

HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

Grundlagen · Herausforderungen · Zukunftsstrategien



Lehre
Weiterbildung
Wissenstransfer
Praxisprojekte
Forschung

RKH  D
Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst

HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

Grundlagen · Herausforderungen · Zukunftsstrategien

Jürgen Stember



2019

INHALT

	Vorwort des Verfassers	7
1	Einführung	8
1.1	Hintergrund und Einführung	8
1.2	Zielsystematik und Forschungsfragen	10
1.3	Methodik	11
1.3.1	Methodischer Zugang	11
1.3.2	Sekundärempirische Untersuchungen	11
1.3.3	Primärempirische Ansätze	12
1.4	Projektablauf	14
1.5	Verwertungskontext	15
1.6	Unterstützung durch die HöD	15
2	Theoretische Grundlagen	16
2.1	Was sind Hochschulen für den öffentlichen Dienst? – Versuch einer Systematisierung	16
2.2	Ein Blick zurück – Entwicklung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	20
2.3	Typisierung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	23
2.3.1	Typisierung nach räumlicher Lage	23
2.3.2	Typisierung nach Größe	27
2.3.3	Studieren an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	28
2.3.4	Typisierung nach Fort- und Weiterbildungsangeboten	33
2.3.5	Typisierung nach Forschungsaktivitäten	35
2.3.6	Typisierung nach Aktivitäten im Wissenstransfer	38
2.4	Stakeholder der Hochschulen – Relationship Management	39
2.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	42
3	Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst vor aktuellen und neuen Herausforderungen	43
3.1	Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die HöD	43
3.2	Herausforderung Digitalisierung	43
3.3	Herausforderung demographischer Wandel	48
3.4	Reaktionen der Hochschulen und der Praxis	51
3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	52

4	Die HöD auf dem Weg zu modernen Bildungseinrichtungen	53
4.1	Lehre und Ausbildung (Mission 1)	53
4.2	Fort- und Weiterbildung (Mission 1)	61
4.3	Die angewandte Forschung und Praxisprojekte (Mission 2)	63
4.4	Der Wissenstransfer (Mission 3)	67
4.5	Kooperationsvoraussetzungen und zukünftige Potenziale der Vernetzung	68
4.6	Einflussfaktoren und Handlungsfelder	71
4.7	Zusammenfassung der Ergebnisse	74
5	Die Ergebnisse im kompakten Überblick	75
5.1	Ergebnisse und Zielerreichung	75
5.2	Ein kompakter Überblick: SWOT-Analyse	
6	Vorschläge zur weiteren Entwicklung der HöD	81
6.1	Voraussetzungen	81
6.2	Handlungsempfehlungen	
7	Fazit	89
8	Literatur und Materialien	90
9	Anhang	92
9.1	Mission Statement der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	93
9.2	Hochschulliste	96
9.3	Studienangebote der HöD	98
9.4	Studierende und Lehrende an den HöD	103
9.5	Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD	104
9.6	Forschungs- und Praxisprojekte der HöD	106
9.7	An- und In-Institute der HöD im Forschungsbereich	108
9.8	Forschungsschwerpunkte der HöD	110
9.9	Publikationen der HöD	112
9.10	Events der HöD	114
9.11	Web-Befragung – Fragebogen für die Hochschulvertreter*innen	116
9.12	Web-Befragung – Fragebogen für die Vertreter der Praxis („Stakeholder“)	126
9.13	Interviewleitfaden – Leitfaden für die Rektor*innen	135
9.14	Interviewleitfaden – Leitfaden für die Praxisvertreter*innen	140
	Über den Autor	145

ABBILDUNGEN

1	Gesamtüberblick der Hochschulstandorte	17
2	Horizontale und vertikale Abgrenzung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	19
3	Entwicklungsphasen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	20
4	Hochschulstandorte der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung	22
5	Hochschulstandorte der Fachrichtung Finanzen/Steuern	23
6	Hochschulstandorte der Fachrichtung Polizei	24
7	Hochschulstandorte der Fachrichtung Rechtspflege	25
8	Hochschulstandorte der Fachrichtung Sozialversicherung	26
9	Hochschulgrößenrang-Diagramm (nach Studierendenzahlen)	27
10	Studiengänge an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	28
11	Zugangsmöglichkeiten zu den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	30
12	Studiengänge der Hochschulen für den öffentlichen Dienst nach Abschlüssen	31
13	Studiengänge der Hochschulen für den öffentlichen Dienst nach Ausrichtung	32
14	Lehrende an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	32
15	Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	34
16	Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD nach Fachrichtungen	34
17	Forschungs- und Praxisprojekte an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	36
18	Forschungsinstitute der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	37
19	Forschungsschwerpunkte an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	37
20	Aktivitäten im Wissenstransfer an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	38
21	Stakeholder-Ebenen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	40
22	Aktuell und zukünftig wichtigste Herausforderungen für den öffentlichen Dienst (Perspektive der Hochschulen)	44
23	Aktuell und zukünftig wichtigste Herausforderungen für den öffentlichen Dienst (Perspektive der Praxis)	44
24	Dimensionen der Digitalisierung für die Hochschulen	45
25	Das Beispiel der Bundesarbeitsgemeinschaft digitale Lehre an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	45
26	Die Vision einer übergeordneten Kommunikationsplattform für die Ausbildung im öffentlichen Dienst	46
27	Wie schätzen Sie den aktuellen und mittelfristigen Bedarf an Fachkräften bei Ihren Praxispartnern ein?	48
28	Dimensionen des demographischen Wandels für die Hochschulen (ausgewählte Einflussgrößen)	49
29	Strategische Zukunftsbearbeitung in den HöD	50
30	Strategische Zukunftsbearbeitung in der Praxis	51
31	Die wichtigsten Themen in der Lehre und der Ausbildung aus Sicht der Hochschulen (Wichtigkeit und Aufstellung)	53
32	Die wichtigsten Themen in der Lehre und der Ausbildung aus Sicht der Praxis (Wichtigkeit und Aufstellung)	54

33	Innovationen durch neue Studienangebote (innerhalb bestehender Studiengänge)	58
34	Innovationen durch neue Studiengänge	59
35	Die künftige Entwicklung der Studierendenzahlen (Modell)	60
36	Bewertung der Fort- und Weiterbildung	61
37	Innovationen durch neue Weiterbildungsangebote	62
38	Innovationen durch neue Weiterbildungsstudiengänge	63
39	Bewertung der eigenen Forschungsaktivitäten	64
40	Bewertung des aktuellen und zukünftigen Stellenwertes der Forschung und der Praxisprojekte	65
41	Bewertung der Aktivitäten im Wissenstransfer	68
42	Zusammenarbeit der Praxis mit den Hochschulen für den öffentlichen Dienst	69
43	Maßgebliche Einflussfaktoren für die Hochschulentwicklung	71
44	Die wichtigsten Handlungsfelder aus Sicht der Hochschulen und der Praxis	72
45	Wichtigste Zukunftsaspekte der Hochschulentwicklung in den nächsten 5-10 Jahren	73
46	Mögliche Bausteine einer künftigen HöD-Strategie	81
47	Allgemeine Handlungsempfehlungen	84
48	Mögliches zukünftiges Organisationsmodell der Rektorenkonferenz	85
49	Konkrete Handlungsempfehlungen	87

TABELLEN

1	Ablauf des Forschungsprojekts	14
2	Personal des öffentlichen Dienstes nach Einstufungen und Beschäftigung	27
3	Ausgewählte Austauschprozesse zwischen Hochschulen (für den öffentlichen Dienst) und Stakeholdergruppen	38

VORWORT

Idee und Anlass der vorliegenden Studie war der enorme Kontrast zwischen der großen quantitativen Bedeutung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst auf der einen und die scheinbar nur marginale Sichtbarkeit und das eher bescheidene Image auf der anderen Seite. Darüber hinaus vollzieht sich gerade aktuell ein Wandel und Veränderungsprozess in den Verwaltungen, den es so in dieser bedeutenden Ausprägung wohl noch nicht gegeben hat. Nach jahrelangem Personalabbau suchen die Verwaltungen nun vor dem Hintergrund eines radikalen demographischen Wandels händierend nach neuem Personal, um ihre Aufgaben weiter erfüllen zu können.

Für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst bedeutet das in erster Linie einen Zuwachs von Studierenden, der je nach Bundesland und fachlicher Ausrichtung zum Teil erheblich ist. Mitunter ist mit dem quantitativen Zuwachs auch ein fachlicher Bedeutungszuwachs verbunden, in dem sich mehr und mehr die Hochschulen nicht nur als reine Ausbildungsinstitutionen sehen, sondern sich als „richtige Hochschulen“ mit den wichtigsten ergänzenden Funktionen der Weiterbildung, der angewandten Forschung und des Wissenstransfers begreifen.

Auslöser der Studie war aber mindestens ebenso die Erkenntnis, dass die Hochschulen für den öffentlichen Dienst in der beschreibenden und analytischen Forschung so gut wie nicht bekannt sind. Und selbst innerhalb der Rektorenkonferenz zeigte man sich je nach Tagungsort immer wieder überrascht, welche Entwicklungen sich an den jeweiligen Gastgeber-Hochschulen ergeben.

Die vorliegende, innerhalb von 14 Monaten erstellte Studie versucht deshalb zweierlei: Zum einen will sie die beschriebenen Erkenntnis- und Informationslücken schließen und den Hochschulen für den öffentlichen Dienst ein „dokumentarisches Gesicht“ geben. Zum anderen jedoch versucht sie aufgrund der zahlreichen, empirisch ermittelten Daten Konturen für eine gemeinsame Strategie zu liefern, deren Umsetzung wichtiger denn je erscheint. Denn gerade in der Kooperation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sehen nicht nur die Vertreter der Hochschulen selbst, sondern viele Akteure aus der Praxis sehr große Potenziale.

Für die Durchführung dieser Studie war die Zeit reif und der Autor war nicht selten über die Aufgeschlossenheit der beteiligten Akteure positiv überrascht. Insofern danke ich vor allem den Mitgliedern der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, die sich stets sehr wohlwollend und positiv den Ergebnissen und Diskussionen gestellt haben. Noch mehr Dank gilt aber dem Präsidium der Rektorenkonferenz, dem ich aktuell noch angehöre: Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Erich Keller, Herrn Präsidenten Rainer Grieger, Herrn Rektor Klaus Weisbrod sowie vor allem dem Präsidenten der Rektorenkonferenz, Herrn Prof. Paul Witt. Denn diese Studie ist letztlich in Kooperation und im Auftrag des Präsidiums erfolgt.

Ein weiterer Dank gilt auch den Vertretern der Hochschulen und der Praxisbehörden, die viele Elemente der empirischen Untersuchungen über sich haben ergehen lassen. Und nicht zuletzt gebührt ein großer Dank auch Frau Katharina Krüger, die insbesondere bei der Aufbereitung der umfangreichen Daten wichtige Hilfen geleistet hat.

Prof. Dr. Jürgen Stember

1 EINFÜHRUNG

1.1 HINTERGRUND UND EINFÜHRUNG

Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst (kurz HöD) sind Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) und befinden sich in allen Bundesländern in mehr oder weniger ausgeprägtem Umfang sowie auf Bundesebene. Ihre inhaltliche Fokussierung ist auf den öffentlichen Dienst im weitesten Sinne ausgerichtet, das heißt es werden nahezu alle Bereiche des öffentlichen Dienstes adressiert und in der wissenschaftlichen Ausbildung organisiert. Die beteiligten Hochschulen verteilen sich im Wesentlichen auf fünf relativ geschlossene und fachlich abgegrenzte Bereiche:

- Die allgemeine Verwaltung,
- die Polizei,
- die Steuern und Finanzen,
- die Rechtspflege sowie
- sonstige Hochschulen im öffentlichen Bereich bzw. für spezielle öffentliche Aufgaben, z. B. die Archivschule oder Fachhochschule der Deutschen Bundesbank.

Auf Bundesebene und auf der Ebene der Bundesländer fassen sie die einzelnen Bereiche oft sehr unterschiedlich zusammen. Teils sind einige Bereiche, z. B. Polizei und allgemeine Verwaltung, zusammengefasst, teils übernehmen die Hochschulen einiger Bundesländer auch die Aufgaben kooperierender Bundesländer. Nicht überraschend ist auch festzustellen, dass nahezu alle Hochschulen ihren Ursprung ausschließlich in der Ausbildung hatten – und zwar in der Regel für den (ehemals) gehobenen Verwaltungsdienst und damit für das mittlere Management in der öffentlichen Verwaltung, wie man diesen Bereich aktuell charakterisieren könnte. Diese zentrale, lange Jahre nahezu ausschließliche Funktionalität der Ausbildung hat dazu geführt, dass in den Anfängen der 70er Jahre die Hochschulen organisatorisch nicht wie andere Hochschulen gegründet wurden, sondern fast

immer den Status einer nachgeordneten Behörde der jeweils zuständigen Ministerien hatten („internes Ausbildungs- und Organisationsmodell“; Trägermodell). Die institutionelle und auch letztlich wissenschaftliche Eigenständigkeit war durch diese organisatorische Umsetzung in vielen Hochschulen oftmals nicht gegeben und häufig auch gar nicht intendiert bzw. bis heute auch nicht gewollt, teils sogar aus unterschiedlichen Gründen untersagt.

Zentrale Veränderungen gab es Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts, die Bewegungen und erhebliche Veränderungen für die HöD mit sich brachten:

Konsolidierung:

Ab Mitte der neunziger Jahre setzten sich in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes erhebliche Konsolidierungs- und Sparmaßnahmen durch, die teils bis heute noch wirksam sind. Diese Einsparungen haben dazu geführt, dass die Absolventen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst oftmals keinen geeigneten Arbeitsplatz oder nur befristete Arbeitsverhältnisse angeboten bekommen haben. Die zentrale Folge für die Hochschulen war eine deutlich geringere Zahl an Studierenden (oder Anwärtern), da diesen Hochschulen aus den Verwaltungen einfach keine weiteren Studierenden geschickt worden sind. Nicht zuletzt aus diesen praktischen und finanziellen Entwicklungen heraus waren die ab 1998 einsetzenden „Externalisierungen“ zu erklären, die erstmals in Sachsen-Anhalt mit dem „Halberstädter Modell“ zu beobachten gewesen sind. Die Ausbildung wurde für viele Jahre heruntergefahren. Heute zeigt sich die Situation geradezu umgekehrt, wo es bereits absehbar ist, dass nicht mehr genügend Studienanfänger gefunden werden können. Die allgemeine Zahl der Studierenden gerade in den internen Hochschulen steigt zum Teil ganz erheblich.

Modernisierungsprozess:

Anfang der 90er Jahre setzte ebenfalls ein bis heute sich zwar verlangsamer, aber nachhaltiger Modernisierungsprozess in allen Verwaltungen ein, bei dem nahezu alle klassischen Traditionen der Verwaltung auf den Prüfstand gestellt wurden. Alternative Konzepte, wie das „Neue Steuerungsmodell“ der KGSt oder das „New Public Management“, haben zwar (immer noch) keinen nachhaltigen Durchbruch geschafft, sind bis heute aber in der Diskussion um die neue Verwaltung immer präsent.¹ In den Hochschulen haben aber gerade diese neuen Ansätze nicht unbedeutenden Niederschlag gefunden, nicht nur in neuen Professuren, sondern auch teils in neuen Studienangeboten, die profunde Kenntnisse im „New Public Management“ vermitteln.²

¹ Vgl. einführend und umfänglich dazu u. a. SCHEDLER/PROELLER 2003.

² Vgl. insbesondere einige neue Master-Studiengänge mit dem Titel „Public Management (PuMa)“, z. B. der bbgl. Master-Studiengang „Public Management“ an der Hochschule Harz (www.hs-harz.de).

Bologna-Prozess:

Der ab 1999 einsetzende Bologna-Prozess bewirkte ebenfalls wesentliche Veränderungen für die Hochschulen. Vor allem war durch die Etablierung eines zweistufigen Systems berufsqualifizierender Studienabschlüsse (Bachelor und Master), die durchgängige Einführung des „European Credit Transfer System (ECTS)“, eine fortlaufende Qualitätssicherung im Hochschulbereich in Form der Programmakkreditierungen und insbesondere in Deutschland eine streng auf Beschäftigungsfähigkeit (Employability) am Arbeitsmarkt zielende Ausrichtung der Studiengänge verbunden. Die notwendigen Akkreditierungen von Studienangeboten erhöhten anschließend den konzeptionellen und operativen Druck auf die Hochschulen, sich entsprechend neu und stärker wissenschaftlich professionell zu positionieren und zu profilieren.

Durch die genannten Entwicklungen haben zahlreiche, aber bei weitem nicht alle Hochschulen für den öffentlichen Dienst die großen Chancen der Emanzipation gegenüber den „normalen“ Hochschulen erkannt und versucht, ihren institutionellen, wissenschaftlichen oder inhaltlichen Status und Anspruch zu verändern. Die aktuelle Situation ist deshalb nicht nur durch eine erhebliche organisatorische Heterogenität von „internen“ und „externen“ Hochschulen geprägt, sondern auch durch verschiedenste Studienangebote und -abschlüsse, aber auch durch ein sehr heterogenes Verständnis von Hochschule, Forschung und Wissenstransfer.

Die Spannweite reicht von internen, sehr traditionell und schulisch geprägten Einrichtungen bis hin zu ganz „normalen“ und eigenständigen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, für die alle konstituierenden Merkmale („Three Missions“³) einer modernen Hochschule erfüllt sind. Gerade der Bologna-Prozess kann als ein zentraler Auslöser für eine „echte Hochschulentwicklung“ zumindest bei einigen HöD angesehen werden.

Die Frage, was Hochschulen für den öffentlichen Dienst eigentlich sind, ist mit Blick auf die jüngsten Umbrüche sicherlich nicht einfacher zu beantworten, umso mehr als der öffentliche Dienst sich ja selbst in kontinuierlicher Bewegung befindet und immer wieder durch politisch induzierte Verschiebungen von Kern- und Grenzbereichen gekennzeichnet ist (Privatisierungen etc.).

Indes hat sich schon seit Ende der 80er Jahre ein sehr pragmatisches Verständnis der HöD durch die Mitgliedschaft in der Rektorenkonferenz verfestigt, in der alle o.g. Hochschulen vertreten sind. Die Rektorenkonferenz wird durch alle Leiter der fachlichen

Einrichtungen und Hochschulen in Deutschland (Rektoren, Präsidenten, Dekane etc.) geprägt und findet zweimal jährlich zum Austausch von Informationen und Erfahrungen an unterschiedlichen und wechselnden Hochschulstandorten statt, jeweils im Herbst und im Frühjahr.

Die Zahlen für diesen derzeit noch eher „losen Verbund“ sind indes sehr beachtlich und bemerkenswert. Denn diese Gemeinschaft der Rektorenkonferenz umfasst und repräsentiert immerhin

- 37 Hochschulen und Einrichtungen,
- fast 2.000 Professor*innen und Dozierende sowie
- über 50.000 Studierende.⁴

Erst in den letzten Jahren wurde versucht, der Rektorenkonferenz durch unterschiedlichste Aktivitäten mehr und vor allem eine angesichts der Größenverhältnisse eine adäquate Bedeutung zu verleihen. Diese Aktivitäten umfassten u. a. Marketingansätze, Vertretung in anderen Konferenzen und Gremien, gemeinsame Kooperationen und den Aufbau von Netzwerken. Diese sollen den Weg bereiten, sich von dem genannten „losem Verbund“ zu einer stärker institutionalisierten Einrichtung mit wachsenden Innovations-Netzwerken zu entwickeln. Entgegen dieser Bedeutung ist der Kenntnis- und Forschungsstand über diese Hochschulen auffallend niedrig, zumal aktuell und zukünftig sehr wichtige und vielleicht auch fundamentale Veränderungen entstanden sind.

Diese wichtigen Rahmenbedingungen und Entwicklungen, die nicht nur die Hochschulen, sondern auch die Verwaltungen und Einrichtungen im öffentlichen Dienst vor große zukünftige Herausforderungen stellen, können aufgrund ihrer engen Verzahnungen und Vernetzungen nicht isoliert gesehen werden und betreffen vor allem folgende Aspekte:

- Demographischer Wandel, der besonders im öffentlichen Dienst deshalb eine größere Rolle spielt, weil über fast zwei Jahrzehnte hinweg kaum Nachwuchs eingestellt worden ist,
- erheblicher Personalbedarf und Personaldruck in den Verwaltungen, der sich z. B. gerade in Bezug auf die Forderung nach mehr Polizei besonders akut darstellt (z. B. Flüchtlingsproblematik, innere Sicherheit), in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes aber ebenso zu beobachten ist,
- die daraus entspringende Forderung nach mehr Studenten und Absolventen an die Hochschulen,
- Digitalisierung und Verwaltung 4.0, womit eine

³ Aus- und Fortbildung (first mission), Forschung (second mission) und Wissenstransfer (third mission).

⁴ Grundlage dieser Zahlen sind aktuelle Erhebungen innerhalb der Rektorenkonferenz.

umfassende Veränderung der Arbeitsprozesse und Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen öffentlicher Verwaltung einerseits und Bürgern und Wirtschaft, aber auch zwischen den Verwaltungen andererseits zu verstehen ist,

- inhaltliche und formale Komplexitätssteigerungen in Form wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, ökologischer und fachlicher Verflechtungsbeziehungen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene,
- Modernisierungsbedarf in den Verwaltungen in Form einer umfassenden Effizienzsteigerung und Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten im politisch-administrativen System sowie nicht zuletzt
- Veränderungen der Aus- und Fortbildungslandschaft in Deutschland in Form neuer Akteure, z. B. Akademien, teils Abkehr von Hochschulstatus, z. B. *Polizeiakademie in Hamburg*.

Alle genannten Entwicklungen stellen die HöD vor große Herausforderungen und werden zu sehr unterschiedlichen Lösungen führen, die zumindest heute nur schwer prognostiziert werden können.

Vor diesem Hintergrund ist der Stand der Forschung besonders im Vergleich zu der Bedeutung des Hochschulbereichs als sehr niedrig anzusehen. Eine gewisse Ausnahme stellt der Band von Reichard und Röber aus dem Jahr 2012 und aus universitärer Perspektive dar, der allerdings auf der einen Seite die gesamte Hierarchie (mittlerer, gehobener und höherer Dienst) und auf der anderen Seite aber nur die öffentliche Kernverwaltung betrachtet.⁵ Weitere Ausnahmen stellen die Hochschulen für angewandte Wissenschaften selbst dar, z. B. in Form von Jubiläums- oder Festschriften⁶ oder von eigenständigen Kooperationen von zwei oder mehr Hochschulen⁷, die teils die Situation und Entwicklungen der entsprechenden Hochschule zumeist in der Lehre, mitunter aber auch in der Forschung reflektieren.

Nicht zu vergessen sind aber auch einige Veranstaltungen, die von einigen HöD organisiert werden und schon eine gewisse wissenschaftliche Tradition aufweisen, wozu vor allem die „Glienicker Gespräche“ der *Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)* in Berlin zählen, die bereits seit 1987 durchgeführt werden.⁸

Abgesehen von diesen Arbeiten und Aktivitäten gibt es aber kaum Forschungsarbeiten oder entsprechende Ausarbeitungen, so dass eine breit angelegte Studie und differenzierte Bestandsaufnahme der Hochschulen, ihrer Angebote und ihrer Aktivitäten überfällig erscheinen.

1.2 ZIELSYSTEMATIK UND FORSCHUNGSFRAGEN

Auf der Grundlage der o. g. Skizze war es das Ziel der vorliegenden Studie im Auftrag und in Kooperation mit dem Präsidium der Rektorenkonferenz, einen fundierten und systematischen Überblick über die Entwicklung, über die aktuelle Situation und der zukünftigen Herausforderungen und Strategien für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes zu erarbeiten.

In der wissenschaftlichen Zielsystematik sind dementsprechend vier Teilziele ausgewiesen worden:

- Teilziel 1: Erarbeitung des Status und der aktuellen Situation der HöD (Studium, Abschlüsse, Organisation),
- Teilziel 2: Ermittlung relevanter Rahmenbedingungen und Trends und ihre Auswirkungen auf die HöD (Einflussfaktoren, „Mega-Trends“),
- Teilziel 3: Erarbeitung des Verhältnisses der HöD zu ihren Stakeholdern und zur Praxis (Wechselbeziehungen zur Praxis und Rückwirkungen auf die Verwaltungen und den öffentlichen Sektor) sowie
- Teilziel 4: Strategien der HöD für die Zukunft (Management, Steuerung, Veränderungen, Kooperationen, Konkurrenzen, Strategien der Verwaltungen und Institutionen des öffentlichen Sektors, Rolle der drei Hochschulmissionen).

Daraus ergeben sich eine Menge Fragen, deren Beantwortung zum besseren Verständnis beitragen soll, u. a.

- Wie weit sind die Modernisierungsprozesse in den Hochschulen fortgeschritten?
- Wie kann man die derzeitige Hochschullandschaft sinnvoll typisieren?
- Wie sind derzeit die Hochschulmissionen ausgeprägt?
- In welcher Rolle sehen sich die Hochschulen und wo sehen sie ihre größten Chancen und Potenziale, wo ihre größten Probleme und Risiken?
- Welche Strategien verfolgen die HöD in Bezug auf die Digitalisierung, demographischen Wandel, gesellschaftliche Wandlungsprozesse?

5 Vgl. REICHARD/RÖBER 2012.

6 Vgl. z. B. BÖNDERS 2009 oder TREUBRODT/KIRSTEIN 2008.

7 Vgl. z. B. STEMNER/GRIEGER 2015.

8 Vgl. <http://www.hwr-berlin.de/fb-av/profil/glienicker-gespraech/>, Zugriff am 13.02.2019.

- Wie verändern sich Strategien durch die Verringerung der Studierendenzahlen bei den Hochschulen und in den Verwaltungen?
- Was sind spezifische Lösungsansätze der einzelnen Hochschulen?

Auf alle genannten Fragen konnte das Forschungsprojekt hinreichende Antworten geben, die wiederum in einem Diskussionsprozess um die besten Lösungen und Strategien münden sollen. Darüber hinaus konnte diese Studie auf eine unveröffentlichte Ausarbeitung in Form einer Umfrage bei den Rektoren zu den Kooperationsbeziehungen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst zurückgreifen. Diese Studienergebnisse sind aufgrund ihrer fachlichen und institutionellen Nähe hier integriert worden.

1.3 METHODIK

1.3.1 Methodischer Zugang

Um die genannten Zielsetzungen erreichen zu können, wurde ein Mixed-Method-Ansatz gewählt, in dem sowohl sekundär- als auch primärempirische, aber auch quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz kommen. Damit werden nicht nur quantitative Messungen und Gewichtungen ermöglicht, sondern es können eben auch qualitative Einschätzungen, Ideen und Bewertungen aufgenommen werden. Eine wechselseitige Plausibilitätskontrolle und ein Abgleich von Ergebnissen war so gewährleistet, wodurch die gesamte Validität der Aussagen und Ergebnisse noch gesteigert werden konnte. Die einzelnen Methoden und Untersuchungsmodule bauten sowohl chronologisch als auch inhaltlich aufeinander auf und betreffen in einer ersten Phase bis ca. April 2018 nur sekundärempirische Elemente und ab ca. März 2018 in einer zweiten Phase die primärempirischen Ansätze.

