

## 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

## PRAKADEMIKER

## ÖFFENTLICHE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

### 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 „Beamtreikampf“ 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 Lehrbefugnis 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-Übungsszenarien 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 Übungsszenarien 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.