

Der Chef der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein

An den Vorsitzenden des  
Finanzausschusses des  
Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Stefan Weber, MdL  
Landeshaus  
24105 KIEL

Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 19/7369

nachrichtlich:  
Frau Präsidentin  
des Landesrechnungshofes  
Schleswig-Holstein  
Dr. Gaby Schäfer  
Berliner Platz 2  
24103 KIEL

gesehen  
und weitergeleitet  
Kiel, den 23.03.2022



über das:  
Finanzministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
Düsternbrooker Weg 64  
24105 KIEL

im März 2022

## **Strategische und operative Entwicklungen des Ausbildungszentrums für Verwaltung (AZV)**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

gern reiche ich den anliegenden, sehr ausführlichen Bericht des Leiters des Ausbildungszentrums für Verwaltung, Herrn PD Dr. habil. Jens T. Kowalski, mit der Bitte um Kenntnisnahme weiter.

Der Bericht dokumentiert eindrucksvoll, welche grundlegenden Neuausrichtungen, insbesondere auch unter den herausfordernden Bedingungen der Corona-Pandemie, das Ausbildungszentrum genommen hat. Mit der dynamischen Entwicklung der digitalen Rah-

menbedingungen am AZV verbinden sich in der Ausbildung große Chancen und Möglichkeiten auch für die Verwaltung in Schleswig-Holstein, denn die Ausbildung bildet das Fundament einer modern und digital ausgerichteten Landesverwaltung.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Dirk Schrödter

AZV Rehmkamp 10 24161 Altenholz  
- Der Leiter -

Herrn Vorsitzenden  
des Finanzausschusses

/ über den Chef der Staatskanzlei  
/ über das Finanzministerium

Landeshaus, Kiel

Ihr Zeichen:  
PD Dr. habil. Jens T. Kowalski  
Durchwahl: 0431 32 09 - 201  
E-Mail: [leitung@azv-sh.de](mailto:leitung@azv-sh.de)  
Bearbeiter: PD Dr. Kowalski

7. März 2022

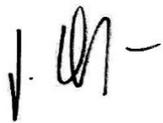
**Schriftliche Darstellung „Strategische und operative Entwicklungen des  
Ausbildungszentrums für Verwaltung“**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender Weber,

zum o.g. Betreff übersende ich Ihnen die Ausführungen des Ausbildungszentrums für  
Verwaltung.

Für Fragen stehe ich Ihnen mit meinem Team gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



PD Dr. habil. Jens T. Kowalski

## **Executive Summary**

Das Ausbildungszentrum für Verwaltung (AZV) mit seinen Einrichtungen, der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) in Altenholz und Reinfeld, der Verwaltungsakademie (VAB) in Bordesholm und dem Kompetenzzentrum für Verwaltungsmanagement (KOMMA) hat in den vergangenen vier Jahren wesentliche Veränderungsprozesse zur Umsetzung der Digitalisierung hinsichtlich der organisatorischen Strukturen, der Lehrformen wie auch der Inhalte von Studium, Aus- Fort- und Weiterbildung eingeleitet.

Katalysiert durch die Corona-Pandemie konnten wesentliche, in einem umfassenden Strategieplanungsprozess definierte Teilziele bereits deutlich früher als erwartet erreicht werden. Die intensive Vernetzung in die Bildungs- und Wissenschaftslandschaft in Schleswig-Holstein ebenso wie in die Community der Hochschulen des öffentlichen Dienstes in Deutschland hat zu einer veränderten Wahrnehmung der Bedeutung der Digitalisierung in Lehre und Forschung auf der Leitungsebene, bei den Lehrenden wie auch bei den Trägern geführt. Mittlerweile wird eine veränderte Wahrnehmung zur Digitalisierung im Haus maßgeblich auch durch die Auseinandersetzung mit laufenden oder anstehenden Maßnahmen in Lehre, Lernen und Verwaltung hervorgerufen. Die bestehende Vielfalt an wirkmächtigen Faktoren zur internen Digitalisierung und zur Entwicklung der digitalen Lehre/des digitalen Lernens an der FHVD, der VAB und KOMMA kann flankiert werden durch die Entwicklung einer gemeinsamen, digitalen Leitidee. Diese wird intern in zunehmend differenzierter Weise alltagspraktisch und bereichsspezifisch umgesetzt.

Das uneingeschränkte Vertrauen der Träger in das AZV sowie die erhebliche finanzielle Unterstützung der gebührenfinanzierten Einrichtung in der Corona-Situation waren und sind die ausschlaggebenden Faktoren, dass wesentliche Entwicklungen in den vergangenen Monaten umgesetzt und so die Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes in Schleswig-Holstein auch in der pandemiebedingten Krise uneingeschränkt sichergestellt werden konnten.

# **„Strategische und operative Entwicklungen des Ausbildungszentrums für Verwaltung“**

## **Vorbemerkung**

Das Ausbildungszentrum für Verwaltung (AZV) umfasst mit seinen Einrichtungen die Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) in Altenholz und Reinfeld, sowie die Verwaltungsakademie (VAB) in Bordesholm. Träger des AZV sind das Land Schleswig-Holstein, der Verein zur Unterhaltung der schleswig-holsteinischen Gemeindeverwaltungsschule e.V. (Schulverein) und der Verein »Deutsche Rentenversicherung Bildungszentrum Reinfeld e.V.« (Verein BZR). Alle Träger des AZV sind durch ihre Repräsentantinnen und Repräsentanten im Kuratorium, dem obersten Beschluss- und Trägerorgan des Ausbildungszentrums für Verwaltung, vertreten.

## **Die Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) und das Kompetenzzentrum für Verwaltungsmanagement (KOMMA)**