1.3.2 Sekundärempirische Untersuchungen

Der Start der sekundärempirischen Untersuchungen begann bereits ab November 2017, reichte bis März 2018 und beinhaltete folgende drei Analyse-Stufen:

Stufe 1: Theoretische Unterlagen, Literatur, Materialrecherchen ab 11/2017

- Umfassende Materialrecherche, u. a. auf Basis von CITAVI,
- Allgemeine Verwaltung, Polizei, Finanzen, Recht,
- Allgemeine Hochschulentwicklungen,
- Herausforderungen durch die Zukunft bzw. zukünftige Entwicklungen,
- Herausforderungen und Strategien der Verwaltungen und des öffentlichen Sektors.

Stufe 2: Dokumente und Unterlagen; bisherige empirische Untersuchungen (z. B. zur Kooperationen) ab 01/2018

- Studierende, Professoren,
- Umfrage zu den Kooperationen,
- Studien und andere aktuelle Untersuchungen.

Stufe 3: Web-Screening der Webseiten der HöD ab 02/2018

- Web-Erfassung zentraler Daten: Studiengänge, Abschlüsse, Folgen des Bologna-Prozesses, Immatrikulationen, Fächeranteile,
- Rückkopplungsschleifen und Plausibilitätskontrollen, die darüber hinaus eine hohe Qualität der Ergebnisse gewährleisten sollten.

1.3.3 Primärempirische Ansätze

Die primärempirischen Untersuchungen folgten dann nach den Auswertungen der beschriebenen drei Stufen ab März 2018 und reichten bis November 2018. Sie wurden durch folgende drei Module geprägt.

Stufe 4: Web-Befragung im April 2018, Befragung der Zielgruppe HöD (Rektoren) und der Praxis (quantitativ-messend) Bei der Web-Befragung als zentraler empirischer Säule standen vor allem folgende inhaltliche Aspekte im Vordergrund:

- Situation in der Ausbildung,
- Weiterbildung,
- Forschung/Praxiskooperation,
- Transfer / Kommunikation,
- Neue Anforderungen und Strategien,
- Neue Anforderungen durch den demographischen Wandel,
- Neue Anforderungen durch IT,
- Neue Anforderungen durch weitere Wandlungsprozesse.

Die Web-Befragung wurde bereits im Februar und März 2018 geplant. Ein erster, abgestimmter Entwurf entstand Ende März 2018 und wurde anschließend einem inhaltlichen Pre-Test mit insgesamt vier beteiligten Rektoren und zwei Vertretern aus der Praxis unterzogen. Die erfolgten Änderungen und Korrekturen erfolgten anschließend, wonach der Fragebogen für die Web-Befragung technisch bis 10.04.2018 umgesetzt wurde.

Die Befragung wurde entsprechend der dualen Zielgruppe „Praxis“ und „Hochschulen“ nach einem Y-Modell konzipiert, das zum Ziel hatte, möglichst viele Vergleiche von Praxis und Wissenschaft zu ermöglichen. Inhaltlich standen folgende Themenkomplexe im Vordergrund (vgl. Fragebogen 9.11 und 9.12 im Anhang):

- Einführende Fragen,
- Themenfeld Lehre und Ausbildung,
- Themenfeld Weiterbildung,
- Themenfeld Forschung/Praxis,
- Themenfeld Wissenstransfer sowie
- abschließende Fragen und Bewertungen.

Die konkrete Durchführung erfolgte ab dem 18.04.2018 und beinhaltete folgende Schritte:

- Befragungsstart am 18.04.2018,
- erster Reminder am 30.04.2018 und ein
- zweiter Reminder am 07.05.2018

Die Web-Befragung wurde dann am 16.05.2018 offiziell abgeschlossen und erbrachte das folgende Rücklaufergebnis:

- Von den insgesamt angeschriebenen 37 Hochschulen für den öffentlichen Dienst antworteten 28 Hochschulvertreter, was einem Rücklauf von fast 74 % entspricht (73,7 %).
- Von den insgesamt bundesweit angeschriebenen 169 Ministerien, Behörden und kommunalen Verbänden von Bund und aus den Bundesländern antworteten 33 Vertreter aus der Praxis, was einem Rücklauf von fast 20 % entspricht (19,5 %).

Während man im Ergebnis bei den Hochschulen schon fast von einer Vollerhebung sprechen kann und deshalb keine Repräsentativitätsfragen zu stellen braucht, ist das Ergebnis für die Praxis schon deutlich verhaltener, aber nichtsdestotrotz für eine Web-Befragung als gut zu bezeichnen. In jedem Fall war der Rücklauf besonders aus der Betrachtung der institutionellen bzw. administrativen Repräsentanz sehr ausgeglichen, so dass diesbezüglich auch hier eine hohe Repräsentativität der Befragung erzielt werden konnte.

Ergänzende Kooperationsanalyse aus dem Jahr 2016

Ergänzend zu den eigens für diese Studie erfolgten Analysen wurde, wie oben bereits beschrieben, eine ebenfalls durch den Autor durchgeführte empirische, nicht veröffentlichte Erhebung zu den Kooperationsbeziehungen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst aus dem Jahr 2016 aufgenommen.

Vor dem Hintergrund der auf einer Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst Anfang 2016 in Hannover diskutierten Thematik „Kooperationen“ wurde festgelegt, dass eine Erhebung der Kooperationssituation der einzelnen Hochschulen durchgeführt werden sollte. Die Ergebnisse sollten dabei eine wichtige Voraussetzung für die Anbahnung weiterer Kooperationen und Formen der Zusammenarbeit aller Hochschulen darstellen.

Mit dem durch den Autor entwickelten Erhebungsbogen wurde ein profunder Überblick über die wesentlichen Kooperationsvoraussetzungen und bisherigen Kooperationsaktivitäten möglichst einheitlich in Form von Einschätzungen, aber auch durch die Übersendung von relevanten Informationen und Hinweisen erwartet. Der Fragebogen wurde in einen allgemeinen Teil und einen spezifischen Teil mit den insgesamt vier zentralen Aktivitätsbereichen auf Hochschulebene gegliedert. An dieser Auswertung beteiligten sich insgesamt 22 Hochschulleiter.

Die Ergebnisse flossen in die Gesamtdarstellungen ein, wurden aber auch in einem zentralen Kapitel „4.5 Kooperationsvoraussetzungen und zukünftige Potenziale der Vernetzung“ exklusiv vorgestellt.

Stufe 5: Experten-Interviews ab Juni 2018 (qualitativ-erforschend) Bei den Experteninterviews mit den Hochschulleitungen sowie mit den Verantwortlichen aus der Praxis (Stakeholder) standen vor allem qualitative Ergänzungen, Einschätzungen und Bewertungen sowie Plausibilitätskontrollen der Web-Befragung im Vordergrund.

Für die Umsetzung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der sowohl für die Praxis als auch für die Hochschulen gleiche oder zumindest sehr ähnliche Fragen beinhaltete (Y-Modell) und so auch einige Quervergleiche zuließ (vgl. Leitfaden 9.13 und 9.14 im Anhang). Er wurde letztlich aus den Ergebnissen und Vorgaben der o.g. Web-Befragung abgeleitet und beinhaltete folgende thematischen Schwerpunkte:

- Einführende, allgemeine Fragestellungen (Einstiegsfragen),
- Fragen zur Lehre und zur Weiterbildung,
- Fragen zur Forschung und zu Praxisprojekten,
- Fragen zum Wissenstransfer sowie abschließende
- Fragen zur Zukunft und zu möglichen neuen Strategien der Hochschulen.

Insgesamt wurden im zweimonatigen Zeitraum von Juni bis August 2018 13 Interviews, teils persönlich, zumeist jedoch telefonisch, geführt, neun davon mit den Leitern der Hochschulen und vier mit Vertretern aus der Praxis. Die Auswahl der Interviewpartner ergab sich zum einen aus der Nennung in der Web-Befragung sowie zum anderen aus der terminlichen Bereitschaft zur Teilnahme.

Stufe 6: Auswertungs-Workshop am 08. November 2018 innerhalb der Herbstkonferenz der Rektoren in Meißen (Sachsen)

In einem Auswertungsworkshop erfolgte dann am 08.11.2018 im Rahmen einer turnusmäßigen Rektorenkonferenz an der Fachhochschule Meißen die integrative Auswertung und Vorstellung aller bislang zur Verfügung stehenden Ergebnisse und die Diskussion von Strategien und Lösungsansätzen.

Im Rahmen des Auswertungswshops konzentrierte man sich auf drei zentrale inhaltliche Felder (vgl. Konzeption des Auswertungswshops im Anhang):

- Folgen des demographischen Wandels,
- Folgen der Digitalisierung sowie
- Hochschulen als integrales Bindeglied zwischen Praxis und Wissenschaft.

Die formal-inhaltliche Planung der Arbeiten in den AGs gestaltete sich nach den folgenden drei Phasen:

Teil 1: Situationsskizzierung:

- Basisfragen: Wie sieht die Situation derzeit eigentlich aus? Gibt es Unterschiede zur Studie? Wurden Aspekte übersehen?
- Arbeitsergebnis: Dokumentation der gemeinsamen Diskussionsbasis und von Unterschieden.

Teil 2: Situationsanalyse:

- Basisfragen: Reflexion und Analyse, worin liegen die größten Probleme? Was haben wir bislang unternommen?
- Arbeitsergebnis: Dokumentation der Reflexion und Gemeinsamkeiten/Unterschiede der Hochschulen.

Teil 3: Handlungsoptionen:

- Basisfragen: Was sollten wir tun? Was kann unsere HS tun? Was können Ansätze für eine gemeinsame Strategie sein? Was kann man nur allein tun?
- Arbeitsergebnis: Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Einzelhochschulen; Handlungsempfehlungen oder Ansätze für ein gemeinsames Vorgehen bzw. gemeinsame Aktivitäten.

Stufe 7: Gesamtauswertung. Der Abschluss des Projekts erfolgte durch eine integrative Auswertung aller o.a. Ergebnisse in den Monaten November bis Februar 2019. Hier wurden sowohl konzeptionelle Ansätze für die weitere Entwicklung, ein Ergebnis-papier zur weiteren Arbeit als auch Handlungsempfehlungen entwickelt. Konkret standen in der letzten Stufe folgende Arbeiten auf der Agenda:

- Zusammentragung aller Ergebnisse,
- Erstellung der Gesamtstudie,
- Erstellung von strategischen und operativen Handlungsempfehlungen sowie
- Erstellung von Präsentations- und Publikationsformaten, u. a. mit der innovativen Verwaltung und mit dem NOMOS-Verlag.

1.4 PROJEKTABLAUF

Das Forschungsprojekt war über einen Zeitraum von 14 Monaten (12/2017 bis 2/2019) konzipiert und beinhaltete die drei zentralen und chronologisch aufeinander aufbauenden Phasen der sekundär- und primärempirischen Untersuchungen sowie anschließend der Auswertung und Dokumentation. Tabelle 1 zeigt diesen Untersuchungsablauf, der komplett bzw. mit nur ganz geringfügigen Aktualisierungen genau nach der Planung umgesetzt worden ist.

Besonders bemerkenswert für die Durchführung der Studie war die regelmäßige Diskussion der Zwischenergebnisse innerhalb der Rektorenkonferenzen (s. farbige Hinterlegung der Zeilen), die nicht nur zahlreiche inhaltliche Anregungen brachte, sondern vor allem einen umfassenden und wichtigen Abgleich der Ergebnisse im Rahmen der wissenschaftlichen Gesamtsystematik gewährleistete.

Tab. 1: Ablauf des Forschungsprojekts

Stufe	Titel	Konkrete Arbeiten	Zeit
1	Theorie – theoretische Grundlagen	Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, Sichtung der vorhandenen Literatur und der Studien	Okt. 2017 bis Feb. 2018
	Abstimmung des Gesamtkonzepts der Untersuchung auf der Rektorenkonferenz an der Hochschule Gotha (Thüringen)		23. Oktober 2017
2	Theorie – empirische Studien, Unterlagen	Anforderung von Materialien von den HöD, Durcharbeitung der Unterlagen, von vorhandenen Studien, Vorbereitung des Web-Screenings	Jan. 2018 bis März 2018
3	Web-Screening	Durchführung des Web-Screenings für alle HöD, Zusammenstellung und Abgleich der Informationen mit Stufe 2 Vorbereitung der Web-Befragung	März 2018 bis Mai 2018
	Zwischenpräsentation der Ergebnisse auf der Rektorenkonferenz in Kehl (Baden-Württemberg)		17. Mai 2018
4	Web-Befragung	Durchführung der Web-Befragung, Auswertung der Befragung, Vorbereitung der qualitativen Interviews	Apr. 2018 bis Jun. 2018
5	Interviews	Interviewplanung, Konzeption, Durchführung der Interviews, Auswertung der Interviews	Jul. 2018 bis Sept. 2018
	Zwischenpräsentation der Ergebnisse auf der Rektorenkonferenz in Meißen (FH Sachsen)		08. November 2018
6	Auswertungsworkshop	Vorbereitung und Durchführung des Auswertungsworkshops, Diskussion von Konsequenzen aus Sicht der Rektoren – weitere Handlungsschritte	Nov. 2018
7	Gesamtauswertung	Zusammentragung aller Ergebnisse, Erstellung der Gesamtstudie, Erstellung von strategischen und operativen Handlungsempfehlungen, Erstellung von Präsentations- und Publikationsformaten, u. a. mit der innovativen Verwaltung und mit dem NOMOS-Verlag	Okt. 2018 bis Feb. 2019
	Abschließende Ergebnispräsentation mit Diskussion der Handlungsempfehlungen auf der Rektorenkonferenz im Mai in Würzburg (Bayern)		

1.5 VERWERTUNGSKONTEXT

Der Verwertungskontext war von Anfang an breit gestreut und orientiert sich einerseits an der Präsentation und Dokumentation der Ergebnisse, die ja auch in einem gemeinsamen Workshop in der Rektorenkonferenz Anfang November in Meißen diskutiert und kommentiert wurden. Andererseits sollen die Ergebnisse aber auch direkt für die zukünftige Arbeit der Rektorenkonferenz genutzt werden können. In diesem Sinne waren bzw. sind folgende Ergebnisverwertungen konkret geplant, verbunden mit einer eher wissenschaftlichen und einer eher operativ-pragmatischen Ausrichtung:

a) Publikationen

- Dokumentation der Gesamtergebnisse in einer Monographie (Studie) ab 02/2019,
- Erstellung eines Sammelbandes mit wichtigen Stimmen und Beiträgen aus Praxis und Wissenschaft im NOMOS-Verlag in der neu gegründeten Reihe „Schriften des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst“ ab 2/2019 sowie
- Teilpublikationen in ausgewählten Zeitschriften, wo die Zeitschrift „innovative Verwaltung“ für einen mehrteiligen Bericht gewonnen werden konnte.

b) Homepage der Rektorenkonferenz (Wissensmanagement)

- Einstellen der zentralen Eckdaten auf der RK-Homepage (Datenblätter für die einzelnen Hochschulen, Hochschulprofile),
- Aufbau einer Datenbank mit Suchkriterien. Schwerpunkte und Talente der Hochschulen,
- Aufbau und Integration von Ausbildungs-, Forschungs- und Kooperations-Landkarten,
- Aufbau und Visualisierung aller relevanten Ergebnisse des Forschungsprojekts.

Gerade der letztgenannte Bereich musste aber aufgrund der nicht vorhanden bzw. nicht mehr zur Verfügung stehenden technischen und institutionellen Rahmenbedingungen aufgeschoben werden. Eine Klärung konnte auch innerhalb des Bearbeitungszeitraums nicht erfolgen.

1.6 UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE HÖD

Zu guter Letzt war die Belastung der Rektoren und Hochschulen als zentrale Mitwirkende ein wichtiger Aspekt, da hiervon der Erfolg oder Misserfolg des Projekts direkt abhängig war. Die Arbeiten und Belastungen sollten natürlich möglichst geringgehalten werden. Nichtsdestotrotz waren vier Kontaktaufnahmen und Arbeiten vorgesehen.

In der Phase der Umsetzung der sekundärempirischen Aktivitäten war nur eine Rückkopplungschleife geplant, in der die Richtigkeit, Validität und Plausibilität der Daten für die einzelnen Hochschulen durch die Rektoren oder Stellvertreter nochmals geprüft und abgeglichen werden sollte. Denn im Rahmen des Web-Screenings sind nicht immer alle Daten der jeweiligen Homepages aktuell oder gar richtig. Diese möglichen Fehler sollten im Rahmen dieses Datenabgleichs beseitigt werden.

In der Phase der primärempirischen Untersuchungen fanden die wesentlichsten Arbeiten statt, die auch nicht ohne weiteres an andere Stellen oder Personen delegierbar waren. Zum einen ging es um die Teilnahme an einer webbasierten Befragung und zum anderen um die gemeinsame Durchführung eines Interviews, das entweder telefonisch oder persönlich erfolgen sollte. Zum Abschluss war ein Auswertungsworkshop innerhalb der Herbsttagung der Rektorenkonferenz geplant.

Entgegen der anfangs bestandenen Befürchtungen funktionierte die Beteiligung der Rektoren als Mitwirkende angesichts der noch zu schildernden Rahmenbedingungen gut bis sehr gut, was sich letztlich auch in den intensiven Diskussionen der Ergebnisse zeigte.

2 GRUNDLAGEN

2.1 WAS SIND HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST? – VERSUCH EINER SYSTEMATISIERUNG

Mit mehr als 50.000 Studierenden, fast 760 Professor*innen und weiteren rund 1.200 hauptamtlichen Dozent*innen und noch mehr Lehrbeauftragten sind die Hochschulen für den öffentlichen Dienst ein bemerkenswerter Hochschulbereich, der über ein großes Potenzial nicht nur in der Lehre und Weiterbildung, sondern auch im Bereich der angewandten Forschung und wissenschaftlichen Praxisberatung verfügt. Dieser Hochschulbereich wird allerdings – und das ist ein zentrales Problem – kaum als kohärente Einheit wahrgenommen. Denn die fast 40 Hochschulen (und Akademien) haben nur eine Durchschnittsgröße von wenig über 1.000 Studierenden und sind sehr kleinteilig organisiert. 25 Hochschulen haben dabei sogar weniger als 1.000 Studierende, während die beiden größten Hochschulen, die *FH Bund* in Brühl und die *FHöV* in Nordrhein-Westfalen, allein 15.000 Studierende aufweisen.

Derzeit sind die Gemeinsamkeiten fast eben so groß wie die Unterschiede. Denn wie der Name vermuten lässt, ist die inhaltliche Klammer der Hochschulen für den öffentlichen Dienst eben der öffentliche Dienst bzw. die öffentlichen Aufgaben. Und darunter zählen in jedem Bundesland mindestens die vier folgenden inhaltlichen Grundfachausrichtungen:

- Allgemeine Verwaltung,
- Polizei,
- Rechtspflege und
- Finanzen, Steuern.

Hinzu kommen noch teilweise Studiengänge für die Sozialversicherungen. Auf Bundesebene (*FH Bund*) werden diese Fachrichtungen noch durch weitere Hochschulen bzw. Hochschulbereiche ergänzt, z. B. die *Hochschule der Bundesagentur für Arbeit* oder die *Hochschule der Deutschen Bundesbank*. Eine weitere

Gemeinsamkeit besteht im formalen Verbleib der Absolvent*innen in den Verwaltungen, nämlich im (ehemals) gehobenen, nichttechnischen Verwaltungsdienst (zumeist ab E9b bzw. A9).

Darüber hinaus kann man von sehr ähnlichen, wenn nicht sogar identischen Situationen und Entwicklungen bei den Praxispartnern, den Verwaltungen, sprechen, insbesondere dann, wenn man an den demographischen Wandel und die Einstellungssituation der letzten Jahre denkt. Denn in nahezu allen Verwaltungen und öffentlichen Bereichen wurden in den letzten 15 bis 20 Jahren kaum Mitarbeiter*innen eingestellt, weshalb man aktuell nicht nur den eigenen, deutlich gestiegenen Bedarf an Mitarbeitenden befriedigen muss, sondern sich heute zusätzlich in einem völlig veränderten Arbeitsmarkt mit immer weniger jungen Menschen orientieren und behaupten muss. Insofern ist diese strategische Zukunftsaufgabe des demographischen Wandels eine ebenfalls große Gemeinsamkeit der Hochschulen mit sehr ähnlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen.

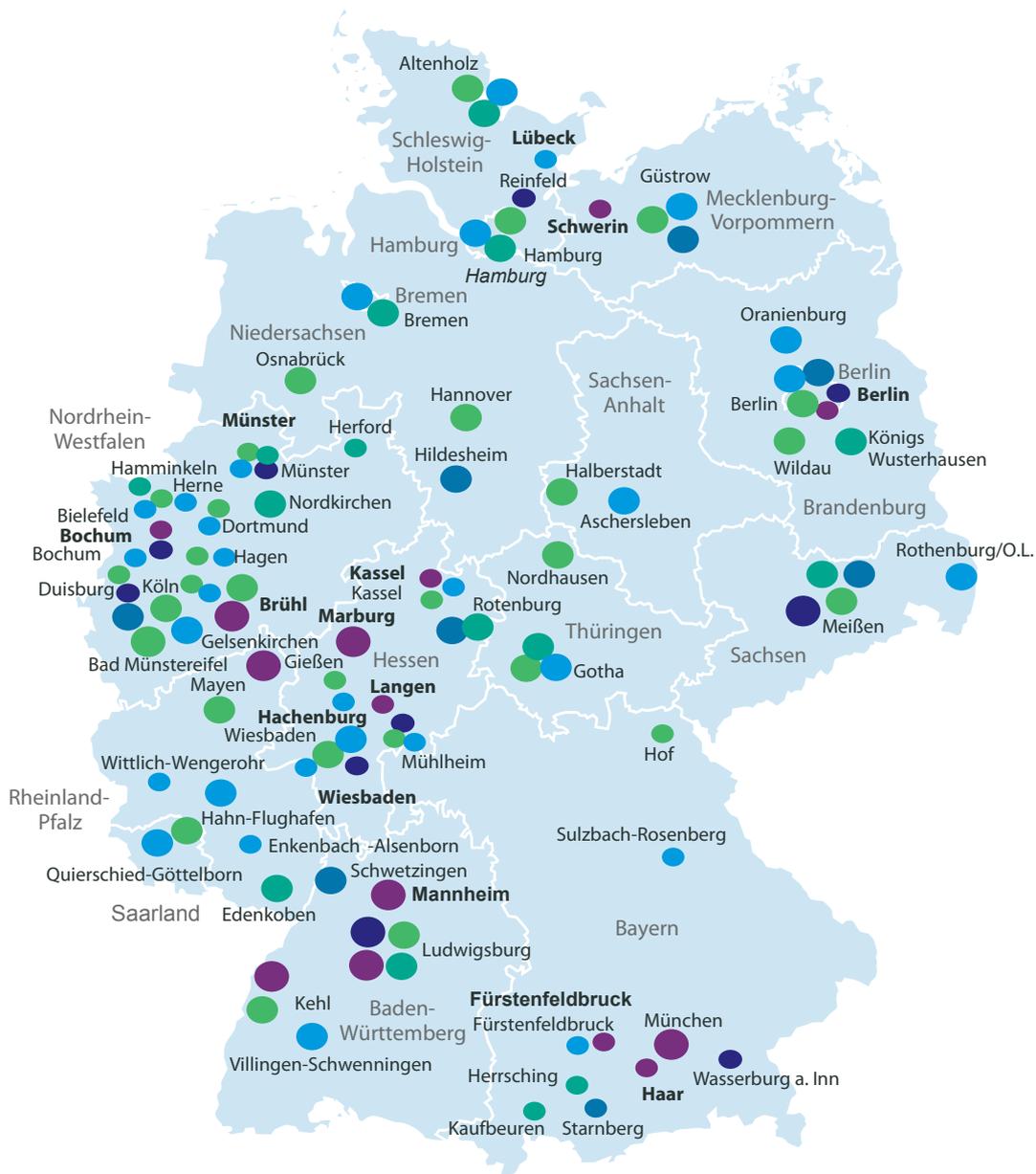
Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Hochschulstandorte mit den jeweiligen Fachbereichen in einer zusammenfassenden Darstellung, die vor allem die traditionell bedingte hohe Dichte an Hochschulstandorten in den westlichen Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Hessen und Baden-Württemberg zeigt.

Die Gemeinsamkeiten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst werden allerdings auch durch zahlreiche Unterschiede zwischen den Hochschulen aufgewogen, was die Zusammenarbeit in den letzten Jahren nicht unerheblich behindert hat und oftmals heute noch behindert. Zu den wesentlichen Unterschieden gehören:

Die **rechtliche Lage** ist durch eigene Gesetze, teils aber auch durch die Integration in Hochschulgesetze mit sehr verschiedenen Ausprägungen in den einzelnen Bundesländern und beim Bund geprägt und impliziert damit zahlreiche unterschiedliche Regelungsstatbestände sowohl für das Studium als auch für die gesamten Hochschulen.

Die **organisatorische Integration** ist ebenfalls sehr heterogen ausgerichtet. Oftmals sind Hochschulen für den öffentlichen Dienst als nachgeordnete Behörden, teils als Fachbereich einer „normalen“ Hochschule oder teils auch als eigene, selbständige Hochschule organisiert. Entsprechend deutlich fallen auch die Unterschiede hinsichtlich der allgemeinen und speziellen Freiheitsgrade der Hochschulen aus.

Abb. 1: Gesamtüberblick der Hochschulstandorte



Hochschulen für den öffentlichen Dienst | Gesamtübersicht HöD-Mitglieder

- Allgemeine Verwaltung
- Finanzen/Steuern
- Polizei
- Rechtspflege
- Sozialversicherung
- Sonstige Bereiche

- Hauptstandorte
- Zweigstellen

Akademien

Hochschulen des Bundes

Hochschulen der Länder

Damit eng verbunden ist der **Status der Lehrenden**, teils als normale Aufstiegsbeamt*innen, zumeist jedoch als ordentliche Professor*innen.⁹ An den HöD gibt es sehr häufig professorale Strukturen und Lehre, Ausnahmen bilden die Hochschulen in Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen und Bayern.¹⁰ Als Hauptgrund wird hier oftmals der Praxisbezug, insbesondere in der Gründungsphase zitiert, der aber nach Meinung vieler Rektor*innen heute nicht mehr gelten kann. Der Anwendungsbezug als gesetzliche Hauptaufgabe ist ohnehin festgelegt. Insbesondere in Rheinland-Pfalz hat man sich intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt: Heute vermisst man in Rheinland-Pfalz eher die Gleichwertigkeit mit anderen Hochschulen und dadurch auch die nach außen dokumentierbare wissenschaftliche Qualität und Ausrichtung ohne einen triftigen Grund dafür nennen zu können.¹¹

Der **Status der Studierenden** und der mögliche Zugang zum Studium (freie Studiengangswahl) sind ebenfalls verschieden ausgeprägt. Trotz der unterschiedlichen Regelungen sind die Studierenden an den allermeisten Hochschulen für den öffentlichen Dienst aber Anwärterstudierende mit Beamt*innenstatus, die sich immer nur über eine bestehende Behörde bewerben und anschließend erst zum Studium zugelassen werden können (Anwärter-Studium). Nur in wenigen (externalisierten) Modellen haben die Studienbewerber freien Zugang, z. B. in Berlin, Osnabrück und Nordhausen, dort können sich die Studieninteressierten an der jeweiligen Hochschule selbst bewerben. In einigen Bundesländern sind beide Modelle, das interne und externalisierte Studium, im Sinne einer Ko-Existenz vertreten, z. B. Thüringen (Gotha und Nordhausen) oder in Niedersachsen (Osnabrück und Hannover). Und bislang einmalig integriert der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz beide Modelle seit September 2018 innerhalb einer Institution: Hier gibt es sowohl freie Studiengänge als auch Anwärter-Kurse, die im Rahmen des Gesamtstudiums integriert worden sind.

