mit einer Laufzeit zwischen drei und 18 Monaten, maximale Antragssumme 150.000 Euro.

### Innovationscommunities:

Einzel- oder Verbundprojekt zum Community-Management, inklusive Strategieentwicklung und Aufbau eines Innovationsmanagements über die gesamte Laufzeit der Community, zunächst begrenzt auf vier Jahre, maximale Fördersumme fünf Millionen Euro.


Ein nachhaltiger Erfolg der DATI wird sich nur mit einer verlässlichen Finanzierung der Förderinstrumente einstellen, die es erlaubt, dass sich die Innovationsstrukturen um die Hochschulen für angewandte Wissenschaften herum weiter verfestigen und ausbauen lassen.

Dazu gehört auch die Verzahnung mit anderen Förderprogrammen, etwa denen der Europäischen Union. Das Pilotvorhaben steht nicht nur den Hochschulen für angewandte Wissenschaften offen.

### Zum DATIPilot:

 <https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/datipilot/datipilot.html>

### Zur Förderrichtlinie von „DATIPilot – Fördern und Lernen für Innovation und Transfer: Ein Experimentierraum im Umfeld der DATI“:

 <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2023/07/2023-07-12-Bekanntmachung-DATIPilot.html>

*Dr. Thomas Brunotte  
Geschäftsführer  
der h1b Bundesvereinigung e. V.*

## Geschlechterforschung

# Wissenschaftsrat nimmt Stellung zum Forschungsfeld Geschlechterforschung

„Die Geschlechterforschung ist ein dynamisches und auch international zukunftsträchtiges Forschungsfeld mit großer Transferrelevanz“, betont der Vorsitzende des Wissenschaftsrats, Wolfgang Wick. „Im internationalen Vergleich besteht allerdings Nachholbedarf, insbesondere in den technischen Disziplinen und der Medizin“, so Wick. Außerdem sei eine konsequente Unterscheidung zwischen Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik notwendig, auch wenn inhaltliche Berührungspunkte und sinnvolle Kooperationen bestehen. „Die Forschung darf nicht auf eine Zuarbeit für Gleichstellungsziele verkürzt werden“, unterstreicht Wick.

Der Wissenschaftsrat spricht sich für eine stärkere Integration von Geschlechterperspektiven in Forschung und Lehre aus, vor allem in jenen Bereichen, in denen sie bislang kaum verankert sind. Großes Entwicklungspotenzial sieht er in der außerhochschulischen Forschung, einschließlich der Ressortforschung. „Im außerhochschulischen Bereich ist die Befassung mit Themen der Geschlechterforschung noch stark von den Interessen einzelner Forschender abhängig“, erläutert Margit Szöllösi-Janze, die Vorsitzende der Arbeitsgruppe, „dabei bietet sich den Forschungseinrichtungen hier eine Chance, innovative Themenkomplexe zu besetzen und voranzutreiben.“ Der

Wissenschaftsrat empfiehlt den außerhochschulischen Einrichtungen daher, die Geschlechterforschung strategisch für nationale wie internationale Kooperationen und die Weiterentwicklung des eigenen Forschungsprogramms zu nutzen. Zudem sollte die Kooperation zwischen Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen intensiviert werden.

Wie jede erfolgreiche Forschung bedarf auch die Geschlechterforschung verlässlicher institutioneller Strukturen. Diese sind erforderlich, um Wissen langfristig zu sichern, Kooperationen anzubahnen, jüngeren Forschenden

Karrierperspektiven zu eröffnen und überhaupt institutionell ansprechbar zu sein. Der Wissenschaftsrat empfiehlt, Professuren mit einer Denomination in Geschlechterforschung gerade in Fächern auf- und auszubauen, in denen sie bislang wenig vertreten ist, sowie die hochschulischen Einrichtungen der Geschlechterforschung auskömmlich auszustatten. Diese Zentren und Netzwerke nehmen ein dichtes Bündel wichtiger Funktionen wahr und sind für die institutionelle und wissenschaftliche Weiterentwicklung des Forschungsfeldes unverzichtbar. Zudem regt der Wissenschaftsrat die Herausbildung einiger interdisziplinärer Zentren mit dezidiertem Forschungsfokus an, um Kräfte zu bündeln und die internationale Sichtbarkeit des Feldes zu erhöhen.

An das Forschungsfeld richtet der Wissenschaftsrat unter anderem die Empfehlung, sich intensiver um die Einwerbung größerer Verbundforschungsprojekte zu bemühen bzw. sich noch stärker in bestehende Verbünde zu integrieren, um durch Vernetzung innovative Anstöße zu erhalten und an andere weiterzugeben. Auch mit Blick auf eine stärkere Internationalisierung sieht der Wissenschaftsrat das Forschungsfeld in der Pflicht.

Darüber hinaus spricht der Wissenschaftsrat Empfehlungen etwa zu Studiengängen und Zertifikatsprogrammen, zur Forschungsförderung und zu Forschungsinfrastrukturen, aber auch zum Verhältnis zu verwandten Forschungsfeldern aus. Mit Sorge beobachtet er Diffamierungen und personenbezogene Angriffe auf Forschende und Studierende des Feldes und bekräftigt seine Empfehlungen zu deren Schutz durch die Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen.