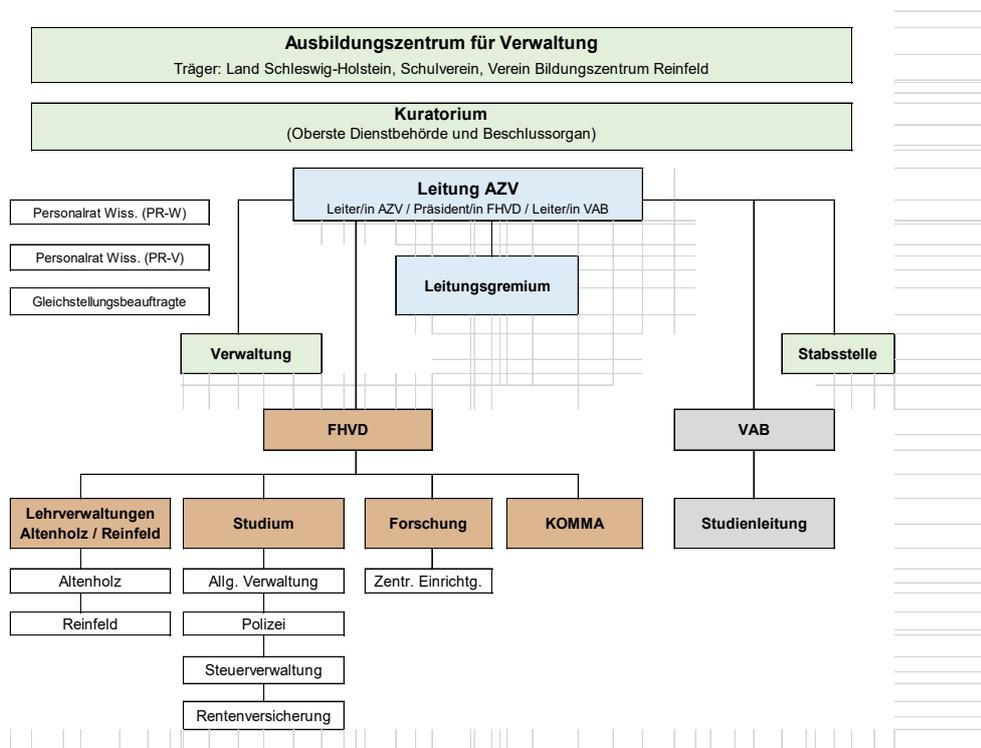
Die Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung ist eine staatlich anerkannte freie Hochschule in öffentlicher Trägerschaft im Sinne des HSG (§ 76). Als eine vom Ausbildungszentrum für Verwaltung getragene Einrichtung ist sie in die Fachbereiche Allgemeine Verwaltung, Polizei, Rentenversicherung und Steuerverwaltung sowie in den Fortbildungsbereich KOMMA - Kompetenzzentrum für Verwaltungs-Management - gegliedert. Die FHVD bietet in den Fachbereichen duale Studiengänge an, die für die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt, qualifizieren.

Aufgrund der 2008 umgesetzten Neustrukturierung des Ausbildungszentrums erfolgt die Aufgabenwahrnehmung in der Fortbildung durch das Kompetenzzentrum KOMMA, das organisatorisch der Hochschule zugeordnet ist. KOMMA ist eine der führenden Fortbildungsinstitutionen der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein. Die wichtigsten Standbeine von KOMMA sind die klassische Programmfortbildung und auftraggeberspezifisch konfigurierte Inhouse-Angebote. Darüber hinaus bietet KOMMA weitere Beratungsleistungen, zum Beispiel Unterstützung bei der Personalauswahl mit Online-

Eignungstest und Assessment-Center, Team- und Einzelcoachings oder Begleitung bei Veränderungsprozessen.

## Die Verwaltungsakademie in Bordesholm (VAB)

Die Verwaltungsakademie in Bordesholm ist eine Einrichtung des Ausbildungszentrums für Verwaltung, die als Anstalt öffentlichen Rechts organisiert ist. An der VAB erfolgt die fachtheoretische Ausbildung des Vorbereitungsdienstes für die Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt der Laufbahnzweige Allgemeine Verwaltung und Justiz. Daneben findet an der VAB für den Ausbildungsbereich der Verwaltungsfachangestellten die dienstbegleitende Unterweisung statt. Für diesen und weitere Ausbildungsberufe des öffentlichen Dienstes fungiert die VAB als zuständige Stelle gemäß § 73 Berufsbildungsgesetz. Darüber hinaus bietet die VAB weitere Lehrgänge zum Erwerb eines berufsqualifizierenden Abschlusses im Sinne des TVöD an.



Grafik: Das Ausbildungszentrum für Verwaltung und seine Einrichtungen

## **Ziel des Dokumentes**

Mit dem vorliegenden Dokument werden die strategischen Entwicklungen und die bisherige operative Umsetzung der Planungen des AZV und seiner Einrichtungen in den vergangenen vier Jahren unter besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen in der Corona-Pandemie-Situation beschrieben.

In den vergangenen 24 Monaten mussten insbesondere die dramatischen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Bildungsbereich durch neue Lehr- und Lernkonzepte auch im AZV und seinen Einrichtungen bewältigt werden. Die Einschränkungen der Nutzungsmöglichkeiten der bestehenden Infrastruktur durch die Hygienebestimmungen führten zeitweise zum vollständigen Erliegen der vertrauten Präsenzlehre und zu einem kurzfristigen Wechsel in die unterschiedlichen Distanzlernformate (Hybrid-, Fernlehre). Um die Sicherstellung der Lehre in allen Einrichtungen des AZV zu gewährleisten, wurde die Digitalisierung der Lehre – teilweise weit über die bereits vor dem März 2020 gemeinsam mit den Trägern erarbeiteten Digitalisierungsstrategien hinaus – mit Hochdruck umgesetzt und weiterentwickelt.

Ziel ist es heute, neben der Sicherstellung der Lehre in Krisensituationen durch ortsunabhängige Lehr- und Lernformen, digitale didaktische Angebote zu entwickeln und zu implementieren. Durch moderne didaktische Methoden soll das Lernen verbessert und die digitalen Kompetenzen Studierender, Auszubildender sowie Fort- und Weiterbildungsteilnehmenden gefördert werden.

## **Strategische Weiterentwicklung**

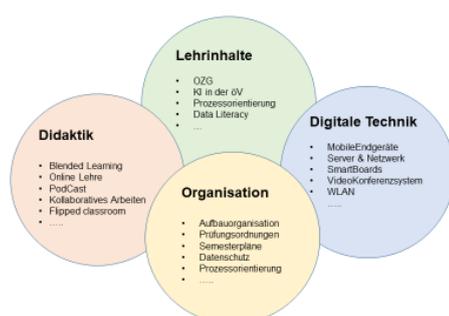
Die Steuerung der strategischen Weiterentwicklung des AZV erfolgt grundsätzlich durch die Leitung, den Präsidenten/ die Präsidentin und das Leitungsgremium in enger Abstimmung mit dem Kuratorium.

Die durch die demographische Entwicklung bedingte dynamische Entwicklung der Studierenden- und Auszubildendenzahlen, der Wandel von Aufgaben und Selbstverständnis

der öffentlichen Verwaltung sowie die Herausforderungen der Digitalisierung für Aufgaben und Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung haben in den vergangenen vier Jahren erhebliche Veränderungsprozesse im AZV erforderlich gemacht.