Durch die genannten rechtlichen und organisatorischen Regelungen ist dann letztlich auch das **Selbstverständnis und die (wissenschaftliche) Kultur** völlig unterschiedlich ausgeformt worden. So haben einige Hochschulen den Anspruch auf einen umfassenden und innovativen wissenschaftlichen Status, während andere Hochschulen sich oftmals noch in einem reinen Denken in der Ausbildung befinden und sich mit dem Status einer „höheren Schule“ abfinden wollen oder müssen. Entsprechend heterogen ist dann auch nicht unerwartet die Umsetzung der zentralen Hochschulmissionen Lehre, Forschung und Wissenstransfer.

Wenn die Hochschulen für den öffentlichen Dienst vor allem hinsichtlich ihrer zentralen Funktionalitäten der Aus- und Weiterbildung verstanden werden, so engt sich der Kreis der beteiligten Institutionen bereits ein, ist aber immer noch sehr vielfältig. Sie bilden in der Regel für den so genannten (ehemals) gehobenen Verwaltungsdienst aus, der von Beoldungsstufe A9 bis A13 reicht (vgl. hier und im Folgenden auch Abb. 2).

VERTIKALE ABGRENZUNG

In vertikaler Differenzierung grenzen sich die Hochschulen für den öffentlichen Dienst damit nach oben von den universitären Einrichtungen mit dem Ziel des höheren Dienstes (ab A 13) und nach unten von den vielfältigen kommunalen und staatlichen Studieninstituten (bis A 9) ab. Mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses und der neuen praktischen Anforderungen im Rahmen des demographischen Strukturwandels hat sich dieses sehr starr anmutende Hierarchiesystem bereits gewandelt und wird sich durch die rein praktischen Anforderungen noch weiter wandeln und vor allem weiter ausdifferenzieren (vgl. auch Kap. 2.3.3).

In vertikaler Differenzierung grenzen sich die Hochschulen für den öffentlichen Dienst damit nach oben von den universitären Einrichtungen mit dem Ziel des höheren Dienstes (ab E13 bzw. A13) und nach unten von den vielfältigen kommunalen und staatlichen Studieninstituten (bis E9a bzw. A9) ab. Mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses und der neuen praktischen Anforderungen im Rahmen des demographischen Strukturwandels hat sich dieses sehr starr anmutende Hierarchiesystem bereits gewandelt und wird sich durch die rein praktischen Anforderungen noch weiter wandeln und vor allem weiter ausdifferenzieren (vgl. auch Kap. 2.3.3).

Abgesehen vom rein juristischen Studium, was immer noch die zentrale Ausbildungsoption für den (ehemals) höheren Dienst vor allem in staatlichen Behörden und Ministerien darstellt, sind die universitären Ausbildungsmöglichkeiten in den beschriebenen Fachbereichen Allgemeine Verwaltung, Polizei, Finanzen und Rechtspflege sehr heterogen geprägt. Beispiele für universitäre Studiengänge im Bereich der Allgemeinen Verwaltung sind:

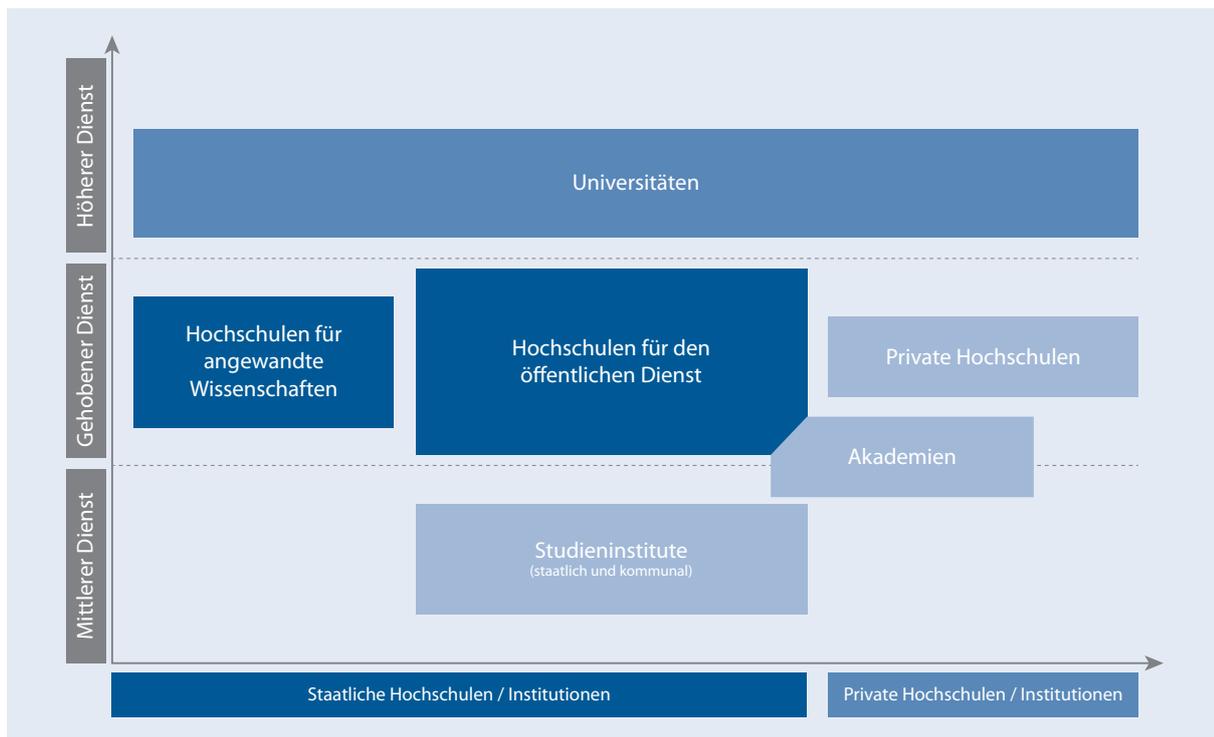
- [Der Master-Studiengang Politikmanagement, Public Policy und öffentliche Verwaltung der Universität Duisburg-Essen,](#)
- [der Bachelor-Studiengang Politik, Verwaltung und Organisation innerhalb der Fachgruppe Politik- und Verwaltungswissenschaft der Universität Potsdam,](#)

⁹ Vgl. dazu insbesondere LENK 2016, S. 18 f.

¹⁰ Vgl. LENK 2016, S. 21.

¹¹ Vgl. LENK 2016, S. 28 (Anmerkung des Verfassers aufgrund der Interviews: Oftmals scheinen auch wenig rationale Momente, wie z. B. „neidbedingte“ Einstellungen, eine Einsetzung von Professoren und die emotionale Angst vor einer nicht kontrollierbaren Verselbstständigung des Lehrkörpers im Vordergrund zu stehen.).

Abb. 2: Horizontale und vertikale Abgrenzung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigener Entwurf 2019

- der Bachelor-Studiengang Politik- und Verwaltungswissenschaft im gleichnamigen Fachbereich der *Universität Konstanz* und natürlich last, but not least
- der Master-Studiengang Public Administration der *Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer*.

Ein wesentliches Charakteristikum der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind ihre spezifisch auf die Beamtenlaufbahn ausgerichteten Diplom- und Bachelor-Studiengänge. Diese vermitteln in fast allen Fällen die so genannte Laufbahnbefähigung, d. h. dass die Absolventen in der Regel über einen Doppelabschluss („Bachelor of Arts“ und „Laufbahnbefähigung“) verfügen, der es ihnen ermöglicht, direkt nach dem Studium ohne einen weiteren Vorbereitungsdienst verbeamtet zu werden. Diesen Vorteil haben viele andere Hochschulen und Universitäten nicht, von wenigen Ausnahmen abgesehen.

Ein spezielles Problem für die Abgrenzung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind die Akademien, die in der Regel auf keine wissenschaftliche Ausbildung abzielen. In den letzten Jahren haben sich aber gerade im norddeutschen Raum (Niedersachsen und Hamburg) entsprechende Re-Organisierungen durchgesetzt, wo bislang staatliche Hochschulen in Akademien umgewandelt worden sind. Sie haben dann keinen offiziellen Status mehr als Hochschule, zählen aber weiterhin zum entsprechenden inhaltlichen Ausbildungsbereich, z. B. bei der Polizei Niedersachsen in Nienburg/Weser.¹² Wie weit die organisatorische Flexibilität innerhalb der HöD gehen kann, zeigt das Modell der Polizei in Hamburg, wo die Fachhochschule als „Hochschulbereich“ der Polizei in die *Akademie der Polizei Hamburg* integriert worden ist.¹³

HORIZONTALE ABGRENZUNG

Bei der horizontalen Abgrenzung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst geht es um die Unterschiede der Institutionen auf einer Ebene. Den neben den staatlichen Hochschulen für den öffentlichen Dienst gibt es zum einen weitere staatliche Hochschulen (Fachhochschulen oder Hochschulen für angewandte Wissenschaften), die Ausbildungsteile des öffentlichen Sektors adaptiert und in eigene Studiengänge oder Ausbildungskonzepte integriert haben. Diese Hochschulen sind staatliche Hochschulen wie die HöD auch, haben aber (bislang) keinen Fokus bzw. keine inhaltliche Spezifik auf den öffentlichen Dienst, sondern „fahren“ ihre Studiengänge und Ausbildungsangebote als Teil von anderen Fach-

¹² Vgl. <https://www.pa.polizei-nds.de/startseite/>, Zugriff am 13.02.2019.

¹³ Vgl. <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/>, Zugriff am 13.02.2019.

bereichen. Ein gutes Beispiel für diese Angebote ist die *Fachhochschule Frankfurt (Frankfurt University of applied sciences)*, die im Auftrag der Stadt Frankfurt einen dual geführten Bachelor-Studiengang Public Administration (B.A.) aufgebaut und installiert hat.¹⁴

Neben den staatlichen Hochschulen haben sich aber im Lauf der Zeit auch private Hochschulen und Anbieter dem öffentlichen Dienst bzw. dem öffentlichen Sektor angenommen. Ein gutes Beispiel für entsprechende private Hochschulangebote ist die Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht an der *Steinbeis-Hochschule Berlin*.¹⁵ An dieser Akademie gibt es allein zwei Bachelor- und einen Master-Studiengang (Betreuung und Vormundschaft (B. A.) und Public Management (B. A.) und M. A. Leadership und Public Governance), die die hohe Affinität zum öffentlichen Dienst nachweisen.

Auch heute lautet der Auftrag für einige Hochschulen immer noch die „reine Ausbildung“, was oftmals nicht zu Unrecht den Gedanken nahelegt, dass es sich bei diesen Einrichtungen eher um Fachschulen oder höhere Schulen handelt als um Hochschulen. Und in der Tat findet man in derartigen Institutionen kaum Ambitionen im Bereich der Forschung oder des Wissenstransfers, was moderne Hochschulen für angewandte Wissenschaften derzeit auszeichnet. Und da die fachlichen, formalen und organisatorischen

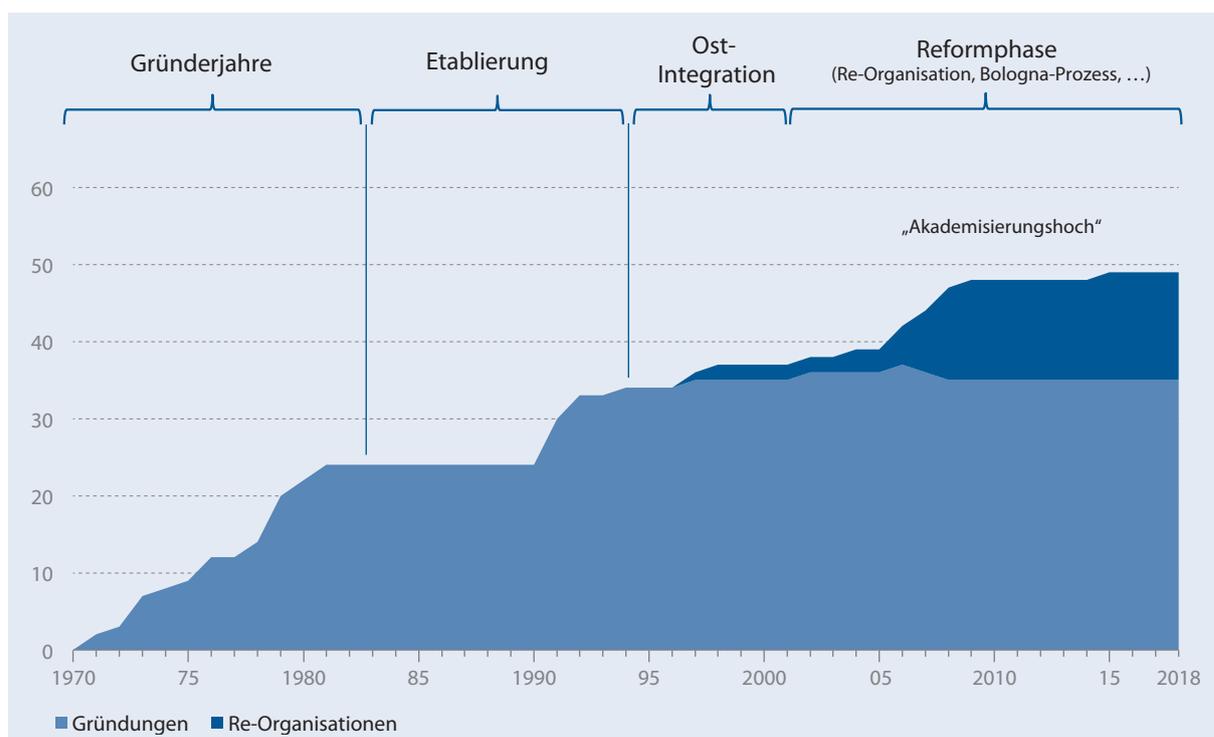
Ränder zu den anderen Institutionen teilweise etwas verschwommen werden und nicht mehr scharf abgrenzbar sind, muss es eine wesentliche Überlebensstrategie der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sein, Qualität und Kompetenz immer wieder nicht eben nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung und im Wissenstransfer unter Beweis zu stellen.

2.2 EIN BLICK ZURÜCK – ENTWICKLUNG DER HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

Der Kernbereich der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, wie er oben dargestellt wurde, ist im Rahmen der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst seit Ende der siebziger Jahre zusammengeführt worden. Seitdem tagen die Rektoren zweimal jährlich, einmal in einer Frühjahrstagung und einmal in einer Herbsttagung, an wechselnden Standorten, wo der Reihe nach alle Hochschulstandorte in Deutschland vertreten sind. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, innerhalb der bislang vier deutlich abgrenzbare Entwicklungsphase zu unterscheiden waren:

- Die Gründerjahre von 1970 bis 1980,
- die Etablierungsphase von 1980 bis 1990,

Abb. 3: Entwicklungsphasen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

¹⁴ Vgl. <https://www.frankfurt-university.de/de/studium/bachelor-studiengange/public-administration-duales-studium-ba/fuer-studieninteressierte/>, Zugriff am 13.02.2019.

¹⁵ Vgl. <https://www.aev.de/>, Zugriff am 13.02.2019.

- die Ost-Integration von 1990 bis 1996 sowie abschließend eine noch bis heute reichende
- Reformphase mit vielen organisatorischen Veränderungen und Reformen ab 1996.

Die Gründerjahre für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes sind in ähnlicher Weise wie die Geschichte der „normalen“ Fachhochschulen durch eine umwälzende Veränderung der Bildungsvorstellungen insgesamt in Deutschland geprägt. Diese veränderten Vorstellungen und politischen Programme schlugen sich Ende der 60er Jahre in der Verabschiedung der Fachhochschulgesetze nieder und führten dann in den siebziger Jahren zu zahlreichen Neugründungen.

Ganze 24 Fachhochschulen wurden in diesen Gründerjahren aufgebaut und inhaltlich entwickelt. Anschließend folgte dieser Phase eine fast 10jährige Ruhepause, innerhalb der es keine weiteren Neugründungen gab und nur inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklungen. Nach dem Mauerfall und der Wiedervereinigung Deutschlands wurden entsprechende Aus- und Fortbildungseinrichtungen für den öffentlichen Dienst nach dem Vorbild der westdeutschen Hochschulen auch in den neuen Ländern aufgebaut. Die Zahl der Hochschulen stieg insgesamt mit Beendigung dieser Phase auf 34.

Nach der Wiedervereinigung zeigten sich nicht nur wirtschaftliche, sondern auch nicht unerhebliche haushaltstechnische Probleme, die auch mit weiteren reformpolitischen Vorstellungen des öffentlichen Sektors verbunden waren.

Die Entwicklung des neuen Steuerungsmodells der KGSt oder die internationale Etablierung des New Public Managements waren nur zwei Ausformungen von neuen Ideen, wie der öffentliche Dienst sowohl im staatlichen als auch im kommunalen Bereich neu und insgesamt effizienter gesteuert werden könnte und sollte. Neben diesen eher indirekten Effekten für die Verwaltung setzte der ab 1999 einsetzende Bologna-Prozess die Hochschulen direkt unter Veränderungsdruck und bewirkte zahlreiche Veränderungen für die Hochschulen, vor allem durch die Etablierung eines zweistufigen Systems berufsqualifizierender Studienabschlüsse (Bachelor und Master). Eine zentrale Folge dieser Entwicklungen war die erhebliche Schrumpfung der Studierendenzahlen in den bislang noch allesamt internen Ausbildungsmodellen. Die Verwaltungen, die sonst zahlreiche Anwärter und Studierende geschickt hatten bekamen kaum noch Studierende zugewiesen, Absolventen erhielten teils nur Verträge auf Angestelltenbasis und dann noch befristet.

Diese veränderten Rahmenbedingungen verursachten zumindest zwei bedeutende und nicht unwesentliche Veränderungen als Reformschübe:

1. Die Externalisierung der Ausbildung und
2. die Akademisierung der Ausbildung.

Unter dem Terminus Externalisierung wird im Rahmen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst die Überführung einer zuvor meist intern organisierten Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in einen Fachbereich einer „normalen“ oder „freien“ Hochschule für angewandte Wissenschaften verstanden. Mit der Externalisierung sind zwei unmittelbare Folgen verbunden: Einerseits verabschieden sich die Einstellungsbehörden von der Verantwortung und Finanzierung der Ausbildung, weil sie keine Anwärter*innen mehr einstellen. Die Studierenden haben also unabhängig von einer Einstellungsbehörde freien Zugang zur wissenschaftlichen Ausbildung. Andererseits geht die organisatorische Verantwortung aus den Innenministerien auf die Wissenschaftsministerien über. Die jeweiligen Ministerien entlasten sich nicht nur organisatorisch, sondern eben auch finanziell und haben allenfalls über Beiräte oder die Laufbahnbefähigung noch Mitwirkungsfunktionen.

Die erste Externalisierung erfolgte im Bundesland Sachsen-Anhalt, wo die Vorgängereinrichtung, die *Fachhochschule für Verwaltung und Recht* in den Fachbereich Verwaltungswissenschaften der *Hochschule Harz* 1998/99 in Halberstadt überführt worden ist. Mehrere Bundesländer folgten dem Vorstoß, so etwa Berlin, Bremen, Hamburg und Brandenburg, und die Bundesländer Thüringen und Niedersachsen sahen sogar Platz für beide Organisationsformen (s. Nordhausen und Osnabrück sowie Gotha und Hannover). Eine zunächst erwartete große Reformwelle auch in den großen Flächenstaaten, z. B. NRW und Baden-Württemberg, blieb aber letztlich aus.

Die Akademisierung hatte mitunter andere Beweggründe und betraf vor allem die Bereiche außerhalb der Allgemeinen Verwaltung, d. h. die Steuern und die Polizei. Mit der Einrichtung von Akademien versprach man sich eine praxisorientiertere Ausbildung mit einem deutlich besseren Zugriff und nahm dabei eine Schrumpfung wissenschaftlicher Ausrichtungen billigend in Kauf. Besonders intensiv wurde diese Alternative in Niedersachsen und Hamburg praktiziert. Ein Beispiel war die Überführung der Polizei aus der niedersächsischen *Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHVR)* mit Sitz in Hildesheim in die neue *Polizeiakademie* in Nienburg ab 2007. Die Situation der *Fachhochschule der Polizei* in Hamburg wurde weiter oben schon benannt. Aber

eine breite Akademisierungswelle blieb zumindest bis heute ebenso aus, wie bei der Externalisierung. Im Unterschied zu externalisierten Organisationen, können laut Satzungsbeschluss Akademien derzeit keine Mitglieder der Rektorenkonferenz sein.

Das Bild der Hochschulen für den öffentlichen Dienst wird aufgrund ihrer Aufgabenausrichtung in den Gründerjahren ab 1970 traditionell und auch heute noch sehr stark auf die Ausbildung reduziert, was sich nicht zuletzt ja auch in der organisatorischen Einbindung und der teils auch rechtlichen Situation widerspiegelt.

Die allermeisten Hochschulen für den öffentlichen Dienst verkörpern heute insgesamt moderne, gut

organisierte, fachlich kompetente und performante Organisationen, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen sehr offen gegenüberstehen. Und die vorhandenen fachlichen und methodischen Kompetenzen in der angewandten Forschung werden angesichts der aktuell erheblich wachsenden Herausforderungen für den öffentlichen Dienst mehr denn je gebraucht und immer wichtiger. Vor dem Hintergrund bestehender, aber auch aktueller empirischer Untersuchungen zeigt sich damit ein deutlich steigender Bedarf an praktischer Umsetzungsforschung in den Verwaltungen, der aktuell durch den demographischen Wandel und die umfassende Digitalisierung der Lebens-, Lern- und Arbeitswelt geprägt ist. Diese Ansätze gehen damit deutlich über die alleinige Ausrichtung auf die Lehre hinaus.

Abb. 4: Hochschulstandorte der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung



2.3 TYPISIERUNG DER HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

- Rechtspflege sowie
- Sozialversicherung.

2.3.1 Typisierung nach räumlicher Lage

Insgesamt sind die 37 Hochschulen für den öffentlichen Dienst, die in der Rektorenkonferenz vertreten sind, bundesweit auf 69 Haupt- und Nebenstandorte verteilt. Im Folgenden wird die räumliche Verteilung der HöD anhand einer Unterscheidung nach den Fachrichtungen verdeutlicht und nachgezeichnet:

- Allgemeine Verwaltung,
- Finanzen/Steuern,
- Polizei,

Die meisten Hochschulen bilden ihren akademischen Nachwuchs in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung heran. Insgesamt gibt es 19 HöD für diesen Bereich, wobei in jedem Bundesland mindestens eine Hochschule vertreten ist. Dabei sind 18 Hochschulen den einzelnen Bundesländern zuzuordnen und eine Hochschule dem Bund. Somit können alle Länder und der Bund ihre eigenen Nachwuchskräfte für den allgemeinen Verwaltungsdienst ausbilden.

Im Bereich Finanzen und Steuern bilden zwölf Hochschulen und eine Akademie Nachwuchskräfte aus. Dabei sind elf Hochschulen und die Akademie auf

Abb. 5: Hochschulstandorte der Fachrichtung Finanzen/Steuern



Landesebene angesiedelt und eine Hochschule der Bundesverwaltung zugeordnet. Die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Berlin und das Saarland verfügen über keine eigene Hochschule bzw. Akademie mit der Fachrichtung Finanzen/Steuern und lassen ihre Fachkräfte deswegen an den Hochschulen bzw. Akademien benachbarter Bundesländer im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen ausbilden. Zu diesen aufnehmenden Bundesländern zählen Hamburg (die *Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg*

nimmt auch Studierende aus Bremen auf), Brandenburg und Rheinland-Pfalz. Alle anderen Bundesländer bilden ihre Nachwuchskräfte in einer eigenen Ausbildungsinstitution heran.