*Wissenschaftsrat*



Seit 10 Jahren stehen wir an der Hochschule Rhein-Waal am Niederrhein für eine innovative, interdisziplinäre und internationale Ausbildung junger Menschen aus der ganzen Welt. Wir bieten insgesamt 36 Bachelor- und Masterstudiengänge an den vier interdisziplinären Fakultäten – Technologie und Bionik, Life Sciences, Gesellschaft und Ökonomie sowie Kommunikation und Umwelt. Über 7.300 Studierende aus 122 Nationen lernen gemeinsam in einem internationalen und interkulturellen Umfeld. Mehr als 90 Partnerhochschulen in 38 Ländern stehen für die internationale Kooperationsstärke der Hochschule Rhein-Waal.

Wir suchen in der **Fakultät Kommunikation und Umwelt** am **Campus Kamp-Lintfort** Unterstützung und besetzen die

### **Professur für Sozial-, Personal- und Organisationspsychologie**

W2 LBesG NRW | Kennziffer 04/F4/23

#### **IHR ZUKÜNFTIGES AUFGABENGEBIET**

- Sie sollen das Gebiet der Psychologie in Lehre und Forschung in der Fakultät Kommunikation und Umwelt vertreten und über einschlägige Kompetenzen im Bereich der Sozial-, Personal- und Organisationspsychologie verfügen
- Mitwirkung bei der anwendungsbezogenen Forschung in Kooperation mit der Wirtschaft, der Entwicklung der Hochschule und der Forschungsinstitute sowie dem Technologietransfer
- Vermittlung von Studieninhalten in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Fakultät
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in den Bereichen Psychologie, Wirtschafts- und Nachhaltigkeitswissenschaften
- Übernahme von Grundlagenlehrveranstaltungen sowie Wahlpflichtveranstaltungen im Umfeld des Lehrgebietes in deutscher und in englischer Sprache, auch abends und am Wochenende

#### **IHRE QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN**

- Abgeschlossenes Psychologie- oder Wirtschaftspsychologiestudium und eine einschlägige Promotion
- Praktische Berufserfahrungen im Personalmanagement, insb. in den Bereichen Recruiting, Potenzialanalyse und Personalauswahl, Anreizsysteme, Mitarbeitermotivation und -bindung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Kompetenzmanagement
- Forschungskompetenz ist durch einschlägige Publikationen, Vorträge und Forschungsprojekte nachzuweisen
- Sehr gute Englisch- und Deutschkenntnisse zwingend erforderlich
- Kreativität, Begeisterungsfähigkeit und Teamfähigkeit

Die allgemeinen gesetzlichen Einstellungsvoraussetzungen ergeben sich aus § 36 des Gesetzes über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG).

Die ausführliche Stellenbeschreibung, die geforderten Voraussetzungen sowie weitere Details finden Sie auf unserer Homepage:

[www.hochschule-rhein-waal.de/de/jobs/professuren](http://www.hochschule-rhein-waal.de/de/jobs/professuren)

**WIR FREUEN UNS AUF IHRE BEWERBUNG BIS ZUM 22.09.2023**

Für fachliche Rückfragen wenden Sie sich bitte an die Leiterin der Berufungskommission, Prof. Dr. Nele Wild-Wall (E-Mail: [nele.wild-wall@hochschule-rhein-waal.de](mailto:nele.wild-wall@hochschule-rhein-waal.de)).

Fragen zum Bewerbungsverfahren beantwortet Ihnen gerne Frau Jäger (Tel. 02821 80673-654).





## Studierendenquote

## Nur noch 4,3 Auszubildende auf zehn Studierende

Akademisierung, Individualisierung und Privatisierung: All dies sind Auswirkungen eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels, der sich auch im Bildungssystem niederschlagen hat. In den Daten zu Schulbesuch, Ausbildung und Studium spiegeln sich politische Entscheidungen ebenso wider wie veränderte Wertevorstellungen. Besonders deutlich zeigt sich dies in der Zahl der Studierenden, die seit 1950 mit wenigen Ausnahmen gestiegen ist. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) aus Anlass seines 75-jährigen Bestehens mitteilt, gab es 2021 in Deutschland weit mehr als doppelt so viele Studentinnen und Studenten (2,9 Millionen) wie Auszubildende (1,3 Millionen). Auf zehn Studierende kamen somit 4,3 Auszubildende. 1950, im früheren Bundesgebiet, war das Verhältnis noch ein völlig anderes: Auf zehn Studierende kamen 75,5 Auszubildende. 971 000 Menschen machten damals eine Ausbildung, wohingegen nur 129 000 Personen für ein Studium eingeschrieben waren.

Die Quote der Studienberechtigten ist von 6,1 Prozent im Jahr 1960 auf 46,8 Prozent im Jahr 2020 gestiegen.

Die steigende Bedeutung akademischer Bildung wird auch am wachsenden Anteil der Abiturientinnen und Abiturienten sichtbar. Verfügten im Jahr 1960 etwa 6,1 Prozent der 19- bis 21-Jährigen über die Hochschulreife, lag die Studienberechtigtenquote 2020 bei 46,8 Prozent.

