

## Positions-/Grundlagenpapier

# „Nachwuchsgewinnung an den HöD“

(Beschlussfassung vom 13.10.2022)

### 1. Relevanz der Thematik - Rahmenbedingungen und Entwicklungen

Die Nachwuchsgewinnung im öffentlichen Dienst stellt immer mehr eine Herausforderung für die Verwaltungen und Unternehmen im öffentlichen Sektor wie auch für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst dar. Folgende Entwicklungen und Aspekte sind u.a. für die Problemkumulation im Wesentlichen verantwortlich:

- Der **demographische Wandel**, vor allem geprägt durch die Reduzierung der Bewerberanzahl insgesamt,
- die deutlich erhöhte **Konkurrenz durch die Privatwirtschaft** in nahezu allen Bereichen mit vielen gleichwertigen oder gar besseren Angeboten,
- der **Wertewandel** im Sinne einer verstärkten Freizeit- und Familienorientierung („Arbeit ist nicht alles.“),
- **gesellschaftliche Veränderungen** in Form von veränderten Lebensläufen oder Migration, z.B. durch eine größere Rolle von Seiteneinsteigern oder Fortbildungen,
- die **Digitalisierung** nicht nur im Sinne einer modernen Arbeitsplatzgestaltung, sondern auch im Sinne einer modernen Nutzung von Home-Office und Distance-Learning sowie
- die **Ent-Mobilisierung** durch zumindest kurz- und mittelfristig deutlich erhöhte Mobilitätskosten und die damit mögliche/wahrscheinliche räumliche Fokussierung der Studienbewerber auf „zentrale Orte und Hochschulen“ mit gutem ÖPNV oder auf Hochschulen mit ausgeprägtem Onlinelehreanteil.

## 2. Bisherige Ansätze zur Verbesserung der Nachwuchsgewinnung

Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst und die Praxisinstitutionen haben in den letzten Jahren und Monaten schon zahlreiche Neuerungen und Innovationen umgesetzt, um der Herausforderung des demographischen Wandels und der Nachwuchskräftegewinnung zu begegnen, u.a.

- (Wieder-) Einführung dualer Studienvarianten,
- Deutliche Ausweitung der Online-Lehrangebote
- neue Studiengänge, z.B. E-Government,
- neue Studienangebote, inkl. Anpassung des bestehenden Curriculums auch für Seiteneinsteiger,
- Nutzung von neuen Medien, z.B. social media oder Imagefilme,
- neue Marketingansätze und -instrumente oder
- Evaluationen der Studienanfänger (Verbreitung der Wissensbasis, darunter viele Bachelor- und Master-Arbeiten zum Thema Generation XYZ, ...).

Oftmals müssen sich sowohl die Hochschulen als auch die Verwaltungen aber gegenüber einem hartnäckigen „Beamten-Image“ durchsetzen, das in der täglichen Presseberichterstattung maßgeblich und immer wieder aktualisiert wird (siehe insbesondere Digitalisierungsprobleme oder OZG-Umsetzung). Auch können sich die Hochschulen und die Verwaltungen aufgrund ihrer Ausrichtung und den personellen und materiellen Ressourcen immer weniger im Vergleich zu den privaten Unternehmen in den neuen Medien durchsetzen.

Derzeit zeichnet sich in der Wahrnehmung der öffentliche Dienst durch viele Vorteile aus, zugleich werden aber auch zahlreiche Nachteile vermutet (s. nachfolgende Tabelle).

### Argumente für und gegen den öffentlichen Dienst

Argumente für den öD	Argumente gegen den öD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sicherheit (vor allem in Krisenzeiten)</li><li>• immer gebraucht</li><li>• hohe Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</li><li>• hohe Krisenresistenz</li><li>• keine Gewinnorientierung</li><li>• vielfältiges Aufgabengebiet (insbesondere in Kommunen)</li><li>• gute Sozialleistungen</li><li>• in der Regel sehr familienfreundlich</li><li>• Life-Balance, Teilzeit-Angebote und -möglichkeiten</li><li>• Gute Aufstiegs- und Karrierechancen (angesichts des demographischen Wandels)</li><li>• (...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kaum Digitalisierung, wenig moderne Arbeitsplätze (nicht bei allen Behörden)</li><li>• hierarchische Strukturen</li><li>• oftmals Dienst nach Vorschrift</li><li>• keine definierten Karrierewege, geringe und oftmals diffuse Aufstiegsmöglichkeiten</li><li>• verkrustete Strukturen, Innovationen selten gefragt</li><li>• starre Tarifregeln</li><li>• keine leistungsorientierte Bezahlung, keine Incentives durch Leistung, Zahlung nach formaler Eignung</li><li>• „Standesschranken“ zwischen gD und hD</li><li>• Master-Studium an den HöD qualifiziert teilweise immer noch nicht für den hD</li><li>• problematische und antiquierte Laufbahnregelungen</li><li>• (...)</li></ul>