In die strategische Planung sind Erkenntnisse aus diversen Befragungen unterschiedlicher Zielgruppen (Träger, Dienstherren, Studierende, Mitarbeitende, Teilnehmende) eingeflossen. Ende Februar 2020 – unmittelbar vor Beginn der weltweiten Corona-Pandemie – wurde zudem ein gemeinsamer zweitägiger, moderierter Zukunftsworkshop mit dem Kuratorium und den Führungskräften des AZV durchgeführt, in dem insbesondere die strategische Ausrichtung hinsichtlich des zentralen Handlungsfeldes der Digitalisierung diskutiert wurde (Stember, 2020). Als zentrale Handlungsfelder wurden neben der Digitalisierung Implikationen durch den demographischen Wandel, Management und Infrastruktur sowie Innovation, Wissenstransfer und Professionalisierung identifiziert. Die Digitalisierung wird als Grundlage für die weiteren identifizierten Handlungsfelder beschrieben.

In dem durch die Staatskanzlei, Referat Zentrale Organisationsberatung, maßgeblich unterstützten Projekt „Analyse und Umsetzung der Aufgabenwahrnehmung im AZV und seinen Einrichtungen unter besonderer Beachtung eines Campus Management Systems (CMS)“ konnten anhand der definierten Handlungsfelder konkrete Digitalisierungsziele für alle Handlungsdimensionen des AZV entwickelt werden (Ausbildungszentrum für Verwaltung, 2021)“.



**Grafik:** Dimensionen der Digitalisierung im AZV

In den Studien- und Ausbildungsinhalten wird das Thema der Digitalisierung zunehmend curricular verankert und verbreitert. Neben Grundlagenwissen und fachspezifischen Kenntnissen sollen in den Studiengängen und Ausbildungen insbesondere analytisch-methodische Fähigkeiten entwickelt werden, damit neue, auch digitale Aufgabenstellungen rational durchdrungen und gelöst werden können.

Zugleich sollen die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Studierenden weiterentwickelt werden. Hierbei spielt die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team sowie zu bürgernahem, kundenorientiertem Verhalten eine besondere Rolle. Das Studium soll daneben die Lernfähigkeit und die Lernbereitschaft der Lernenden fördern und die Grundlagen für lebenslanges Lernen schaffen.

Perspektivisch soll ein vollständig digital geplantes Bildungsangebot digitale Veranstaltungen, digitale Prüfungen und die digitale Bereitstellung von Lehrmedien ermöglichen.

### **Operative Umsetzung der strategischen Ziele**

Eine umfassende Digitalisierung von Aufgaben und Abläufen in Lehre und Verwaltung erfolgt mit dem Ziel, die Arbeit durch Automatisierung effektiver, effizienter und gesundheitsförderlicher zu gestalten und dabei in einem prozessorientierten Vorgehen sowohl Kern- als auch Unterstützungsprozesse zu berücksichtigen. Um die strategischen Ziele zu erreichen, war es zunächst erforderlich, die ablauf- und aufbauorganisatorischen Voraussetzungen herzustellen.

## Aufbauorganisatorische Maßnahmen



**Grafik:** Organisatorische Maßnahmen der Digitalisierung im AZV

Die Aufbaustruktur des AZV wurde seit 2018 konsequent an die veränderten Herausforderungen angepasst und durch die Digitalisierung erforderliche Stellenmehrungen und -veränderungen durch das Kuratorium u.a. in der 58. Sitzung und den folgenden Sitzungen gebilligt.

Den Vizepräsidenten/Vizepräsidentinnen der FHVD, ursprünglich ausschließlich als Abwesenheitsvertretungen vorgesehen, wurden eigenständige Verantwortungsbereiche („**Vizepräsident/Vizepräsidentin Lehre**“ sowie „**Vizepräsident/Vizepräsidentin Forschung und Wissenschaftliche Weiterbildung**“) zugeordnet. Die mit der klaren Zuordnung von relevanten Verantwortungsbereichen verbundenen höheren zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen wurden durch eine mittlerweile im Landesbesoldungsgesetz verankerte Zulage gewürdigt (SHBesG).

In der für die drei Fachbereiche Allgemeine Verwaltung, Polizei und Steuerverwaltung am Campus Altenholz zuständige Lehrverwaltung wurde eine weitere Stelle des gehobenen Dienstes **Stellvertretende Leitung Lehrverwaltung** geschaffen, die als einen Schwerpunkt die Umsetzung der Digitalisierung in der Lehrverwaltung hat.

Die mit der Zusammenlegung der FHVD und der VAB zum AZV durch die Träger ursprünglich intendierte synergetische Nutzung von Ressourcen ist bisher nur in Teilen realisiert worden. In allen Bereichen des AZV wurden und werden nunmehr konsequent allgemeine Verwaltungsaufgaben (z.B. Infrastrukturaufgaben, Beschaffungen) von den

Lehrverwaltungen in die Zentralverwaltung des AZV überführt, um Ressourcen für die dringend erforderliche prozessorientierte Transformation ohne Personalmehraufwand realisieren zu können. Insbesondere werden auch weiterhin Doppelstrukturen identifiziert und Prozesse zentral gefasst beziehungsweise – wo immer möglich – künftig digitalisiert bzw. in Teilbereichen automatisiert.

Der **Sachbereich IT** der zentralen Verwaltung betreibt das autonome Rechenzentrum des AZV für die Campus Altenholz und Bordsesdahl und ist zuständig für die Leistungsfähigkeit der Datennetze sowie die WLAN-Versorgung. Der IT-Bereich wurde kontinuierlich personell verstärkt, um insbesondere in der Pandemie die Mehraufwände durch die vollständige Umstellung der Lehre auf das digitale Format bewältigen zu können. Innerhalb kürzester Zeit gelang es dem IT Bereich im April 2020, eine Serverinfrastruktur zu konzipieren, aufzubauen und zu betreiben, die eine ausfallsichere und leistungsstarke Online-Lehre parallel für mehrere tausend Teilnehmende in der FHVD, der Verwaltungsakademie und im Fortbildungsbereich bei KOMMA erlaubt und zeitgleich das Funktionieren des Verwaltungsbetriebes aus dem Homeoffice ermöglicht.

Der Leitung des AZV wurde ein *zentraler Stabsbereich „Justitiariat“ und „Digitalisierung, Projektmanagement, Organisation und Qualitätsmanagement“* zugeordnet. Mit zusätzlichen Stellen für jeweils eine Juristin, das Projektmanagement und das Qualitätsmanagement unterstützen die neuen **Stabsstellen** die Leitung bei der Bewältigung der besonderen Herausforderungen der prozessorientierten Transformation und Digitalisierung des AZV. Im Zusammenwirken dieses Arbeitsbereichs wird die Weiterentwicklung des AZV unter besonderer Beachtung hochschulrechtlicher Rahmenbedingungen und Qualitätssicherungserfordernisse den strategischen Zielen entsprechend vorangetrieben.