Der Anteil der Schülerinnen und Schüler auf Gymnasien ist von 24,6 Prozent im Jahr 1960 auf 44,0 Prozent im Jahr 2021 gestiegen. Ein erklärtes Ziel der Bildungspolitik war es, die Durchlässigkeit des Bildungssystems zu erhöhen. Dafür wurde das traditionelle dreigliedrige Schulsystem um neue Schularten wie Gesamtschulen und andere Schularten mit mehreren Bildungsgängen erweitert, was sich in einer deutlich veränderten Schullandschaft niederschlägt. Während 1960 noch 24,6 Prozent der Schüler und Schülerinnen im Sekundarbereich der allgemeinbildenden Schulen das Gymnasium besuchten, waren es 2021 bereits 44,0 Prozent.

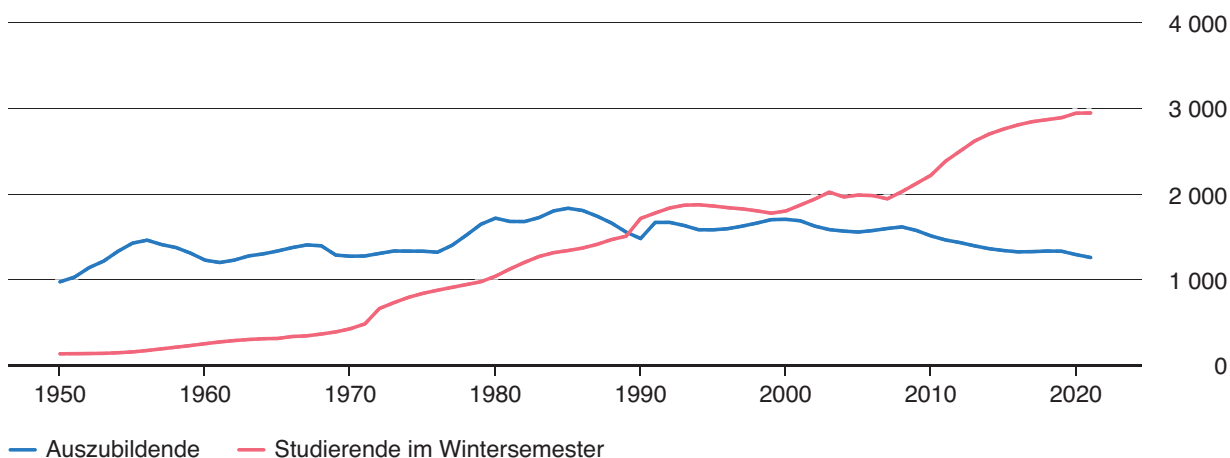
Noch deutlicher zeigen sich die Auswirkungen der Reformbemühungen um bessere Bildungschancen bei den

erreichten Schulabschlüssen an allgemeinbildenden Schulen. 1970 verließ mit 18,9 Prozent noch fast ein Fünftel der Schüler und Schülerinnen die Schule ohne Hauptschulabschluss. 2021 lag dieser Anteil nur noch bei 6,2 Prozent. Auch der Anteil der Absolvierenden mit Hauptschulabschluss sank deutlich von 48,7 Prozent auf 15,9 Prozent. Dagegen wurden höhere Abschlüsse zunehmend häufiger erworben: 2021 erreichten 43,5 Prozent der Absolvierenden den mittleren Abschluss (früher Realschulabschluss) gegenüber 20,9 Prozent im Jahr 1970. Die allgemeine Hochschulreife bzw. die Fachhochschulreife erlangte im Jahr 2021 mit 34,4 Prozent der Absolvierenden ein dreimal so hoher Anteil wie im Jahr 1970 mit 11,5 Prozent.

Je wichtiger Bildung eingeschätzt wird, desto mehr Wert legen Eltern auf eine individuelle Förderung ihrer Kinder. Dementsprechend sind sie auch bereit, dafür zu bezahlen. In der Folge hat sich die Zahl der Privatschulen in Deutschland vervielfacht. Die Zahl der Privatschulen ist heute fünfmal so hoch wie 1950. Gab es im früheren Bundesgebiet im Jahr 1950 nur 741

## Auszubildende und Studierende

in Tausend



Bis 1989 Früheres Bundesgebiet, seit 1990 Deutschland

Privatschulen, so lag deren Zahl 2021 in Deutschland bereits bei 3757. Fast ein Zehntel (9,3 Prozent) der Kinder und Jugendlichen, welche 2021 allgemeinbildende Schulen besuchten, gingen mittlerweile auf Privatschulen. 1950 lag der Anteil im früheren Bundesgebiet noch bei 1,9 Prozent.

Eine der auffälligsten Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte betrifft die immer stärkere Bildungsbeteiligung von Frauen und Mädchen. Mehr als die Hälfte der Studienanfänger und -anfängerinnen sind Frauen. 247 300 Frauen nahmen 2021 ein Studium auf. Damit stellen sie inzwischen mehr als die

Hälfte der Studienanfängerinnen und -anfänger im ersten Hochschulsemester (52,4 Prozent). 1950 lag ihr Anteil lediglich bei 18,5 Prozent.

*Destatis*

## 22. Sozialerhebung zur Lage der Studierenden

### Geld, Wohnung, Gesundheit: drei Krisenherde

Die gemeinsam vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZWH) und dem Deutschen Studierendenwerk (DSW) vorgestellte 22. Sozialerhebung zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Studierenden, erhoben im Sommer 2021, kommentiert Matthias Anbuhl, der Vorstandsvorsitzende des Deutschen Studierendenwerks: „Uns treiben als Deutsches Studierendenwerk drei Befunde um.