Am zweitstärksten sind die Hochschulen und Akademien in der Ausbildung des Polizeibereichs aktiv. 15 Hochschulen und eine Akademie bilden für ihr jeweiliges Bundesland autonom Polizist*innen heran. Dabei sind 14 Hochschulen und die Akademie den Ländern und eine Hochschule dem Bund zuzuord-

Abb. 6: Hochschulstandorte der Fachrichtung Polizei



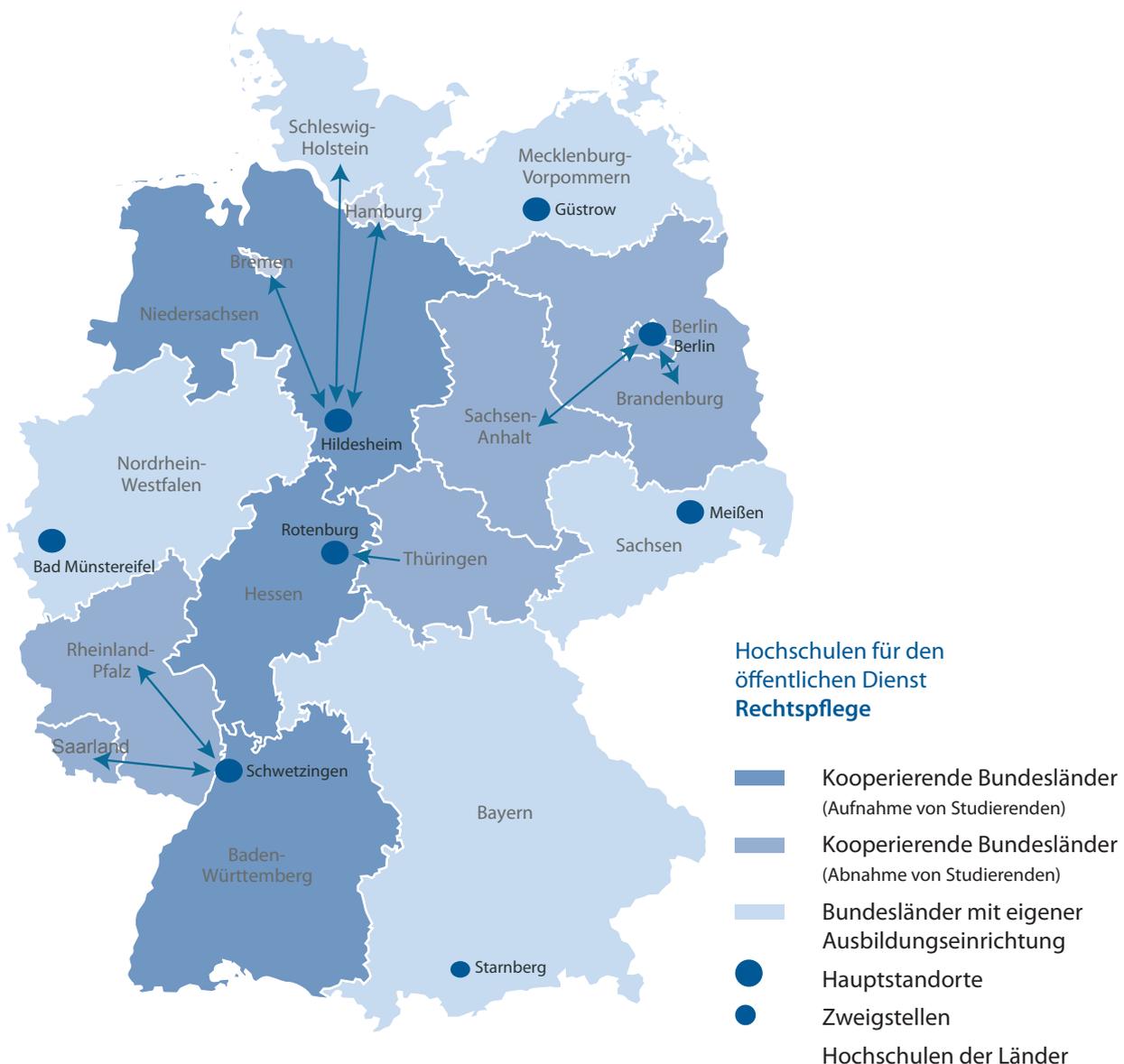
Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

nen. Das Land Niedersachsen verfügt ebenfalls über eine eigene Polizeiakademie und zählt somit auch zu den unabhängigen Bundesländern. Die *Polizeiakademie Niedersachsen* ist aufgrund ihres Status jedoch kein Mitglied der Rektorenkonferenz.

Acht Hochschulen bilden Nachwuchskräfte für die Fachrichtung Rechtspflege aus. Diese sind ausschließlich Hochschulen der Länder. Lediglich die Hochschulen der Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Bayern und Nordrhein-Westfa-

len sind autonom und nehmen somit allein Studierende für den Eigenbedarf auf. Niedersachsen, Hessen, Baden-Württemberg und Berlin hingegen bilden neben den eigenen Fachkräften auch die Studierenden der benachbarten Bundesländer aus, hier bestehen entsprechende Kooperationen über die Landesgrenzen hinaus.

Abb. 7: Hochschulstandorte der Fachrichtung Rechtspflege



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Im Bereich der Sozialversicherung bzw. -verwaltung gibt es acht aktive HöD. Sieben Hochschulen sind auf der Landesebene angesiedelt und eine Hochschule gehört zum Bund. Die Hochschulen bilden Nachwuchskräfte für die Deutsche Rentenversicherung aus. Dabei nehmen Schleswig-Holstein, Berlin, Sachsen und Nordrhein-Westfalen neben den eigenen Studierenden auch angehende Fachkräfte aus den benachbarten Bundesländern auf. Lediglich die Hochschulen der Länder Hessen, Baden-Württemberg sowie Bayern bilden autonom Nachwuchskräfte heran.

Abb. 8: Hochschulstandorte der Fachrichtung Sozialversicherung



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Tab. 2: Personal des öffentlichen Dienstes nach Einstufungen und Beschäftigung

Einstufungen und Beschäftigung	Einfacher Dienst/ Laufbahngruppe 1, erstes Einstiegsamt	Mittlerer Dienst/ Laufbahngruppe 1, zweites Einstiegsamt	Gehobener Dienst/ Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt	Höherer Dienst/ Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt
Beamt*innen	85.640	228.660	803.480	531.790
Arbeitnehmer*innen	285.420	1.070.005	813.785	368.255
Insgesamt	371.060	1.298.665	1.617.265	900.045

2.3.2 Typisierung nach Größe

Der demographische Wandlungsprozess, maßgeblich in Form der Überalterung des Personals, betrifft insbesondere den öffentlichen Dienst. Jeder bzw. jede vierte Beschäftigte ist derzeit 55 Jahre alt oder älter. Somit erwartet man im öffentlichen Sektor bis 2025 noch ganz erhebliche strukturelle Veränderungen, die weit über das hinausgehen, was man heute kennt.¹⁶

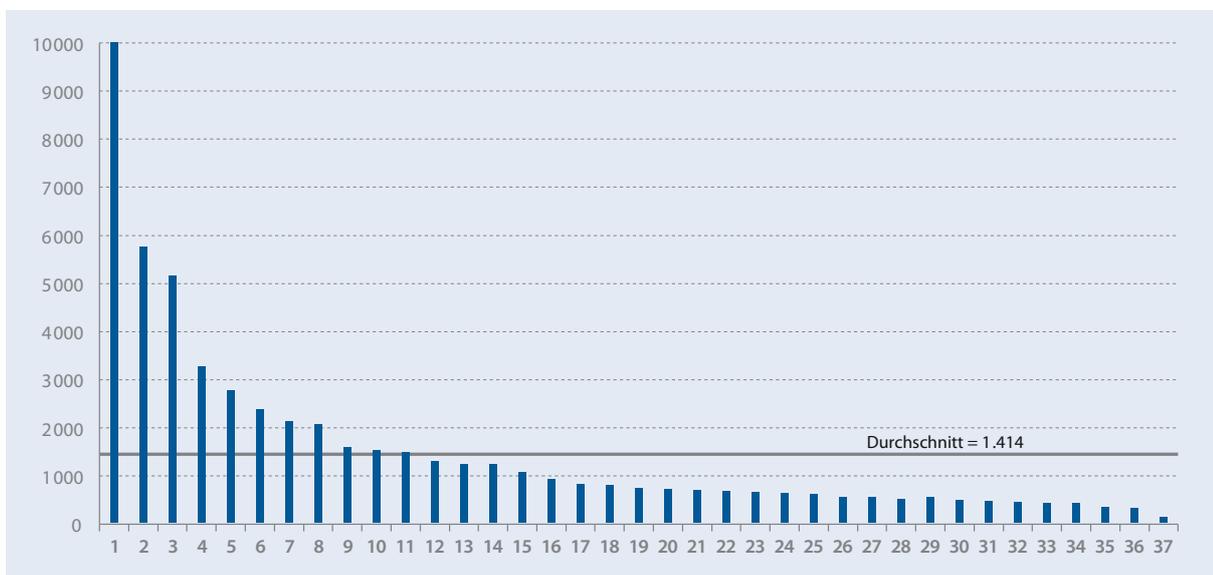
Der (ehemals) gehobene Dienst (E 9b bis E 12 bzw. A 9 bis A 13) bildet in diesem Zusammenhang mit ca. 1.600.000 Beschäftigten die personalstärkste Gruppe im öffentlichen Sektor (vgl. Tab. 2). Dabei liegen Beamten- und Arbeitnehmer*innenstellen ungefähr zu gleichen Anteilen vor. Die Nachwuchskräfte des (ehemals) höheren Dienstes (E 13 bis E 15 bzw. A 13 bis A 16) hingegen sind in der Regel Absolvent*innen von Universitäten, wie bspw. aus dem juristischen Bereich.¹⁷ Jedoch bieten mittlerweile

auch schon mehr als 20 HöD Studiengänge an, die den Absolvent*innen zumindest den Zugang in den (ehemals) höheren Dienst eröffnen.¹⁸

Der ehemals gehobene Verwaltungsdienst spielt damit aufgrund seiner reinen Größe eine ganz entscheidende Rolle. Bereits jetzt werden an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst mehr als 50.000 Studierende von fast 760 Professor*innen, 1.200 weiteren hauptamtlichen Lehrkräften und noch mehr Lehrbeauftragten ausgebildet, Tendenz stark steigend.

Die Größenordnungen der HöD sind indes sehr kleinteilig organisiert, wie das Hochschulgrößenrang-Diagramm in Abbildung 9 deutlich zeigt. Im globalen Durchschnitt hat eine HöD nicht mehr als 1.500 Studierende. 22 Hochschulen haben sogar nur weniger als 1.000 Studierende, was nicht zuletzt Rückschlüsse auf eine eher niedrige institutionelle Leistungsfähigkeit zulässt.

Abb. 9: Hochschulgrößenrang-Diagramm (nach Studierendenzahlen)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

¹⁶ Vgl. DEMOGRAFIE PORTAL DES BUNDES UND DER LÄNDER 2017, Zugriff am 11.01.2019.

¹⁷ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S.72.

¹⁸ Siehe Anhang: Studiengänge.

Zu den kleinsten Hochschulen zählen die *Hochschule für Archivwissenschaft in Marburg* (67 Studierende), die *Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht in Hamburg* (256 Studierende) sowie der Studienbereich Public Management an der *Hochschule Nordhausen* (285 Studierende).

Während die größten Hochschulen, die *FHÖV in Nordrhein-Westfalen*, die *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung* sowie die *Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern* zusammen bereits über 20.000 Studierende aufweisen.

2.3.3 Studieren an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst

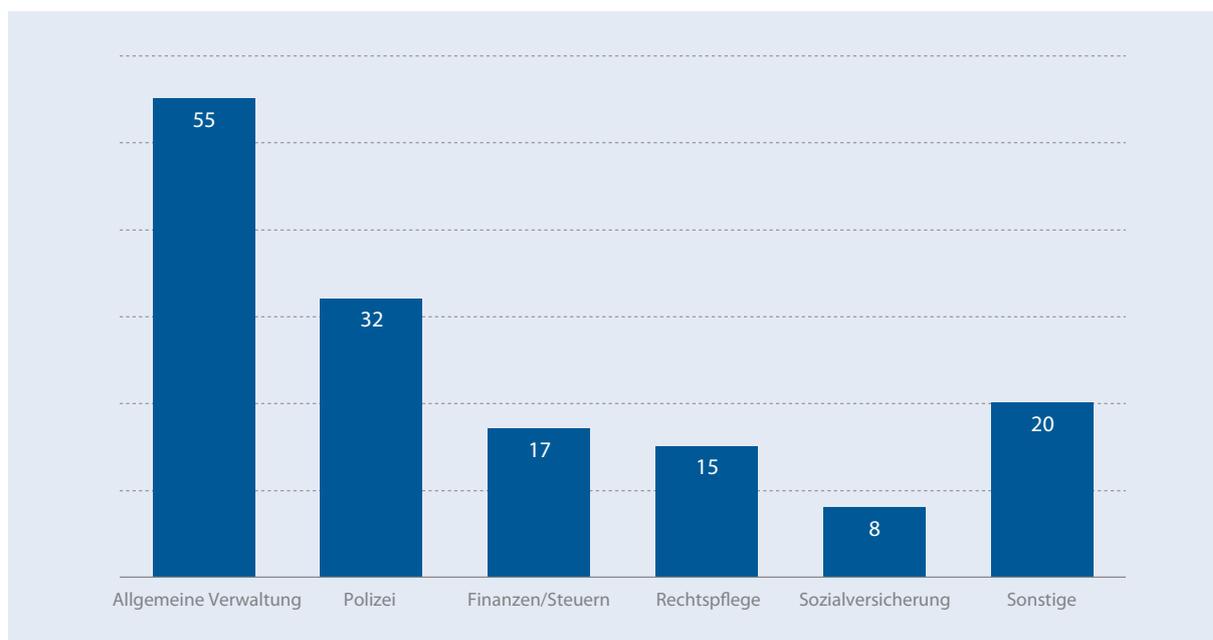
An den Hochschulen für den öffentlichen Dienst konnten insgesamt beachtliche 147 Studiengänge identifiziert werden. Die Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung mit 55 Studiengängen und Polizei mit 32 Studiengängen sind an den HöD am stärksten vertreten (vgl. Abb. 10). Unter sonstige Fachrichtungen fallen bspw. das Archivwesen an der *Hochschule für Archivwissenschaft in Marburg* oder an der *Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern*, das Arbeitsmarktmanagement an der *Hochschule der Bundesagentur für Arbeit* sowie das Bankwesen an der *Hochschule der Deutschen Bundesbank*. Dabei sind die *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung* mit 15 Studiengängen, die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*

mit 14 Studiengängen und die *Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern* mit zwölf Studiengängen besonders vielseitig aufgestellt.

Mehr als die Hälfte der Studiengänge im Bereich Allgemeine Verwaltung qualifizieren die Studierenden für den (ehemals) gehobenen Dienst und konzentrieren sich dabei überwiegend auf rechtswissenschaftliche Aspekte.¹⁹ Dazu zählt bspw. der Studiengang Allgemeine Innere Verwaltung an der *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung* oder der Studiengang Allgemeiner Verwaltungsdienst an der *Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes*. Allerdings entwickelten viele HöD in den letzten Jahren neue Studiengänge.

Neben der stark rechtswissenschaftlich geprägten Ausbildung werden nun auch Studiengänge aus den Bereichen Public Management (an der *Fachhochschule Nordhausen*, *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl* oder *Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg*), Europäisches Verwaltungsmanagement (an der *Hochschule Harz*, *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* oder *Technischen Hochschule Wildau*), Verwaltungsbetriebslehre (an der *Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen*, *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen* oder *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz*) oder Verwaltungsinformatik (an der *Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern*, *Technischen Hochschule Wildau* oder *Hochschule des*

Abb. 10: Studiengänge an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Bundes für öffentliche Verwaltung) angeboten. Zudem sind weitere innovative Studiengänge, wie das Digitale Verwaltungsmanagement oder Governance in der Entwicklungszusammenarbeit, in der Planung oder Durchführung (vgl. Kap. 4.1, Abb. 34). Auch bereits bestehende Studienangebote werden derzeit erneuert. So sollen bspw. neue und angepasste Wahlpflichtmodule, wie Vergaberecht, IT-Recht oder Personalabrechnung und besonderes Arbeitsrecht eingeführt werden (vgl. Kap. 4.1, Abb. 33).

Im Polizeibereich bieten die HöD in der Regel die „traditionellen“ Studiengänge des Polizeivollzugsdienstes, die für den (ehemals) gehobenen Dienst qualifizieren, an. Hier steht man neueren Managementtechniken (des NPM), die bspw. in der Allgemeinen Verwaltung schon größtenteils in die Lehre integriert wurden, eher kritisch gegenüber. Fachliche Besonderheiten sind somit nur an wenigen Hochschulen zu finden. Bspw. sind an der *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* sowie an der *Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen* verschiedene Angebote im Sicherheitsmanagement anzufinden. An der *Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung* und der *Akademie der Polizei Hamburg* gibt es zudem Studiengänge im Bereich der Schutz- und Kriminalpolizei. Der Master-Studiengang Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement wird von insgesamt neun HöD angeboten, wobei die Hochschulen jedoch nur auf die ersten zwei Semester einen fachlichen Einfluss haben. Das zweite Studienjahr absolvieren die Studierenden dann an der *Deutschen Hochschule der Polizei* in Münster (NRW). Weiterhin sind auch an den Polizeifachhochschulen derzeit weitere Studiengänge, besonders für die Kriminalpolizei und im Bereich des Cybercrime, in Planung (vgl. Kap. 4.1, Abb. 34).

In den anderen Fachrichtungen sollen ebenfalls neue Studiengänge eingeführt bzw. angepasst werden. Besonders Studiengänge und Wahlpflichtmodule aus dem Bereich der Digitalisierung sind dabei von Bedeutung (vgl. 4.1, Abb. 33 und 34).

Die internen FHöV bilden Nachwuchskräfte für den (ehemals) gehobenen Dienst ausschließlich für den Eigenbedarf des Bundes, der Länder bzw. der Kommunen aus. Die Studierenden schließen vor Beginn des Studiums einen Arbeitsvertrag mit ihren Ausbildungsbehörden ab und haben somit einen Doppelstatus als Studierende und Beschäftigte.

Im Normalfall werden die angehenden Fachkräfte in ein öffentlich-rechtliches Anstellungsverhältnis berufen und sind während des gesamten Studiums Beamt*innen auf Widerruf. Einige wenige Länder stellen ihre Nachwuchskräfte auch als Tarifbeschäf-

tigte ein. In beiden Fällen erhalten die Studierenden monatliche Bezüge bzw. Gehälter ab einer Höhe von 1.000 €. Somit ist ein Diplom- oder Bachelorstudium an den internen HöD nur in Verbindung mit einem Arbeitsverhältnis in einer Praxisbehörde möglich. Dadurch sollen die Nachwuchskräfte möglichst frühzeitig an die Praxisbehörden gebunden werden. Fraglich ist jedoch, ob eine so frühe (lebenslange) Bindung der Nachwuchskräfte auch Nachteile mit sich bringen kann. Es könnten vor Ausbildungsbeginn bei den Auswahlverfahren Fehlentscheidungen getroffen werden, da die Eignungsprognose des Nachwuchses zu diesem Zeitpunkt noch sehr ungewiss ist. Weiterhin könnte die intrinsische Motivation der Studierenden aufgrund ihrer hohen materiellen Sicherheit (gesicherter Arbeitsplatz und sicheres monatliches Einkommen) leiden. Dies würde sich ggfs. auch negativ auf die Qualität ihrer Ausbildung auswirken. Andererseits wirken die Einstellungsbehörden auf diese Weise bereits während der gesamten Ausbildung fachlich und verhaltensbezogen auf ihre Nachwuchskräfte ein und bilden somit Fachkräfte heran, die auf ihre Bedürfnisse entsprechend reagieren können („geschliffene Diamanten“).²⁰

An den externalisierten allgemeinen Hochschulen gestaltet sich die Situation etwas anders. Hier werden Diplom- und Bachelor-Studiengänge angeboten, die zum einen mittels einer Ausbildungsbehörde absolviert werden können und zum anderen besteht die Möglichkeit, ein Studium konsekutiv als Vollzeitstudent*in zu durchlaufen. Somit sind die externen HöD auch frei zugänglich. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Allgemeinen Verwaltung. Die Vollzeitstudierenden erhalten keine monatlichen Bezüge bzw. Gehälter über die Praxisbehörden, sondern müssen sich das Studium über andere Wege (BAföG, Eltern, Mini-Jobs etc.) finanzieren. Die „Normalstudierenden“ genießen somit eine größere Freiheit hinsichtlich des Studienablaufs, wie bspw. bei der Wahl der Behörden und Bereiche für die Praktika, andererseits haben sie eine geringere materielle Sicherheit als die Studierenden im Doppelstatus. Dies führt in der Regel zu einer größeren Motivation, da sie sich mit ihren Leistungen beim Studium Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen müssen. Zudem erstrecken sich ihre späteren beruflichen Einsatzfelder über ein breiteres institutionelles Spektrum. Die Absolvent*innen externer HöD können ohne größere Probleme neben den Behörden des öffentlichen Dienstes auch in privaten Unternehmen oder im Ausland arbeiten.²¹

Mittlerweile können Studierende auch an vielen externen und internen HöD einen anerkannten wissenschaftlichen Hochschulabschluss (Master/

²⁰ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 29, 68, 69.

²¹ Vgl. ebd., S. 38, 42.

Staatsexamen) erwerben, der den Zugang zum (ehemals) höheren Dienst, insbesondere als Tarifbeschäftigte*r, ermöglicht. Somit ist es nicht mehr zwingend notwendig, das Studium an einer Universität fortzusetzen. Im (ehemals) höheren Dienst werden größtenteils die Juraabsolvent*innen der Universitäten rekrutiert. Die Hochschulen mit neuen Studienangeboten liefern zunehmend Verwaltungswissenschaftler*innen, die das vorherrschende „Juristenmonopol“ aufweichen könnten. Einige Länder bieten den nichtjuristischen Absolvent*innen auch einen zweijährigen Vorbereitungsdienst an, um sie in ein Beamt*innenverhältnis berufen zu können. Die Regelungen im Beamtenrecht wurden hinsichtlich des Zugangs in den (ehemals) höheren Dienst jedoch noch nicht an die neuen Studienangebote der HöD angepasst.²²

In der Regel sind die Master-Studiengänge der HöD frei zugänglich und erfolgen berufsbegleitend. Bei einigen Angeboten handelt es sich hingegen um Personalentwicklungsmaßnahmen der Praxisbehörden, die nur wenigen ausgewählten Beschäftigten vorbehalten sind. Dabei ist insbesondere der Master-Studiengang Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement an den Polizeifachhochschulen zu erwähnen. An diesem Studiengang können nur ausgewählte Aufsteiger*innen aus dem (ehemals) gehobenen Dienst teilnehmen. Die berufsbegleitenden Studierenden behalten während des Studiums ihren Beamt*innen- oder Angestelltenstatus bei. Lediglich fünf Hochschulen bieten frei zugängliche Master-Studiengänge in Vollzeit an.

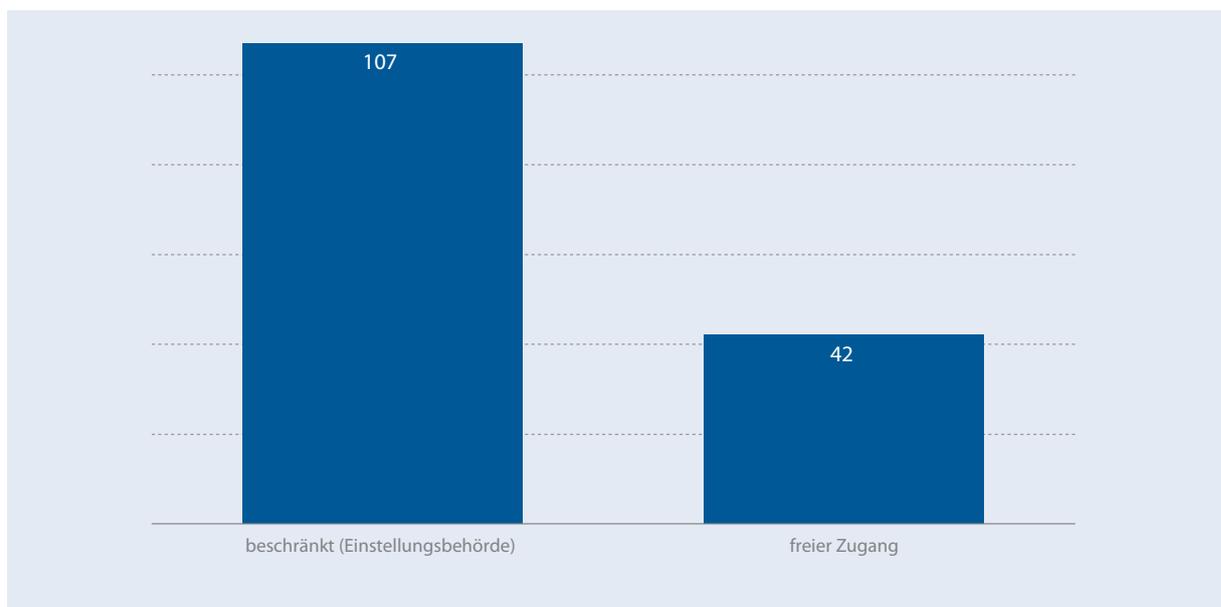
In Abbildung 11 werden die Zugangsmöglichkeiten zu den HöD noch einmal verdeutlicht:

- 42 Studiengänge sind frei zugänglich, insbesondere Master- und Bachelor-Studiengänge an externalisierten Institutionen.
- 107 Studiengänge sind hingegen beschränkt zugänglich und nur über eine Bewerbung bei einer Einstellungsbehörde des Bundes, der Länder oder der Kommunen erreichbar.

Somit sind mehr als die Hälfte der Studiengänge an den HöD beschränkt zugänglich. Insgesamt gibt es 24 interne Hochschulen, an denen ein Studium ausschließlich in Verbindung mit einer Einstellungsbehörde möglich ist, wie bspw. an der *Hochschule der Deutschen Bundesbank*, der *Fachhochschule für Finanzen Rheinland-Pfalz* oder der *Hochschule für Archivwissenschaft Marburg*. Nur zwei externe Hochschulen, die *Hochschule Osnabrück* und die *Fachhochschule Nordhausen*, bieten allein frei zugängliche Studiengänge an. Weiterhin entwickelte sich in den letzten Jahren eine Art Mischform hinsichtlich der Zugangsmöglichkeiten. Elf Hochschulen bieten sowohl beschränkt als auch frei zugängliche Studiengänge an. Dazu zählen bspw. die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*, die *Hochschule Harz* oder die *Technische Hochschule Wildau*.

Aufgrund dieser fortschreitenden Ausdifferenzierungen ist die Kategorisierung der HöD nach „internen“ und „externen“ Hochschulen nicht mehr ganz zutreffend. Einige Hochschulen können diesen Kategorien

Abb. 11: Zugangsmöglichkeiten zu den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

nicht mehr eindeutig zugeordnet werden, da sie Merkmale beider Organisationsformen aufweisen. Diese Mischformen treten insbesondere in der Fachrichtung Allgemeine Verwaltung auf.

In der Abbildung 12 sind die möglichen Abschlüsse an den HöD dargestellt. Insgesamt gibt es 105 grundständige Diplom- und Bachelor-Studiengänge, die die Studierenden für den (ehemals) gehobenen Dienst qualifizieren. Die HöD bieten 40 Master-Studiengänge an und weiterhin kann an einer Hochschule (*Hochschule für Archivwissenschaft Marburg*) ein Staatsexamen abgelegt werden. Die Master-Studiengänge und das Staatsexamen ebnen den Weg in den (ehemals) höheren Dienst.

Im Rahmen des Bologna-Prozesses haben bereits viele Hochschulen in Deutschland ihre Diplom-Studiengänge verändert und auf ein zweistufiges Bachelor- und Master-System umgestellt.²³ Trotzdem schließen an den HöD immer noch mehr als ein Drittel der Studiengänge mit einem Diplom ab.

