



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Digitale Kompetenzen im Verwaltungsmanagement

Götz Fellrath

Florian Gilbert

„PROFESSIONELL LEHREN AN DER HSPV NRW“

ONLINE-SAMMELBAND MIT
ABSCHLUSSBEITRÄGEN DES
HOCHSCHULDIDAKTISCHEN
ZERTIFIKATSPROGRAMMS DER HSPV NRW –
FORTLAUFENDE REIHE

HERAUSGEGEBEN VON
MARTIN BORNTRÄGER,
PRÄSIDENT DER HSPV NRW

2022

Abstract

Nicht zuletzt durch die Coronapandemie haben sich die Anforderungen an eine moderne und bürgerorientierte öffentliche Verwaltung gewandelt. Auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) und das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen – EGovG NRW) sind bereits seit Jahren Treiber von umfangreichen Digitalisierungsbemühungen in der öffentlichen Verwaltung. Dabei wird offensichtlich, „dass die Verfügbarkeit digitaler Angebote von Behörden nicht länger eine Ergänzung zum herkömmlichen, analogen Portfolio darstellt, sondern Voraussetzung für eine funktionierende Verwaltung ist.“ (Hölscher et al. 2021, S. 33)

Dieses Lehrprojekt setzt genau an diesen veränderten Rahmenbedingungen für die öffentliche Verwaltung an: Zukünftige Verwaltungsmanagerinnen und -manager müssen in der Lage sein, Verwaltungsprozesse neu zu denken, zu gestalten und zu implementieren. Für die Gestaltung von Prozessen, u. a. für die Digitalisierung von Leistungen, bedarf es bereits in der theoretischen Ausbildung an der HSPV NRW konkreter Anwendungsmöglichkeiten, um einen nachhaltigen Lerneffekt zu schaffen. Gleichzeitig werden die angehenden Verwaltungsmanagerinnen und -manager zukünftig nicht nur bei der Implementierung neuer Prozesse vorrangig in Projektumgebungen tätig sein, die entsprechendes Projektmanagementwissen erfordern. Zuletzt bedarf es zur Umsetzung von E-Government-Lösungen grundlegender Kenntnisse zu aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen, laufenden Umsetzungsprogrammen und bestehenden E-Government-Leistungen.

Mit diesem umfangreichen Lehrprojekt werden die drei Themengebiete Prozess-, Projektmanagement und E-Government im Fachbereich Allgemeine Verwaltung/ Rentenversicherung (AV/R) an der HSPV NRW weiterentwickelt, enger verzahnt, mit digitalen Lehrmethoden versehen und neue thematische Perspektiven für die Studierenden geschaffen. Um diese Ziele zu erreichen, werden die Verfasser

- einen Vorschlag zur Neufassung der Kompetenzziele der Teilmodule 6.2.1 und 6.2.2 im Studiengang AV/R entwickeln,
- die genannten Teilmodule durch die Veränderung von Lehrformen und -inhalten enger aufeinander abstimmen,
- Taxonomiestufen in den Kompetenzzielen aktualisieren,
- praktische Anwendungsmöglichkeiten durch Softwareeinsatz in die Lehre integrieren,
- ein konkretes Lehrkonzept auf dieser Basis ausarbeiten und
- die veränderten Lehrformen in geeigneter Weise evaluieren.

Dieses Lehrprojekt wurde im Rahmen des Transfermoduls des Zertifikatsprogramms „Professionell lehren an der HSPV NRW“ durchgeführt. Die Verfasser, Prof. Dr. Fellrath (Abt. Köln) und Florian Gilbert (Abt. Du), sind hauptamtlich Lehrende, u. a. für das Modul 6.2 – Verwaltungsstruktur im Studiengang Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung (AV/R).

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	6
2	Didaktische Begründung	7
2.1	Derzeitige Kompetenzziele in den betrachteten Teilmodulen	7
2.2	Formen des Präsenzstudiums	8
2.3	Lernvoraussetzungen der Studierenden	9
2.4	Constructive Alignment	11
3	Konzeption	13
3.1	Gesamtkonzeption.....	13
3.2	Lehrinhalt „Projektmanagement“ im Teilmodul 6.2.1	14
3.2.1	<i>Aktueller Stand</i>	14
3.2.2	<i>Notwendigkeit der Weiterentwicklung</i>	14
3.2.3	<i>Konzeption</i>	16
3.3	Lehrinhalt „Prozessmanagement“ im Teilmodul 6.2.1	17
3.3.1	<i>Aktueller Stand</i>	17
3.3.2	<i>Notwendigkeit der Weiterentwicklung</i>	18
3.3.3	<i>Konzeption</i>	19
3.4	Softwareeinsatz	20
3.4.1	<i>Aktueller Stand</i>	20
3.4.2	<i>Notwendigkeit der Weiterentwicklung</i>	20
3.4.3	<i>Konzeption</i>	21
3.5	E-Government	22
3.5.1	<i>Aktueller Stand</i>	22
3.5.2	<i>Notwendigkeit der Weiterentwicklung</i>	22
3.5.3	<i>Konzeption</i>	23
4	Umsetzung	24
4.1	Ergebnisse	24
4.2	Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Projektmanagement“	24
4.3	Lehrkonzept „Prozessmanagement“ mit Einsatz einer Anwendungssoftware	28

4.4	Lehrkonzept „E-Government“ mit Einsatz einer Anwendungssoftware.....	29
4.5	Mediengestützte Übung.....	31
5	Evaluation	35
5.1	Einsatz in der Lehre im Studienjahr 2021 im Kurs KK 20/03	35
5.2	Einbringung in die Fachkonferenz Sommer 2021	38
5.3	Einsatz in der Lehre im Studienjahr 2021/2022	38
5.4	Re-Akkreditierung 2023.....	38
6	Fazit und Ausblick.....	39
	Literaturverzeichnis	40
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	41

1 Ausgangslage

Das Modul 6.2 „Verwaltungsstruktur“ im Fachbereich AV/R ist mit 7 CP bewertet und umfasst insgesamt 127,5 UE. Es besteht aus drei Teilmodulen, die mit einer gemeinsamen dezentralen Klausur über 180 Minuten abgeschlossen werden:

- Teilmodul 6.2.1: Verwaltungsmanagement und Organisation
(insgesamt 73,5 Präsenzstunden über zwei Studienabschnitte)
- Teilmodul 6.2.2: E-Government/Wissensmanagement
(13,5 Präsenzstunden im Studienabschnitt 3)
- Teilmodul 6.2.3: Personalmanagement
(40,5 Präsenzstunden im Studienabschnitt 3).

Die vermittelten Lehrinhalte sollen die Studierenden u. a. in die Lage versetzen, in der Berufspraxis weitreichende Managemententscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Die Studierenden sollen dazu möglichst praxisbasierte, jedoch auch theoretisch-fundierte Kompetenzen erlangen.

Zu allen Teilmodulen sind konkrete Kompetenzziele formuliert, mit denen die Lehrinhalte gemäß den Taxonomiestufen beschrieben werden. Diese Kompetenzziele und Lehrinhalte bedürfen nach Auffassung und Lehrerfahrung der Verfasser einer Aktualisierung und Anpassung an die Anforderungen in der Praxis der öffentlichen Verwaltung.

Die wachsende Bedeutung von bestimmten Lehrinhalten und veränderte praxisrelevante Kompetenzanforderungen bedürfen zudem im Wege der Re-Akkreditierung des Studiengangs für das Jahr 2023 einer Berücksichtigung.

2 Didaktische Begründung

Die Kompetenzziele und damit die Lehrinhalte müssen mit den Anforderungen der späteren Praxiseinsatzgebiete kontinuierlich weiterentwickelt werden. Beispiele für solche sich ändernde Anforderungen lassen sich in allen Bereichen der Lehre an der HSPV finden. So wurden beispielsweise die Themen „Ausländerrecht“ oder „Eingriffsrechtliche Befugnisse bei internationaler Zusammenarbeit“ in die verschiedenen Studiengänge der HSPV integriert. Hierdurch haben sich Lernergebnisse durch neue bzw. veränderte Kompetenzziele ergeben.

Im Bereich der kommunalen und staatlichen Verwaltungen finden derzeit weitreichende Weiterentwicklungen durch die Digitalisierung von Verwaltungsleitungen statt. Für den Fachbereich AV/R ist somit eine wesentliche Anforderung, dass die Absolventinnen und Absolventen der HSPV mit der Digitalisierung der Verwaltungen zurechtkommen bzw. deren Treiber werden. Die Begründungen für diese Anforderungen werden im Detail im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

Es ergibt sich somit auch die Notwendigkeit zur Veränderung der Kompetenzziele und damit eine Überarbeitung der intendierten Lernergebnisse (*learning outcomes*). Um diese veränderten Lernergebnisse zu erreichen, sind Anpassungen der Lehrmethoden erforderlich. Lehrmethoden müssen stärker in Zusammenhängen und mit neuen Instrumenten eingesetzt werden, damit die angestrebten Kompetenzziele erreicht werden können. Hierzu werden in den nachfolgenden Kapiteln konkrete Konzepte entwickelt.

2.1 Derzeitige Kompetenzziele in den betrachteten Teilmodulen

Kompetenzziele im Teilmodul 6.2.1

Das Kompetenzziel 8 im Teilmodul 6.2.1 ist folgendermaßen formuliert: *„Die Studierenden erläutern die Grundlagen eines professionellen Projektmanagements und wenden diese an einfachen Beispielen aus der öffentlichen Verwaltung an.“*

Die zu erreichenden Taxonomiestufen in diesem Kompetenzziel nach Bloom sind das „Verständnis“ (K2) und die „Anwendung“ (K3). Die Studierenden sollen also die Grundlagen des professionellen Projektmanagements verstehen und diese in einer neuen Situation anwenden können.

Das Kompetenzziel 9 im Teilmodul 6.2.1 lautet: *„Die Studierenden sind in der Lage, die Ansätze moderner Systeme zum Prozessmanagement zu beschreiben und unterschiedliche Methoden und Instrumente des Prozessmanagements darzustellen und sie beispielhaft anzuwenden.“*

In diesem Kompetenzziel ist zunächst die unterste Taxonomiestufe „Wissen“ gefordert. Dieses Wissen soll für „moderne Systeme“ zum Prozessmanagement und deren Methoden und Instrumente aufgebaut werden. Darauf basierend soll die Stufe 3 „Anwendung“ erreicht werden und es soll eine beispielhafte Anwendung des Wissens ermöglicht werden. Aufbauend auf den Betrachtungen in Kapitel 3.3 wird ein Vorschlag entwickelt, wie dieses Kompetenzziel praxisgerechter und inhaltlich stringenter formuliert werden könnte. Dabei wird ein Kompetenzziel abgeleitet, das die Stufen „Verständnis“ und „Anwendung“ umfasst.

Kompetenzziele im Teilmodul 6.2.2

Das Teilmodul 6.2.2 ist aus dem Teilmodul 6.2.1 erwachsen. Innerhalb dieses Teilmoduls, das nur mit 18 LVS gelehrt wird, ist E-Government wiederum nur eine Komponente, da mit dieser auch das Thema „Wissensmanagement“ abgedeckt wird.