Erstens: Wir sehen bei der Studienfinanzierung eine soziale Polarisierung. Gewiss, ein Viertel aller Studierenden hat mehr als 1.300 Euro im Monat zur Verfügung; dieses Viertel gilt sicher nicht als armutsgefährdet. Hier schlagen die Fern-Studierenden und die berufsbegleitend Studierenden zu Buche, die eben in aller Regel finanziell weit besser ausgestattet sind. Am anderen Ende des Spektrums aber sehen wir: 37 Prozent der Studierenden verfügen im Monat über weniger als 800 Euro – das sind nochmal 60 Euro weniger, als die Düsseldorfer Tabelle zum Erhebungszeitpunkt im Sommer 2021 für den Elternunterhalt für auswärts wohnende Studierende vorgab. Diese Gruppe ist mit eben 37 Prozent weiter größer als die Gruppe der Studierenden, die BAföG erhalten; das sind 13 Prozent. Wir haben einerseits die 25 Prozent finanziell sehr gut Alimentierten – und andererseits ein Drittel der Studierenden, deren finanzielle Situation prekär zu nennen ist.

Wir appellieren an die Bundesregierung: Lassen Sie beim BAföG nicht nach. Erhöhen Sie die Bedarfssätze, erhöhen

Sie unbedingt auch die Eltern-Freibeträge, damit endlich wieder mehr Studierende vom BAföG profitieren können. Mehr als ein Drittel der Studierenden hat das auch wegen der Inflation bitter nötig. Gehen Sie auch die strukturelle BAföG-Reform schnell und kraftvoll an.

Zweitens: Die Mietausgaben der Studierenden steigen weiter stark. Die Miete ist weiterhin der größte Ausgabenposten; 410 Euro geben die Studierenden im Schnitt im Monat für die Miete aus – und das ist ein Wert wie gesagt vor Inflation und Energiepreis-Krise! Seitdem ist in deutschen Hochschulstädten bezahlbarer Wohnraum für Studierende noch mehr zur Mangelware geworden, und die Mieten sind mit Sicherheit noch weiter gestiegen; das belegen auch jüngste Marktforschungs-Studien. Zur Erinnerung: Beim BAföG sind für das Wohnen derzeit 360 Euro im Monat vorgesehen. Das reicht in kaum einer Hochschulstadt für ein WG-Zimmer. Wir begrüßen das Bund-Länder-Programm ‚Junges Wohnen‘ ausdrücklich, um mehr bezahlbaren Wohnraum für die junge Generation zu schaffen. Wenn die Länder ihrerseits kräftig fördern, kann dieses Programm mittelfristig den Wohnungsmarkt für Studierende etwas entspannen. Wir benötigen aber dringend eine Verstärkung des Programms. Sonst drohen wir potenzielle Fachkräfte zu verlieren, weil das Hochschulstudium wegen der horrenden Mietkosten an Attraktivität verliert.

Drittens: Mehr Studierende haben eine gesundheitliche Beeinträchtigung, und psychische Erkrankungen haben stark zugenommen. 16 Prozent aller Studierenden haben eine oder mehrere

gesundheitliche Beeinträchtigungen – das ist jede und jeder Sechste! Der Anteil lag 2016, bei der 21. Sozialerhebung, noch bei elf Prozent. Studierende mit psychischen Erkrankungen bilden auch im Jahr 2021 bei Weitem die größte Gruppe unter den studienrelevant Beeinträchtigten. Ihr Anteil ist nochmals deutlich – um zehn Prozentpunkte – gegenüber 2016 gestiegen, von 55 Prozent auf 65 Prozent. Gleichzeitig wirken sich psychische Erkrankungen im Vergleich zu anderen Beeinträchtigungen überdurchschnittlich häufig besonders stark im Studium aus. Wir haben im deutschen Hochschulsystem, nunmehr belegt durch die 22. Sozialerhebung, eine Mental-Health-Krise der Studierenden.

Wir wünschen uns von der Bundesregierung, dass sie im Verbund mit den Ländern die psychosoziale Beratung der Studierendenwerke ausbaut, mit zehn Millionen Euro über die kommenden vier Jahre.“

*DSW*

 <https://www.die-studierenden-befragung.de/aktuelles>

*Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.*



## Neues aus der Rechtsprechung

### Vorläufige Fortführung eines Berufungsverfahrens

In dem vom Sächsischen Obergerverwaltungsgericht (OVG) entschiedenen Fall ging es um die Fortführung eines Berufungsverfahrens nach Abbruch durch den Rektor. Die Hochschule schrieb zum wiederholten Mal eine W3-Professur zum nächstmöglichen Zeitpunkt aus, auf die sich u. a. der Bewerber, der im Nachhinein Eilrechtsschutz bemühte (im Folgenden: „Antragsteller“), bewarb. Nach Durchführung des Auswahlverfahrens beschloss die Berufungskommission, das Berufungsverfahren abzubrechen, nachdem der Antragsteller nicht über die erforderliche fachliche Breite und Passfähigkeit verfüge, und teilte dies dem Rektor mit. Der Fakultätsrat bestätigte in seiner Sitzung den Abbruch. Daraufhin teilte der Rektor dem Dekan der Fakultät mit, dass er entschieden habe, das Berufungsverfahren einzustellen. Der Dekan wiederum informierte den Antragsteller hierüber mit Schreiben von Mitte Juli 2022. Bereits im Juni 2022 schrieb die Hochschule die Professur unter veränderten Vorgaben neu aus; der Antragsteller bewarb sich nicht.