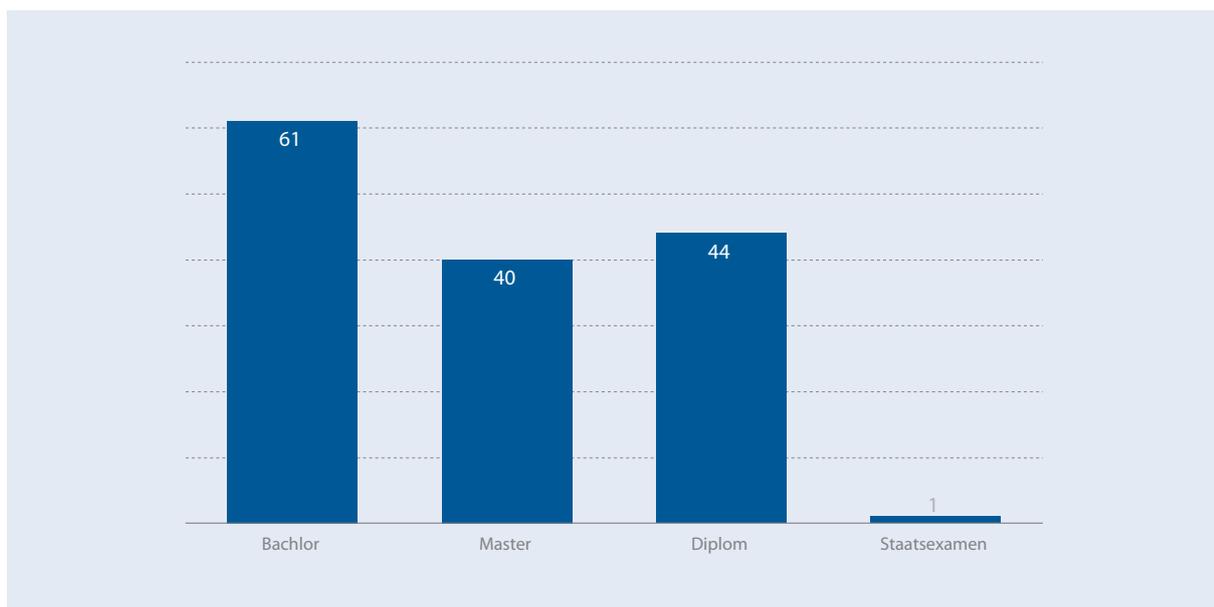
Besonders in der Fachrichtung Finanzen und Steuern wurden die Diplom-Studiengänge nahezu komplett beibehalten. Von den 13 HöD, die Studiengänge im Finanz- und Steuerbereich anbieten, haben acht Hochschulen (bspw. die *Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung*, die *Fachhochschule für Finanzen Rheinland-Pfalz* oder die *Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen*) sowie die *Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg* den Diplom-Abschluss aufrechterhalten.

Auch im Rechtspflegebereich überwiegen die Diplom-Studiengänge. Von den 15 Rechtspflege-Studiengängen schließen zwölf mit einem Diplom ab. Lediglich an der *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* sowie der *Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen* besteht die Möglichkeit, Rechtspflege in einem Bachelor- bzw. Master-Studium zu absolvieren.

In den anderen Fachrichtungen wurde der Bologna-Prozess überwiegend vollzogen, wobei es auch dort zu hochschulspezifischen Unterschieden kommt. Beispielsweise bieten die *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung* oder die *Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern* in erster Linie Diplom-Studiengänge an, aber haben für bestimmte Fachrichtungen (besonders Allgemeine Verwaltung und Polizei) auch Bachelor- und Master-Studiengänge implementiert.

Mittlerweile bieten 21 von 37 HöD Master-Programme an und die Tendenz hinsichtlich der Implementierung weiterer Master-Studiengänge ist stark steigend. Besonders die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* ist mit ihren aktuell zehn Master-Angeboten breit aufgestellt. Sie ist auch die einzige HöD, die für die Bereiche Finanzen/Steuern und Rechtspflege Master-Programme bereitstellt. Am häufigsten lassen sich Master-Studiengänge in den Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung (14 HöD) und Polizei (neun HöD) finden.

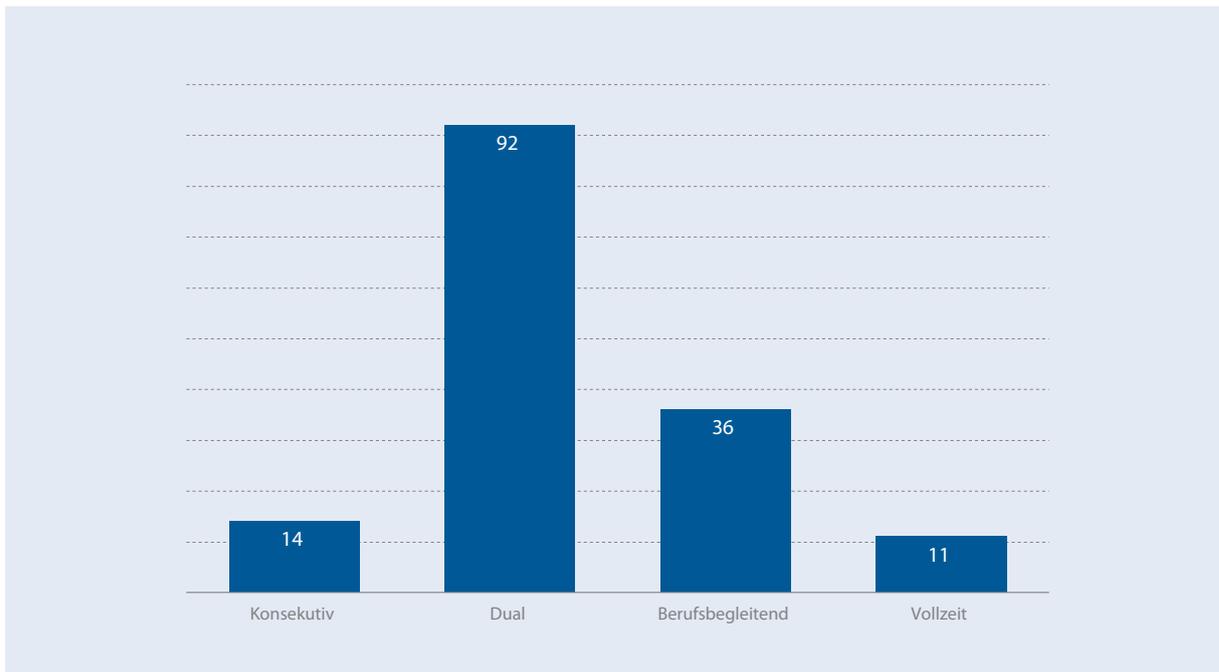
Abb. 12: Studiengänge der Hochschulen für den öffentlichen Dienst nach Abschlüssen



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

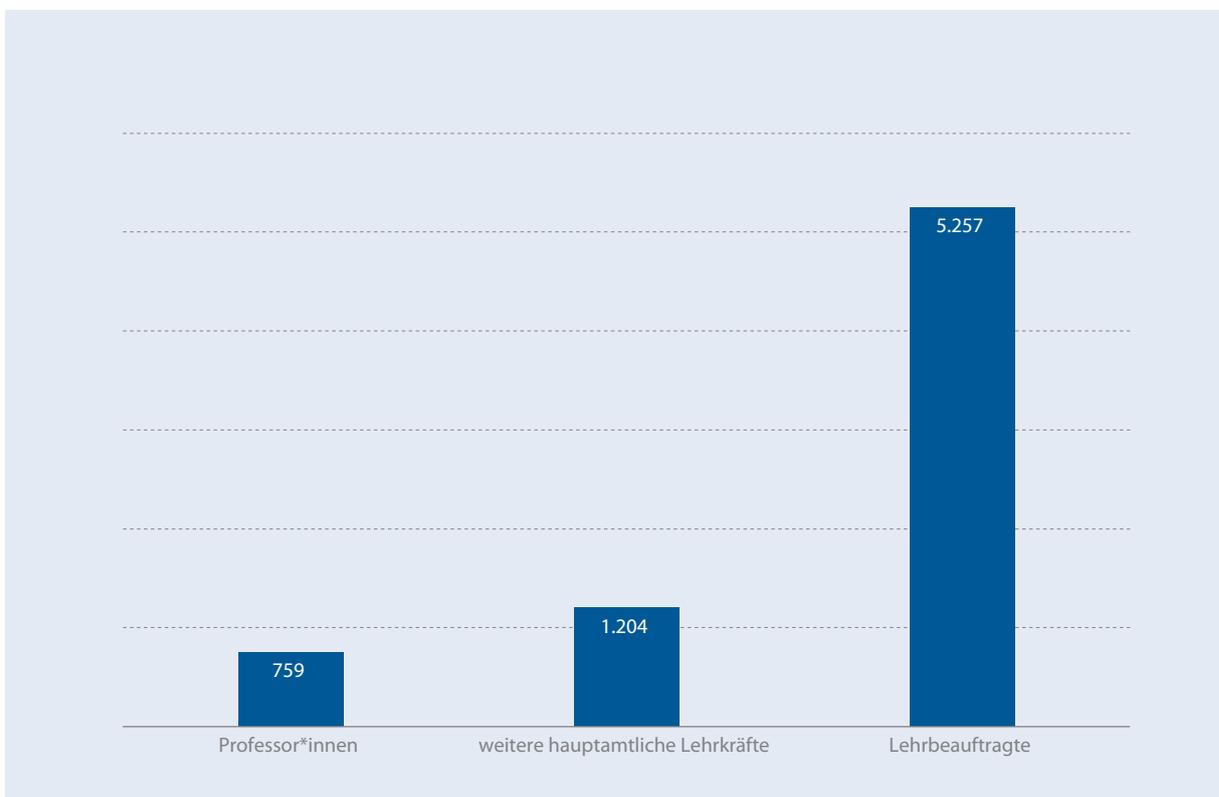
23 BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG 2006, Zugriff am 28.01.2019.

Abb. 13: Studiengänge der Hochschulen für den öffentlichen Dienst nach Ausrichtung



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Abb. 14: Lehrende an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Von den 105 grundständigen Studiengängen erfolgen 92 Studiengänge dual und lediglich 14 konsekutiv (vgl. Abbildung 13). Zu den konsekutiven Angeboten zählen ausschließlich Bachelor-Studiengänge. Der Studiengang Archivdienst für den (ehemals) höheren Dienst an der *Hochschule für Archivwissenschaft Marburg* erfolgt ebenfalls dual. Zehn Master-Studiengänge können in Vollzeit und 30 Master-Studiengänge berufsbegleitend absolviert werden.

Die konsekutiven Bachelor-Angebote und die Vollzeit-Master-Studiengänge lassen sich überwiegend an den externalisierten und an einigen wenigen internen HöD finden. Lediglich sechs Hochschulen bieten konsekutive Bachelor-Studiengänge an (z. B. die *Hochschule Harz*, die *Fachhochschule Nordhausen* oder die *Technische Hochschule Wildau*) und ebenfalls sechs Hochschulen Vollzeit-Master-Studiengänge (z. B. die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*, die *Hochschule Harz* oder die *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl*).

Somit findet die Ausbildung für (ehemals) gehobenen und (ehemals) höheren Dienst in erster Linie in Kooperation mit den Praxisbehörden statt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Fachkräfte überwiegend bedarfsorientiert für Bund, Länder und Kommunen qualifiziert werden. Fraglich ist jedoch, ob hinsichtlich der demographischen Wandlungsprozesse auf diese Weise ausreichend Nachwuchs ausgebildet werden kann.

Die Lehrenden an den HöD sind zumeist Lehrbeauftragte oder weitere hauptamtliche Lehrkräfte (vgl. Abbildung 14), wie Lehrkräfte für besondere Aufgaben, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen oder Privatdozent*innen. Die Hochschullehrer*innen nach der C- oder W-Besoldung bilden mit fast 760 Beschäftigten die quantitativ kleinste Personalgruppe unter den Lehrenden.

An den internen Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung werden zumeist fachkundige Beamt*innen zumeist aus der Praxis nach der A-Besoldung aus der Laufbahngruppe 2 eingesetzt, die die Studierenden unterrichten. Diese Beschäftigtengruppe kann sich aufgrund ihres Beamt*innenstatus allerdings nicht auf die im Grundgesetz geregelte Freiheit von Forschung und Lehre berufen, da sie weisungsabhängig ist. Deswegen gibt es auch oft nur wenige bis gar keine Forschungsaktivitäten an diesen FHöV. Weiterhin sind hier die Lehrveranstaltungen von einer vergleichsweise geringen Studierendenzahl gekennzeichnet und wirken stark verschult. Die Studierenden haben eine hohe Anwesenheitspflicht (durchschnittlich 30 Stunden pro

Woche) in den Lehrveranstaltungen, in denen überwiegend Rechtsnormen und Fakten vermittelt werden. Dadurch bleibt kaum Zeit für das Erlernen des analytischen Denkens. Hinzukommt, dass der Anteil der praktischen Phasen mit zwölf bis 18 Monaten an den internen HöD sehr häufig anzutreffen ist. Es erscheint in diesem Zusammenhang fraglich, ob unter diesen Voraussetzungen überhaupt ein ausreichendes wissenschaftliches Niveau in der verbleibenden theoretischen Zeit erreicht werden kann.²⁴

Die externen HöD hingegen passen sich inhaltlich und organisatorisch in der Regel an die üblichen akademischen Anforderungen einer wissenschaftlichen Hochschule an. Deswegen sind in diesen Hochschulen auch mehr wissenschaftlich qualifizierte Lehrkräfte anzufinden, die sich auf die in Art. 5 Abs. 3 GG gewährte Freiheit von Forschung und Lehre berufen dürfen. Dies wird auch an den dort erbrachten Forschungs- und Wissenstransferleistungen deutlich.²⁵

2.3.4 Typisierung nach Fort- und Weiterbildungsangeboten

Neben einem breiten Studienangebot bieten die HöD auch vielseitige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an, die teils bemerkenswerte Dimensionen erreicht haben. Insgesamt 30 Hochschulen sind in der Fort- und Weiterbildung aktiv (vgl. Abb. 15) und qualifizieren ihre Absolvent*innen bzw. andere Beschäftigte im öffentlichen Dienst auf diese Weise weiter. Die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD wurden in der hier vorliegenden Studie nach folgenden Kategorien unterteilt:

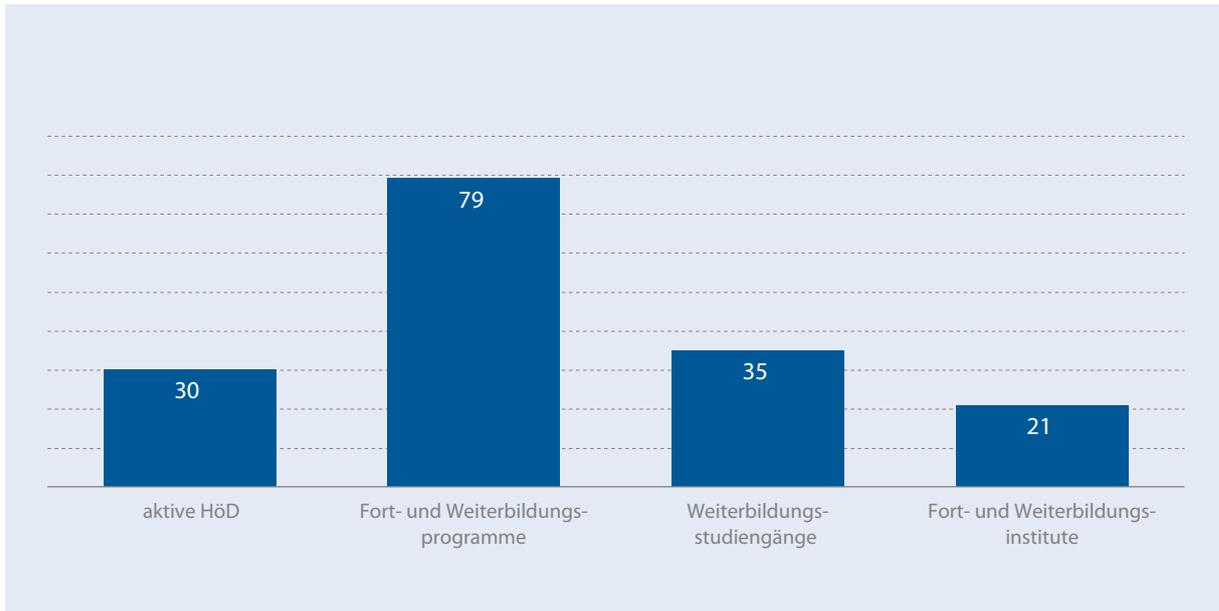
- Fort- und Weiterbildungsprogramme,
- Weiterbildungsstudiengänge sowie
- Fort- und Weiterbildungsinstitute.

Insgesamt 27 HöD haben Fort- und Weiterbildungskonzepte in ihren Institutionen implementiert. Im Einzelnen zählen dazu diverse Zertifikatsprogramme, Kontaktstudiengänge, aber auch allgemeine Fortbildungsangebote, wie fachliche Lehrgänge, Coachings oder Supervisionen. Die Aufzählung ist dabei keinesfalls abschließend. Besonders die *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz* sowie die *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl* stellen den Beschäftigten der Verwaltungen und denen, die es noch werden möchten, ein breites Angebot zur Verfügung. Fachlich sind die Konzepte der aktiven HöD auf die üblichen Bereiche Allgemeine Verwaltung, Finanzen/Steuern, Polizei, Rechtspflege und Sozialversicherung angelegt. Darüber hinaus

²⁴ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S.30-33, 68.

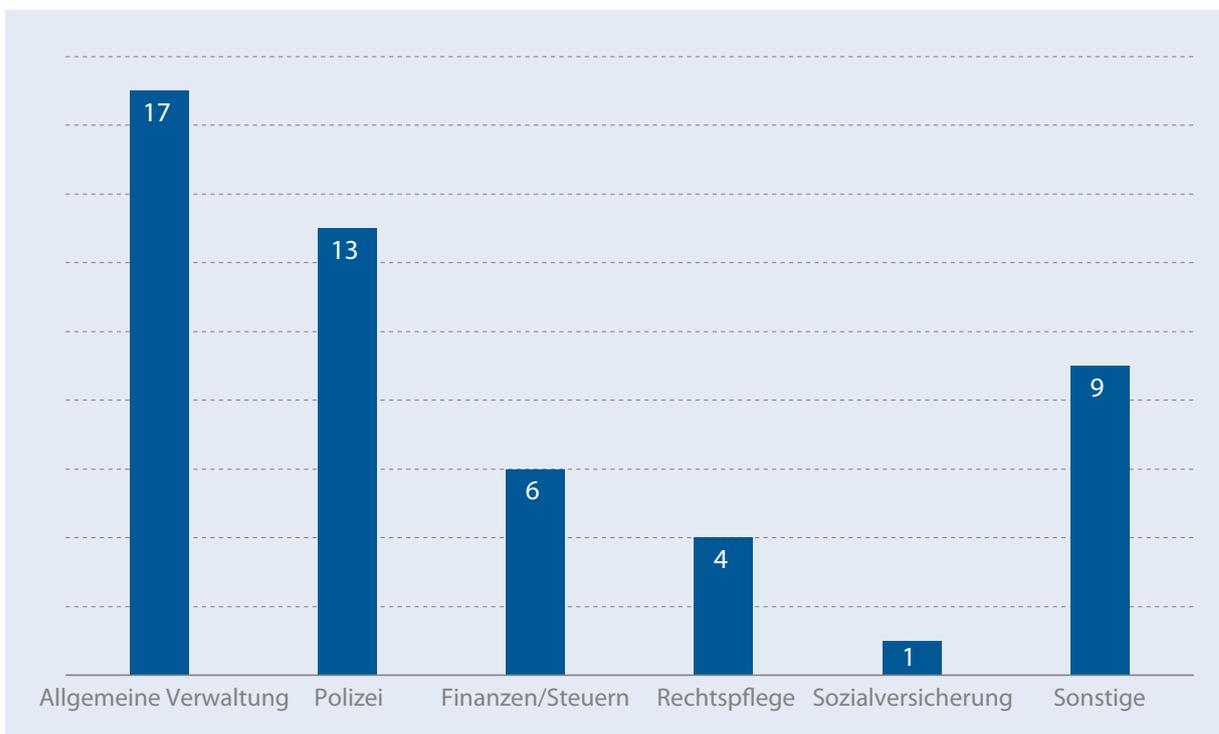
²⁵ Vgl. ebd., S. 30-31, 37.

Abb. 15: Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Abb. 16: Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD nach Fachrichtungen



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

qualifizieren die Hochschulen aber auch ihr eigenes Personal, insbesondere die Lehrenden, im Rahmen von hochschuldidaktischen Programmen weiter.

Unter Weiterbildungsstudiengänge fallen insbesondere berufsbegleitende Bachelor- und Master-Studiengänge. Die Absolvent*innen erwerben somit einen ersten oder zweiten akademischen Grad. 20 HöD bieten insgesamt 35 Weiterbildungsstudiengänge an. Diese sind überwiegend den Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung (16 Studiengänge) und Polizei (elf Studiengänge) zuzuordnen. Die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* weist mit sechs Weiterbildungsstudiengängen aus vier verschiedenen Fachrichtungen aktuell das vielseitigste Angebot auf.

Weiterhin wurden 21 Fort- und Weiterbildungsinstitute an 16 verschiedenen HöD ermittelt. Die Institute wurden als An- oder In-Institute an den entsprechenden Hochschulen angesiedelt. Zu den An-Instituten zählen rechtlich selbständige Einrichtungen, z. B. eingetragene Vereine oder GmbH. Bei den HöD tauchen die An-Institute überwiegend als eingetragene Vereine auf. Die In-Institute hingegen gehören direkt zu den Hochschulen und sind häufig auch Teil einer Fakultät bzw. eines Fachbereichs. Die *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl* stellt mit drei Fort- und Weiterbildungsinstituten diesbezüglich die aktivste Hochschule dar.

Abbildung 16 zeigt in der Zusammenfassung aller Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD nach Fachrichtungen folgendes Bild:

- 17 aktive HöD im Bereich Allgemeine Verwaltung,
- 13 Hochschulen im Polizeibereich,
- 6 HöD mit Aktivitäten im Finanz- und Steuerbereich,
- 4 aktive Hochschulen in der Fachrichtung Rechtspflege,
- 1 Hochschule im Bereich Sozialversicherung sowie
- 9 aktive Hochschulen in sonstigen Bereichen, wie bspw. dem Archivwesen, dem Arbeitsmarktmanagement oder der (Hochschul-) Didaktik.

Die HöD zeigen im Rahmen der Fort- und Weiterbildungsaktivitäten bereits jetzt ein sehr breites Repertoire, in nächster Zeit sind jedoch noch viele weitere Innovationen zu erwarten (vgl. Kap. 4.2). Über 40 Prozent der befragten HöD sind aktuell in der Planungs- oder Umsetzungsphase neuer Weiterbildungsstudiengänge. Diese sollen beispielsweise Aspekte der Digitalisierung enthalten, aber auch Weiterbildungsstudiengänge, die den Zugang in

den (ehemals) höheren Dienst eröffnen. Hinsichtlich der Weiterentwicklung von Fort- und Weiterbildungsangeboten sind derzeit sogar fast 60 Prozent der HöD aktiv. Dabei sind u. a. weitere Quereinsteiger*innenprogramme oder Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb von Laufbahnbefähigungen geplant.

2.3.5 Typisierung nach Forschungsaktivitäten

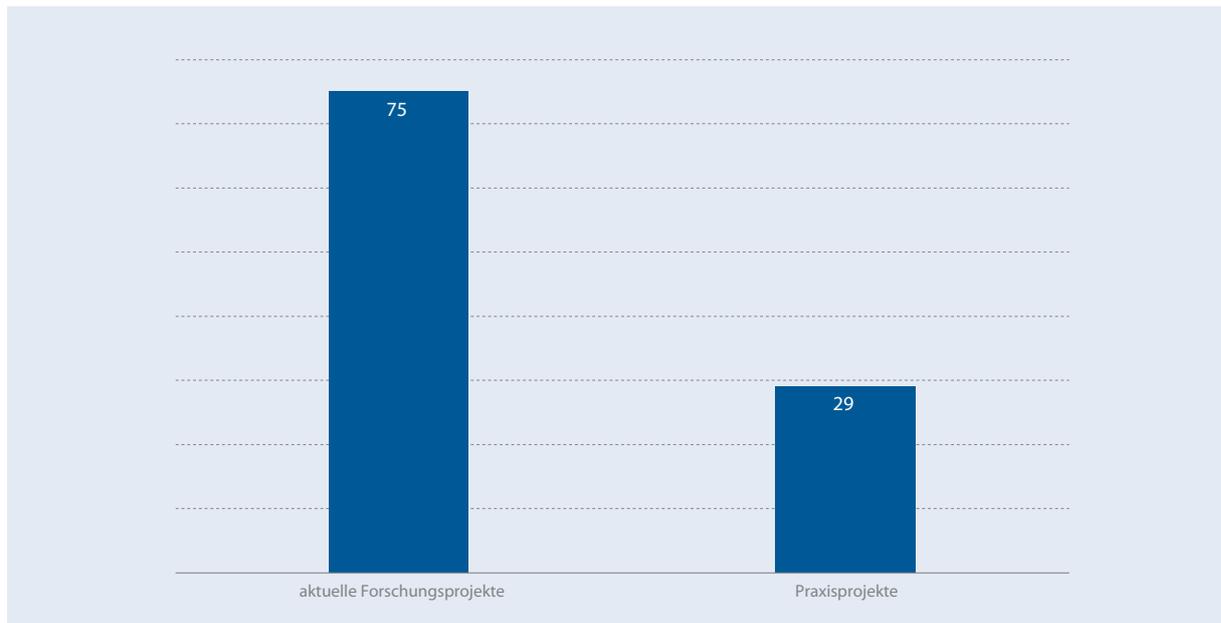
Die Forschungsaktivitäten an den HöD fallen, wie oben schon anhand der Voraussetzungen der Lehrenden skizziert, sehr unterschiedlich aus. Auf der einen Seite gibt es Hochschulen, insbesondere unter den internen HöD, die gar keine Forschungsbeiträge im Bereich der Verwaltungswissenschaften leisten und sich somit weitgehend von der „*Scientific community*“ entfernt haben. In diesen HöD findet nahezu ausschließlich die Ausbildung der Nachwuchskräfte, abgekoppelt von der Wissensgemeinschaft, statt. Dieses Verhalten ist u. a. auf den geringen Wettbewerbsdruck der internen HöD zurückzuführen. Sie bilden die Nachwuchskräfte ausschließlich für den Eigenbedarf der Praxisbehörden aus und ihre Absolvent*innen werden in der Regel von den Einstellungsbehörden übernommen. Zudem ist das Lehrpersonal der internen FHöV zumeist weisungsgebunden und hat somit nicht die gleichen Möglichkeiten, sich in der (angewandten) Forschung aktiv zu beteiligen wie die wissenschaftlichen Hochschullehrer*innen bzw. die Professor*innen.²⁶

Auf der anderen Seite gibt es einige HöD, insbesondere unter den externalisierten, aber auch bei den internen Hochschulen, die in der (angewandten) Forschung sehr aktiv sind und bemerkenswerte Forschungsbeiträge im Bereich der Verwaltungswissenschaften leisten und zum Teil sogar Praxisbehörden beraten. Die externen HöD versuchen ihren Absolvent*innen durch wissenschaftliche Forschungs- und Praxisprojekte einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt zu verschaffen, da diese zumeist ohne Einstellungsbehörde bzw. Arbeitsvertrag ihr Studium an einer HöD beginnen. Weiterhin haben sich diese internen und externen Hochschulen an die akademischen Anforderungen einer wissenschaftlichen Hochschule angepasst und beschäftigen somit viele Hochschullehrer*innen der C- und W-Besoldung, die neben der Lehrfreiheit auch in der Forschung eine hohe Unabhängigkeit genießen.²⁷ An den HöD wurden im Jahr 2018 über 100 Forschungs- und Praxisprojekte ermittelt (vgl. Abbildung 17). Dabei zählen besonders die *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung*, die *Hochschule Kehl in Baden-Württemberg*, die *Hochschule für Wirt-*

²⁶ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 30-31, 68, 75.