Eines von zwei Kompetenzzielen für E-Government lautet: *„Die Studierenden sind in der Lage, grundlegende Konzepte des e-Governments darzulegen und sie vor dem Hintergrund der Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung zu bewerten.“*

Die Taxonomiestufen weisen eine große Spannweite (K1 bis K6) auf. Zudem ist das Kompetenzziel unspezifisch und zeigt, dass es die aktuelle Sachlage insbesondere für Kommunen nicht abbildet. In Kapitel 3.5 wird hierzu eine Weiterentwicklung des Kompetenzziels vorgeschlagen.

2.2 Formen des Präsenzstudiums

Das Modulhandbuch umfasst für die Teilmodule 6.2.1 folgende Lehrformen:

- betreute Partner- und Gruppenarbeit
- Lehr- und Lerngespräch
- mediengestützte Vorlesung
- Fallbearbeitung/Übungen
- Ergebnispräsentation
- Moderierte Gruppendiskussion
- Feedback/Reflexion
- Referate

Insbesondere die Punkte „mediengestützte Vorlesung“ – zumindest, wenn darunter mehr als eine PowerPoint-Präsentation verstanden wird – und „Übungen“ sind im Kompetenzziel zum Prozessmanagement aktuell nicht zu finden. Da die Taxonomiestufe hier jedoch die

Stufe „Anwendung“ formuliert, muss eine Lehrkonzeption einen stärkeren Fokus beinhalten.

Für das Teilmodul 6.2.2 sind folgende Lehrformen vorgesehen:

- betreute Partner- und Gruppenarbeit
- interaktives Lehr- und Lerngespräch
- mediengestützte Vorlesung
- Fallbearbeitung/Übungen
- Ergebnispräsentation
- Referate

Gleiches wie für die Lehrformen im Teilmodul 6.2.1 gilt auch hier. Das Thema „Fallbearbeitungen/Übungen“ erfährt im gesamten Teilmodul über alle Themenfelder derzeit kaum eine Verwendung. Insofern ist eine Prüfung der Kompetenzstufen ab 4 ebenfalls problematisch.

2.3 Lernvoraussetzungen der Studierenden

Die Lernvoraussetzung der Studierenden ist bei der Konzeption zu berücksichtigen. Diese betrifft die Themen Vorwissen, Prägung durch den juristischen Studiengang, studienabschnittsübergreifendes Modul und Prüfungsform.

Die Studierenden berichten zu Beginn des Moduls 6.2, überwiegend keine konkrete Vorstellung von den Inhalten des Moduls zu haben. Mehrheitlich liegt dies an fehlender Berufserfahrung und direktem Einstieg in das Studium nach dem Schulabschluss. Die Studierenden mit Berufserfahrung, häufig Beschäftigte in der Laufbahngruppe 1.2, haben zu Beginn des Moduls häufig eine konkretere Vorstellung von den zu erwerbenden Kompetenzen¹.

Ableitung: Bei den Lehrinhalten kann von keinerlei Vorkenntnis ausgegangen werden.

Das Studium ist geprägt von juristischen Fächern. Im ersten Studienabschnitt, auf welchen das Modul 6.2 folgt, nehmen juristische Fächer einen Anteil von mehr als 50% der Präsenzstunden ein. Dies setzt sich im zweiten und dritten Studienabschnitt fort, mit

¹ Die Aussagen basieren auf Umfragen zu Beginn des Moduls 6.2 in den Einstellungsjahrgängen EJ 18, EJ 19 und EJ 20 in den Kursen von Dr. Fellrath.

Anteilen von ebenfalls rund 50% an den Präsenzstunden. Das Grundmuster der juristischen Fächer wird durch andere Fächer, wie eben das Modul 6.2, durchbrochen. Somit kommen neben anderen Inhalten auch andere Lehr- und Lernformen zum Einsatz, welche beim Vermitteln der Lehrinhalte zu berücksichtigen sind. Die Studierenden berichten häufig, dass durch fehlende Arbeitsformen wie „Gutachtenstil“ und „Gutachten“ die Erarbeitung der Lehrinhalte erschwert sei.

Ableitung: Die abweichenden Lehr- und Lernformen in einem nichtjuristischen Fach sind parallel zu den Inhalten zu vermitteln.

Mehrere Module im Studiengang werden über zwei Studienabschnitte gelehrt. Diese schließen mit einer Prüfung am Ende des Moduls ohne Zwischenprüfungen ab. Dies führt dazu, dass in den Studienabschnitten mit Prüfungen eine höhere Aufmerksamkeit der Studierenden feststellbar ist als im Studienabschnitt ohne Prüfung. Dies betrifft das Teilmodul 6.2.1 in doppelter Weise. Zum einen ist das Modul selbst in zwei Abschnitte (4 LVS im S2 und 1 LVS im S3) untergliedert, die von der ersten Praxisphase (P1) unterbrochen werden. Dies erschwert das Aufrechterhalten der erworbenen Kompetenzen aus dem zweiten Studienabschnitt.

Zum anderen stehen im zweiten Studienabschnitt die beiden ersten juristischen Klausuren an, die jeweils ein Modul über ebenfalls zwei Studienabschnitte abschließen (Modul 4.1 und Modul 4.2). Beide weisen acht CP auf und werden als jeweils vierstündige Klausur abgeprüft. Hier ist eine sehr deutliche Verschiebung der Aufmerksamkeit der Studierenden auf diese beiden Fächer ab der Mitte des Studienabschnitts S2 festzustellen.

Ableitung: Die Unterbrechung des Moduls durch den Praxisabschnitt und die Klausurphase im S2 ist bei der Konzeption des Lehrinhalts zu berücksichtigen.

Die Prüfung zum Ende des Moduls ist eine dreistündige Klausur, die dezentral von den Lehrenden der jeweiligen Abteilung gestellt wird. Diese Klausuren umfassen immer Aufgaben, die zunächst einen reproduzierenden Teil (Taxonomiestufen 1 und 2) beinhalten, auf den dann mit zusätzlichen Angaben und Informationen Fragen aus den höheren Stufen (K 3 bis K 6) aufbauen.

Die Aufteilung der Fragen in diese beiden Gruppen berücksichtigt die explizite Nennung der jeweiligen Stufe in den Kompetenzzielen. Der Schwerpunkt liegt jedoch sowohl in der zeitlichen Konzeption der Klausur als auch bei den erreichbaren Punkten auf den Fragen zu den höheren Stufen. Ein Bestehen allein durch Beantwortung der Fragen zu den unteren Stufen ist nicht möglich.

Die Studierenden berichten häufig, dass ihnen nicht klar sei, wie die Prüfungen im Modul aussehen, da sie anknüpfend an die Ausführungen zu den juristischen Methoden auch bei den Prüfungsformen vergleichbare Vorstellungs- und Verständnisschwierigkeiten zeigen.

Ableitung: Die Prüfungsform muss im Lehrkonzept ausreichend berücksichtigt werden.

2.4 Constructive Alignment

Bei der Durchführung dieses Lehrprojekts im Rahmen des Transfermoduls war das Prinzip des „Constructive Alignments“ von wesentlicher Bedeutung; die Lernergebnis- und Kompetenzorientierung steht im Mittelpunkt aller hier vorgeschlagenen Konzeptionen zur Weiterentwicklung des Moduls 6.2 im Studiengang AV/R. Gleichzeitig werden in den Lehrkonzeptionen auch Vorschläge für die Anpassung der Prüfungsmethoden unter Berücksichtigung veränderter Taxonomiestufen unterbreitet. Anhand des in Abb. 1 dargestellten didaktischen Dreiecks wird das Vorgehen in diesem Lehrprojekt skizziert.

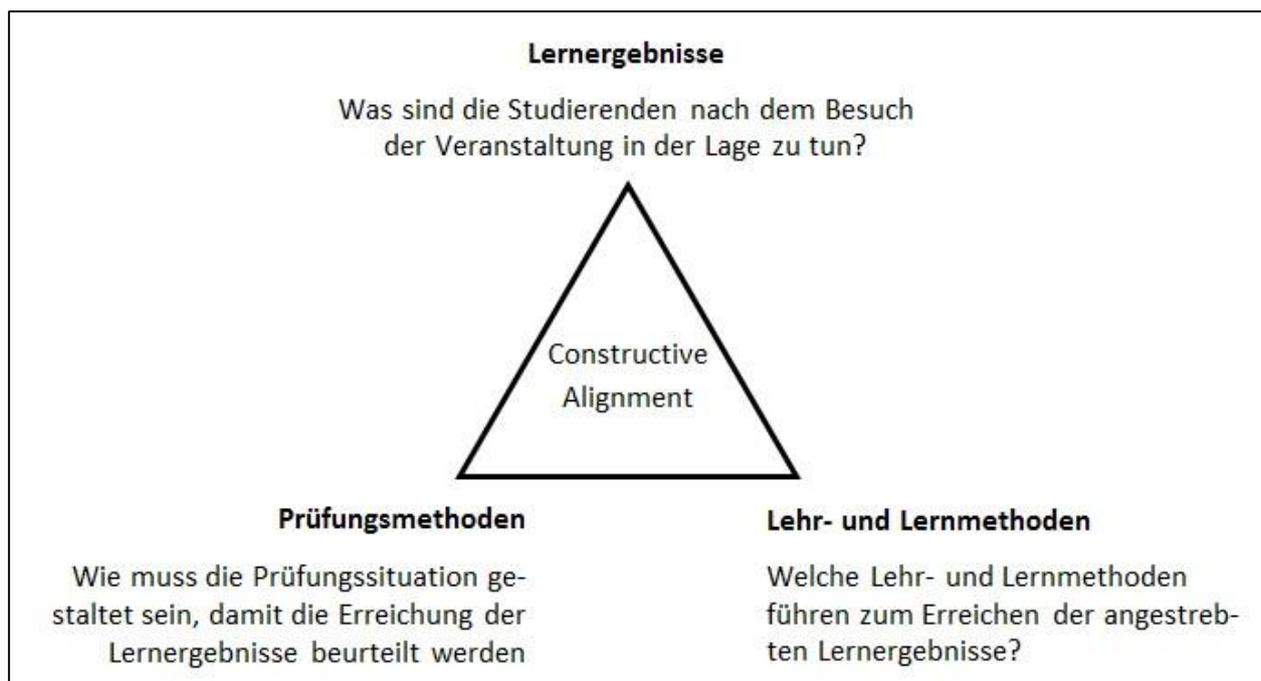


Abbildung 1 – Constructive Alignment als Konzeptionsbasis ²

² In Anlehnung an das Zentrum für Wissenschaftsdidaktik der Ruhr-Universität Bochum (o. J.).

Bei der Konzeption der Lehrinhalte standen die intendierten Lernergebnisse („outcomes“) und die adäquaten Taxonomiestufen im Fokus. Die Fragestellung „*Was sind die Studierenden nach dem Besuch der Veranstaltung in der Lage zu tun?*“ wird in der Umsetzung der vorgeschlagenen Lehrkonzeptionen (siehe Kapitel 4) stets beantwortet, die Kompetenzziele wurden konsequent aus Sicht der Studierenden formuliert und entsprechend angepasst.

Die Lehr- und Lernmethoden sind auf die Erreichung der Lernergebnisse abgestimmt und werden ebenfalls in der Umsetzung benannt. Die vorgeschlagenen praktischen Übungen ermöglichen den Studierenden, Lehrinhalte in konkretes Handeln zu übersetzen und Handlungskompetenz zu entwickeln.

Die vorgegebene Prüfungsform der dezentralen Klausur kann durch die Verfasser nicht verändert werden, dennoch können die Prüfungsinhalte an die intendierten Lernergebnisse angepasst werden. Vorschläge zu den Prüfungsinhalten werden in diesem Projektbericht aufgezeigt.