### Eilrechtsschutz

Der Antragsteller nahm daraufhin Eilrechtsschutz beim zuständigen Verwaltungsgericht in Anspruch. Das Gericht lehnte diesen Antrag auf vorläufige Verpflichtung der Hochschule zur Fortführung des Stellenbesetzungsverfahrens mit Beschluss vom 16. Januar 2023, Az. 3 L 297/22, ab. Die Argumentation: Der Antragsteller habe zwar einen Anordnungsgrund, aber keinen Anordnungsanspruch glaubhaft gemacht. Ausgehend von den an die Abbruchentscheidung zu stellenden rechtlichen Anforderungen begegne der Abbruch des Auswahlverfahrens weder in formeller noch in materieller Hinsicht rechtlichen Bedenken. Zwar könne die Entscheidung nicht auf den Ablauf der in § 60 Absatz 3 Satz 1 des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes niedergelegten Neun-Monats-Frist gestützt werden; der Rektor habe indes das Berufungsverfahren aus sachlichen Gründen einstellen dürfen, weil er sich zur Begründung auf die Auffassung der Berufungskommission

gestützt habe. Demnach verfüge der Antragsteller als einzig verbliebener Bewerber nicht über die erforderliche fachliche Breite und Passfähigkeit, um die ausgeschriebene W3-Professur vollumfänglich in Lehre und Forschung zu vertreten. Für eine Überschreitung des Beurteilungsspielraums seien keine Anhaltspunkte ersichtlich. Der Antragsteller habe selbst eingeräumt, dass es ihm an den in der Ausschreibung gewünschten wissenschaftlichen Erfahrungen auf dem Gebiet „Netzaufbau- und Netzerweiterungsstrategien“ fehle. Auf etwaige Verfahrensfehler komme es nicht an, weil diese – wenn sie vorliegen sollten – ebenfalls einen sachlichen Grund für den Verfahrensabbruch darstellen würden. Dies gelte u. a. auch für den gerügten Verzicht auf die Einholung des dritten Gutachtens, weil für die Abbruchentscheidung des Rektors ausschließlich das Vorliegen eines sachlichen Grundes maßgeblich sei. Anhaltspunkte für einen sachwidrigen Grund seien konkret nicht ersichtlich.

### Die Entscheidung des Sächsischen Obergerverwaltungsgerichts

Hiergegen wandte sich der Antragsteller mit der Beschwerde gegen die Entscheidung des Verwaltungsgerichts, die Abbruchentscheidung des Rektors genüge den rechtlichen Anforderungen nicht, weil sie auf einem vorgeschobenen Grund beruhe. Ihm könne eine fehlende fachliche Breite und Passfähigkeit nicht vorgehalten werden, weil die Berufungskommission ihn in ihrer ersten Sitzung als perfekt zur ausgeschriebenen Professur passend angesehen habe. Weiterhin weise das Berufungsverfahren u. a. deswegen erhebliche Verfahrensfehler auf, die zur fehlerhaften Beurteilung des Antragstellers geführt und sich auf die Abbruchentscheidung ausgewirkt hätten. Es hätte nicht auf das nach § 6 Absatz 4 der Berufsordnung vorgeschriebene dritte Gutachten verzichtet werden dürfen.

Das Gericht wies indes die Beschwerde zurück. Dem Bewerbungsverfahren sei zwar auch bei der Entscheidung über den Abbruch eines laufenden Auswahlverfahrens Rechnung zu tragen

und der Abbruch des Besetzungsverfahrens bedürfe eines sachlichen Grundes. Der Abbruch des Auswahlverfahrens begegne vorliegend jedoch weder in formeller noch in materieller Hinsicht rechtlichen Bedenken. Die Abbruchentscheidung sei in der Mitteilung des Rektors schriftlich dokumentiert und der Antragsteller sei über den Abbruch mit Schreiben des Dekans anschließend in Kenntnis gesetzt worden. Dem Prozessbevollmächtigten des Antragstellers wurde zudem, so das Gericht, im verwaltungsgerichtlichen Verfahren auf deren Antrag Akteneinsicht gewährt. Den Anforderungen an die rechtzeitige und in geeigneter Form zu bewirkende Kenntnisgabe sei damit genügt.

Darüber hinaus sei die Abbruchentscheidung auch in materieller Hinsicht rechtlich nicht zu beanstanden. Denn der Abbruch eines Auswahlverfahrens beruhe auf einem hinreichenden sachlichen Grund, wenn, wie hier, zwei Berufungskommissionsmitglieder nachvollziehbar feststellen, dass den Bewerbern die fachliche Breite und Passfähigkeit fehle, um die ausgeschriebene Professur vollumfänglich in Lehre und Forschung zu vertreten. Das Sächsische Obergerverwaltungsgericht schloss sich dabei explizit an die Ausführungen des vorher erkennenden Verwaltungsgerichts an.