Die beschriebene Digitalisierung des AZV, d.h. der eigenen Organisation und seiner Abläufe, der Lehr- und Ausbildungsinhalte, der Didaktik und der Methoden, kann nicht „von der Stange gekauft“ werden. Die besondere Kombination unterschiedlicher Fachbereiche, beruflicher Ausbildung, wissenschaftlicher Weiterbildung und Fortbildung unter dem Dach des AZV erfordert eigene, kreative Entwicklungen. Diese werden u.a. durch eine

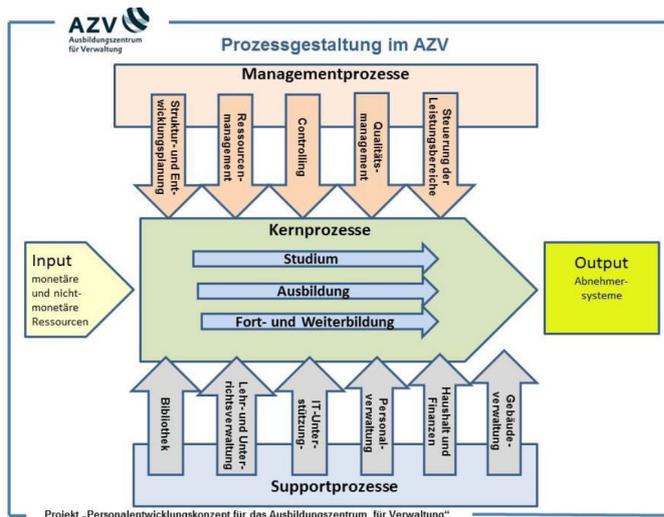
erstmals an der FHVD etablierte wissenschaftliche Komponente, die **Zentrale Einrichtung Angewandte Forschung (ZEAF)** unterstützt, begleitet und evaluiert. Initiiert wurde die ZEAF durch eine auf zunächst fünf Jahr befristete **Stiftungsprofessur „Digitale Transformation“**, finanziert durch den Kooperationspartner, den IT-Dienstleister der öffentlichen Verwaltung „Dataport“. Verbunden ist mit der ZEAF der Aufbau eines Verwaltungslabors, das im folgenden Abschnitt beschrieben wird. Zahlreiche Projekte des AZV werden mittlerweile wissenschaftlich durch die ZEAF begleitet.

## Ablauf- und prozesssonstige organisatorische Maßnahmen



**Grafik:** Organisatorische Maßnahmen der Digitalisierung im AZV

In dem 2019 durch das Kuratorium gebilligte **Personalentwicklungskonzept** wurde das AZV erstmals in Form einer prozessorientierten Betrachtung beschrieben und die Handlungserfordernisse analysiert.



**Grafik:** Prozessgestaltung im AZV aus: Personalentwicklungskonzept für das AZV, 2019.

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, hat das AZV zunächst 2019 mit einer internen Arbeitsgruppe, seit 2021 darüber hinaus gemeinsam mit dem Referat „Zentrale Organisationsberatung“ der Staatskanzlei in einer **Projektgruppe CMS** („AG Analyse und Umsetzung der Aufgabenwahrnehmung im AZV und seinen Einrichtungen unter besonderer Beachtung eines Campus Management Systems (CMS)“) begonnen, die Abläufe kritisch zu hinterfragen, zu vereinheitlichen, zukunftsorientiert neu zu strukturieren und letztlich zu digitalisieren. Die Projektgruppe berät erfolgreich die Leitung des AZV bei der Entscheidungsfindung auf der Basis der Ergebnisse der Prozessaufnahmen über den konkreten Bedarf für die Digitalisierung in den zentralen Aufgabenbereichen des AZV über die Neubeschaffung von IT oder über die Weiterentwicklung bestehender IT-Systeme.

## Vernetzungen

Wesentliche Entwicklungen konnten in den vergangenen vier Jahren im Bereich der fachlichen Vernetzung erreicht werden. Ein zentraler Meilenstein dafür war die Aufnahme der Hochschule in die **Landesrektorenkonferenz der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein** (LRK SH, 2019).

In **Kooperationsverträgen mit den Hochschulen des Landes** (Technische Hochschule Lübeck - THL, Universität zu Lübeck - UZL, Fachhochschule Kiel – FH Kiel) wurde die Zusammenarbeit insbesondere auf dem Gebiet der digitalen Lehre vereinbart. So lehrt die Inhaberin der durch die Staatskanzlei geförderten Stiftungsprofessur E-Government und Open Data Ecosystems an der UzL (Prof. Dr. M. Heine) regelmäßig an der FHVD. Mit der FH Kiel wurde eine Kooperation im Studiengang „Data Science“ vereinbart.

Das AZV ist seit 2018 Mitglied der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen in Schleswig-Holstein **ITSH-edu**. Ziel dieser Einrichtung ist die Beteiligung an Aktivitäten zur IT-Infrastruktur, wie die Entwicklung eines landesweiten Forschungsnetzwerkes, die Entwicklung einer gemeinsamen Infrastruktur zur Authentifizierung oder die Beteiligung an Rahmenverträgen zur IT-Versorgung. Dadurch kann die FHVD mittlerweile die Services des Deutschen Forschungsnetzwerks (DFN) nutzen.

Die FHVD engagiert sich ferner in den **Netzwerken Hochschuldidaktik** in Schleswig-Holstein und **eDidaktik SH**. In beiden Netzwerken tauschen sich die Hochschulen in Schleswig-Holstein über Mitarbeitende aus hochschuldidaktischen Zentren oder dem Qualitätsmanagement zu Fragen von Didaktik, Organisation und technischen Ressourcen der Lehre aus.

Durch die Netzwerke zur Hochschul- und E-Didaktik werden neue Impulse und der hochschulübergreifende Diskussionsstand zu gemeinsamen Lehrproblemen in die FHVD getragen. Mit den F&E-Projekten zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wie auch mit der Beteiligung an ITSH-edu werden fachliche, mediale und kollaborative Standards auf Ebene der Kooperationen und Verbünde erfahren und gesetzt, die in Lehre und Verwaltung des AZV zurückwirken.

Das **Projekt Future Skills**, ebenfalls fachlich begleitet am ZEAF, wird zusammen mit den Hochschulen in Schleswig-Holstein umgesetzt. Ziel ist die Entwicklung einer flexiblen, interoperablen Bildungsplattform auf Landesebene. Sie soll den Lernenden und Lehrenden ermöglichen, die wesentlichen Kompetenzen für die digitale Arbeits- und Lebenswelt zu erwerben und sich zu vernetzen. Im Vordergrund stehen Lernangebote zu

digitalen Grundkompetenzen, die studiengangübergreifend relevant sind, orientiert am Future-Skills-Framework des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft. Für die Entwicklung des digitalen Curriculums spielen technische Entwicklungen wie Empfehlungssysteme und automatisierte Lernunterstützungen eine wichtige Rolle. Dozierende der FHVD können sich um Budgets zur Erstellung von Kursen auf der Plattform bewerben.