3 Konzeption

3.1 Gesamtkonzeption

Mit dem Vorhaben in diesem Transfermodul werden, wie in Kapitel 1 dargestellt, insgesamt fünf Ziele verfolgt:

1. Aktualisierung des Kompetenzziels Projektmanagement (Teilmodul 6.2.1)
2. Aktualisierung des Kompetenzziels Prozessmanagement (Teilmodul 6.2.1)
3. Verknüpfung des Teilmoduls 6.2.1 mit dem Teilmodul 6.2.2
4. Aktualisierung des Kompetenzziels „Konzepte und Anforderungen“ (Teilmodul 6.2.2)
5. Einsatz einer Software für die Änderung der Taxonomiestufe auf „Anwenden“

Grafisch zusammengefasst stellt sich dieses Vorhaben so dar:

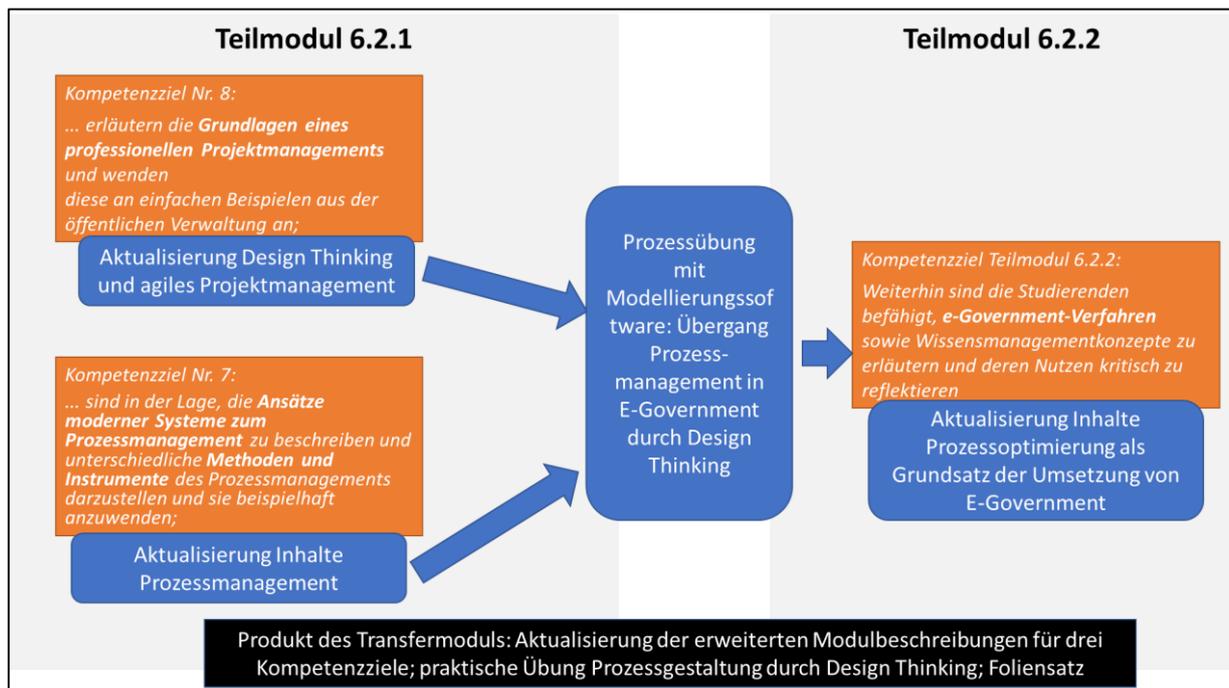


Abbildung 2 – Schematische Darstellung der Konzeption dieses Projektberichts³

Diese Ziele werden im Projekt realisiert durch

- eine theoretische Weiterentwicklung der Lehrinhalte in zwei Teilmodulen,
- die konkrete Entwicklung einer daraus abgeleiteten Lehrkonzeption und
- die Evaluation einer teilweisen Anwendung im Studienjahr S2 des Jahrgangs 2020 im Studiengang KVD in der Abteilung Köln.

³ Eigene Darstellung.

3.2 Lehrinhalt „Projektmanagement“ im Teilmodul 6.2.1

3.2.1 Aktueller Stand

Das Kompetenzziel 8 im Teilmodul 6.2.1 lautet derzeit: „Die Studierenden erläutern die Grundlagen eines professionellen Projektmanagements und wenden diese an einfachen Beispielen aus der öffentlichen Verwaltung an.“ Berührt sind damit die Taxonomiestufen K2 und K3 nach Bloom. Die erweiterten Kompetenzziele im Themenbereich „Projektmanagement“ lauten darüber hinaus in der bisherigen Fassung folgendermaßen:

- Ziel-/Auftragsvereinbarung, Projektphasen und Projektschritte, Projektplanung
- Zeit- und Maßnahmenplanung, Ressourcenplanung, Meilensteine
- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Besprechungen
- Netzplantechnik
- GANTT-Diagramme (Balkendiagramme)

3.2.2 Notwendigkeit der Weiterentwicklung

Wie bereits in diesem Projektbericht erläutert wurde, kommt dem Management von Projekten in der Praxis der öffentlichen Verwaltung eine wesentliche Bedeutung zu. Insbesondere bei Vorhaben zur digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung ist eine Durchführung in starren Hierarchie-/Linienstrukturen nicht mehr vorstellbar. Neben dieser Erkenntnis ist festzustellen, dass sich klassische Projektmanagementstrukturen und -tools in den vergangenen Jahrzehnten weiterentwickelt haben und darüber hinaus in der Praxis durch agile Techniken angereichert wurden. Aus den hier aufgezeigten (erweiterten) Kompetenzzielen lässt sich diese Bedeutung und die skizzierte Weiterentwicklung nicht ohne Weiteres ableiten; es ist davon auszugehen, dass Lehrende auf Grund eigener Projekterfahrungen diese Lehrinhalte vermitteln, verbindlich sind diese Lehrinhalte jedoch nicht benannt. Für die Lehrinhalte im Teilmodul 6.2.1 bedeutet dies somit einen klaren Aktualisierungsbedarf, der hier zunächst anhand der bisherigen erweiterten Kompetenzziele als Vorschlag skizziert werden soll:

- *Ziel-/Auftragsvereinbarung, Projektphasen und Projektschritte, Projektplanung:*
Die genannten Elemente sind häufig in Projekten nach dem sog. „Wasserfallmodell“ anzutreffen. In diesem klassischen Modell des Projektmanagements wird, stark vereinfacht ausgedrückt, postuliert, dass sich Anforderungen an das Projektprodukt zu Beginn des Projekts eindeutig bestimmen und darauf aufbauend weitere Projektschritte wie Anforderungsanalysen und Produktentwicklung sequenziell anschließen lassen. Im agilen Projektmanagement ist es hingegen unter Anwendung agiler Prinzipien und Techniken möglich, Anforderungen an das Projektprodukt im Projektverlauf zu modifizieren, da häufig zu Beginn eines (komplexen) Projekts nicht alle Anforderungen an ein Produkt definiert werden können.
- *Zeit- und Maßnahmenplanung, Ressourcenplanung, Meilensteine:*
Im agilen Projektmanagement steht die Produktentwicklung in mehreren, iterativen Teilschritten im Vordergrund (sog. Sprints). Auch das klassische Projektmanagement kennt ähnliche Verfahrensweisen, z. B. das „Rolling Wave Planning“. Es bestehen daher durchaus Interdependenzen zwischen beiden Vorgehensweisen, die jedoch in den vorliegenden Lehrinhalten nur in geringem Ausmaß sichtbar werden. Darüber hinaus bietet das agile Projektmanagement weitere Techniken, um Elemente des klassischen Projektmanagements sinnvoll zu ergänzen, z. B. bei der Kombination des Projektstrukturplans mit User-Stories/Epics.
- *Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Besprechungen:*
Die Kommunikation innerhalb eines Projekts trägt maßgeblich zum Projekterfolg bei, unabhängig von der Art der Projektumgebung (klassisch, agil, hybrid). Im agilen Kontext sind Kommunikationsformate zu finden, die die üblichen Besprechungsformate in der Projektarbeit sinnvoll ergänzen können, darunter z. B. Daily Stand-Ups.
- *Netzplantechnik und GANTT-Diagramme:*
Sowohl die Netzplantechnik wie auch GANTT-Diagramme sind weit verbreitete Tools im Projektmanagement. Das agile Projektmanagement bietet mit Iterationen und Sprints Vorgehensweisen an, die auch durch GANTT-Diagramme sinnvoll unterstützt werden können.

Bei der Betrachtung der aktuellen Lehrinhalte ist zu unterstellen, dass die Studierenden, auch auf Grund des geringen Umfangs der LVS für diesen Themenbereich, vorrangig die Anwendung klassischer Projektmanagementmethoden erlernen. Die Praxis des Projektmanagements zeigt allerdings eine zunehmende Vermischung beider Ansätze

bzw. die Notwendigkeit einer hybriden Anwendung. Dabei ist ausdrücklich zu betonen, dass das vermeintliche Spannungsfeld zwischen „agil“ und „klassisch“ faktisch nicht existiert, sondern beide Arten des Projektmanagements unterschiedliche Ansätze verfolgen, grundsätzlich aber je nach Projektart gut kombiniert werden können. Eine Entweder-oder-Sichtweise ist hier demnach nicht angebracht und dies sollte im Rahmen der Vermittlung der Lehrinhalte deutlich werden.

Darüber hinaus lassen die aktuellen Lehrinhalte einen konkreten Bezug zum Prozessmanagement vermissen. Das bereits beschriebene „Wasserfallmodell“ ist im Wesentlichen eine Prozessbetrachtung; es zeigt die wesentlichen Schritte einer sequenziellen, prozessorientierten Produktentwicklung auf. Auch das agile Projektmanagement beruht im Wesentlichen auf einem agilen Prozess, der durch agile Techniken und die Anwendung agiler Prinzipien unterstützt wird.

3.2.3 Konzeption

Mit der vorzunehmenden Aktualisierung des Kompetenzziels 8 im Teilmodul 6.2.1 ergibt sich im Rahmen dieses Lehrprojekts die Notwendigkeit, die Lehrinhalte anzupassen. Anschließend sind die Taxonomiestufen entsprechend zu überprüfen.

Ein konkreter Vorschlag zur Anpassung der Lehrinhalte wird in Kapitel 4.2 unterbreitet. In diesem Vorschlag wird der Themenbereich „Prozessmanagement“ innerhalb des Teilmoduls enger mit dem „Projektmanagement“ verknüpft. Darüber hinaus können bei den Lehrinhalten ebenfalls Bezüge zum Teilmodul 6.2.2 „E-Government/Wissensmanagement“ hergestellt werden; im Vorschlag zur Aktualisierung der Lehrinhalte wird dies durch die Übung „Führerscheinerlaubnis“ und durch einen Videoinput zum Design-Thinking-Ansatz erreicht. Die verstärkte Verknüpfung mit anderen Teilmodulen und Themengebieten und die Einführung einer Gruppenübung lassen es notwendig erscheinen, der Thematik „Projektmanagement“ einen höheren Anteil an den verfügbaren LVS einzuräumen. In dem in Kapitel 4.2 vorgeschlagenen Lehrkonzept wird ein Ansatz von 8 LVS für sinnvoll erachtet. Eine entsprechende Durchführung und Evaluation wird zeigen, ob dieser Ansatz ausreichend ist.