²⁷ Vgl. ebd., S. 30-31, 75.

Abb. 17: Forschungs- und Praxisprojekte an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

schaft und Recht Berlin sowie die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit zu den forschungstärksten Hochschulen. Insgesamt lassen sich an 16 Hochschulen Forschungsprojekte und an 17 Hochschulen Praxisprojekte finden. Diese stammen weitestgehend aus den Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung und Polizei und befassen sich überwiegend mit der Modernisierung von Verwaltungen, insbesondere hinsichtlich der Digitalisierungsprozesse. Die Praxisprojekte werden zumeist in Zusammenarbeit mit den Studierenden in Form von Studien-, Fach- oder Team- und Praxisprojekten, als Bestandteil der Ausbildung, durchgeführt.

Im Vergleich zu anderen Ländern und Fachgebieten sind in Deutschland die Forschungsaktivitäten im Bereich der Verwaltungswissenschaften relativ schwach ausgeprägt. Die Verwaltungswissenschaften sind wie die HöD sehr stark zersplittert und unterteilen sich in diverse Wissenschaftszweige wie die Rechts-, Politik- oder Wirtschaftswissenschaften. Diese unterschiedlichen Wissenschaftsbereiche kooperieren nur wenig miteinander und deshalb bilden sich auch selten übergreifende, interdisziplinäre Lehr- und Forschungszentren.²⁸

Verwaltungswissenschaftliche Lehr- und Forschungszentren sind eher an den Universitäten zu finden. Dazu zählen u. a.:²⁹

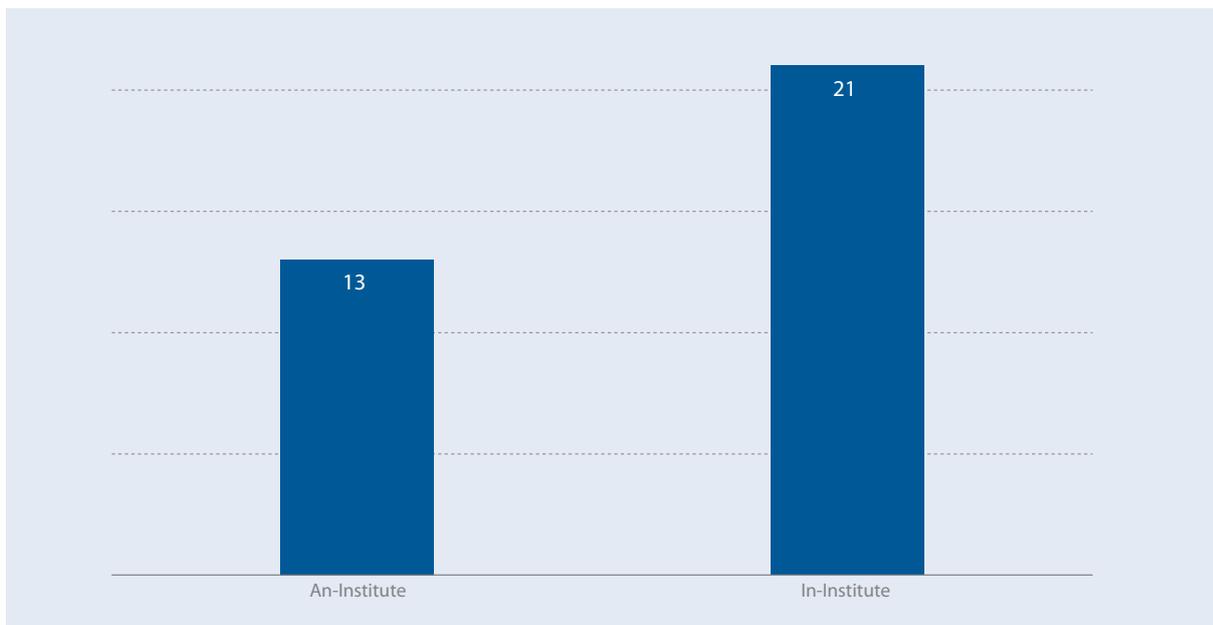
- Die *Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften* in Speyer mit dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung,
- der Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft der *Universität Konstanz*,
- die Fachgruppe Politik- und Verwaltungswissenschaft der *Universität Potsdam*,
- der Lehrstuhl für öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik der *Ruhr Universität Bochum* oder auch
- der Lehrstuhl Politikwissenschaft IV: Politik und Verwaltung der *Fernuniversität Hagen*.

Aber auch an den HöD gibt es immer mehr Bemühungen, Forschungs- und Kompetenzzentren zu institutionalisieren. Aktuell existieren 34 An- und In-Institute an 24 verschiedenen HöD (vgl. Abbildung 18), Tendenz steigend. Die An- und In-Institute werden hier getrennt von den Fort- und Weiterbildungsinstituten betrachtet, wobei einige Institute, wie z. B. das *Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern*, sowohl in der Forschung als auch in der Fort- und Weiterbildung unterstützende Strukturen aufweisen. Besonders hervorzuheben ist dabei die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin*, die zwei An- und drei In-Institute eingerichtet hat. Inhaltlich stammen die Institute der HöD überwiegend aus den Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung und Polizei.

²⁸ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 75-76.

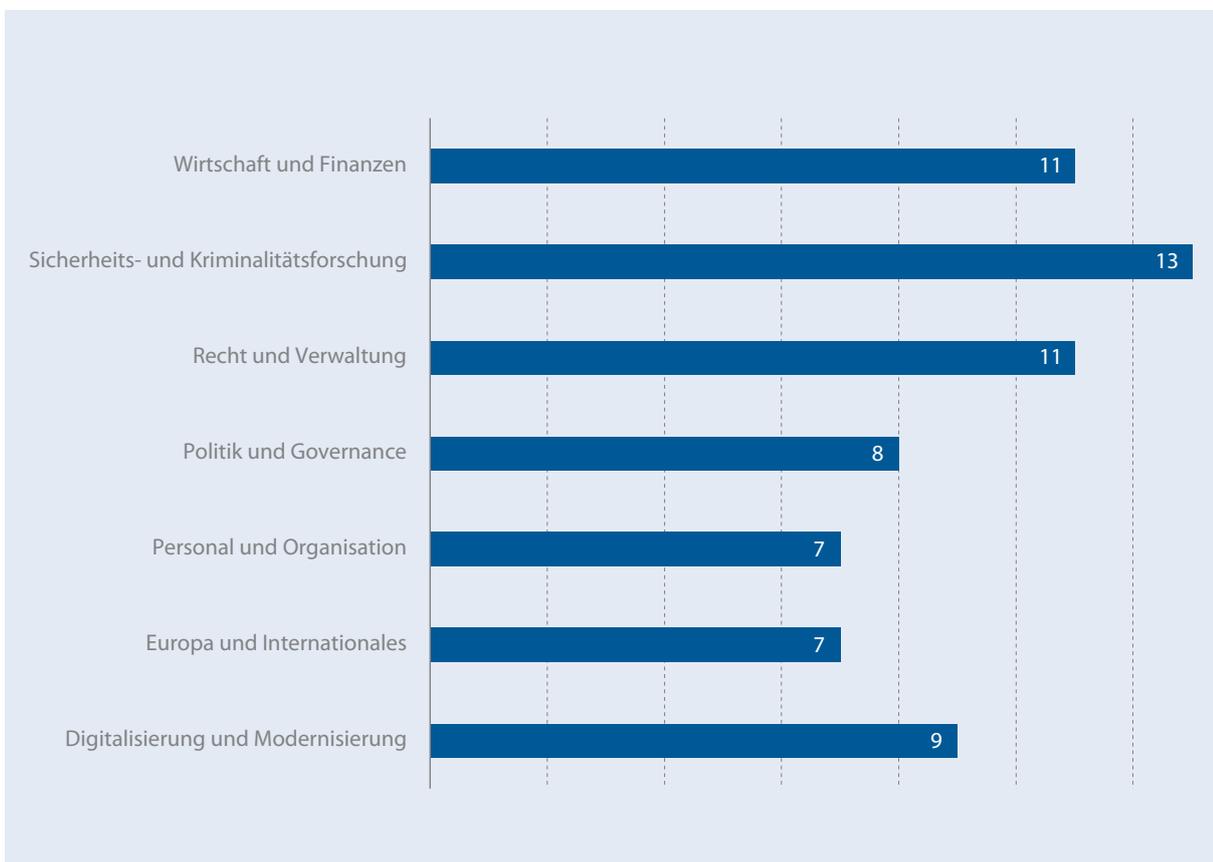
²⁹ Vgl. MÖLTGEN-SICKING/WINTER 2018, S. 223-227.

Abb. 18: Forschungsinstitute der Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Abb. 19: Forschungsschwerpunkte an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

Beim Web-Screening wurden zudem 17 HöD ermittelt, die sich nach eigenen Angaben Forschungsschwerpunkte gesetzt haben. Diese sind im Wesentlichen den folgenden Themenfeldern zuzuordnen:

- Digitalisierung und Modernisierung,
- Europa und Internationales,
- Personal und Organisation,
- Politik und Governance,
- Recht und Verwaltung,
- Sicherheits- und Kriminalitätsforschung sowie
- Wirtschaft und Finanzen.

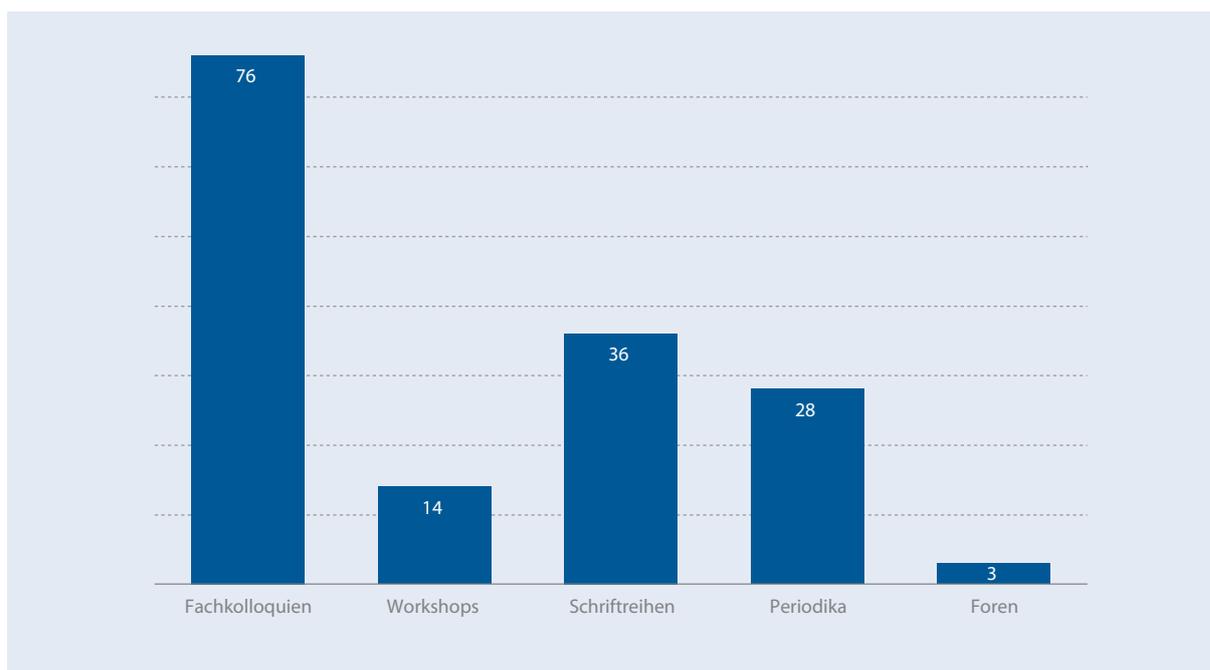
Insbesondere in den Bereichen Sicherheits- und Kriminalitätsforschung, Wirtschaft und Finanzen sowie Recht und Verwaltung sind die HöD aktiv. Die *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl* mit neun unterschiedlichen Schwerpunkten und ihre Partnerhochschule, die *Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg*, mit zehn Forschungsschwerpunkten, sind dabei besonders vielseitig aufgestellt.

2.3.6 Typisierung nach Aktivitäten im Wissenstransfer

Ähnlich wie bei den Forschungsleistungen gestaltet sich auch die Situation im Wissenstransfer im Bereich der Verwaltungswissenschaften als eher schwach ausgeprägt. Es gibt kaum entsprechende Aktivitäten, wie z. B. Veröffentlichungen von Fachzeitschriften oder die Organisation von Kongressen. Dies zeigt erneut, wie klein der Wirkungskreis dieses Wissenschaftszweigs ist. Die entsprechenden verwaltungs(-wissenschaftlich) geprägten Hochschulen konzentrieren sich in erster Linie auf die Ausbildung von Nachwuchskräften für den (ehemals) gehobenen Dienst für ihre Partnerbehörden.³⁰

Aber auch hier kommt es zu nicht unerheblichen hochschulspezifischen Unterschieden. Während viele Hochschulen nur wenige bis gar keine Aktivitäten im Wissenstransfer vorweisen können, haben einige HöD bereits zahlreiche wissenschaftliche Publikationen zugänglich gemacht und sind auch bei der Organisation von entsprechenden Events sehr aktiv. In Abbildung 20 wurden diese Aktivitäten nach fünf unterschiedlichen Rubriken unterteilt. Besonders ausgeprägt sind hinsichtlich der Events die Organisation von Fachkolloquien und hinsichtlich der Publikationen die Veröffentlichungen von Schriftenreihen.

Abb. 20: Aktivitäten im Wissenstransfer an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Hochschulangaben 2018.

30 Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 75-76.

Dabei ergibt sich an den HöD folgende Verteilung:

- 26 Hochschulen führen **Fachkolloquien** durch,
- an 10 Hochschulen finden regelmäßig **Workshops** statt,
- 18 HöD publizieren **Schriftenreihen**,
- **Periodika** ließen sich an 19 Hochschulen ermitteln und
- 2 HöD haben **Foren** eingerichtet.

Besonders die *Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin* leistet hinsichtlich der Veröffentlichung von Schriftenreihen einen wesentlichen Beitrag. Weiterhin bieten beispielsweise die *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern*, die *Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl* oder auch die *Hochschule der Deutschen Bundesbank* diverse Formate bei der Organisation von Fachkolloquien. Dazu zählen im Einzelnen Konferenzen, Fachtagungen, Podiumsdiskussionen oder Symposien, um nur einige zu nennen.

2.4 STAKEHOLDER DER HOCHSCHULEN – RELATIONSHIP MANAGEMENT

Auch die Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind keine abgeschlossenen Welten, sondern sie stehen in zahlreichen Beziehungen zur Außenwelt und vielen anderen gesellschaftlichen, wissenschaftlichen oder sonstigen Gruppen. Diese Personen und Institutionen, die auf verschiedensten Ebenen Wechselbeziehungen zur eigenen Institution (in diesem Fall zur eigenen Hochschule) haben, nennt man heute Stakeholder (Stake = Anteil; Anspruchsgruppen). Dass die Beziehungen (relations) zu den Stakeholdern angesichts der heutigen Anforderungen und Herausforderungen anders, neu und vor allem systematischer gestaltet werden müssen, liegt vor allem auch an einem neu gewachsenen Rollenverständnis der Hochschulen selbst. Denn die Hochschulen sollen nicht nur im Rahmen ihres definierten Ausbildungsauftrags, sondern auch im Rahmen von neuen, praktischen Forschungsergebnissen und den damit zusammenhängenden Wissenstransfers in die Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung einwirken, um positive Veränderungen umsetzen zu können.

Dem Konzept für diese verstärkten Corporate Relations auf Hochschulebene liegt das Prinzip der „Stakeholder-Universität“ zugrunde, das davon ausgeht, dass Hochschulen, grob eingeteilt, wenigstens vier

Tab. 3: Ausgewählte Austauschprozesse zwischen Hochschulen (für den öffentlichen Dienst) und Stakeholdergruppen

Stakeholder	Leistungsabnahme von der Hochschule	Leistungsabgabe an die Hochschule
Studierende	Lehrleistung, Abschluss, Imagegewinn, Service, Betreuung	Lehr- und Forschungsbeteiligung, ggfs. Studiengebühren, Kontakte, Netzwerke
Professor*innen, Dozierende, Mitarbeitende	Raum, Möglichkeiten der Wissensproduktion, Gehalt, Netzwerke	Lehr- und Forschungsleistungen, Forschungs- und Beratungsergebnisse, Image, Reputation
Absolvent*innen	Kontakte zur HS, ALUMNI-Services, Wissenstransfer, Projektanbahnungen	Netzwerke, finanzielle Förderung
Scientific Community	Forschungsergebnisse, Wissenstransfer, Netzwerke	Reputation, Wissenstransfer
Schüler*innen, potentielle Studierende	Studienberatung, Erste HS-Erfahrungen	Studienanfänger, Interesse, Image
Unternehmen, Verwaltungen	Know-How, Ergebnisse, Beratung Praktikant*innen, Absolvent*innen, Abschlussarbeiten	Sponsoring, Arbeitsnähe, Praxisfelder, Beratungen, Gutachten, Imagetransfer
Staat	Akademiker*innen, Standortattraktivität, Wettbewerbsfähigkeit	Finanzierung

Quelle: Eigener Entwurf in Anlehnung an LANGER/BECKMANN 2010, S. 13.

große Stakeholder-Gruppen (Politik, Bürger, Unternehmen/Verwaltungen und Gesellschaft) haben, die alle an einem oder mehreren der drei Ergebnisse Forschung, Lehre und Wissen der Hochschule interessiert sind.³¹ Diese genannten Stakeholder müssen jedoch weiter differenziert werden, um auf ihre Belange und Bedürfnisse, aber auch auf ihre Aktivitäten und Ressourcen für die Hochschule selbst optimal und spezifisch eingehen zu können.

In diesem Sinne ist ein entsprechend aufgebautes Stakeholdermanagement die aktive und proaktive Betreuung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen, innerhalb dessen die wichtigsten Fragen beantwortet werden:³²

- Wer sind die wichtigen Stakeholder?
- Was sind die Stakes?
- Welche Herausforderung stellen diese Stakeholder dar?
- Welche Verantwortlichkeiten bestehen gegenüber diesen Stakeholdern?

Und damit wird deutlich, dass es hierbei um vielschichtige Austauschprozesse zwischen Hochschule und Stakeholdern, komplexe Transaktionsprozesse in und aus der Hochschule sowie um den Aufbau von strategischen Partnerschaften geht, die für die Bewältigung der zukünftig großen Herausforderungen erforderlich sind.

In Tabelle 3 sind beispielhaft einige ausgewählte Austauschprozesse zwischen Hochschulen (für den öffentlichen Dienst) und Stakeholdergruppen abgebildet worden.

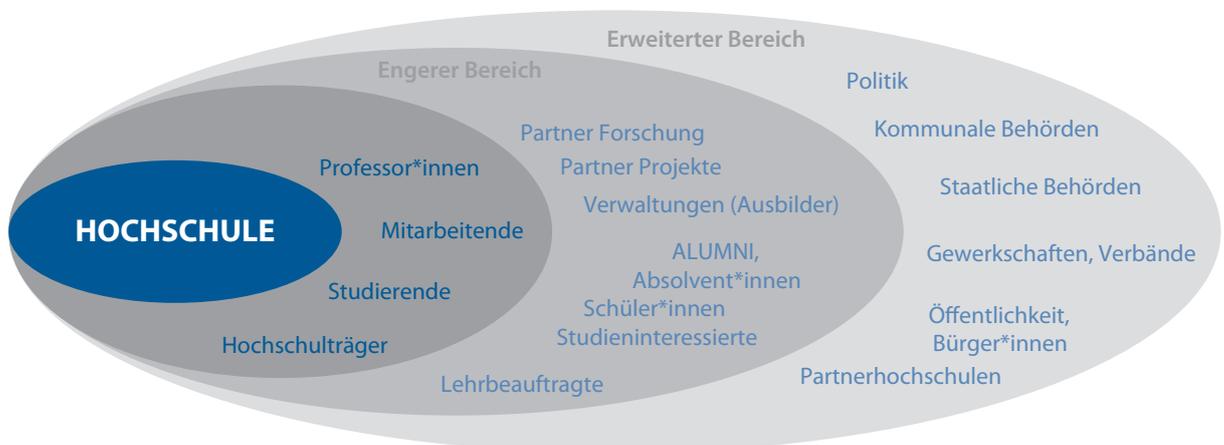
Da nicht alle Stakeholder gleichermaßen eng an die Hochschule angebunden sind und einige Stakeholder je nach Hochschultyp möglicherweise auch keine Rolle spielen, kann man diese Anspruchsgruppen sinnvoller Weise in drei Gruppen einteilen, in einen zentralen Kernbereich sowie in einen engeren und weiteren Bereich (vgl. Abb. 21).

In dem zentralen Kernbereich sind quasi alle Mitglieder der Hochschule erfasst:

- Die Professor*innen und Mitarbeitende als organisatorische Ressource (Human Kapital, Bezahlung, Arbeit und Lehre),
- die Studierenden als Abnehmer der Leistung (Studium, Bezahlung, Absolventen, Erfolg, ...) sowie natürlich
- der oder die Träger der Hochschule als Eigentümer und Garant der nachhaltigen Finanzierung der Hochschule.

Als (Co-) Produzenten der Bildung sind sie direkt in die Hochschule integriert und sind zentrale Zielgruppen, die für die Existenz der Hochschule notwendig sind.

Abb. 21: Stakeholder-Ebenen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst



Quelle: Eigener Entwurf 2018.

Der **engere Bereich** wird durch Zielgruppen mit relativ großen Beeinflussungsmöglichkeiten geprägt. Sie können die Existenz der Hochschule durch Beeinflussung der Leistungserstellungsprozesse entweder direkt oder indirekt betreffen. Zu ihnen zählen beispielsweise:

- Lehrbeauftragte,
- Bekannte/Verwandte der Mitarbeitenden,
- Schüler*innen,
- ALUMNI, Absolvent*innen,
- Verwaltungen als „Sender“ und Ausbilder*innen,
- Scientific-Community, u. a. Partner in der Forschung, oder
- Partner bei Praxisprojekten.

Der **erweiterte Bereich** wird letztlich durch fernere Anspruchsgruppen geprägt, die Leistungserstellungsprozesse in der Hochschule nur mittelbar und indirekt beeinflussen können. Ihre wichtige Funktion besteht vor allem als primäre und wichtige Multiplikatoren, z. B. in ihrer Funktion für die Studierendenwerbung, das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit. Zu diesen Zielgruppen gehören:

- Die Politik,
- die Gewerkschaften,
- die kommunalen Behörden (nicht in der Rolle als Träger oder Ausbilder),
- staatliche Behörden (nicht in der Rolle als Träger oder Ausbilder),
- Verbände,
- die Öffentlichkeit,
- die Bürger*innen sowie
- Partnerhochschulen.

Die einzelnen Hochschulen für den öffentlichen Dienst haben sehr unterschiedliche Voraussetzungen für die Wahrnehmung derartiger Aufgaben. Hochschulen, die als nachgeordnete Behörden nur für die Ausbildung zuständig sind, verstehen diese Aufgaben und die Notwendigkeit dieses Beziehungsmanagements völlig anders als selbständige Hochschulen oder Fachbereiche „freier“ Hochschulen mit Forschungs- und Wissenstransfer-Ambitionen. Darüber hinaus ist auch die institutionelle Größe ein wichtiges Kriterium dafür, ob und wie diese Aufgaben letztlich durchgeführt werden (können).

Die Rektorenkonferenz als Zusammenschluss der Hochschulen für den öffentlichen Dienst hat diese Aufgaben in der Vergangenheit auch nur am Rande verfolgt und ging über die Funktion des bereits erwähnten losen Erfahrungsaustausches kaum hinaus. In den letzten Jahren ist aber vor allem innerhalb des

Präsidiums das Bewusstsein entstanden, dass in der systematischen und gemeinsamen Bearbeitung dieser Beziehungen und Aufgaben eine große Chance steckt. Die Anfänge waren hier der Aufbau einer eigenen Webseite, die regelmäßigen Presseberichterstattungen von den Konferenzen, die Umsetzung einer bundesweiten Prämierung von Abschlussarbeiten sowie die Etablierung des Praxis- und Forschungsnetzwerks mit regelmäßigen bundesweiten Workshops und einer eigenen Schriftenreihe.

Die bisherigen Erfolge und Rückmeldungen gaben bislang den Akteuren Recht. Denn es wurden nicht nur Plattformen auch für kleinere Hochschulen geschaffen, sondern die Hochschulen für den öffentlichen Dienst konnten sich durch diese ersten Aktivitäten selbst stärker in den Vordergrund stellen und weitere wichtige Akteure, vor allem aus dem o.g. erweiterten Bereich, gewinnen. Nichtsdestotrotz steht man mit diesen Bemühungen noch ganz am Anfang. Die ersten Schritte sind aber erfolgt und verweisen auf große Potenziale in der Weiterentwicklung.

31 Vgl. SCHÖNFELD 2007, S. 41.

32 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2015, S. 16.

2.5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Die in dieser Studie vornehmlich untersuchten Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind seit den siebziger Jahren in der gleichnamigen Rektorenkonferenz zusammengefasst. Sie sind jedoch aufgrund ihrer unterschiedlichen Größe, Organisationsform, fachlichen Zuständigkeit und ihres Selbstverständnisses eine sehr heterogene Gruppierung mit wachsenden Abgrenzungsproblemen in vertikaler, aber auch horizontaler Perspektive.

Die Gemeinsamkeiten bestehen vor allem in dem formalen Ausbildungsziel des ehemals gehobenen Verwaltungsdienstes und den öffentlichen Aufgaben als zentrale Inhalte jeder Ausbildung.

Die bisherige Entwicklung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst vollzog sich in vier Phasen, von den Gründerjahren bis 1980, über die Konsolidierung bis 1990, der Ost-Integration bis 1996 sowie einer umfassenden, bis heute noch nicht abgeschlossenen Reform- und Innovationsphase, in der zahlreiche Re-Organisationen durchgeführt wurden.

Die fachliche Verteilung und Aufteilung umfasst die vier bzw. fünf zentralen Bereiche der allgemeinen Verwaltung, der Polizei, der Rechtspflege, der Finanzen/Steuern sowie der Sozialversicherung, die auf Bundesebene noch durch weitere, spezifische inhaltliche Studienbereiche erweitert werden.