Der **Digital Learning Campus** Schleswig-Holstein (DLC) ist geplant als ein landesweites Netzwerk aus physischen Lernorten an Hochschulen, in Unternehmen sowie an so genannten offenen Orten. Der Fokus liegt auf dem Erlernen, Ausprobieren und der kollaborativen Entwicklung von Technologien und Anwendungen der Künstlichen Intelligenz. Damit soll eine Vielfalt an Nutzerinnen und Nutzern angesprochen werden, die von Studierenden und Lehrenden über Unternehmerinnen und Unternehmer, Gründende bis zu den Beschäftigten reicht und perspektivisch alle Bürgerinnen und Bürger umfasst. Der DLC besteht aus Labs, Studios, Werkstätten, Demonstratoren u.a.. Zukünftig soll der DLC mit der gerade entstehenden Lernplattform Future Skills kooperieren bzw. fusionieren.

Im Verbund der **Rektorenkonferenz der Hochschulen des öffentlichen Dienstes (RKHöD)** nimmt die FHVD mit 35 weiteren Hochschulen an der Diskussion über die Neujustierung zwischen digitaler Lehre und Präsenzunterricht teil. Die Verwaltungsakademie ist in analoger Form im **Bundesverband der Verwaltungsschulen und Studieninstitute (BVSI)** vertreten. Dort findet eine intensive Auseinandersetzung zur Frage statt, welche digitalen Elemente gerade an praktisch ausgerichteten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und Akademien in den Kanon der ständigen Lehr- und Lernformen übergehen sollten.

Enge Kooperationsbeziehungen bestehen mit dem **IT-Dienstleister Dataport** auf verschiedenen Ebenen. Kooperativ zwischen KOMMA und Dataport IT-BBZ werden IT Fortbildungsmaßnahmen für Beschäftigte der Kommunal- und Landesverwaltung Schleswig-Holstein durchgeführt. Die Kooperation umfasst neben der gemeinsamen Nutzung von

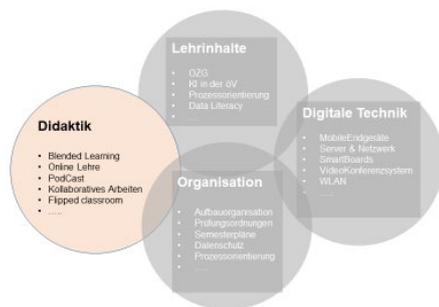
IT-Räumen die zwischen den Institutionen abgestimmte Planung, Organisation und Durchführung von Schulungen.

Als ein aktueller Kristallisationspunkt der engen Kooperationsbeziehungen ist hier die Vereinbarung über eine Stiftungsprofessur „Digitale Transformation“ zwischen AZV und dem IT-Dienstleister Dataport im Jahr 2019 zu werten. Die auf fünf Jahre angelegte Professur (Fördersumme 500 Tsd Euro) hat das Ziel der Förderung der praxisnahen Forschung sowie die Förderung der Ausbildung der Studierenden zur Etablierung und Weiterentwicklung der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und seiner Dienstleistungen. Mit der Stärkung der digitalen Expertise in der Ausbildung des Verwaltungsnachwuchses und damit verbunden dem Wissenstransfer von Forschung und Lehre in die Aus- und Weiterbildung, die Fort- und Weiterbildung aller Landesmitarbeitenden in Digitalisierungsthemen soll u.a. die mentale und fachliche Stärkung der Führungskräfte in Bezug auf Digitalisierung und Transformationsprozesse gewährleistet werden.

Die Hochschule ist Mitglied im **Nationalen E-Government-KompetenzZentrum (NEGZ)**, einem transdisziplinären Kompetenzzentrum. Das NEGZ fördert den Aufbau einer wissenschaftlichen Faktenbasis und den Wissenstransfer durch die Vernetzung von Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Zentrales Thema der Expertinnen und Experten ist die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.

Internationale Kooperationsbeziehungen bestehen auch international. Aktuell kooperiert die FHVD (Fachbereich Allgemeine Verwaltung) mit **Dänemark, University College South Denmark (UC Syd)**. Im Rahmen dieser Kooperation fand und findet ein Austausch zu verschiedenen Fragen u.a. der digitalen Hochschullehre ebenso statt, wie gemeinsame Lehrveranstaltungen mit deutschen und dänischen Studierenden.

## Maßnahmen zur Digitalisierung des Lehrbetriebs



**Grafik:** Didaktische Maßnahmen der Digitalisierung im AZV

Von den Lehrenden werden unterschiedliche didaktische Ansätze verfolgt, um die Lernziele durch synchrone Online-Lehre als auch über verschiedene, digital gestützte asynchrone Formate zu erreichen. Dabei kommen das zentrale Videokonferenztool BigBlueButton und die Lernplattform Ilias mit Lernvideos, Lernmodulen, digitalen Übungen, Feedback zum Selbstlernen u. a. zum Einsatz. Den Lehrenden des AZV steht ein **Verwaltungslabor** zur Erstellung von digitalen Lernelementen zur Verfügung (s.u.).

Als eine der ersten Umsetzungsmaßnahmen aus dem PE-Konzept hat das Qualitätsmanagement eine **Qualitätsoffensive „Gute Lehre“** entwickelt. Durch ein umfassendes Lehrangebot mit Schwerpunkt digitale Lehre wird dem Bedarf der hauptamtlichen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer gefolgt, ihre Lehre in didaktischer Hinsicht zu optimieren. Zum anderen wird nebenamtlichen Lehrkräften, die den Praxisaspekt der Lehre befördern, die entsprechende hochschuldidaktische Qualifikation vermittelt. Die Lehrenden der Verwaltungsakademie nutzen gleichberechtigt ebenfalls die didaktischen Qualifizierungsangebote des Konzeptes. So wurde für diese Gruppe der Lehrenden ein Lehrkräftetraining „Blended-Learning“ durchgeführt, das den besonderen Anforderungen der beruflichen Qualifizierung entspricht. Ein erster, umfangreicher Fortbildungskatalog für das Jahr 2022, der die Anforderungen der Digitalisierung der Lehre in besonderem Maße berücksichtigt, ist publiziert. Bestandteile des Programms sind neben Elementen der didaktischen Basisschulung auch Seminare zur Planung und zu Methoden der digitalen

Lehre. Dazu zählen methodische Einführungen in die Durchführung von Online-Seminaren ebenso wie die Nutzung des Videokonferenzsystems BigBlueButton. Die operative Umsetzung der (meisten) Fortbildungsangebote obliegt intern KOMMA. Im Rahmen des Prozesses „Gute Lehre“ wird das Fortbildungsangebot bedarfsorientiert und evidenzbasiert kontinuierlich weiterentwickelt und fortgeschrieben.