### 3. Probleme der bisherigen Situation

Trotz der neuen Lage und im Zuge der schon erfolgten und skizzierten Anpassungsmaßnahmen sind aber auch zahlreiche und nicht unbedeutende Probleme und Herausforderungen aufgetreten, die auf der letzten Rektorenkonferenz im Mai 2022 in Speyer erstmals breitflächig zusammengetragen worden sind:

- Sinkende Bewerberzahlen, führen nicht selten zu sinkenden Anforderungen.
- Zahlreiche Hochschulen haben oft keinen oder nur indirekten Einfluss auf die Studierenden-Auswahl (Auswahl erfolgt häufig extern, statt hochschulintern) und beteiligen sich folglich nicht oder kaum am Marketing.
- Die Abiturnote als einziges Einstellungsmerkmal zeigt sich immer mehr als unzureichend und defizitär.
- Das vorhandene Gehalt bzw. die Besoldung während des Studiums wirkt oft „leistungshemmend“.
- In den Hochschulen, aber auch in der Praxis stehen wenig bis keine Ressourcen für die Werbung bzw. das Marketing zur Verfügung, insbesondere im Hinblick auf die sehr ressourcenzehrenden neuen Medien (z.B. YouTube-Kanäle).
- Es besteht noch immer ein teils sehr starres (traditionelles) Verständnis von Werbungsinhalten und -formen seitens der Hochschulträger.
- Veraltete Laufbahnregelungen verweisen oftmals auf geringe Möglichkeiten und geringe Flexibilität innerhalb der einzelnen Karrierewege.
- Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen werden nicht hinreichend kommuniziert.
- Ein Eingehen auf Seiteneinsteiger mit nicht geradlinigen Lebensläufen ist nur zum Teil möglich. Darüber hinaus bestehen ebenfalls geringe Möglichkeiten der Durchlässigkeit von Hochschulangeboten (z.B. hinsichtlich der Weiterqualifizierung von VertreterInnen von A2-Lehrgängen).
- Trotz der Verbesserung in der Corona-Zeit gibt es vielerorts immer noch einen zu geringen IT-Anteil (vs. Modernität) an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst.
- Eingeschränkte Abstimmungen, Kommunikation und Interaktion mit dem/den Trägereinrichtungen erschweren zusätzlich offensive Werbemaßnahmen.
- Derzeit gibt es wenige Verzahnungen der Ausbildung mit weiteren Fort- und Weiterbildungsinhalten (im Sinne eines lebenslangen Lernens).
- Die Rekrutierungsbehörden des öffentlichen Dienstes auf der einen und die Hochschulen des öffentlichen Dienstes auf der anderen Seite arbeiten immer noch nicht genug zusammen, um den breiten und auch sehr ähnlichen Herausforderungen wirkungsvoll und effektiv begegnen zu können.
- Und nicht zuletzt erhöht sich der Modernisierungsdruck auf die Praxis und damit auch auf die Hochschulen fortwährend.

#### **4. Ideen und Aspekte für die Zukunft: Konkrete Vorschläge**

Vor dem Hintergrund dieser skizzierten Entwicklungen und Herausforderungen werden von den Hochschulen für den öffentlichen Dienst folgende Ideen und Aktivitäten vorgeschlagen, die u.a. einen nachhaltigen Bewusstseinswandel im öffentlichen Dienst bewirken und entsprechende pragmatische Aktivitäten in den Bereichen

- Optimierung des Marketings,
- Attraktivierung des Studiums und der Lehre,
- formale Flexibilisierung des Studiums,
- formale Durchlässigkeit des Studiums – neue Studiengruppen,
- Hochschule als „lebenslanges“ Kompetenz- und Wissenszentrum und
- allgemein verstärkte Kooperationen mit der Praxis und den HöD untereinander

auslösen sollen.

##### **1. Verbesserung und Optimierung des Marketings**

Die Verbreiterung der Bewerberlage für die Hochschulen und die Praxis-Institutionen ist ein zentrales Ziel, das durch eine große Marketing-Offensive für den öffentlichen Dienst unterstützt werden kann.

Detaillierte inhaltliche Aspekte und formale Möglichkeiten sind dabei

- die allgemeine Erhöhung der Reichweiten für die relevanten Zielgruppen,
- die inhaltliche Schärfung des „Öffentlichen Dienstes“,
- die bessere Darstellung der vorhandenen HöD-Angebote,
- regional angepasste Marketing-Konzepte auf den unterschiedlichen räumlichen Ebenen (Bund und Länder),
- verstärkte Berücksichtigung des AIDA-Modells (Aufmerksamkeit – Interesse – Wunsch (desire) – Aktion/Anmeldung/Bewerbung),
- klare Definition von Zielgruppen und Zielansprachen,
- mehr und unterschiedliche Marketingaktivitäten (Marketing-Mix), insb. persönliche Ansprachen auf Bewerbermessen und Studieninfotagen (je mehr die HöD ihre Trägerorganisationen für persönliche Kontakte mit Schulabgängern aktivieren können, desto mehr Erfolg werden die Rekrutierungsbemühungen haben),
- glaubwürdige Kommunikation von Karriereperspektiven an die Studienbewerber, insb. durch Masterangebote, die für den Aufstieg in den hD qualifizieren (Ferner kann es hilfreich sein, damit zu werben, wie viele Absolventen in der Vergangenheit diese oder jene Karriereschritte in der Trägerorganisation vollzogen haben),
- Evaluation der genutzten Marketing-Instrumente auf der Basis der bisherigen Erfahrungen (siehe diesjährige HöD-Preis-Einreichung und letzte RK-Tagung).