Ferner werden in der aktuellen Fassung des Kompetenzziels 8 die Taxonomiestufen K2 und K3 („Erläutern“ und „Anwenden“) nach Bloom beschrieben. Diese Taxonomiestufen sollen hier beibehalten werden, insbesondere durch die Gruppenübung wird die Taxonomiestufe K3 („Anwenden“) deutlicher herausgestellt. Um dem Aktualisierungsbedarf dieses Kompetenzziels Rechnung zu tragen, wird folgender Vorschlag zur Formulierung des Kompetenzziels 8 unterbreitet:

„Die Studierenden sind in der Lage, moderne Formen des professionellen Projektmanagements zu erklären, miteinander zu kombinieren und diese anhand von Praxisbeispielen anzuwenden.“

Durch diese Formulierung soll unterstrichen werden, dass die Vermittlung der Lehrinhalte nicht ausschließlich klassische Projektmanagementmethoden beinhalten sollte, sondern durch agile Methoden, Techniken und Prinzipien anzureichern ist. Durch die Kombination beider Ansätze ist gewährleistet, dass praxisnahe Inhalte anwendungsgerecht vermittelt werden und die Vorteile beider PM-Ansätze sinnvoll miteinander kombiniert werden können.

Im Rahmen der Modulprüfung, und unter Bezugnahme auf die Ausführungen in Kapitel 2.4 zur Herstellung des Constructive Alignment, können diese Inhalte in der Prüfung wie bisher abgeprüft werden. So können die theoretischen Grundlagen zu beiden Kompetenzzielen abgefragt werden. Darauf aufbauend sind Aufgaben denkbar, die Übungen in den Lehrveranstaltungen entsprechen. Beispiele hierfür sind:

- Fallbeispiel zur Bewertung von gelungenen bzw. problembehafteten Projekten
- Konkrete Situationsbeschreibung einer Kommune/einer Bezirksregierung, für die ein Projektmanagement entworfen werden soll
- Entwurf und Erstellung eines Projektplans (Netzplan, agiles Projekt)

3.3 Lehrinhalt „Prozessmanagement“ im Teilmodul 6.2.1

3.3.1 Aktueller Stand

Derzeitiger Lehrinhalt ist gemäß den erweiterten Kompetenzzielen:

- *Prozessmanagementzyklus, Zielanalyse, Ist-Analyse*
- *Flussdiagramme*
- *Kernprozesse, Unterstützungsprozesse, Führungsprozesse*
- *Prozessanalyse*
- *Prozessmodellierung* (Optimierung vor dem Hintergrund definierter Kriterien (Qualität, Kosten, Durchlaufzeit), d. h. Bewertung von Arbeitsabläufen anhand selbst entwickelter Kennzahlen und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen)

Prozesse erfahren in der Praxis der öffentlichen Verwaltung eine zunehmende Beachtung (vgl. Halsbenning et al. 2019). Ihre Wichtigkeit war lange bekannt, jedoch stand eine prozessorientierte Arbeitsorganisation nur selten im Vordergrund. Dies ändert sich derzeit insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes

(Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat o. J.; Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz - OZG)) und die Entwicklungen im Bereich E-Government (siehe Ausführungen zu Teilmodul 6.2.2) (vgl. Jakobi 2018, S. 191 ff.; E-Government-Gesetze des Landes NRW (Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen/E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW vom 8. Juli 2016) und des Bundes (Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung/E-Government-Gesetz - EGovG)). Voraussetzung für beides sind entsprechende Software und technifizierte Verwaltungsleistungen. Diese basieren ausnahmslos auf Prozessen. Kurzum: Ohne Prozesse kein E-Government.

3.3.2 Notwendigkeit der Weiterentwicklung

Die Inhalte sind weitgehend allgemein gefasst und bedürfen einer Konkretisierung.

- *Prozessmanagementzyklen* sind in Anlehnung an allgemeine Managementzyklen eine iterative Befassung mit Prozessen. Dies beginnt mit einem Ist-Zustand, dessen Analyse/Bewertung und führt über eine Ableitung eines Solls zu einer späteren Analyse/Evaluation. Dies bleibt grundsätzlich auch in moderneren Kontexten erhalten, jedoch basieren diese Zyklen mittlerweile auf digitalen Prozessregistern, die ein umfassenderes, niedrigschwelliges und vor allem auf Onlineleistungen ausgerichtetes Prozessmanagement ausmachen.
- Die Aufteilung in verschiedene Prozessarten (Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse) ist weiterhin aktuell.
- *Prozessanalysen* und *Flussdiagramme* sind als Begriffe weiterhin aktuell. Jedoch umfassen die derzeit gelehrt Prozesse mehrere veraltete Prozessdarstellungen, die unter dem Oberbegriff Flussdiagramme zusammengefasst wurden. Zudem ist die Notation (BMPN 2.0) derzeit nicht im Lehrinhalt für die Flussdiagramme enthalten. Diese Notation vereinheitlicht alle Flussdarstellungen, so dass hier nur noch ein Beispiel vermittelt werden muss, das für alle Varianten steht. Mit der technisch unterstützten Prozessabbildung ergeben sich zudem neben den Standardanalysen umfassendere Analysemöglichkeiten, die jedoch nur angerissen werden sollten, weil sie von der jeweils eingesetzten Software abhängig sind.⁴

⁴ Ein Beispiel für eine solche Software liefert die PICTURE GmbH: www.picture-gmbh.de.

- Die Optionen für *Prozessmodellierungen* sind mittlerweile niedrigschwellig verfügbar. So stehen der HSPV zwei Prozessplattformen zur Verfügung, die in die Lehre integriert werden können. Somit sind die Möglichkeiten der Abbildung, Bewertung und Optimierung viel umfassender möglich als bisher, ohne wesentlich mehr Lehrzeit darauf verwenden zu müssen.

3.3.3 Konzeption

Aus den oben genannten Gründen sollte daher die Befassung mit dem Prozessmanagement im Teilmodul 6.2.1 in den engen Grenzen der verfügbaren Lehrveranstaltungsstunden konkreter und in Bezug auf das Teilmodul 6.2.2 (siehe Kapitel 3.5) fokussierter werden. Die Taxonomiestufe sollte angepasst werden, um die Stufe 3 nicht direkt auf die Stufe 1 aufzubauen.

Das Kompetenzziel 9 im Teilmodul 6.2.1 sollte wie folgt umformuliert werden: *„Die Studierenden sind in der Lage, die Ansätze moderner Systeme, Instrumente und Methoden zum Prozessmanagement zu erklären und diese beispielhaft anzuwenden.“*

Es sollte ein starker Bezug zum E-Government gewählt werden, weshalb bestimmte Methoden aus dem Lehrprogramm gestrichen werden sollten. Prozesse in der öffentlichen Verwaltung werden mittlerweile ausschließlich mit Bezug auf die Technifizierung betrachtet. Daher sollte die Notation von Prozessdarstellungen und die softwarebasierte Prozessgestaltung in das Lehrprogramm aufgenommen werden. Veraltete Prozessabbildungen (Zuständigkeitsdiagramme, Prozesstabellen, Flussdiagramme mit Entscheidungsbaum) und Prozesssysteme können herausgenommen werden. Ergänzend sind die Themen Prozessoptimierung und Prozesslandkarten aufzunehmen und mit praktischen Methoden zu verknüpfen. Diese Änderung der Lehrinhalte wäre im allgemeinen, umformulierten Kompetenzziel 9 abgedeckt, weil diese Ausrichtung dem modernen System zum Prozessmanagement entspräche. Vom Umfang wäre eine Konzeption für 4 LVS angedacht.

Im Rahmen der Modulprüfung können neben der Abfrage von Grundlagenwissen auch Anwendungen abgeprüft werden. Diese könnten beispielsweise wie folgt aussehen:

- Erstellung eines Prozessdiagramms auf Basis einer verbalisierten Ablaufbeschreibung
- Entwicklung von Optimierungsansätzen für einen vorgelegten Prozessablauf
- Ableitung von Problemen im Ablauf eines vorgelegten Prozessablaufs

3.4 Softwareeinsatz

3.4.1 Aktueller Stand

Derzeit findet bei der Befassung mit dem Thema „Prozessmanagement“ (Teilmodul 6.2.1) und im Teilmodul 6.2.2 in der Regel keine Einbindung einer Übung zur Abbildung von Prozessen statt. Ein Einsatz von webbasierten Plattformen zur Prozessabbildung ist bislang nicht möglich bzw. vorgesehen. Die Kompetenzstufe „Anwendung“ ist daher nur theoretisch erreichbar.

3.4.2 Notwendigkeit der Weiterentwicklung

Die Notwendigkeit der Weiterentwicklung ergibt sich aus der voranstehenden Argumentation. Wie soll eine Anwendung vermittelt werden, ohne sie in den Lehrveranstaltungen anzuwenden?

Anstatt das Kompetenzziel zu ändern, sollte daher die Anwendung auch in der Lehre ermöglicht werden.

Neben dieser kompetenzbasierten Begründung sind auch Entwicklungen aus der Praxis zu berücksichtigen, die im Rahmen des bisherigen Kompetenzziels Berücksichtigung finden müssen:

- Die gesetzlichen Grundlagen für das E-Government formulieren eine Notwendigkeit aus der Organisationslehre als Pflicht zur Umsetzung von E-Government-Leistungen: Vor einer Umsetzung als technikbasierte Verwaltungsleistung ist verpflichtend eine Prozessoptimierung durchzuführen. Dies ändert die bisherige, eher eklektische Herangehensweise an die Umsetzung von E-Government-Leistungen grundlegend.
- Die Abbildung und Erhebung der Prozesse erfolgt mittlerweile ausschließlich in webbasierten Prozessplattformen. Diese bilden zunehmend alle Verwaltungsleistungen ab und ermöglichen den Übergang von prozessungebundener, papiergebundener Sachbearbeitung zu prozessorientierter, technikbasierter Sachbearbeitung.

3.4.3 Konzeption

In Kenntnis der Situation und nach Befassung mit dem Thema auf der letzten Konferenz der Lehrenden im Modul 6.2 ist Kontakt mit einem Softwareanbieter aufgenommen worden, dessen System als das führende System für die Kommunen in NRW bezeichnet werden kann, da das Prozessregister der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) auf dieser Plattform aufbaut (vgl. Homepage der KGSt). Die Software heißt PICTURE® und ist von der PICTURE GmbH, Münster, entwickelt worden. Das System ist webbasiert und bietet verschiedene Abbildungsstandards, darunter die Notation nach BPMN mit Attributen und einen eigenen Standard mit piktografischen Tätigkeitssymbolen (vgl. Softwarebeschreibung der PICTURE GmbH). Die Plattform ist so konzipiert, dass die Prozesse von Kunden eigenständig erfasst und modelliert werden können.

Durch diesen Ansatz und die insgesamt einfach zu erlernenden Grundfunktionen wurde die Software als für die Lehre geeignet bewertet. Da sie zudem in den Kommunen in NRW im Einsatz ist, ermöglicht dies eine direkte Theorie-Praxis-Verzahnung.