Hinsichtlich der Lehrplanung sind seit 2020 verschiedene Konzepte erprobt worden, z. B. das Konzept der allmonatlichen **digitalen Woche im Fachbereich Allgemeine Verwaltung** (Campus Altenholz) und das Konzept des jeweils zwei wöchentlichen Wechsels zwischen Online- und Präsenzlehre im Fachbereich Rentenversicherung (Campus Reinfeld). Ziel ist ein tragfähiges Konzept unabhängig vom Pandemiekontext, um digitale synchrone und asynchrone Formate in den Fachbereichen der FHVD und an der VAB zu verankern.

Der **Fachbereich Rentenversicherung** hat einen bisher ausschließlich im Präsenzformat angebotenen **Aufbaustudiengang als Modellprojekt im Blended-learning Format** konzipiert. Studierende, die diesen Studiengang besuchen, kommen zum einen zu großen Teilen aus anderen Bundesländern. Sie sind aufgrund ihres höheren Lebensalters oft auch bereits in familiäre Strukturen eingebunden, in den die Versorgung von Kindern von Relevanz ist. Für sie ist ein teilweise vom Wohnort aus absolvierbares Studium hoch attraktiv.

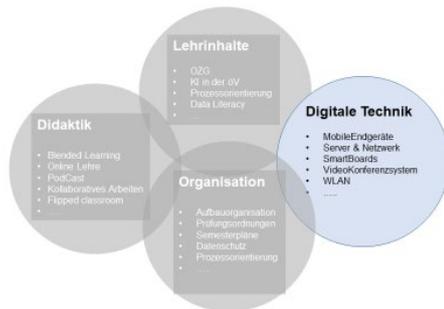
Das persönliche Engagement der Lehrenden treibt die Weiterentwicklung der digitalen Lehre erfreulich voran und findet dabei Ausdruck in unterschiedlichen kollegialen Austauschformaten. Zu Beginn der Coronakrise hat eine eigeninitiativ gegründete, **fachbereichsübergreifende „AG Wissenstransfer“** aktuelle Herausforderungen wie die schnelle Organisation der Schulung von haupt- und nebenamtlich Lehrenden gemeistert. Ziel der AG war es, kurzfristig mit hoher fachlicher Expertise aller Bereiche des AZV auf die Corona bedingten besonderen Anforderungen an Lehre und Ausbildung reagieren zu können. In der akuten Phase der Krisenbewältigung wurden durch die AG die Weiterqua-

lifizierung der Lehrenden auf die Lehrvermittlung in allen Aus-, Fort- und Weiterbildungsbereichen des AZV und seiner Einrichtungen auf Online-Format in Koordination der Arbeitsgruppe umfangreiche Schulungen, insbesondere für die Lernplattform ILIAS und für die Nutzung des Videokonferenzsystems BigBlueButton, organisiert und durchgeführt. Es entstanden drei Unterarbeitsgruppen (UAG Evaluation; UAG Didaktik – Entwicklung digitale Lehre; UAG Organisatorische Vorbereitung des nächsten Studienjahres). Diese konnten zukunftsorientiert der Leitung des Hauses Handlungsempfehlungen aufzeigen. So konnte die Lehre im AZV sichergestellt und gleichzeitig der kollegiale Erfahrungsaustausch ermöglicht werden. Aus dem fachlichen Austausch der Arbeitsgruppe entwickelten sich mehrere Digitalisierungsprojekte des AZV, die die Weiterentwicklung der digitalen Lehre auch zukünftig weiter vorantreiben werden. Eines dieser Projekte ist der „**Lehrsaal 4.0**“, die Konzeption eines Lehrsaales, mit dem neue Formen der Distanzlehre realisiert werden können. Aus der AG Wissenstransfer wurde mit der „**Digitalen Tea time**“ in der Zeit der Pandemie ein selbstorganisiertes, kollegiales und fachbereichsübergreifendes Austauschformat zur digitalen Lehre mit dezidierten Themensetzungen erprobt und nunmehr fest etabliert. Daneben bestehen Gelegenheiten zum Austausch zu innovativer Lehre in regulären Gremien und Kollegiumsrunden auf Fachbereichs- und Studiengangsebene. Für den Bachelorstudiengang „Management Soziale Sicherheit/Schwerpunkt Rentenversicherung“ hat sich zum Beispiel eine Arbeitsgruppe der hauptamtlich Lehrenden und der Lehrverwaltung zur Weiterentwicklung des Programms etabliert.

Aktuell wird ein Lehrgang „**Ausbildung der Ausbilder (AdA)**“, der bisher ausschließlich im Präsenzformat angeboten wurde, im Blended-Learning Format konzipiert.

Digitale Lehrformen erfordern, Lehr- und Lernprozesse neu zu denken. Methodisch-didaktische Konzepte müssen weiterentwickelt oder sogar gänzlich neu entwickelt werden. Das AZV unterstützt Lehrende auf unterschiedlichen Ebenen in diesem Prozess, um auch zukünftig eine moderne Lehre und Ausbildung sicherstellen zu können, die sich an den Erfordernissen der Studierenden und Auszubildenden orientiert.

## Digitale Technik



**Grafik:** Technische Maßnahmen der Digitalisierung im AZV

Grundlage für die Digitalisierung von Lehr- und Verwaltungsprozessen ist eine anforderungsgerechte Hardware sowie eine leistungsfähige Server- und Netzwerkstruktur. Die grundsätzliche Entscheidung für die **Inhouse-Administration der IT** hat sich insbesondere in der Coronakrise uneingeschränkt bewährt. So konnte durch die Erweiterung von Leitungs- und Serverkapazitäten die Online-Lehre in allen Bereichen des AZV ebenso wie die Homeoffice-Fähigkeit der Verwaltung in kürzester Zeit ausfallsicher gewährleistet werden. Aktuell wird die WLAN-Infrastruktur, an die sich durch die verstärkte Nutzung von IT-Gerät durch Studierende, Auszubildende und Teilnehmende erhöhte Anforderungen ergeben, durch leistungsfähige Access-Points an den Campus Altenholz und Bordesholm ertüchtigt.

Während die Hochschule bereits seit Jahren das **Lernmanagementsystem „ILIAS“** nutzt, konnte mit zusätzlichem finanziellem und personellen Einsatz das **Lernmanagementsystem „Lernwelt“** für die VAB und KOMMA beschafft und in die sofortige Nutzung gebracht werden.