## **2. Nachhaltige Attraktivierung des Studiums und der Lehre an den HöD**

Die Modernisierung der Lehre und des Studiums an den HöD hat zum Ziel, eine nachhaltige Attraktivierung der Lehre und des Lernumfelds zu schaffen, um Studierende an die Hochschulen zu holen und sie selbst als „Marketing-Botschafter“ zu gewinnen.

Hierbei geht es nicht nur um die Umsetzungsformen der Lehre, sondern auch um die Inhalte (Verbesserung der Lehrinhalte und Möglichkeiten). Hier ist es sinnvoll, weitere attraktive Features in das Studium einzubauen, wie etwa an der HDB: Auslandsmodul von 2 Monaten Dauer, Summer School im Ausland. Auch die Integration von Forschung und Wissenstransfer, z.B. durch attraktive Forschungsauftritte von Studierenden mit Professoren auf Konferenzen, kann die Attraktivität erhöhen.

## **3. Formale Flexibilisierung des Studiums**

Der Bereich der formalen Flexibilisierung zielt darauf ab, die institutionellen Vorgaben zu verändern und ggfs. auszusetzen, um den Studierenden wie auch Lehrenden mehr Freiheiten bei der Integration moderner und angepasster Lern- und Lehrwege zu geben.

Unter anderem betreffen diese Ansätze

- flexible Studiengangsmodelle,
- flexible Studiengangsphasen,
- flexible Präsenzen – neues Verständnis von persönlicher und digitaler Präsenz.

So wird z.B. die HDB 2022 in jede Fachstudienphase, die weiterhin grundsätzlich in Präsenz abgewickelt wird, eine 4 – 6-wöchige Onlinephase einbauen, um die Vielfalt der Lernorte zu erhöhen und mehr persönliche Flexibilität von Studis und Lehrenden zu ermöglichen.

## **4. Formale Durchlässigkeit – neue Studiengruppen**

Der Bereich der formalen Durchlässigkeit zielt vor allem auf die stetig steigende Bedeutung von Seiteneinsteigern und damit auf die Gewinnung neuer Studieninteressierter. Die aktuell formalen Hürden könnten ggfs. auch als Experimentierraum befristet ausgesetzt oder flexibilisiert werden.

Auch könnte man auf Studierende aus anderen EU-Staaten (Ost- und Südeuropa) eingehen. Z. B. hat die HDB mittlerweile 20 % Studierendenanteil mit Migrationshintergrund, Tendenz steigend. Diese Studierenden sind häufig überdurchschnittlich motiviert und talentiert.

## **5. Die Hochschule als „lebenslanges“ Kompetenz- und Wissenszentrum**

Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst zu „lebenslangen“ Kompetenz- und Wissenszentren zu entwickeln, ist ein wichtiges Ziel zur Steigerung der Gesamtakzeptanz der Hochschulen, insbesondere seitens der Praxis, aber auch der Studieninteressierten. Die HöD sind nicht nur „Berufsschulen“, sondern (wissenschaftlich-praktische) Einrichtungen, die über die Lehre hinaus in der Fort- und Weiterbildung, der angewandten Forschung und im Transfer von Wissen engagiert und aktiv sind.

Dieses Potenzial kann durch folgende Aktivitäten deutlich mehr genutzt werden:

- Bessere Verzahnung der Aus- und Weiterbildungsangebote für den öffentlichen Dienst,
- Aufbau einer Wissenstransfer-Plattform,
- Erstellung eines Konzepts zum lebenslangen Lernen an den Hochschulen (hier wären u.a. Fortbildungsmasterangebote im IT-Bereich zu nennen).

## **6. Verstärkte Kooperationen mit der Praxis und den HöD untereinander**

Das Ziel einer nachhaltigen Steigerung von BewerberInnen ist nicht nur das Ziel der HöD, sondern auch der Praxisinstitutionen, Verbände und Verwaltungen. Eine deutlich intensivierte Kooperation in dem ressourcenaufwändigen Bereich des Marketings liegt damit nicht nur nahe, sondern drängt sich grundsätzlich auf.

Wichtige Elemente und Inhalte dieser Kooperation könnten sein:

- Die Entwicklung einer zukünftigen gemeinsamen Strategie zwischen Konkurrenz und Kooperation,
- Kooperation der Hochschulen und mit der Praxis,
- aktives und selbstbewusstes Zugehen auf die Praxis,
- Erarbeitung eines Interaktions- und Kooperationskonzeptes mit der Praxis,
- umfassende Einbeziehung der Verbände, z.B. dbb, Gewerkschaften, aber auch Spitzenverbände.