Es ist gelungen, für die Hochschule eine kostenfreie Lizenz zu erhalten. Für zunächst zwei Standorte (Köln und Münster) können beliebig viele anonymisierte Nutzer durch zwei Administratoren angelegt werden. Die Nutzer sollen in diesem Fall die Studierenden in den Kursen sein. Unter Anleitung der Administratoren können sie die Grundfunktionen im System erlernen und anschließend eigene Prozesse anlegen und bearbeiten. Zudem ist es möglich, den Studierenden bereits angelegte Prozesse vorzugeben, die diese weiterbearbeiten bzw. optimieren sollen.

Hierzu wird in Kapitel 4.5 eine zweiteilige Übung entwickelt, deren erster Teil im Teilmodul 6.2.1 (Prozessmanagement, S2) und deren zweiter Teil im Teilmodul 6.2.2 (E-Government) bearbeitet werden soll.

Die Umsetzung dieser Konzeption kann im Teilmodul 6.2.1 und im Teilmodul 6.2.2 mit je 2 bis 4 LVS erfolgen. Eine Verwendung im Rahmen der Modulprüfung ist derzeit nicht möglich. Jedoch schult der Softwareeinsatz das Kompetenzziel derart, dass auch die Prüfungsformen gemäß Kapitel 3.4 passend sind, jedoch nur mit einer papiergebundenen Darstellung der gleichen Prozessmodellierung.

3.5 E-Government

3.5.1 Aktueller Stand

Aktuell werden teils veraltete Lehrinhalte vermittelt. Die Entwicklungen im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes, die maßgeblich für das Thema E-Government sind, finden sich derzeit nur dann in der Lehre wieder, wenn diese Entwicklungen auch individuell durch Lehrende erkannt wurden. Die bereits realisierten Ansätze und die Entwicklung der Kommunen hin zu E-Government-Kommunen finden sich nicht wieder. Daher sollten das Kompetenzziel, die Lehrinhalte und die Lehrmethoden angepasst werden.

3.5.2 Notwendigkeit der Weiterentwicklung

E-Government ist innerhalb von wenigen Jahren von einer Forderung zu einer Realität geworden. Viele bereits bestehende Elemente wie beispielsweise die elektronische Steuererklärung über das Programm Elster wurden nicht als E-Government-Elemente wahrgenommen. Insofern erscheint das Kompetenzziel im Teilmodul 6.2.2 zu allgemein. Es berücksichtigt zwar aktuelle „Methoden“ und „Verfahren“, thematisiert aber nicht die bestehenden Angebote und Leistungen, die elektronisch abgewickelt werden können bzw. in Kürze zur Verfügung stehen. Die Anforderungen nur aus Sicht der Verwaltung zu betrachten, ist ebenfalls eine verkürzte Sichtweise, da gerade der integrierte Ansatz aus Nutzeranforderungen und rechtlichen Anforderungen seitens des Verwaltungshandelns in einem Prozess E-Government ausmacht.

Die implementierten E-Government-Verfahren unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Transaktionsstufen und der abgebildeten Leistungen. Deshalb sollten die verschiedenen Verfahren differenziert und anhand der Praxisbeispiele dargestellt werden.

Das Onlinezugangsgesetz als maßgebliches E-Government-Gesetz wird in einer konzertierten Aktion durch Bund, Länder und Kommunen umgesetzt. Hierzu ist ein umfassendes Projekt angelaufen, das sukzessive aktuell 594 OZG-Leistungen mit insgesamt über 7500 Verwaltungsleistungen als elektronisch verfügbare Verwaltungsleistungen umsetzen soll. Diese E-Government-Leistungen sollen in Portalen angeboten werden und in Portalverbänden verknüpft sein (vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2021). Zudem wurde das bisherige Reifegradmodell für E-Government-Leistungen im Hinblick auf das Onlinezugangsgesetz durch den IT-Planungsrat aktualisiert (vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2021).

3.5.3 Konzeption

Abgeleitet aus den obigen Ausführungen sollte das Kompetenzziel in den Kompetenzstufen umformuliert werden. Statt der Taxonomiestufen 1 und 6 sollten künftig die Stufen 2 und 4 dominieren. Für das Thema Prozesse im E-Government kann aufbauend auf dem Kompetenzziel im Teilmodul 6.2.1 die Taxonomiestufe 6 erreicht werden.

Der Entwurf für ein neues Kompetenzziel könnte lauten:

„Die Studierenden sind in der Lage, grundlegende Methoden und Verfahren des E-Governments zu beschreiben. Sie können die aktuelle Umsetzung von E-Government in Deutschland grob erklären und realisierte Verfahren aus Sicht der Betroffenen und der Verwaltung analysieren und bewerten.“

Die wesentlichen Inhalte der bisherigen Lehre können beibehalten bzw. komprimiert werden. Einige Aktualisierungen müssen berücksichtigt werden, die im Wesentlichen durch die Weiterentwicklung des Themas E-Government begründet sind:

- Weiterentwicklung der gesetzlichen Grundlagen
- Umsetzung Onlinezugangsgesetz
- Entwicklung Portale und Portalverbund
- Umgesetzte E-Government-Lösungen
- Neues Reifegradmodell

In der Konzeption ist zudem eine Lehrmethode einzubringen, mit der „Anwenden“ und „Analyse“ realisiert werden. Hierzu dient die erweiterte Lehrübung aus Kapitel 4.5. Durch den Einsatz des oben dargestellten Softwareinstruments kann eine Konzeption für eine Einheit von zwei LVS realisiert werden, mit der aufbauend auf den Kompetenzen im Teilmodul 6.2.1 eine Erarbeitung der Kompetenzstufe 4 erreicht werden kann, bei der u. a. die Analyse nach Reifegradstufen von E-Government-Leistungen berücksichtigt werden kann.

Die konkrete Umsetzung in eine Lehrkonzeption ist im Kapitel 4.4 abgebildet. Insgesamt stehen für dieses Themenfeld im Teilmodul 6.2.2 rund 6 bis 8 LVS zur Verfügung.

Im Rahmen der Modulprüfung können diese Inhalte analog zu möglichen Lehrformen abgeprüft werden. Beschreibungen von Beispielen können beispielsweise erklärt bzw. analysiert werden. Auch können Fallstudien zu Fragestellungen entworfen bzw. bewertet werden.

4 Umsetzung

Die Umsetzung der Konzeptionen aus Kapitel 3 ist im Rahmen dieses Projekts erfolgt. Zunächst werden die Ergebnisse skizziert und dann für die drei Kompetenzziele ausgeführt.

4.1 Ergebnisse

Die in Kapitel 3 vorgeschlagenen Weiterentwicklungen und Lehrkonzeptionen sind in konkreten Produkten realisiert worden.

Diese umfassen je nach Themenfeld folgende Produkte:

- Konkrete Erstellung von zwei Skripten auf Basis von PowerPoint für die Lehrkonzeption zu den Kompetenzzielen im Teilmodul 6.2.1 (Projektmanagement siehe Kapitel 4.2 und Prozessmanagement siehe Kapitel 4.3),
- Konzeption von Folienunterlagen für das Kompetenzziel im Teilmodul 6.2.2 (siehe Kapitel 4.4),
- Konzeption für die Gruppenübung „Führerscheinerlaubnis“ im Themenbereich „Projektmanagement“ (siehe Kapitel 4.2) und
- Konzept für eine Gruppenarbeit mit Übung mittels der Webplattform PICTURE® in zwei Teilen, einmal für das Teilmodul 6.2.1 (Prozessmanagement) und darauf aufbauend im Teilmodul 6.2.2 (siehe Kapitel 4.4).

4.2 Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Projektmanagement“

Für die Vermittlung der Lehrinhalte zum Projektmanagement wurde eine Folienpräsentation entwickelt, die anhand von Grafiken und Illustrationen die wesentlichen Merkmale des klassischen und agilen PM skizziert. Darüber hinaus wird für das vor- und nachbereitende Selbststudium ein komprimiertes Skript (5 DIN-A4-Seiten) in ILIAS zur Verfügung gestellt, welches auch grundlegende Informationen für die Übung „Führerscheinerlaubnis“ enthält und daher in das vorbereitende Selbststudium einzubeziehen ist.

Die Bezüge zum Themenbereich „Prozessmanagement“ sowie zum Teilmodul 6.2.2 – E-Government werden nach der Einführung zu den grundlegenden Begriffen des Projektmanagements aufgezeigt. Bei der Darstellung moderner Formen des Projektmanagements soll mit dem Folieninput und dem begleitenden Skript ein Grundverständnis für klassische und agile Formen des PM vermittelt werden. Gleichzeitig

soll hier durch den Videoinput zur Umsetzung der OZG-Leistung „Führerscheinerteilung“ und anschließende Besprechung im Plenum ein praxisbezogener Bezug zum Teilmodul 6.2.2 – E-Government hergestellt werden. Im Rahmen der Darstellung der agilen Techniken wird auf die ursprüngliche Verwendung des agilen Ansatzes im Prozessmanagement bzw. im Prozess der Softwareentwicklung rekurriert.

Kernstück der Lehrkonzeption ist dann die Anwendung agiler Techniken im Rahmen eines Übungsprojekts „Führerscheinerteilung“. Die Studierenden sollen hier nach einem einleitenden Input selbstständig agile Techniken anwenden (Taxonomiestufe K3). Nach der Aufgabenstellung sollen die Studierenden innerhalb einer Gruppenarbeit (5 bis 7 Personen) die digitale Antragsstellung einer „Führerscheinerteilung“ in Teilen (weiter-)konzipieren. Dazu sollen sie sowohl Use-Cases als auch einfache Personae entwickeln und dokumentieren.

Die Studierenden erhalten begleitende Unterlagen zum bisherigen Entwicklungsstand einer fiktiven digitalen Anwendung, aus der dann eigenständig die geforderten Use-Cases und Personae abgeleitet werden können. Die Ergebnisse sollen dann jeweils von den Gruppen im Plenum vorgestellt und erläutert werden.

Zur Dokumentation des Übungsfortschritts („Sprints“) in den einzelnen Gruppen soll ein (virtuelles) Task-/Kanbanboard („To do“, „In Progress“ und „Done“) genutzt werden, welches den Studierenden im Rahmen des einleitenden Inputs erläutert wurde. Die Erfahrungen bei der Anwendung des Task-/Kanbanboards sollen zum Abschluss des Übungsprojekts nochmals im Lehrgespräch gesammelt werden.

Für die Lehrinhalte „*Einführung*“ und „*Moderne Formen des Projektmanagements*“ werden auf Grund der Themenfülle und der notwendigen Bezüge zu Teilmodul 6.2.2 insgesamt 3 LVS eingeplant, für den Lehrinhalt „*Anwendung von agilen Techniken im Projektmanagement*“ werden 4 LVS kalkuliert. Das Übungsprojekt soll dabei möglichst in 2,5 LVS durchgeführt werden, für die anschließende Ergebnispräsentation und -diskussion sind ebenfalls 1,5 LVS vorgesehen.

Die Durchführung der Übung soll anschließend mit geeigneten digitalen Tools (z. B. Mentimeter, Invote etc.) evaluiert werden.