Die Lehrräume der FHVD in Altenholz werden schrittweise mit digitaler Übertragungs- und Kommunikationstechnik für digitale und hybride Lehre ausgestattet.

Im Verlauf des Studienjahrs 2020/2021 sind im Rahmen des **Projekts Lehrsaal 4.0** durch eine Arbeitsgruppe zwei Lehrräume mit umfangreicher zusätzlicher Technik (zwei ActivePanels, Webcams, Konferenztechnik, Notebooks) ausgestattet und erprobt worden, um die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Lehrenden und Lernenden bei der Umsetzung synchron-hybrider Lehrszenarien zu flexibilisieren. Weitere Lehrsäle sind mittlerweile an den Campus Altenholz und Bordesholm gemäß der ersten Ausbaustufe des Lehrsaals 4.0. ausgestattet worden.

Den Lehrenden des AZV steht das der ZEAF organisatorisch zugeordnete **Verwaltungslabor** zur Erstellung von digitalen Lernmedien z.B. Videos, PodCasts technisch und fachlich unterstützt durch das Personal des ZEAF, zur Verfügung.

Die technische Weiterentwicklung im Rahmen der Digitalisierung umfasst neben der Ausrüstung und Ertüchtigung der vorhandenen Infrastruktur der Campus Altenholz und Bordesholm auch die Ausstattung von Lehrenden, Lernenden und Verwaltung mit mobilen digitalen Endgeräten für orts- und zeitflexibles Arbeiten. Mithilfe von erheblichen finanziellen Sondermitteln der Staatskanzlei zur raschen Realisierung der Digitalisierung sind die hauptamtlichen Lehrenden bis 02/2022 fast vollständig mit moderner, **personengebundener IT für das mobile Arbeiten** ausgestattet worden.

Softwareseitig erhalten alle Studierenden für die Dauer des Studiums eine **Lizenz für Office 365 Online** zur kostenlosen Nutzung. Seit März 2021 stellt die Hochschule den Lernenden zum Selbststudium zudem die **Videokonferenzplattform BigBlueButton** (BBB) zur Verfügung.

Parallel wurden mit Start des Studienjahrs 2021/2022 neue Lehrgruppen der Fachbereiche im Rahmen des **Projektes Phönix: Arbeitsplatz der Zukunft** für die Dauer des Studiums mit persönlich zugeordneten, mobilen Endgeräten und/oder Lizenzen zur Nutzung einer von Dataport bereitgestellten Toolbox für Kommunikation, Kollaboration und digitales Lernen ausgestattet. Diese Maßnahme wird durch das Land

Schleswig-Holstein, die Deutsche Rentenversicherung und den öffentlichen IT-Dienstleister Dataport finanziell gefördert. Die Maßnahme wird wissenschaftlich evaluiert, das Ergebnis soll in die künftige Planung der Ausstattung der Studierenden einbezogen werden.

Die Digitalisierungsbestrebungen in der Lehre umfassen weiterhin Maßnahmen zur Weiterentwicklung einer modernen, leistungsbezogenen **Bibliothek**. Als erstes konkretes Ergebnis ist der Beitritt der FHVD zum **Gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV)** umgesetzt. Durch den Verbundbeitritt stehen zukünftig umfangreiche **Online-Datenbanken** sowie eine **Online-Benutzerkontoverwaltung** und eine **Fernleihmöglichkeit**, eingebettet in ein modernes Katalogsystem, zur Verfügung. Die bereits verfügbaren digitalen Zugänge zu den für die Verwaltungswissenschaften unverzichtbaren **Datenbanken Beck-Online und JURIS** wurden durch den Ausbau des Fernzugriffs auf digitale Bestände bzw. Datenbanken der Bibliothek zur Unterstützung der hybriden und der Online-Lehre erheblich erweitert. Um die verschiedenen synchronen und asynchronen Lehr- und Lernformate zu ermöglichen, werden zunehmend weitere digitale Bestände bzw. Datenbanken an der Bibliothek der FHVD eingesetzt.

Darüber hinaus wird aktuell in der FHVD der Zugang zum **Eduroam-Verbund** umgesetzt. Eduroam ist ein elektronischer Zugang für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende zum hochschulübergreifenden Wissenschaftsnetz, sowohl in der eigenen als auch bei anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.

Veränderungen haben sich hinsichtlich der seit 2019 bestehenden gemeinsamen Überlegungen von Dataport, der Staatskanzlei und der FHVD hinsichtlich der Errichtung eines gemeinsam zu nutzenden **Innovationscampus** durch die wirtschaftlichen Entwicklungen und die veränderten Rahmenbedingungen der Lehre ergeben. Die ursprüngliche Planung eines umfangreichen neuen Gebäudekomplexes für Bildung, Beratung und Entwicklung in digital unterstützten Bildungsräume/Labs („digital governance lab“) wird u.a. aufgrund

der Forderung eines umfangreichen, kostenintensiven Verkehrskonzeptes durch die Gemeinde Altenholz bestenfalls sehr langfristig realisierbar sein. Ebenso ist auch eine kurz- bis mittelfristige Bedarfsdeckung durch einen **Erweiterungsbau der FHVD**, für den bereits eine positive Bauvoranfrage existiert, aufgrund bestehender Kapazitätsbeschränkungen bei der GMSH eher unwahrscheinlich. Die zunehmende Digitalisierung (z. B. Umsetzung der Online-Lehre sowie des Arbeitens im Homeoffice) führt außerdem dazu, dass der bereits definierte Raumbedarf der FHVD erneut geprüft werden muss. Lösungsmöglichkeiten könnten sich durch eine Modernisierung und technische Aufrüstung der Bestandsbauten der FHVD und Dataports mit einer möglichen gemeinsamen Digital-Nutzung im Sinne eines „**kleinen digitalen Innovationscampus**“ ergeben.

## Digitalisierung in Lehrinhalten und Forschung



**Grafik:** Digitalisierung: Lehrinhalte und Forschung im AZV

In allen Fachbereichen der Fachhochschule sowie in der Verwaltungsakademie und im Angebotsportfolio von KOMMA hat das Thema Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in unterschiedlicher Tiefe Eingang gefunden. Fachbereichsübergreifend hat im November 2020 an der FHVD eine **Stiftungsprofessur „Digitale Transformation“** (Prof. Dr. Raimer) die Arbeit aufgenommen. Ihre Kernaufgabe besteht darin, auf Grundlage praxisnaher Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse die Entwicklung von Kompetenzen zur digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung zu fördern und Möglichkeiten zur Integration in die Lehre aufzuzeigen. Die Professur wird kooperativ getragen vom IT-

Dienstleister Dataport und dem AZV. Darüber hinaus begleitet und evaluiert die Arbeitsgruppe der Stiftungsprofessur wissenschaftlich verschiedene Projekte in der Lehre und Ausbildung.