Darüber hinaus stelle der Verzicht auf die Vorlage des dritten Gutachtens ebenfalls keinen Verfahrensfehler dar. Gemäß § 60 Absatz 3 Satz 1 des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes sei ein Berufungsvorschlag aufgrund der Vorlage externer Gutachten zu erstellen; eine bestimmte Anzahl von Gutachten sei demnach nicht vorgeschrieben. Nach § 6 Absatz 3 Satz 1 der Berufsordnung seien „in der Regel“ jeweils mindestens drei externe Gutachten anzufordern; nach dem Wortlaut dieser Bestimmung könne hiervon im Ausnahmefall abgewichen werden.

Sächsisches Obergerverwaltungsgericht, Beschluss vom 22. März 2023, Az. 2 B 22/23, juris.

*Dr. Christian Fonk*





## Veröffentlichungen von Kolleginnen & Kollegen

### BETRIEBSWIRTSCHAFT/ WIRTSCHAFT/RECHT

#### Grundkurs Beschaffungsmanagement

H. Beckmann (HS Niederrhein)  
Springer Verlag 2023

#### Entscheidungslehre

#### Methoden und Techniken öffentlich- betriebswirtschaftlicher Entscheidungen in elementaren Grundzügen

T. Barthel (Kommunale HS für Verwaltung  
in Niedersachsen), D. Grommas (HAWK  
Hildesheim/Holzminden/Göttingen),  
A. Goldbach  
11. Auflage  
Merkur Verlag 2023

#### Internationaler Markterfolg

#### Wachstum im globalen Wettbewerb

F. Gebert (SHR Hochschule Heidelberg)  
Springer Verlag 2023

### Warum man lieber nicht Jura studieren sollte und trotzdem: Eine Ermutigung

Hrsg. von R. Schimmel (Frankfurt  
University of Applied Sciences), J. Griebel  
2. Auflage  
Utb 2023

#### Mitarbeiterführung

U. Schirmer, S. Woydt (beide DHBW)  
4. Auflage  
Springer Verlag 2023

### SOZIALE ARBEIT/ GESUNDHEIT/BILDUNG

#### Handbuch Wohnungs- und Obdachlosigkeit

D. Borstel (FH Dortmund), B. Pütter  
Springer Verlag 2023

#### Ausbildungsrecht in der Pflege

#### Einführung in das Pflegeberufegesetz und die Ausbildungs- und Prüfungsverordnung

P. Kistorz (FH Münster)  
2. Auflage  
Kohlhammer 2023

### TECHNIK/INFORMATIK/ NATURWISSENSCHAFTEN

#### Hydraulik in der Wasserwirtschaft. Grundlagen und Anwendungen

R. Freimann (HS München)  
4. Auflage  
Hanser Verlag 2022

#### Vorkurs Mathematik

#### Ein Übungsbuch für Fachhochschulen

M. Knorrenschild (HS Bochum)  
6., aktualisierte Auflage  
Hanser Verlag 2023

#### Quasi- und nichtlineare Kirchhoff-Netzwerke. Dimensionierung, Analyse und Synthese

R. Thiele (HS Zittau/Görlitz)  
Springer Verlag 2023



## Leserbrief

zum Beitrag von Dr. Karla Neschke und Dr. Christian Fonk:  
Die Umsetzungsprobleme bei Lehrermäßigungen nach LVVO,  
DNH 3/2023, S. 28–31.

Das Problem nicht abbaubarer Mehrlehre ist, wie zutreffend geschildert, ein strukturelles Problem. Dieses kann und darf aber nicht den einzelnen Hochschullehrenden überbürdet werden. Hochschullehrende, die sich zu Mehrlehre bereit erklären, bei der die Gefahr besteht, dass sie nicht abgebaut werden kann, sollten diese daher ausschließlich auf Anordnung übernehmen, da nur mit der Anordnung ein Ausgleichsanspruch einhergeht. Wird die Anordnung aber versagt, steht es jedem Hochschullehrenden frei, Mehrlehre nicht zu übernehmen. Sollte gleichwohl ein Bedarf an Mehrlehre vorhanden sein, ist ein Fachbereich bzw. eine Hochschule gehalten, diesen durch qualifizierte Lehrbeauftragte zu decken und/oder in den Verhandlungen der jeweiligen Hochschulverträge auf eine adäquate Aufstockung der Personalmittel hinzuwirken. Ein unter Umständen

bestehendes dahingehendes Unvermögen kann jedenfalls nicht zulasten des einzelnen Hochschullehrenden gereichen, von dem – ohne Anordnung – über das Regeldeputat hinausgehende Lehre erbeten wird. Denn derartig durchgeführte Mehrlehre findet in der Freizeit statt, die gerade auch der Erholung dient. Hier trifft den Dienstgeber hingegen eine Fürsorgepflicht, darauf zu achten, dass Hochschullehrende nicht zu anhaltender, nicht abbaubarer Mehrlehre herangezogen werden, die ihre Gesundheit schädigen und sich auf die Dienstfähigkeit auswirken kann.