Das Lehrkonzept wird anhand von Tabelle 1 näher beschrieben:

Tabelle 1 – Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Projektmanagement“

Thema	Inhalte	Lehrform	Outcome
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung und Definition wesentlicher Begriffe wie Projekt und Projektmanagement (PM) - Bedeutung des PM für die Praxis und Abgrenzung ggü. Linienorganisation - Einflussgrößen im PM-Dreieck 	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitender Input mit Folienpräsentation - Skript zur Vor- und Nachbearbeitung in ILIAS 	<i>Die Studierenden sind in der Lage, wesentliche Merkmale eines Projekts und des Projektmanagements zu erklären</i>
Moderne Formen des PM <i>(Bezug zu TM 6.2.1 – ProzessMan und TM 6.2.2 – E-Government)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Agile und klassische Formen des PM mit Darstellung des Agilen Manifests, Darstellung des prozesshaften, iterativen Vorgehens im agilen PM - Mischformen beider Ansätze des PM - Anwendungsbeispiele aus der Bundesverwaltung mit Verknüpfung zu den Inhalten des Teilmoduls 6.2.2 – E-Government 	<ul style="list-style-type: none"> - Input mit Folienpräsentation und Illustrationen zum iterativen Vorgehen im agilen PM - Skript zur Vor- und Nachbearbeitung in ILIAS - Posterbesprechung zur Prince2®-Projektmethode - Videoinput zur Umsetzung der OZG-Leistung „Führerscheinausstellung“ nach dem Design-Thinking-Ansatz 	<i>Die Studierenden sind in der Lage, die wesentlichen Merkmale des klassischen und agilen PM zu erläutern und können anhand eines Beispiels ausführen, wie Design-Thinking in klassischen Projektstrukturen angewendet werden kann.</i>
Anwendung von agilen Techniken im PM	Übungsprojekt „Führerscheinerlaubnis“	<ul style="list-style-type: none"> - Einleitender Input zu agilen Techniken mit Folienpräsentation 	<i>Die Studierenden sind in der Lage, agile Techniken</i>

Thema	Inhalte	Lehrform	Outcome
	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Use-Cases und Personae - Nutzung eines Task-/Kanbanboards zur Projektorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Erläuterung der Aufgabenstellung zur Übungsaufgabe „Produktentwicklung“ anhand eines vorbereiteten Inputs und des Skripts - Entwicklung von Use-Cases und Personae in Gruppenarbeit mit anschließender gemeinsamer Auswertung - Angeleitete Nutzung des Task-/Kanbanboards im Kontext der obigen, angeleiteten Übung, Ergebnissammlung per Lehrgespräch 	<p><i>im PM anzuwenden.</i></p>

Eine Umsetzung dieser Lehrkonzeption ist im S2 im Studiengang AV/R vorgesehen. Inwieweit diese Lehrkonzeption im vorgesehenen LVS-Umfang durchgeführt werden kann, kann anschließend beantwortet werden.

Zur Gewährleistung einer Kongruenz zwischen den intendierten Lernergebnissen und den Lehr-/Lernmethoden zur vorgegebenen Prüfungsform (Constructive Alignment) wird vorgeschlagen, in der Modulprüfung ein Übungsszenario zu entwerfen, welches von den Studierenden die Anwendung der hier vorgestellten Techniken des PM fordert. Als Beispiel für Prüfungsinhalte ist hier die Ableitung von Projektmaßnahmen auf Grundlage vorgegebener Personae oder Use-Cases in einem Entwicklungsprojekt denkbar. Ebenso könnte auf Grundlage eines vorgegebenen Sachverhalts eine Prüfungsaufgabe zur effektiven Nutzung eines Taskboards entwickelt werden. Auf Grund des vorgegebenen Rahmens dieser Projektarbeit soll dieser Punkt ggf. in einem Folgeprojekt näher beleuchtet werden.

4.3 Lehrkonzept „Prozessmanagement“ mit Einsatz einer Anwendungssoftware

Für die Umsetzung der Konzeption zum Prozessmanagement ist eine PowerPoint-Präsentation erarbeitet worden. Die Präsentation baut auf dem Kompetenzziel auf und weist folgende Struktur auf (Tabelle 2):

Tabelle 2 – Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Prozessmanagement“

Thema	Inhalte	Lehrform	Outcome
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> - Definition Prozess - Nutzen von Prozessen: Erarbeitung von Nutzen in ÖV - Probleme bei gestörten Prozessabläufen: Erörterung, was bei unklaren Prozessen passieren könnte, Gruppierung von Problemen/Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> - Vortrag mit Folien - Lehrgespräch 	<i>Die Studierenden können erklären, was Prozesse sind und deren Nutzen abschätzen.</i>
Prozess-Übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesslandkarten: Struktur Führung, Kern, Unterstützung - Zyklus Prozessmanagement: Vorgehensmodell CC PM BVA 	<ul style="list-style-type: none"> - Vortrag mit Folien - Präsentation Praxisbeispiel: Prozesslandkarte HSPV über BICCLOUD 	<i>Die Studierenden können Prozessarten unterscheiden und den Zyklus beschreiben.</i>
Prozess im Detail	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessdarstellungen: Flussdiagramme - Notation: BPMN 2.0 - Grundmuster: und/oder jeweils Verzweigung und Zusammenführung sowie Rückkopplung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vortrag mit Folien - Darstellung über Organisationshandbuch Bund 	<i>Die Studierenden können die Notationen und Grundmuster erläutern.</i>

Darstellung Prozesse mit Übung	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung in technikbasierte Prozessabbildung: Vorführen der Webplattform PICTURE® - Übung mit Verweis auf Prüfungsform: Abbilden eines beschriebenen Prozessablaufs aus der Kommunalverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung Webplattform - Vorführen einer Prozessabbildung - Angeleitete Gruppenübung in 4-6 Gruppen mit gemeinsamer Auswertung 	<i>Die Studierenden können die Notationen und Grundmuster wenden</i>
Analyse Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Ansätze zur Prozessoptimierung: 8 Ansätze zur Optimierung von Prozessen - Durchlaufzeiten: Ermittlung von Durchlaufzeiten, Unterscheidung Bearbeitungs- und Übergangszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrgespräch - Skriptbegleiteter Lehrvortrag - Papiergebundene Einzelübung 	<i>Die Studierenden können in den Grundzügen Prozesse analysieren.</i>

4.4 Lehrkonzept „E-Government“ mit Einsatz einer Anwendungssoftware

Das Lehrkonzept zum Themenbereich „E-Government“ wurde folgendermaßen aufgestellt (Tabelle 3):

Tabelle 3 – Lehrkonzept zum Lehrinhalt „E-Government“

Thema	Inhalte	Lehrform	Outcome
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> - Definition: Was ist E-Government und was nicht? - Begrifflichkeiten: Klärung Begriffe und Konzepte 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrgespräche - Skriptbegleiteter Lehrvortrag 	<i>Die Studierenden können die Grundbegriffe, den Umsetzungsstand und die</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Internationaler Vergleich - Nutzen 		<i>Zusammenhänge benennen.</i>
Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> - Gesetze: Grundlagen für aktuelle E-Government-Entwicklung - Grundlagen/Methoden: Reifegradmodell, Umsetzung Onlinezugangsgesetz 	<ul style="list-style-type: none"> - Skriptbegleiteter Lehrvortrag - Mediengestützte Vorlesung (Umzugsplattform OZG) 	<i>Die Studierenden können die wesentlichen Methoden und Grundlagen für E-Government erklären.</i>
Prozesse als Kern	<ul style="list-style-type: none"> - Ableitung Prozessnotwendigkeit: Warum muss in Prozessen gedacht werden? Wie werden Verwaltungsleitungen erbracht? 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenübung: Recherche von Verwaltungsleistungen in Datenbanken mit Beschreibung der zugehörigen Abläufe - Lehrgespräch 	<i>Die Studierenden können die Bedeutung von Prozessen für E-Government erläutern.</i>
Übung Digitalisierung Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Bestimmung Produktziel: Was soll online alles erledigt werden können? (Anknüpfung an Übung aus Teilmodul 6.2.1) - Gruppenübung in Sprints auf Basis Produkt-Backlog - Abbildung: Abbildung E-Government-Prozess der Reifegradstufe 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenübung unter Verwendung agiler Methoden (siehe gesonderte Ausführungen im nächsten Teilkapitel) - Auswertung per Lehrgespräch 	<i>Die Studierenden können E-Government-Prozesse entwickeln und die Anwendung des Reifegradmodells beschreiben.</i>

4.5 Mediengestützte Übung

Der Einsatz der in Kapitel 3.4 vorgestellten Software kann als Übung in zwei Teilmodulen berücksichtigt werden:

- *Teil 1:*
In Teilmodul 6.2.1 sollte dies für das Prozessmanagement erfolgen. Das Kompetenzziel kann ohne Einsatz einer Anwendungsübung nicht kompetenzorientiert vermittelt werden.
- *Teil 2:*
In Teilmodul 6.2.2 kann diese Übung ausgebaut werden und eine Analyse der erarbeiteten Prozesse vor dem Hintergrund des E-Government erfolgen. Diese kann dann unter Erarbeitung der Taxonomiestufe „Beurteilung“ in einen veränderten Prozess überführt werden.

Als Basis für die Übung wird ein Prozess gewählt, der zumindest der Lebensrealität einiger Studierender entspricht: „Anmeldung eines Hundes“.

Dieser Prozess ist Teil des Vorhabens des Onlinezugangsgesetzes aus dem Themenfeld „Engagement & Hobby“ und ist als Leistung (Nr. 99110009104000) eine sog. Typ 2/3-Leistung, deren Grundlage Bundesrecht mit Ausführungsvorschriften durch die Landesebene ist, die aber letztlich durch die kommunale Ebene vollzogen werden (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2021). Zudem gibt es in NRW Beispiele für eine vollständige Umsetzung der Leistung als Reifegradstufe 3 und damit als vollständig digitale Verwaltungsleistung.

Teil 1: Teilmodul 6.2.1 „Prozess Anmeldung Hund“

Folgender Übungsablauf wird zur Erarbeitung der Taxonomiestufe 3 eingesetzt werden:

1. *Grober Ablauf:* Zu Beginn wird den Studierenden die Verwendung der PICTURE®-Plattform erläutert. Daran anknüpfend werden die Studierenden in vier bis fünf Gruppen eingeteilt. Jede Gruppe erhält einen Login für die Plattform. Jede Gruppe erhält zudem eine Auflistung der Schritte, die zur Anmeldung eines Hundes in einer Kommune durchgeführt werden müssen. Diese sollen die Studierenden dann je Gruppe in einen Prozess auf der PICTURE®-Plattform selbständig modellieren.

2. *Arbeitsanleitung*: Die Studierenden erhalten die Beschreibung der zur Anmeldung eines Hundes notwendigen Schritte gemäß Abbildung 3. Die Aufgabe jeder Gruppe ist es daraufhin, diesen Prozess mit der eingeführten Notation in der Web-Plattform zu modellieren:

EJ 2020 Modul 6.2.1 Prozessmanagement

Bitte modellieren Sie in Ihrer Gruppe den nachfolgenden analogen Prozess „Hunde anmelden“. Visualisieren Sie den Prozess mit der Ihnen bekannten Notation in der Webplattform.