Die Größe der Hochschulen ist abgesehen von den großen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen und beim Bund eher kleingliedrig geprägt. Durchschnittlich sind nur etwas unter 1.500 Studierende je Hochschule zu nennen, Tendenz aber aktuell und in Zukunft deutlich steigend. Die bundesweiten Größenordnungen sind jedoch mit über 50.000 Studierenden mehr als bemerkenswert.

Entsprechend differenziert gestalten sich die Lehre und die Lehrinhalte in den Hochschulen mit über 150 Studiengängen, wobei der Zugang der Studierenden nur in den externalisierten Formen frei, ansonsten zumeist durch die Einstellungsbehörden begrenzt ist (Anwärter-Studium). Der Bologna-Prozess hat ebenfalls Einzug in die Hochschulen und Studiengänge gefunden, aber längst nicht überall und nicht in jedem Bundesland.

Aufgrund der traditionell sehr starken Fokussierung auf die Ausbildung sind die Forschungsaktivitäten und die Aktivitäten im Wissenstransfer (Mission 2 und 3) vergleichsweise gering ausgeprägt. Es gibt aber dennoch einige Leuchttürme und gute Ansätze,

die durch das neu entstandene Forschungs- und Praxisnetzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst ge- und befördert werden sollen.

Nicht zuletzt aufgrund der institutionellen Größe können gerade kleinere Hochschulen kaum ihre Beziehungen zu den vielfältigen „Stakeholdern“ im öffentlichen Dienst systematisch betreiben. Ein professionelles Relationship-Management auf Ebene der Rektorenkonferenz findet man derzeit nur in Ansätzen. Da diese Aktivitäten aber im Zuge eines modernen Hochschulmanagements immer wichtiger werden, sollten diese Überlegungen auch dort intensiver diskutiert werden.

3 DIE HOCHSCHULEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST VOR AKTUELLEN UND NEUEN HERAUSFORDERUNGEN

3.1 AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE HÖD

Die zentralen Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst wurden in der Einführung bereits allgemein benannt. Vor allem der demographische Wandel ist in seinen regional und institutionell unterschiedlichen Effekten das bestimmende Thema sowohl für die öffentlichen Verwaltungen als auch damit fast direkt auch für die meisten Hochschulen.

Diese theoretische Annahme konnte auch in der empirischen Untersuchung mehr als eindrucksvoll bestätigt werden. In den nachfolgenden beiden Abbildungen (vgl. Abb. 22 und 23), die die Durchschnittswerte (arithmetische Mittelwerte; Wert 1 = sehr hoch bis 5 = sehr gering) einerseits aus Sicht der Hochschulrektoren und andererseits aus Sicht der Praxisvertreter zeigen, wird deutlich, wie stark die Bedeutung heute schon ist, aber umso mehr in der Zukunft sein wird. In sehr ähnlicher Weise wird die Bedeutung der Digitalisierung ebenfalls von beiden Zielgruppen beurteilt. Diese Werte sind teils sogar noch höher als für den demographischen Wandel.

Erst mit deutlichem Abstand folgen Aspekte wie z. B. die Finanzen, Verwaltungsmodernisierung, Aufgabenwandel, Komplexität und Informationsflut in den Organisationen. Die relativ geringsten Herausforderungen stellen sowohl aus Sicht der Praxis als auch aus Sicht der Hochschulen der Aufgabenwandel, der Wertewandel, aber vor allem die Internationalisierung, die trotz anders lautender Beteuerungen auf dem letzten Platz der hier genannten Herausforderungen liegt.

Für die wichtigsten Anforderungen der Digitalisierung und des demographischen Wandels sehen sich die befragten Zielgruppen vergleichsweise gut aufgestellt. Nur ein Hochschulvertreter war der Auffassung, dass die eigene Institution eher schlecht

aufgestellt ist. Alle anderen fühlen sich einigermaßen gut bzw. mittelmäßig („teils/teils“) im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen aufgestellt. Insgesamt erstaunt das Ergebnis hier doch, weil sowohl die Hochschulen als auch die Behörden mit erheblich wachsenden Herausforderungen beim demographischen Wandel zu tun haben, einerseits durch steigende Studierendenzahlen in den Hochschulen, andererseits durch massenhaftes Ausscheiden von Mitarbeitern in den Behörden.

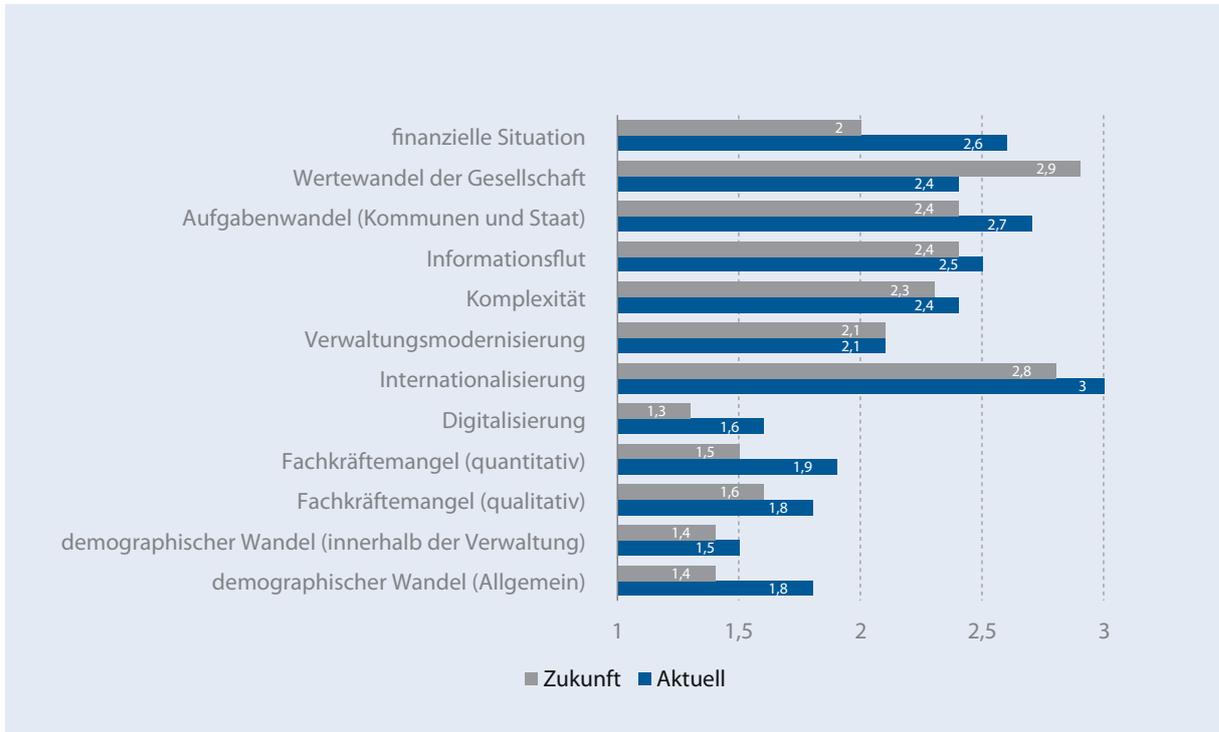
3.2 HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung zählt seit einigen Jahren als gesellschaftliches, wirtschaftliches und technologisches Topthema nun auch im öffentlichen Bereich. Das mag auf der einen Seite verwundern, berichten doch einige Studien über die nur zähe und schwierige Technikintegration in den öffentlichen Verwaltungen, die selbst die Bundeskanzlerin zu der Äußerung verleitete, Deutschland sei ein diesbezügliches Entwicklungsland (Quellen s. Aufsatz E-Government). Und so kann man sich nicht ganz zu Unrecht wundern, warum denn das Thema auch von allen öffentlichen Vertretern, sei es von der Hochschule oder sei es aus der Praxis, teils auf Platz 1 im Ranking gerückt ist. Auf der anderen Seite scheinen die Probleme der Technikintegration sowohl zu einem absoluten als auch zu einem relativen Bedeutungszuwachs beizutragen, weil die Defizite und fehlenden Möglichkeiten im Vergleich zur privaten Wirtschaft immer größer erscheinen.

Für die Hochschulen stellt sich das Thema Digitalisierung mindestens in den drei in Abbildung 24 aufgezeigten Ebenen als Herausforderung dar. Die Digitalisierung der Lehre in Form von E-Learning-Angeboten einerseits und die Digitalisierung der eigenen Hochschulverwaltung und ihrer Prozesse und Dienstleistungen andererseits zählen dabei zu den ureigenen Aufgaben der Hochschule selbst. Hier können sie technologische Innovationen selbst umsetzen und aufbauen. Die dritte Ebene besteht aus den Digitalisierungsbemühungen der Praxispartner in Form der Technikintegrationen in den Verwaltungen, was heute unter den Begriffen „E-Government“ oder „Verwaltung 4.0“ firmiert.

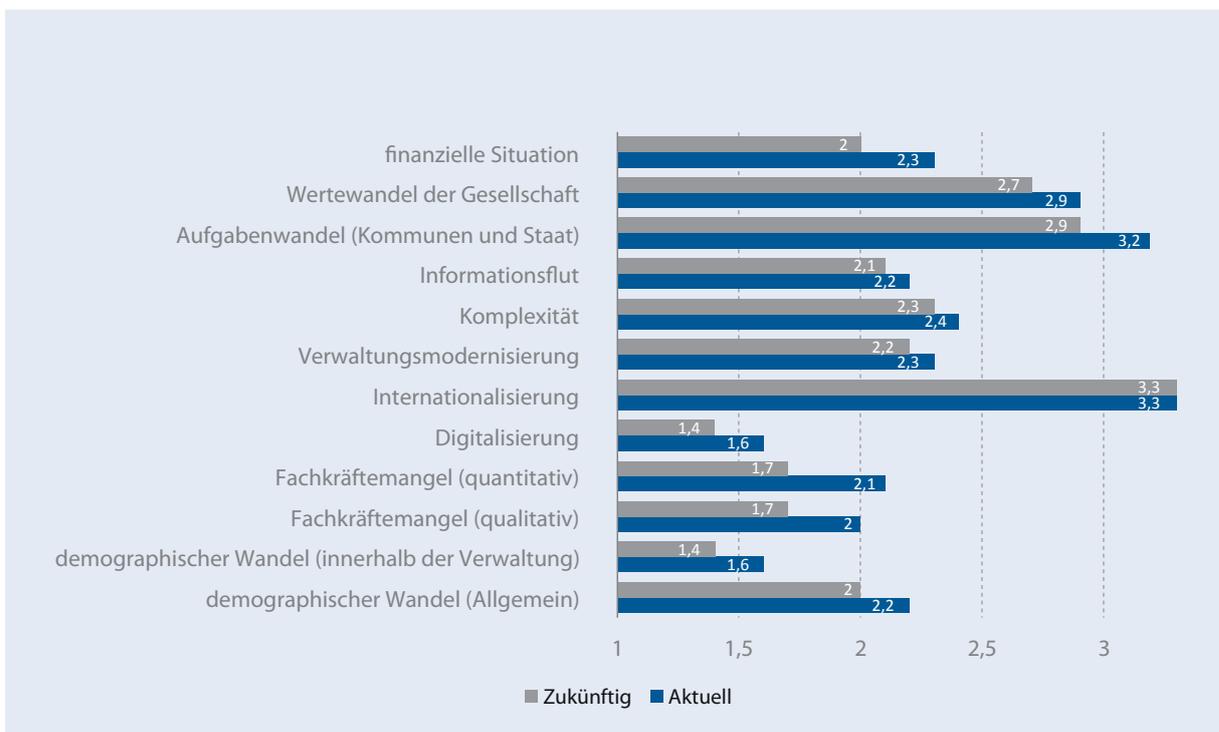
Auf der ersten Ebene, der Digitalisierung der Lehre, haben die Hochschulen für den öffentlichen Dienst schon früh kooperative Ansätze verfolgt, was sich in der Gründung und Etablierung der „AG eLearning“ und späteren „BAG digitale Lehre“ dokumentierte. Auf Basis der Initiative einiger engagierter Kollegin-

Abb. 22: Aktuell und zukünftig wichtigste Herausforderungen für den öffentlichen Dienst (Perspektive der **Hochschulen**)



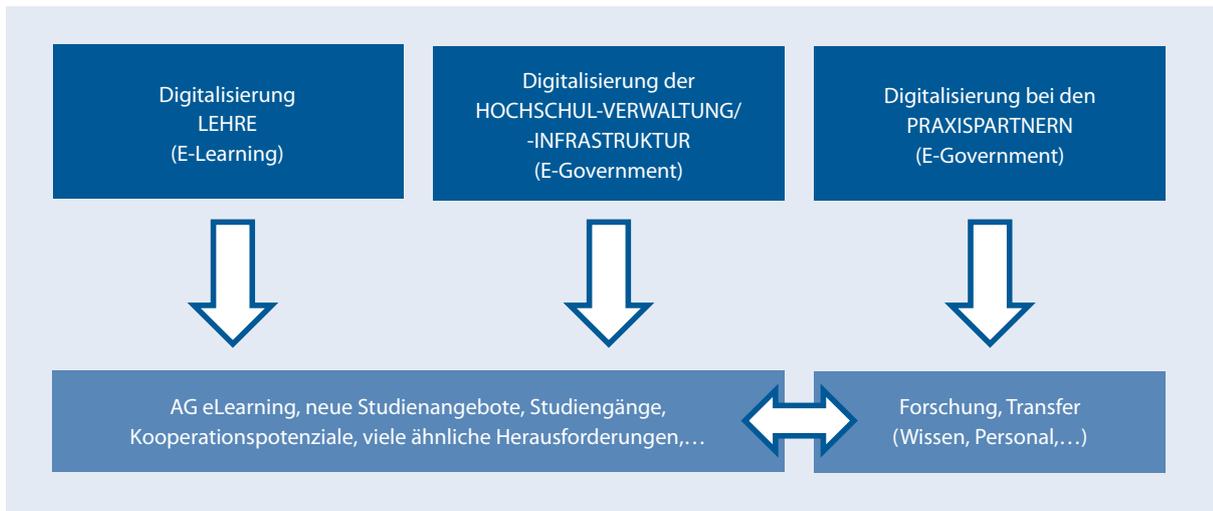
Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Abb. 23: Aktuell und zukünftig wichtigste Herausforderungen für den öffentlichen Dienst (Perspektive der **Praxis**)



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Abb. 24: Dimensionen der Digitalisierung für die Hochschulen



Quelle: Eigener Entwurf 2019.

nen und Kollegen wurde die BAG bereits 2002 von der Rektorenkonferenz der Hochschulen des öffentlichen Dienstes (RKHöD) offiziell eingesetzt und ist seitdem die älteste und beständigste Kooperationsform unterhalb der Rektorenkonferenz.

In der Bundesarbeitsgemeinschaft digitale Lehre kooperieren Hochschulen sowie Aus- und Fortbildungseinrichtungen des öffentlichen Dienstes. Ausgehend von der Überlegung, dass viele Studieninhalte sich in bestimmten Hochschulen ähneln oder gleichen, ist die BAG bestrebt, den Austausch von Wissen, Informationen und Materialien bis hin zu typischen Lerneinheiten zu ermöglichen. Dazu dient vor allem die gemeinsam betriebene ILIAS-Lernplattform.³³ Die zweite Ebene der Digitalisierung betrifft die Hochschulen, die eigene Verwaltungen sind oder auch eigene Verwaltungen haben. Hier sind die Hochschulen selbst in der Verantwortung, E-Government um- und einzusetzen, was in einigen Fällen

schon gut gelungen ist (z. B. bei der Bewerbung und Immatrikulation), in einigen Fällen aber noch ganz am Anfang steht (z. B. Prozessaufnahmen oder digitale Prozessgestaltung innerhalb der Hochschulverwaltung). Grundsätzlich scheint sich die Umsetzung von E-Government an den Hochschulen jedoch nicht grundsätzlich vom Umsetzungsstand in den kommunalen oder staatlichen Verwaltungen zu unterscheiden.

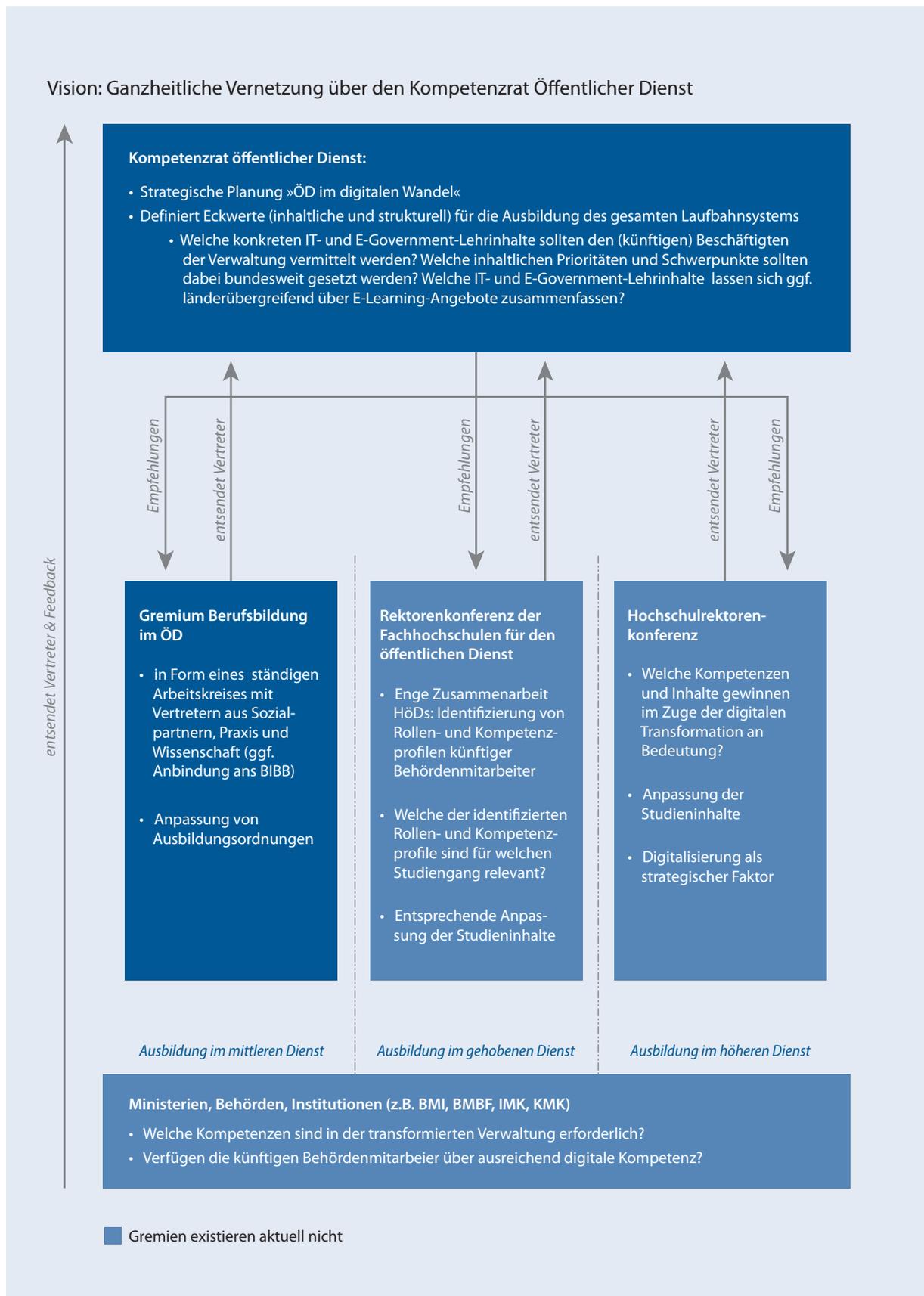
Die dritte Ebene wird für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst immer wichtiger. Denn wenn das Thema „Digitalisierung“ für die Praxispartner immer wichtiger wird, hat das auch unmittelbare Folgen, einerseits für die eigene wissenschaftliche Ausbildung und zum anderen für die Organisation von Praxisprojekten, der angewandten Forschung und des Wissenstransfers. Denn im Zuge der Technikintegration ergeben sich für jede Organisation, auch für die Verwaltungen, neue

Abb. 25: Das Beispiel der Bundesarbeitsgemeinschaft digitale Lehre an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Quelle: www.hoed-digital.de.

33 Vgl. <http://hoed-digital.de/allgemeines/>, Zugriff am 15.02.2019.

Abb. 26: Die Vision einer übergeordneten Kommunikationsplattform für die Ausbildung im öffentlichen Dienst



Fragen, neue Probleme, aber auch vor allem neue Anforderungen an die Kompetenz und das Wissen des Personals. Hier entsteht dann konkret und unmittelbar Diskussionsbedarf, wie neue Curricula oder Fortbildungsprogramme ausgestaltet werden sollten und wie sich die öffentlichen Institutionen mit dem verstärkten Technikeinsatz generell verändern sollten.

In der Vergangenheit haben sich schon zahlreiche Aktivitäten der Hochschulen entwickelt, die aber noch nicht in breiter Front von allen Hochschulen aufgegriffen worden sind. Hier haben sich aber auch die Anforderungen und Begrifflichkeiten verändert. Wo noch in den neunziger Jahren Verwaltungsinformatiker als spezialisierte Funktionalisten mit Programmierkenntnissen gefragt waren, sind nach dem heutigen Ideal eher Verwaltungsgeneralisten mit breiten Digitalkompetenzen gesucht.

In einer aktuellen Veröffentlichung aus dem Jahr 2018 hat sich nun auch die BITCOM zu diesem Thema des öffentlichen Medienmanagements geäußert. Wie Abbildung 26 zeigt, schlägt die BITCOM nicht nur einen Kompetenzrat öffentlicher Dienst vor, sondern richtet auch ganz konkrete Vorstellungen an die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Ihre Aufgabe sei es, eine engere Zusammenarbeit zu organisieren, künftige Kompetenzprofile zu identifizieren und diese in die entsprechenden Studiengänge zu integrieren.

Konkret kommt sie zu folgenden Handlungsempfehlungen zur Digitalisierung:³⁴

Kernziele:

- Vermittlung digitaler Kompetenzen bei modernem ITK-Verständnis als Ausbildungsgegenstand in alle Aus- und Prüfungsordnungen sowie Ausbildungsrahmenpläne aufnehmen.
- Anpassung der Studieninhalte der HöDs an Rollen- und Kompetenzprofile künftiger Verwaltungsmitarbeiter.
- Gemeinsame Standards im Bereich digitale Kompetenzen an HöDs durch enge Abstimmung und Zusammenarbeit innerhalb der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst.

How to:

- Der gestiegenen Bedeutung der ITK-Kompetenzen von Verwaltungsmitarbeitern sollte in künftigen Papieren der Innenministerkonferenz stärker Rechnung getragen und die Vermittlung digitaler Verwaltungskompetenzen aufgenommen werden.

- Der Erwerb digitaler Kompetenzen muss unter Zugrundelegung eines ITK-Verständnisses des 21. Jahrhunderts als Ausbildungsgegenstand Eingang in alle Aus- und Prüfungsordnungen sowie Ausbildungsrahmenpläne von Studiengängen finden, die für eine Verwaltungstätigkeit auf gehobener Funktionsebene vorbereiten. Im digitalen Zeitalter sind diese Fähigkeiten und Kenntnisse zur Erfüllung der Dienstaufgaben erforderlich.
- Die HöDs sollten dies in den einzelnen Studienplänen konkretisieren. Zu den Ausbildungsinhalten und -zielen gehören neben den klassischen Fähigkeiten in den Bereichen Rechts- und Verwaltungswissenschaften das Verständnis von Informationen und Daten, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellen digitaler Inhalte, Kenntnisse über Sicherheit der Geräte, personenbezogene Daten, Umgang mit digitalen Technologien, Elektronische Aktenführung und Dokumentenmanagement, Elektronische Identitäten und Soziale Medien. Dabei geht es nicht um den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen für IT-Fachleute, sondern um ein essenzielles technologisches Grundverständnis zur Entwicklung von Beurteilungs- und Innovationskompetenzen für alle Verwaltungsmitarbeiter.

Die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sollte eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit der deutschen HöDs bei der Erstellung der Studienpläne sicherstellen und gemeinsame und einheitliche Rollen- und Kompetenzprofile für künftige Behördenmitarbeiter entwickeln. In einem nächsten Schritt wäre durch die HöDs dann zu identifizieren, welche der Rollen- und Kompetenzprofile für welchen Studiengang relevant sind und die Studieninhalte entsprechend anzupassen.

Besonders wichtig erscheint in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf künftige Papiere (zur Laufbahnbefähigung) der Innenministerkonferenz. Denn hierbei haben sich zumindest bislang in den Behörden schon immer eher traditionelle Perspektiven und eine Dominanz der juristischen Fachanteile durchgesetzt. Daran sollte sich zumindest in der Praxis zukünftig etwas ändern.

Die Ergebnisse und Hinweise aus den Interviews konnten die Ergebnisse der Web-Befragung durchweg bestätigen. Besonders waren den Rektoren die sich wandelnden Kompetenzanforderungen wichtig. Das ehemalige Spezialistenfeld hat sich gewandelt und heute seien überall Grundkenntnisse wichtig. Derzeit gebe es vier zentrale Kompetenz-

säulen, die die Hochschulen in ihren Curricula in den Vordergrund stellen sollte: Recht, Technik, Organisation, Projektmanagement.