Ähnliches gilt für die geschilderte Ablehnung eines Forschungssemesters mit der Begründung, Antragstellende müssen im avisierten Zeitraum selbst Lehre übernehmen. Denn an Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Fachhochschulen ist das Forschungssemester aufgrund des (zu) hohen

Lehrdeputats von besonders hohem Wert. Zudem ist die Gewährung eines Forschungssemesters u. a. in Berlin als Rechtsanspruch von Hochschullehrenden konzipiert (Stäsche, Zeitschrift für Verwaltungsrecht Online, Dok. Nr. 09/2022). Kann ein Hochschullehrender den Nachweis einer ordnungsgemäßen Vertretung des Faches in der Zeit des Forschungssemesters nicht erbringen, weil der Lehrenden-„Pool“ aus strukturellen Gründen permanent unterbesetzt ist, ist aber zweifelhaft, ob ihm dies entgegengehalten und ein Forschungssemester versagt werden kann. Eine gerichtliche Klärung im einstweiligen Rechtsschutz gemäß § 123 VwGO oder im Rahmen der allgemeinen Feststellungsklage gemäß § 43 Abs. 1 VwGO wäre hier zu begrüßen.

*Prof. Dr. iur. Uta Stäsche  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*



## Neuberufene Professorinnen & Professoren

### BADEN-WÜRTTEMBERG

**Prof. Dr. Elisabeth Hartmeyer**, Recht im Sozial- und Gesundheitswesen, Kath. HS Freiburg

**Prof. Dr. med. Raik Siebenhüner**, Angewandte Gesundheits- und Pflegewissenschaften, insbes. Digital Health, DHBW Stuttgart

**Prof. Dr. rer. pol. Dirk Steffens**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, HS Ravensburg-Weingarten

### BAYERN

**Prof. Dr.-Ing. Corinna Busse**, Technische Chemie, TH Nürnberg GSO

**Prof. Dr.-Ing. Carolin Helbig**, Visualisierung und Datenanalyse, HS Coburg

**Prof. Dr. Aykan Inan**, IT-Sicherheit, TH Nürnberg GSO

**Prof. Gemma Koppen**, Gesunde Räume entwerfen: Mensch & Wohlbefinden, HS Coburg

**Prof. Dr. Irmgard Mausz**, Wirtschaftspsychologie, International School of Management

**Prof. Dr. Petra Maria Ritzer-Angerer**, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Markt, HS Fresenius

**Prof. Dr. Julia Saße**, Medienwirkungen und Medienpsychologie, HS Anhalt

**Prof. Dr. Sebastian Stamm**, Visualisierung und Interaktion in digitalen Medien, HS Ansbach

**Prof. Dr. rer. nat. Andreas Stute**, Optische Quantentechnologien, TH Nürnberg GSO

**Prof. Dr.-Ing. Florian Uhrig**, Systeme zur Wasserstoffnutzung in stationären Anwendungen in der Energietechnik, TH Nürnberg GSO

**Prof. Dr. Nadja Sina Irma Wolf**, Ethik und Politik in der Sozialen Arbeit, HS Fresenius

### BERLIN

**Prof. Dr. Lutz Hendrik Hengst**, Geschichte und Theorie des Designs der Kunst & Ästhetik, HS Fresenius

**Prof. Dr. Jasna Russo**, Soziale Arbeit, insbes. emanzipatorische Absätze und kollaborative Methoden, ASH Berlin

### BRANDENBURG

**Prof. Dipl.-Ing. Maren Brakebusch**, Garten- und Landschaftsarchitektur, FH Potsdam

**Prof. Dr. Ulrike Wuttke**, Bibliothekswissenschaft, insbes. Strategien, Serviceentwicklung, Wissenschaftskommunikation, FH Potsdam

### BREMEN

**Prof. Dr.-Ing. Patrick Draheim**, Künstliche Intelligenz, HS Bremen

**Prof. Dr. Christian Fieberg**, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Data Science, HS Bremen

**Prof. Dr.-Ing. Dennis Kampen**, Automatisierungstechnik, HS Bremen

**Prof. Dr. Niclas-Frederic Weisser**, Rechtswissenschaften, insbes. im Öffentlichen Recht (Gefahrenabwehrrecht und Recht der polizeilichen Datenverarbeitung), HfÖV Bremen

### HAMBURG

**Prof. Dr. Wolfram Michael Hahn**, Physician Assistance, HS Fresenius

**Prof. Dr. Michael Heinrich-Zehm**, Gesundheits- und Sozialmanagement, Hamburger Fernhochschule

### HESSEN

**Prof. Dr. Regina Conradt**, Medizinische Informatik, insbes. Digitale Medizin, TH Mittelhessen

**Prof. Dr. Tabea Hirth-Göbel**, Rechnungswesen und Controlling, TH Mittelhessen

Die Neue Hochschule **DNH**  
FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