Zeit: 30 min, anschließend Vorstellung im Plenum:

Methode: Gruppenarbeit in 5er/6er-Gruppen

Medien: PICTURE @ Prozessplattform

Ergebnissicherung: während der Gruppenarbeit durch Dozenten, anschließend im Kursverbund

Ergebnis: je Gruppe ein abgebildeter Prozess „Hund anmelden“

1. Hund wird gekauft
2. Hundehalter geht in das Bürgerbüro
3. Hundehalter wartet dort
4. Sachbearbeiter übergibt nach Aufruf des Hundehalters ein Antragsformular
5. Hundehalter kehrt mit ausgefülltem Formular zum Bürgeramt zurück
6. Hundehalter gibt Antrag ab
7. Sachbearbeiter nimmt Antrag entgegen
8. Sachbearbeiter prüft Antrag und entscheidet über Steuerhöhe
9. Sachbearbeiter erstellt Hundemarke
10. Sachbearbeiter verschickt Brief an Hundehalter, dass die Marke fertig ist
11. Hundehalter kehrt in das Bürgerbüro zurück und erhält Marke und Steuerbescheid
12. Sachbearbeiter schickt Annahmeanordnung an die Stadtkasse
13. Hundehalter überweist die Steuer
14. Stadtkasse verbucht den Geldeingang

Abbildung 3 - Aufgabenstellung zum Prozess „Hund anmelden“

3. *Ergebnis*: Im Ergebnis wird jede Gruppe den Prozess selbständig in der Plattform modelliert haben.
4. *Rahmenbedingungen*: Insgesamt werden hierzu 30 Minuten eingeplant. Jede Gruppe verfügt über einen eigenen Login zur Plattform und soll den eigenen Prozess in der vorgefertigten Prozesslandkarte einfügen. Die ersten 10 Minuten sind zur technischen Hilfestellung durch den Dozenten vorgesehen.

Teil 2: Teilmodul 6.2.2 „Digitalisierung des Prozesses Anmeldung Hund“

Folgender Übungsablauf wird zur Erarbeitung der Taxonomiestufe 3 eingesetzt werden:

1. *Grober Ablauf*: Zu Beginn erfolgt eine kurze Wiederholung der Lehrinhalte zum Projekt- und Prozessmanagement. Nach Besprechung des analogen Prozesses „Hund anmelden“ wird durch ein Lehrgespräch entwickelt, welche Funktionalitäten ein Prozess „Digitale Hundeanmeldung“ beinhalten könnte. Hierbei werden Funktionalitäten wie formulargestützte Dateneingabe, automatisierte Prüfungen, automatische Zahlverfahren, Versand Hundemarke usw. erwartet. Diese Vorschläge werden durch den Dozenten in ihrer Wertigkeit aus Sicht des Nutzers als Product-Owner in eine Reihenfolge gebracht. Die Punkte dieser Reihung werden in zwei sog. Sprints aufgeteilt, welche die Studierenden in zwei Schritten im bereits erfassten Prozessmodell umsetzen sollen. Die Sprints sind zeitlich limitiert. Die Ergebnisse des ersten Sprints werden dem Dozenten vorgestellt, die des zweiten Sprints und damit des vollständigen Vorschlags zur digitalen Abwicklung der Hundeanmeldung dem gesamten Kurs.
2. *Arbeitsanleitung*: Die Studierenden erhalten aus der Kursarbeit heraus den sog. Sprint-Backlog (die zu modellierenden Funktionalitäten gemäß Abbildung 4), die sie in zwei Runden in der Plattform umsetzen sollen.

3. *Ergebnis*: Im Ergebnis wird jede Gruppe den Prozess selbständig in der Plattform als digitalen Verwaltungsprozess modelliert haben.

EJ 2020 Modul 6.2.2 E-Government

Im S2 (Teilmodul 6.2.1) haben Sie in Gruppen den Prozess „Hund anmelden“ als analogen Prozess abgebildet.

Im Kursverband wurden im Sinne des agilen Projektmanagement zwei sog. Sprint entwickelt, mit der bestimmte Prozessschritte und damit Funktionalitäten dieses Prozesses als E-Government umgesetzt werden sollen.

Bitte bearbeiten Sie die Sprints sukzessive und koppeln Sie nach dem ersten Sprint Ihre Ergebnisse zu den Funktionalitäten des Sprints mit dem Product-Owner (Dozent) zurück.

Die Gruppenergebnisse zum Gesamtprozess nach Abschluss des zweiten Sprints werden im Kursverbund vorgestellt. Es erfolgt eine gemeinsame Analyse der Lösungen nach den Reifegradstufen des E-Government.

Zeit: 35 Minuten; Sprint 1: 20 Minuten; Sprint 2: 15 Minuten

Methode: Gruppenarbeit in 5er/6er-Gruppen

Ergebnissicherung: nach Sprint 1 durch Dozenten, nach Sprint 2 im Kursverbund.

Medien: PICTURE-Prozessplattform ®

Abbildung 4 – Weiterführende Aufgabenstellung zum Prozess „Hund anmelden“

4. *Rahmenbedingungen*: Für beide Sprints wird ein Zeitansatz von 35 Minuten gewählt. Die anschließende Erörterung und Diskussion der erreichten Reifegradstufe wird ca. 30 bis 45 Minuten benötigen.

5 Evaluation

5.1 Einsatz in der Lehre im Studienjahr 2021 im Kurs KK 20/03

Konzept

Im Kurs KK 20/03 des Studienjahres EJ 2020 im Semesterabschnitt S2 wurde durch Dr. Fellrath ein Teil der Konzeption bereits realisiert. Hierfür wurde in regulären Lehrveranstaltungen im Teilmodul 6.2.1 während insgesamt 8 LVS am 3. und 5. Mai das Lehrkonzept aus dem vorherigen Kapitel und unter Bezugnahme auf die Konzeption in den Kapiteln 3.3, 3.4 und 3.5 etwas abgewandelt durchgeführt. Diese Abwandlung war erforderlich, um den Bezug zu den bestehenden Lehrinhalten sicherzustellen. Folgendes Vorgehen wurde realisiert:

1. Vermittlung der Grundlagen zum Prozessmanagement (Methode: Lehrvortrag und Lehrgespräch)
2. Einführung in die Anwendung der Software (direkt in der Software mit geteiltem Bildschirm)
3. Aufgabenstellung: Zunächst wurde ein Text vorgelegt, der den Ablauf der Immatrikulation beschreibt. Daraufhin wurde der Kurs in fünf Gruppen unterteilt. Jede Gruppe erhielt eigene Login-Daten für die Softwareplattform. Jede Gruppe sollte den beschriebenen Ablauf in der Software als Prozess unter Anwendung der Grundlagen der Darstellung abbilden. Hierzu musste sich jeweils ein Gruppenmitglied mit den Daten in die Plattform einloggen und dann den eigenen Bildschirm teilen.
4. Während der Bearbeitung wurden die Gruppen technisch und inhaltlich durch den Dozenten betreut.
5. Nach der Gruppenarbeit wurden die jeweiligen Ergebnisse im Plenum betrachtet und Unterschiede, Ungenauigkeiten und Gemeinsamkeiten erörtert.
6. Die nächste Gruppenarbeit in fünf Gruppen sollte eine Optimierung dieses Prozesses sein. Hierfür wurde allen Gruppen vom Dozenten eine gemeinsame Vorlage des Ist-Prozesses an die Hand gegeben, um die Optimierungen auf Basis dieser gleichen Abbildung vorzunehmen. Jede Gruppe erhielt hierzu wieder die Login-Daten für die Plattform. Die Arbeitsweise war analog zu Punkt 3.
7. Auch während dieser Gruppenarbeit erfolgte eine Betreuung durch den Dozenten.
8. Abschließend wurden die Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum vorgestellt und diskutiert.

9. Im Nachgang dieser Gruppenphase wurden ergänzende theoretische Grundlagen abgeleitet und per Lehrvortrag und Lehrgespräch vermittelt.

Evaluierung durch den Dozenten

Aus Sicht des Dozenten hat der Einsatz dieses Lehrkonzepts auf Anhieb sehr gut funktioniert. Die geplante Dauer des Vorhabens (8 LVS) war passend. Die Verknüpfung der theoretischen mit den praktischen Inhalten ist gut gelungen. Dies zeigte sich im Lehrgespräch zu Ende des Konzepts. Die Beiträge der Studierenden waren wesentlich gehaltvoller als in vergleichbaren Kursen unter Anwendung des tradierten Lehrkonzepts. Ob dies allgemein so ist, müsste über eine größere Stichprobe verifiziert werden.

Die Einarbeitung und Handhabung der Software war im Wesentlichen erfolgreich. Zwei Probleme sind während der ersten Gruppenphase aufgetreten, die über die technische Betreuung der Gruppenarbeit gelöst werden mussten. Hierzu sind konkrete Ansatzpunkte im Folgenden aufgenommen. Als Fazit aus Sicht des Dozenten konnte mit dieser Lehrkonzeption die Kompetenzstufe „Anwenden“ tatsächlich realisiert werden. Das Vorgehen hat den Studierenden darüber hinaus erkennbar Freude gemacht.

Evaluierung mit den Studierenden

Ergänzend wurde das Lehrkonzept mit insgesamt 8 Fragen im Nachgang durch die Studierenden unter Einsatz von *mentimeter.com* evaluiert. Die Beteiligung lag bei 21 von 28 Studierenden.

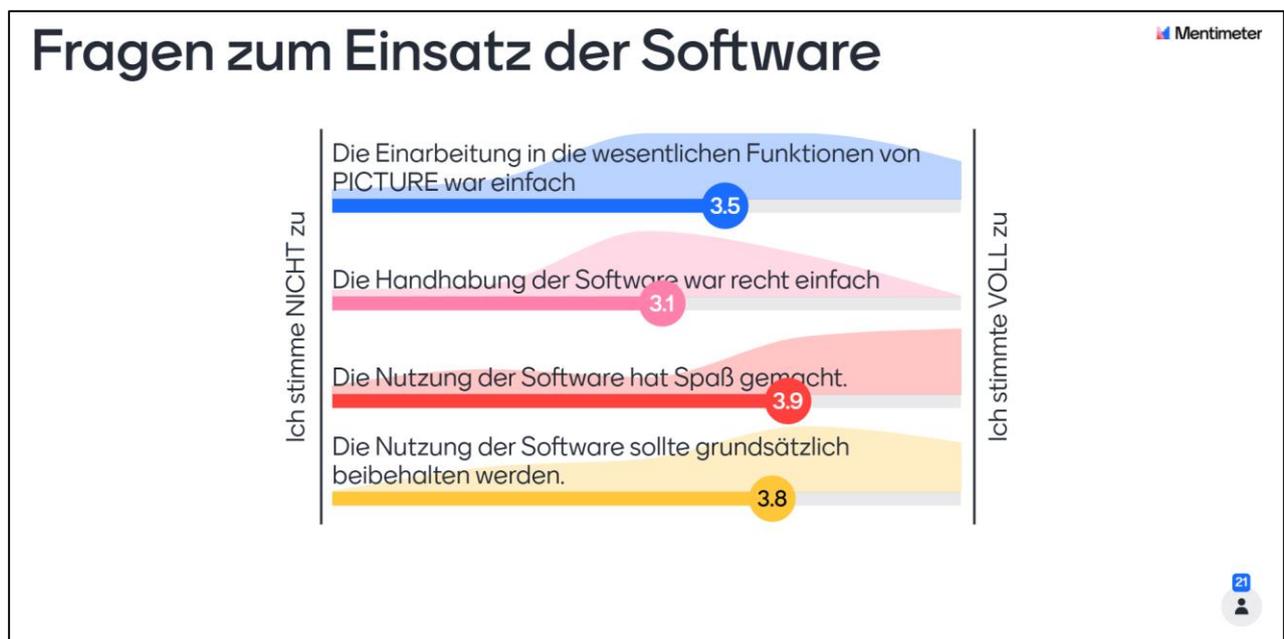


Abbildung 5 – Abfrage zum Einsatz der Software

Wesentliche Feststellungen aus der Abfrage:

- Die Einarbeitung in die Software wurde mit 3,5 von 5 bewertet. Auch die Arbeit mit der Software wurde tendenziell als einfach beschrieben, wenn auch nicht so deutlich (3,1). Wesentliche Hinweise hierzu bezogen sich auf zwei Aspekte, die in die konkreten Vorschläge im Folgenden aufgenommen wurden.
- Die Anwendung hat den Studierenden überwiegend Spaß gemacht (3,9) und sollte aus Sicht der Studierenden beibehalten werden (3,8).