Besondere Umsetzung findet dies in dem neu konzipierten Studiengang „Allgemeine Verwaltung (AV)“ im Fachbereich Allgemeine Verwaltung, in dem zukünftig ein Schwerpunkt **„Digitales Verwaltungsmanagement (DV)“** angeboten wird. Für diesen Schwerpunkt innerhalb des Studiengangs Allgemeine Verwaltung ist zunächst eine Studiengruppe des Jahrgangs 2022 mit ca. 20 – 25 Studienplätzen vorgesehen. Während die Digitalisierung der Verwaltung als Querschnittsthema insgesamt in dem Studiengang in vielen Bereichen an Bedeutung gewinnen und im gemeinsamen Grundstudium Grundlagen vermittelt werden, teilt sich der Studiengang in den Theorietrimestern des 2. und 3. Studienjahres in die Studienzweige AV und DV. In dem neu konzipierten Studienzweig DV wird in drei weiteren Modulen ein besonderer Schwerpunkt auf der Digitalisierung der Verwaltung liegen.

Die Verwaltungsakademie führt seit August 2021 das Projekt **„VADIT - Verwaltungsausbildung digital und teilnehmendenzentriert für Verwaltungswirtinnen und -wirte“** durch, in welchem erhebliche Änderungen inhaltlicher und organisatorischer Art umgesetzt werden. Ziel ist eine moderne, zeitgemäße Ausbildung künftiger Beamtinnen und Beamten der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt. Im Rahmen des Projektes wurden 50 Auszubildende aus Landesverwaltung und Kommunen zu Beginn ihrer Ausbildung im August 2021 mit einheitlicher Hard- und Software, finanziert durch die Staatskanzlei, ausgestattet. Neben der Ausstattung der Lehrsäle für dieses Projekt mit interaktiver Präsentationstechnik (**Activepanel**) werden in diesem Projekt erstmals der Einsatz der digitalen Gesetzessammlung dvp-online und verschiedene Lern- und Arbeitssoftware sowie das Lernmanagementsystem „Lernwelt“ erprobt. Inhaltlich wird das Fach „Informations- und Kommunikationssysteme/ Datenverarbeitung“ mit einem Schwerpunkt in der Prozessbeschreibung und -modellierung anstelle des Faches „Verwaltungsorganisation“ gelehrt. Die Themen „Zukunftsfähige Verwaltung“ sowie „Wissensmanagement“ wurden in die

sozialwissenschaftlichen Grundlagen integriert. Ergänzend zu den inhaltlichen Modifikationen werden Leistungsnachweise erstmals in elektronischer Form erbracht. Das Projekt wird wissenschaftlich in Kooperation mit ZEAF und die Stabsstelle Qualitätsmanagement evaluiert.

Inhaltlich wurde das Angebot von KOMMA in den vergangenen Jahren an die sich durch die Digitalisierung erforderlichen Herausforderungen, z.B. im Kontext mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), angepasst. In dem speziell konzipierten Themenblock „Digitalisierung“, der Themen wie E-Akte, E-Rechnung oder Prozessmanagement im Seminarprogramm beinhaltet, unterstützt KOMMA die öffentlichen Verwaltungen auf dem Weg in die digitale Welt. Im Auftrag der Staatskanzlei Referat „Zentrales Personalmanagement“ und in Kooperation mit Dataport IT-BBZ ist das Fortbildungsprogramm „**digitifit – Fit für Digitalisierung**“ für Bedienstete der Landesverwaltung aufgebaut worden.

Im Rahmen des Digitalisierungsprogramms 2021/2022 des Landes Schleswig-Holstein konnte das Projekt Kompetenznavigator als wesentliches Forschungsvorhaben durch die ZEAF gewonnen werden. Die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in der Verwaltung ist ein zentrales Thema dieses Programms und des Kompetenznavigators SH. Mit Hilfe des Kompetenznavigators können Verwaltungsmitarbeitende Ihr digitales Wissen testen. Sie erfahren, in welchen Bereichen Sie Einsteigende, Anwendende, Fortgeschrittene oder Expertinnen und Experten sind. Der Kompetenznavigator SH zeigt passende Weiterbildungsangebote entsprechend dem individuellen Kenntnisstand auf.

**Zusammenfassend** ist festzuhalten, dass das Ausbildungszentrum für Verwaltung mit seinen Einrichtungen in den vergangenen Monaten eine sprunghafte Entwicklung hinsichtlich der Digitalisierung von Lehre, (Lehr-)Verwaltung und technischer Ausstattung vollbringen musste und vollbracht hat. Ungeachtet der erheblichen Anforderungen und Veränderungen konnte die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung aller Laufbahn- und Tarifebenen auch unter Coronabedingungen jeder-

zeit gewährleistet werden. Die Sicherstellung des Bildungsauftrages in einem gesundheitsförderlichen, digital geprägten Arbeitsumfeld im AZV zu schaffen bzw. zu erhalten bleibt auch weiterhin die erklärte Prämisse.

Ziel ist es, die mit den Trägern Land, Kommunen und Deutsche Rentenversicherung gemeinsam definierten strategischen Zielen weiterhin konsequent zu verfolgen und die bisherigen Entwicklungen zu konsolidieren.



**Grafik:** Die Entwicklung der Digitalisierung im Ausbildungszentrum für Verwaltung (AZV)

## Literatur

Ausbildungszentrum für Verwaltung (2018-2021): Protokolle über die Sitzungen des Kuratoriums des Ausbildungszentrums für Verwaltung

Digitalisierungsprogramm Schleswig-Holstein 2021/2022: ([https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/Themen/Digitalisierung/Digitalisierung/Digitalisierungsprogramm/digitalisierungsprogramm\\_node.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/Themen/Digitalisierung/Digitalisierung/Digitalisierungsprogramm/digitalisierungsprogramm_node.html) )

Landesrektorenkonferenz (2019): Bescheid über die Aufnahme der FHVD in die Landesrektorenkonferenz

Landesbesoldungsgesetz § 35 Abs. 1 Nr. 3 SHBesG.

Stember, J. (2020): Dokumentation der Ergebnisse der Zukunftswerkstatt – Vorschläge, Ziele und Aktivitäten für die zukünftige Ausrichtung des AZV am 20./21.02.2020 In Ascheberg / Schleswig-Holstein

Zentrale Organisationsberatung, Staatskanzlei (2021): Projektskizze Analyse und Umsetzung der Digitalisierung der Aufgabenwahrnehmung im Ausbildungszentrum für Verwaltung (AZV) und seinen Einrichtungen unter besonderer Beachtung eines Campus-Management-Systems (Version: 1.3)