## Die Themen der nächsten Ausgaben

**5/2023: Indien**

**6/2023: Beim Spielen lernen: Gamification und Serious Games**

**1/2024: 20 Jahre W-Besoldung**

**Kontakt:** Dr. Karla Neschke, [karla.neschke@hfb.de](mailto:karla.neschke@hfb.de)



# Neuberufene Professorinnen & Professoren



**Prof. Dipl.-Ing. Matthias Maier**, Baukonstruktion und konstruktives Entwerfen, HS Darmstadt

## NIEDERSACHSEN

**Prof. Stefan Finger**, Fotografie & Kommunikation, FH des Mittelstands

**Prof. Dr. rer. biol. hum. Lydia Neubert**, Pflegewissenschaft, insbes. erweiterte Pflegepraxis, Hochschule 21

**Prof. Olivera Obadovic**, Planungsmanagement und Bauökonomie, HAWK Hildesheim-Holzminde-Göttingen

**Prof. Dr. Till Sieberth**, Photogrammetrie, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

## NORDRHEIN-WESTFALEN

**Prof. Dr. Michael Gustav Buttgerit**, Kommunikationsdesign, HS Fresenius

**Prof. Dr. Thomas Deckers**, Volkswirtschaftslehre und Statistik, HS Bonn-Rhein-Sieg

**Prof. Dr. Daniel Kiefer**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensgründung, Entrepreneurship & Digitale Geschäftsmodelle, FH des Mittelstands

**Prof. Dr. Sascha Koch**, Erziehungswissenschaft, insbes. Erwachsenen- und Berufspädagogik, HSD HS Dörfel

**Prof. Dr. Nicolas Rauch**, Ausstellungsdesign, TH Ostwestfalen-Lippe

**Prof. Dr. Holger Schmidt**, IT-Sicherheit, Informatik, FH Dortmund

**Prof. Dr. Lars Timm**, Management im Gesundheitswesen, HS Fresenius

## RHEINLAND-PFALZ

**Prof. Dr. Christian Mock**, Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Insolvenzrecht, HS Trier

## SAARLAND

**Prof. Dr.-Ing. Pascal Stoffels**, Produktionsinformatik, HTW des Saarlandes

## SACHSEN

**Prof. Dr.-Ing. Wolf Georgi**, Produktentwicklung/CAD, HTW Dresden

**Prof. Dr. phil. Janina Miriam Vernal Schmidt**, Deutsch als Fremd- und Fachsprache, insbes. Wirtschaftskommunikation im multilingualen Kontext, Westsächsische HS Zwickau

## SACHSEN-ANHALT

**Prof. Dr. Elvira Mavric-Scholze**, Lebensmittelchemie und -analytik, HS Anhalt

**Prof. Dr. Ing. habil. Sandro Schulze**, Software Engineering, HS Anhalt

## SCHLESWIG-HOLSTEIN

**Prof. Dipl.-Ing. Sabina Hauers**, Baukonstruktion und Entwerfen, FH Kiel

## Impressum

### Herausgeber:

Hochschullehrerbund –  
Bundesvereinigung e. V. **h1b**  
Godesberger Allee 64 | 53175 Bonn  
Telefon: 0228 555 256-0  
Fax: 0228 555 256-99

### Chefredakteur:

Prof. Dr. Christoph Maas  
Molkenbuhrstr. 3 | 22880 Wedel  
Telefon: 04103 141 14  
christoph.maas@haw-hamburg.de  
(verantwortlich im Sinne des Presserechts  
für den redaktionellen Inhalt)

### Redaktion:

Dr. Karla Neschke  
Telefon: 0228 555 256-0  
karla.neschke@h1b.de

### Schlusskorrektur:

Manuela Tiller  
www.textwerk-koeln.de

### Gestaltung und Satz:

Nina Reeber-Laqua  
www.reeber-design.de

### Herstellung:

Wienands Print + Medien GmbH  
Linzer Straße 140 | 53604 Bad Honnef

### Bezugsbedingungen:

Jahresabonnements für Nichtmitglieder:  
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand  
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand  
Probeabonnement auf Anfrage  
Erfüllungs-, Zahlungsort  
und Gerichtsstand ist Bonn.

### Anzeigen:

Dr. Karla Neschke  
karla.neschke@h1b.de

### Erscheinung:

zweimonatlich

### Fotonachweise:

Titelbild: reeber-design  
U4: magele-picture – stock.adobe.com  
S. 36, 37: vegefox.com – stock.adobe.com  
S. 37 unten: sdecoret – stock.adobe.com  
S. 38, 39: Murrstock – stock.adobe.com  
S. 38 unten: Gstudio – stock.adobe.com

Verbandsoffiziell ist die Rubrik „**h1b** aktuell“. Alle mit Namen der Autorin/des Autors versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des **h1b** sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:  
30. Juni 2023

ISSN 0340-448 x

Persistent Identifier bei der  
Deutschen Nationalbibliothek:  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2022091675>



**h**l**b**

Hochschullehrerbund  
Bundesvereinigung



# Seminarprogramm 2023

## **FREITAG, 8. SEPTEMBER 2023**

**Professionelles und erfolgreiches Schreiben von Forschungsanträgen**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

## **MONTAG, 25. SEPTEMBER 2023**

**Vom Umgang mit Hierarchien in der Hochschule – Tipps (nicht nur) für Frischberufene**

Siegburg, Kranz Parkhotel | 09:30 bis 17:00 Uhr

## **FREITAG, 29. SEPTEMBER 2023**

**Bewerbung, Berufung und Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften**

Online-Seminar | 9:30 bis 16:00 Uhr

## **FREITAG, 10. NOVEMBER 2023**

**Professionelles und erfolgreiches Schreiben von Forschungsanträgen**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

## **FREITAG, 24. NOVEMBER 2023**

**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren an Hochschulen**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

Anmeldung unter:

**<https://hlb.de/seminare/>**