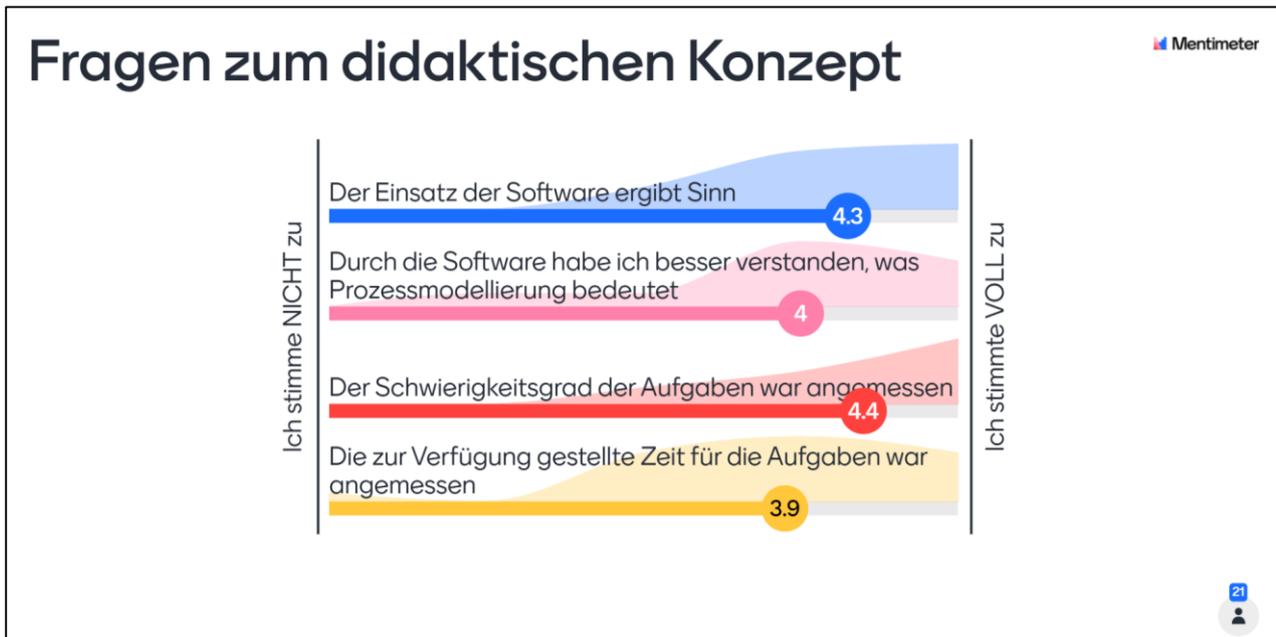


Abbildung 6 – Abfrage zum didaktischen Konzept

Wesentliche Feststellungen aus der Abfrage:

- Der Einsatz der Software wurde sehr deutlich als sinnhaft bewertet (4,3). Auch scheinen die Studierenden das Kompetenzziel hierdurch besser verstanden zu haben (4,0).
- Bezüglich der beiden Aufgabenstellungen wurden der Schwierigkeitsgrad (4,4) und die zur Verfügung gestellte Zeit (3,9) positiv bewertet.

Konkrete Vorschläge für die Optimierung des Vorgehens waren u. a.:

- Gemeinsame Entwicklung der ersten Prozessschritte im Kursverbund als vertiefende Einführung in die Arbeit mit der Plattform
- Festhalten an der Vorgabe einer gemeinsamen Prozessabbildung für die Phase 2 der Gruppenarbeit (Optimierung)
- Zeitansatz für die erste Gruppenarbeit länger als die zweite, da hier die Handhabung der Plattform bereits eingeübt ist.
- Mischung der Gruppen zwischen Phase 1 und Phase 2

Zwischenfazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Einbeziehen der Software in das Kompetenzziel sehr gut funktioniert hat, zeitlich gut kalkulierbar ist und den Studierenden nicht nur Spaß gemacht hat, sondern auch die geforderten Inhalte besser vermittelt hat. Auch eine vertiefende Verknüpfung mit dem Teilmodul 6.2.2 wurde deutlich, ohne dass dieses im durchgeführten Probelauf vertieft worden wäre. Die Verknüpfung Prozessmanagement, Softwareeinsatz und E-Government ist der richtige Ansatz und in der Lehre gut realisierbar.

5.2 Einbringung in die Fachkonferenz Sommer 2021

Die Lehrenden im Modul 6.2 werden im Juni 2021 eine virtuelle Fachkonferenz abhalten. In dieser wird das hier entworfene Lehrkonzept vorgestellt. Zudem wird der Einsatz der Software mit den konkreten Übungen vorgeführt und damit eine erste Schulung der Lehrenden vorgenommen. Anschließend soll eine Diskussion über dieses Lehrkonzept geführt und ein Stimmungsbild dazu eingeholt werden, ob die Software in der Lehre eingesetzt werden sollte.

5.3 Einsatz in der Lehre im Studienjahr 2021/2022

Anknüpfend an die Ausführungen im vorigen Kapitel werden einige Lehrende die Lehrkonzeption zumindest teilweise in ihren Kursen umsetzen. Dies ist durch Vorgespräche bereits bekannt. Den Lehrenden wird durch den Administrator Dr. Fellrath der Zugang zur Plattform eingerichtet und die Zugänge für den Einsatz in der Lehre werden von ihm administriert. Auch werden auf Wunsch die entsprechenden Unterlagen zur Verfügung gestellt.

5.4 Re-Akkreditierung 2023

Der Fachbereichsrat AV/R hat den Prozess zur Re-Akkreditierung der Studiengänge im Jahr 2023 gestartet. Hieran beteiligen sich die Verfasser, so dass hierüber die weiterentwickelten Kompetenzziele Eingang in die künftigen Modulbeschreibungen finden könnten.

6 Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung theoretisch und praktisch in die Lehre zu integrieren, ist eine Verpflichtung für die Hochschulen und für die Lehrenden. Mit den hier entworfenen und zum Teil bereits eingesetzten Lehrkonzeptionen kann aus Sicht der Verfasser ein wichtiger Beitrag hierzu geleistet werden. Die Autoren zeigen eine Weiterentwicklung der Kompetenzziele auf, verknüpfen wichtige Inhalte und integrieren eine digitale Plattform, die auch in der Praxis der kommunalen Verwaltung im Einsatz ist. Daher werden die Verfasser die Weiterentwicklung und Realisierung dieser Konzeption nicht nur in ihrer Lehre, sondern allgemein in den Studiengängen im Bereich AV/R vorantreiben.

Auf den nächsten Fachkonferenzen werden sowohl der Ansatz als auch der Einsatz der Software als Lehrinstrumente vorgestellt. Erste Rückmeldungen, die großes Interesse aus dem Bereich der Lehrenden signalisieren, gibt es bereits. Darüber hinaus wird darauf hingewirkt, die entwickelten Kompetenzziele für die Re-Akkreditierung der Studiengänge im Jahr 2023 zu berücksichtigen.

Die Verfasser hoffen, damit einen Beitrag für die Weiterentwicklung der Lehre zur Abdeckung der aus der Praxis geforderten Kompetenzen geleistet zu haben. Trotz dieses Konzepts existieren viele weitere Ansätze und Möglichkeiten, die Digitalisierung stärker als Lehrinhalt und nicht nur als Lehrmethode zu berücksichtigen.

Als abschließendes Fazit lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung kein theoretisches Konstrukt ist, sondern auf vielfältige Weise in die Lehre integriert werden kann, ohne dazu Grundsätzliches in der Studienverlaufsplanung ändern zu müssen.

Literaturverzeichnis

Bloom, Benjamin S. (Hrsg.). (1972): *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. Weinheim: Beltz

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2021) *OZG-Leitfaden*. Online: <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>. (letzter Zugriff: 11.05.2021).

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (o.J.): *Grundlagen/ Was ist das Onlinezugangsgesetz*. Online: https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/info-ozg/info.ozg.node.html;jsessionid=18A930621DB941B054B80CAA54F7FC98.1_cid373 (letzter Zugriff: 14.05.2021)

Halsbenning Sebastian, Niemann, Marco, Räckers, Michael. (2019, S. 245 ff.) Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer in Handbuch E-Government

Hölscher, Ines et al. (2021): *Deutschland-Index der Digitalisierung 2021*. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT. Online: <http://www.oeffentliche-it.de/publikationen>.

Jakobi, Tobias (2018, S. 191 ff.): *E-Government in Deutschland*, in: Busch, Andreas et al. (2018): *Netzpolitik*. Wiesbaden: Springer

Zentrum für Wissenschaftsdidaktik der Ruhr-Universität Bochum (o.J.): *Lehr- und Lernziele*. Online: <https://dbs-lin.ruhr-uni-bochum.de/lehreladen/planung-durchfuehrung-kompetenzorientierter-lehre/lehr-und-lernziele/was-sind-lernziele/> (letzter Zugriff: 14.05.2021)

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 - Constructive Alignment als Konzeptionsbasis	11
Abbildung 2 - Schematische Darstellung der Konzeption dieses Projektberichts	13
Abbildung 3 - Aufgabenstellung zum Prozess „Hund anmelden“	32
Abbildung 4 - Weiterführende Aufgabenstellung zum Prozess „Hund anmelden“	34
Abbildung 5 - Abfrage zum Einsatz der Software	36
Abbildung 6 - Abfrage zum didaktischen Konzept.....	37
Tabelle 1 - Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Projektmanagement“	26
Tabelle 2 - Lehrkonzept zum Lehrinhalt „Prozessmanagement“	28
Tabelle 3 - Lehrkonzept zum Lehrinhalt „E-Government“	29



Götz Fellrath, Dr.

ist seit Januar 2018 Professor an der HSPV NRW in Köln u. a. für die Themen Verwaltungsorganisation und E-Government. Zuvor hat er 18 Jahre in der Beratung für die öffentliche Verwaltung gearbeitet.

Kontakt: goetz.fellrath@hspv.nrw.de



Florian Gilbert

ist seit dem Studienjahr 2021/22 als hauptamtlicher Dozent für Verwaltungsmanagement an der HSPV NRW in Duisburg tätig. Zuletzt war er Referent im Ministerium des Innern NRW.

Kontakt: florian.gilbert@hspv.nrw.de

Herausgegeben von Martin Borntträger,
Präsident der HSPV NRW

Empfohlene Zitation

Fellrath, Götz / Gilbert, Florian (2022):
Digitale Kompetenzen im
Verwaltungsmanagement.
In: Borntträger, Martin (Hrsg.): Online-
Sammelband mit Abschlussbeiträgen des
hochschuldidaktischen
Zertifikatsprogramms der HSPV NRW –
fortlaufende Reihe.

Online-Sammelband abrufbar unter URL:
<https://www.hspv.nrw.de/services/veroeffentlichungen/online-sammelband>



Inhalt steht unter einer [Creative Commons](#) Lizenz