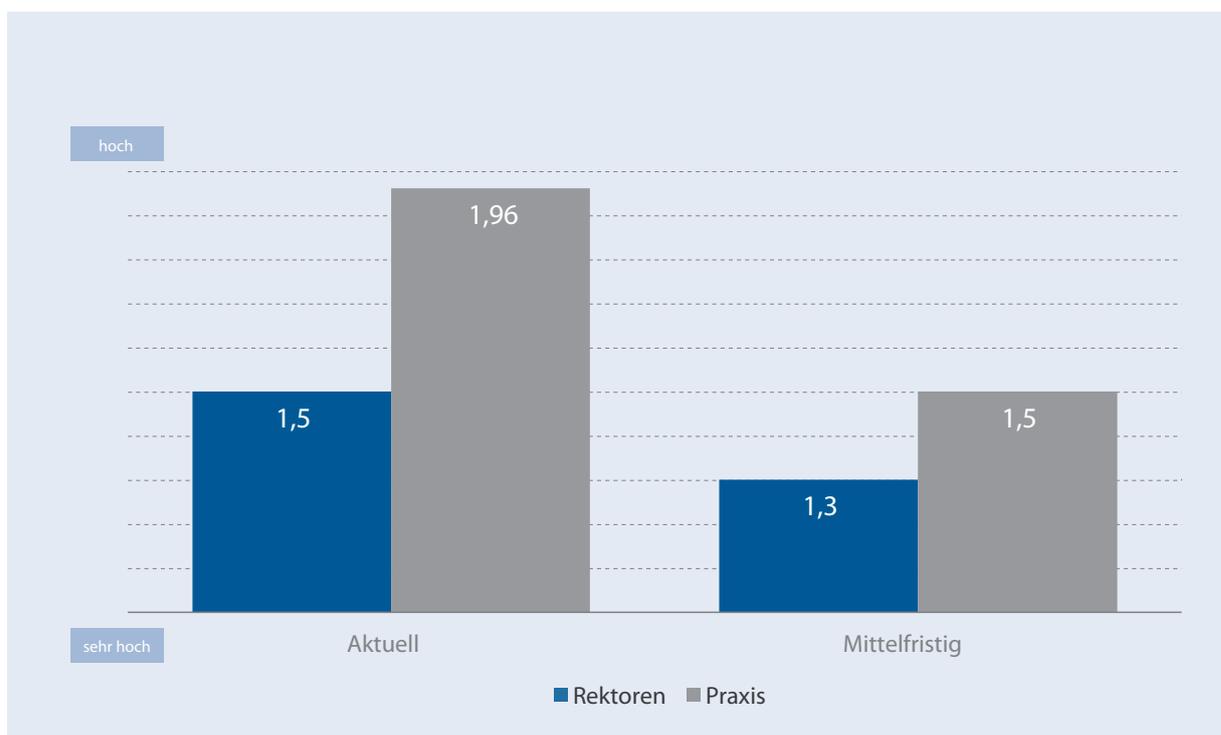
Die Aufgabe der Hochschulen liegt nun in der „Durchdigitalisierung“ des operativen Geschäfts (Notenlisten etc.), um hier auch wichtige Effizienzgewinne bei den steigenden Studierendenzahlen erzielen zu können. Einige Skepsis gibt es hingegen noch gegenüber digitalen Prüfungsleistungen. In der Lehre sollte die Digitalisierung umfassend eingesetzt werden. Innovationslabore und „virtual Classrooms“, seien hier gute Beispiele. Digitalisierung bedeute bestmögliche Unterstützung, nicht Ersatz der Lehre. Gleichzeitig sehen die Hochschulen aber bedeutendes Potenzial in der Fort- und Weiterbildung.

3.3 HERAUSFORDERUNG DEMOGRAPHISCHER WANDEL

Mindestens ebenso bedeutsam ist der demographische Strukturwandel, der gerade in den öffentlichen Verwaltungen gleich in mehrfacher Weise wirksam wird:

- Durch die jahrelangen Einstellungsstopps in den Verwaltungen ist das Durchschnittsalter erheblich angewachsen. Dadurch wird nun auch der Bedarf an qualifizierten Fachkräften enorm hoch.
- Entsprechend des hohen Durchschnittsalters gibt es nicht nur eine deutliche Zunahme der Verrentungskandidaten, sondern auch eine weiter ansteigende Zahl an altersbedingten Austritten, bis hin zum Austritt der Baby-Boomer, der in etwa 10 bis 12 Jahren seinen Höhepunkt erreicht haben wird.
- Die wachsenden Bedarfe an qualifizierten Fachkräften treffen heute auf ein tendenziell schrumpfendes Angebot von jugendlichen Bewerbern. Es entsteht ein ungleicher Markt, der noch durch die erhöhte Konkurrenz durch privatwirtschaftliche Angebote weiter angefeuert wird.

Abb. 27: Wie schätzen Sie den aktuellen und mittelfristigen Bedarf an Fachkräften bei Ihren Praxispartnern ein?



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Die quantitativen Ungleichgewichte, die der demographische Strukturwandel ausgelöst hat und weiterhin auslösen wird, werden dazu führen, dass ungeachtet regionaler und institutioneller Besonderheiten viele Stellen im öffentlichen Dienst nicht mehr besetzt werden können.

Wie deutlich dies mittlerweile auch von der Praxis und den Hochschulen gesehen wird, zeigt Abbildung 27. Hier ist zu sehen, dass die Rektoren bereits heute eine viel klarere Sensorik haben als die Praxis. Der aktuelle Bedarf wird in der Praxis augenscheinlich noch nicht ganz so kritisch gesehen. Für die Zukunft sind sich aber die beiden Bereiche nahezu einig, mit einem Wert von 1,3 bzw. 1,5.

Für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes zeigen sich die Folgen des demographischen Wandels in krassem Gegensatz zu den Verwaltungen: Mit Ausnahme der externalisierten und frei zugänglichen Hochschulen steigen in den meisten Hochschulen die Studierendenzahlen zum Teil ganz erheblich an, weil eben die Einstellungsbehörden deutlich mehr junge Leute einstellen, um ihren Bedarf schnell und zumindest einigermaßen zu befriedigen. In besonderem Maße sind derzeit die Polizeifachhochschulen von den Entwicklungen

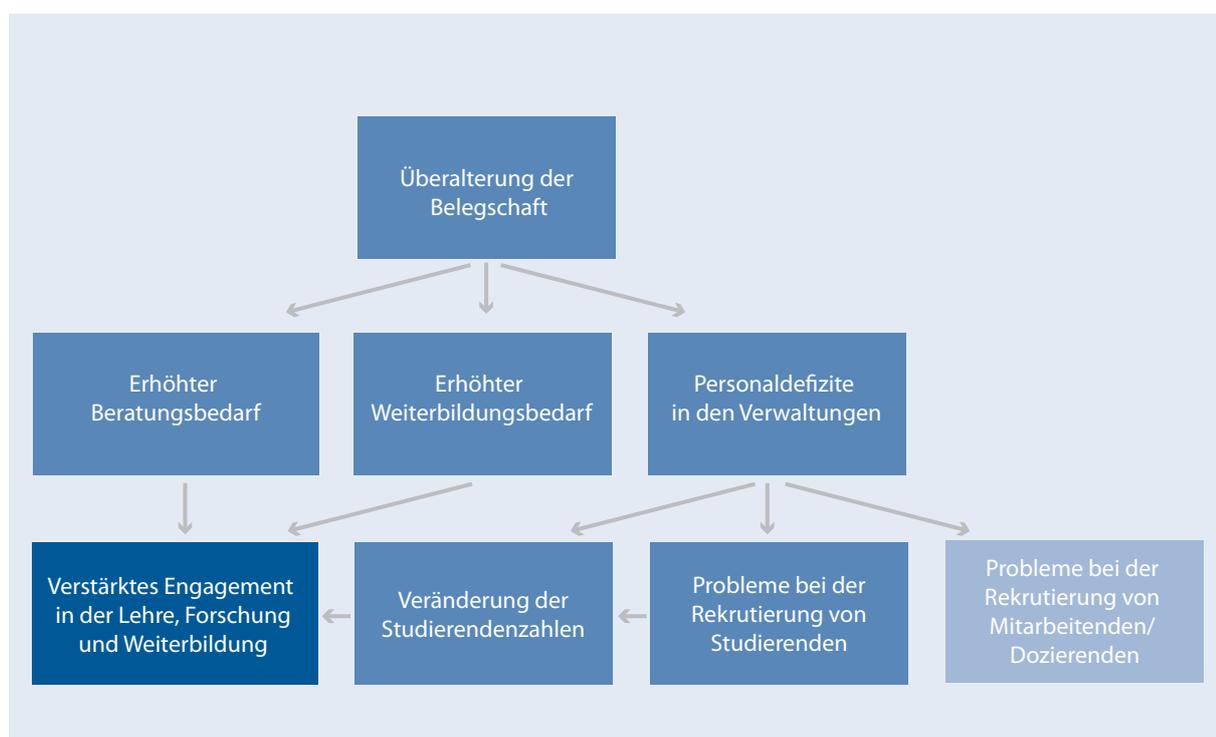
betroffen, bei ihnen verdoppeln und verdreifachen sich zum Teil die Ausbildungszahlen, was nicht nur Engpässe im Bereich der Lehrenden, sondern auch vielfach Engpässe in den räumlichen und sonstigen Infrastrukturen zur Folge haben.

Der demographische Wandel wirkt sich jedoch nicht nur direkt und unmittelbar auf die Hochschulen aus, sondern auch indirekt und mittelbar. Abbildung 28 verdeutlicht diese Veränderungen und neuen Anforderungen, die auch an die Hochschulen des öffentlichen Dienstes gestellt werden, mit entsprechenden Wirkungsketten. Insgesamt verursachen die Aspekte:

- Überalterung,
- Personaldefizite,
- Rekrutierungsprobleme

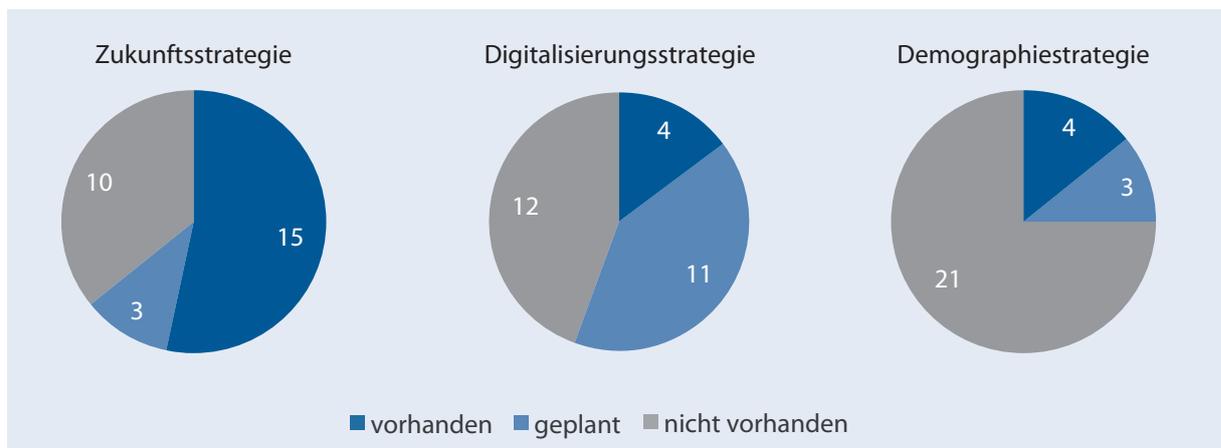
in mehr oder minder starkem Umfang ein Ansteigen nicht nur des Ausbildungsbedarfs, sondern vor allem auch des Forschungs- und Beratungsbedarfs sowie des Weiterbildungsbedarfs. In allen Fällen haben die Hochschulen für den öffentlichen Dienst eine große Chance, ihre Expertise vor allem in den Missionen 2 und 3 zu zeigen und in die Waagschale zu legen. Allerdings kann als Gegenargument nicht

Abb. 28: Dimensionen des demographischen Wandels für die Hochschulen (ausgewählte Einflussgrößen)



Quelle: Eigene Erhebungen 2019.

Abb. 29: Strategische Zukunftsbearbeitung in den HöD



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

verschwiegen werden, dass gerade aufgrund der aktuell und in den nächsten Jahren wachsenden Inanspruchnahme der Lehrenden in der Ausbildung kaum mehr ausreichende Potenziale für die angewandte Forschung und für den Wissenstransfer bestehen könnten. Dies ist laut Aussagen vieler Rektoren eine durchaus reale Gefahr. Ein Rückgang der Forschungsaktivitäten ist als Reaktion auf den demographischen Wandel somit durchaus möglich.

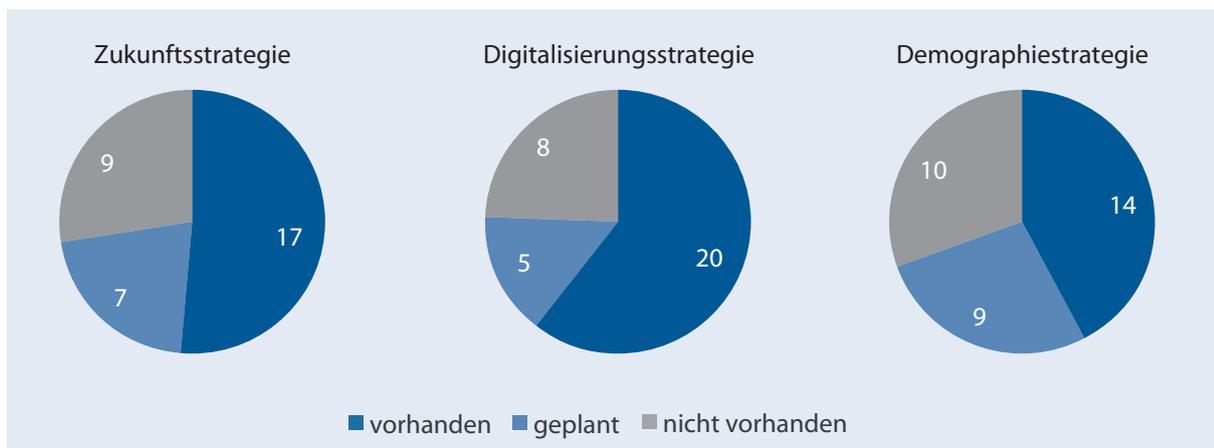
In den Hochschulen für den öffentlichen Dienst zeigt sich die Situation sehr unterschiedlich: Während einige HöD kaum personelle Unterstützung erhalten, bekommen andere zeitlich befristete Stellen zugestanden. Andere wiederum können sich glücklich schätzen, dass diese Situation durch zahlreiche neue unbefristete Stellen zu einer nachhaltigen Stärkung und zu einem nachhaltigen Aufbau der Hochschulen führen wird.

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen auf der anderen Seite jedoch deutlich, dass die steigenden Studierendenzahlen nicht unbedingt mit der Anzahl der Bewerbungen korreliert, oft im Gegenteil. An vielen Hochschulen bzw. in vielen Verwaltungen sind leicht rückgängige Bewerberzahlen zu vermelden, aus den mehr Kandidaten für die Ausbildung genommen werden. Ob diese Entwicklungen immer Qualitätseinbußen nach sich ziehen müssen, ist eine wichtige zukünftige Fragestellung. Die Vermutung liegt aber auch seitens der Rektoren nahe, dass hier ein Zusammenhang besteht, dessen Folgen die Hochschulen und die Verwaltungen direkt in ihren Diskussionen um Qualität und qualitative Anforderungen betreffen. Denn schon jetzt fragen

sich sowohl die Vertreter in der Praxis als auch die Rektoren, wie mittel- und langfristig die Standards aufrechterhalten werden können. Nicht erst seit gestern sei zu beobachten, so zumindest einige Rektoren, dass bei Tests großzügiger bewertet werden muss, um Durchfallquoten auf einem vertretbaren Niveau zu halten.

So zeigen sich besonders bei den Rektoren aktuell große Besorgnisse, wie sie einerseits der großen Konkurrenz zur Privatwirtschaft und andererseits den sich wandelnden Erwartungshaltungen der Studierenden (Generation xyz, ...) begegnen sollen. Konzepte des „anderen Lernens“, der Bildung von kleineren Lerngruppen, die Vermeidung von Niveaureduzierungen oder -verlagerungen, der verstärkte IT-Einsatz oder weitere Flankierungen durch Förderklassen (z. B. für das Verständnis von Texten) werden als erste mögliche Ansätze genannt.

Abb. 30: Strategische Zukunftsbearbeitung in der Praxis



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

3.4 REAKTIONEN DER HOCHSCHULEN UND DER PRAXIS

Während in einigen Details bereits auf die veränderten Rahmenbedingungen und Entwicklungen reagiert worden ist, zeigen sich grundlegende Reaktionen natürlich in erster Linie mit Strategien und Konzepten. Daher richtete sich diese Frage nach der strategischen Zukunftsbearbeitung in der Web-Befragung auch sowohl an die Vertreter der Praxis als auch der Hochschulen. Es wurde die Frage konkret nach einer allgemeinen Zukunftsstrategie wie auch nach strategischen Konzepten für die Digitalisierung und den demographischen Wandel gestellt.

In Abbildung 29 sind nun die Ergebnisse für die Hochschulen zu sehen. Die allgemeinen Konzepte für die zukünftige Entwicklung sind am häufigsten anzutreffen (15 Hochschulen), das Planungspotenzial ist mit drei Hochschulen relativ niedrig. Deutlich anders sieht das bei den konkreten Planungen aus. Hier verweisen nur jeweils vier Hochschulen auf eine entsprechend vorhandene Strategie. Allerdings ist das Planungsniveau in Bezug auf die Digitalisierung deutlich höher. Erstaunlich ist aber das Ergebnis, dass sich zahlreiche, und in Bezug auf den demographischen Wandel sogar die meisten Hochschulen nicht systematisch mit den wichtigsten Herausforderungen beschäftigen.

Die Fragen nach den Gründen sind sehr vielfältig, zeigen sich aber besonders markant in den folgenden Hinweisen und Äußerungen, die die organisatorische Gesamtproblematik der fehlenden Eigenständigkeit sehr anschaulich widerspiegeln:

- ... Wir haben keinen Einfluss auf die Ausbildungszahlen und können nur an die Ausbildungsträger appellieren ...
- ... keine personellen Kapazitäten ...
- ... Notwendigkeit einer „Strategie für die Weiterentwicklung“ wurde bisher nicht gesehen...
- ... bisher keine Kapazität ...
- ... Zuständigkeit verschiedener Ministerien, liegt nicht in der Zuständigkeit der Hochschule ...
- ... Einstellung ist nicht Sache der Hochschule...
- ... Problem zwar grundsätzlich erkannt, aber: Zuständigkeit verschiedener Ministerien mit unterschiedlichen Auffassungen ...

In der Praxis selbst scheinen diese Konzepte und strategischen Überlegungen im Vergleich zu den Hochschulen weiter gereift zu sein. Hier sind die Zahlen der vorhandenen Strategien deutlich höher, vor allem im Bereich der Digitalisierung und der Demographie. Die Planungspotenziale reichen über ein Viertel der befragten Institutionen nicht hinaus und ein weiteres Viertel der befragten Behörden scheint sich auch aktuell nicht mit entsprechenden Herausforderungen zu beschäftigen.

3.5 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst gibt es heute zahlreiche Herausforderungen, die natürlich eng mit der Praxis in Form der staatlichen und kommunalen Behörden verbunden sind. Mit großem Abstand zählen zu den dringlichsten und wichtigsten Herausforderungen die Folgen und die Adaption der Digitalisierung sowie die umfassenden Folgen des demographischen Wandels.

Die Herausforderungen der Digitalisierung bestehen für die Hochschulen mindestens aus den drei Ebenen: Die Digitalisierung der Lehre in Form von E-Learning-Angeboten, die Digitalisierung der eigenen Hochschulverwaltung und ihrer Prozesse und Dienstleistungen sowie die Digitalisierungsaktivitäten der Praxispartner, wobei letztere zum Themenfeld E-Government gehören. In allen Themenfeldern gibt es viele Potenziale, die noch nicht erschlossen worden sind. Und gerade im Bereich des E-Learnings können die Hochschulen für den öffentlichen Dienst schon auf eine seit 2002 traditionelle Arbeitsgemeinschaft „digitale Lehre“ verweisen.

Der demographische Wandel trifft die Hochschulen für den öffentlichen Dienst in einer sehr starken Weise. Während das Personal in den staatlichen und kommunalen Verwaltungen weiter sinkt, steigen die Studierendenzahlen vor allem an den internen Fachhochschulen erheblich. Die teilweise Verdreifachung der Studierendenzahl bei stagnierenden oder gar leicht fallenden Bewerberzahlen nährt auch die Sorge vieler Hochschulen um qualitative Standards in der Lehre.

Die quantitativen Ungleichgewichte, die der demographische Strukturwandel ausgelöst hat und weiterhin auslösen wird, werden dazu führen, dass ungeachtet regionaler und institutioneller Besonderheiten viele Stellen im öffentlichen Dienst nicht mehr besetzt werden können. Auf der anderen Seite bietet der demographische Wandel trotz der hohen Belastungen in der Lehre eine gute Chance, den steigenden Beratungs- und Wissensbedarf durch Aktivitäten in der angewandten Forschung und im Wissenstransfer zu befriedigen.

Die Strategien in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen sind allerdings sowohl bei den Hochschulen als auch in der Praxis nicht sehr weit fortgeschritten. Aufgrund der relativen Unselbstän-

digkeit waren zahlreiche Hochschulen nicht dazu in der Lage entsprechende Strategien für die Zukunft zu realisieren, obwohl dort selbst Handlungsdruck gesehen und formuliert worden war. Aber auch in der Praxis selbst ist der Stand derartiger Strategien immer noch ausbaufähig und hat viel Erweiterungspotenzial.

4 DIE HÖD AUF DEM WEG ZU MODERNEN BILDUNGS- EINRICHTUNGEN

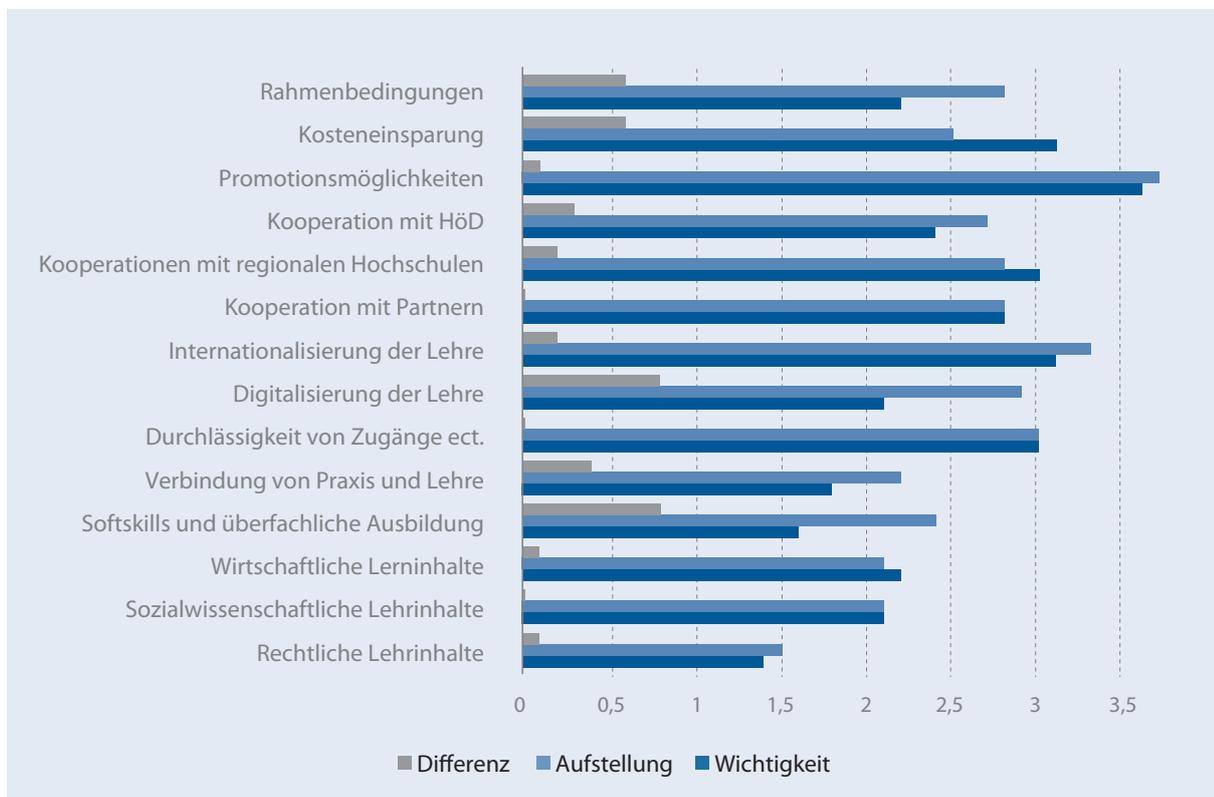
4.1 LEHRE UND AUSBILDUNG (MISSION 1)

Wie bereits geschildert, ist die wissenschaftliche Ausbildung in Form der Lehre an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst das zentrale und manchmal auch ausschließliche Betätigungsfeld und natürlich auch der ursprüngliche Grund ihrer Gründungen in den siebziger Jahren (vgl. Kap. 2.1 ff.). Und diese Bedeutung hat sich im Rahmen des

demographischen Strukturwandels und der Digitalisierung nochmals qualitativ und quantitativ deutlich erhöht. Insofern war es in dieser Studie nur konsequent, die aktuelle Situation und die zukünftigen Erwartungen, zu ermitteln.

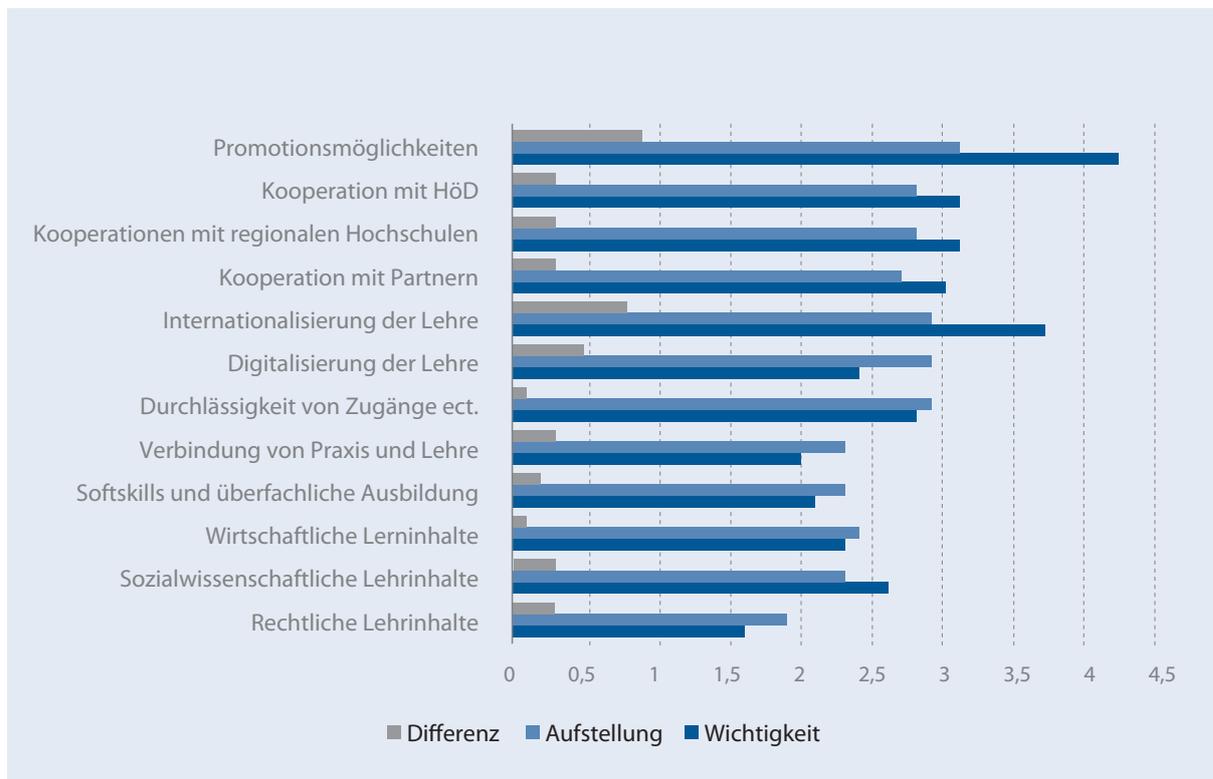
Dabei spielen die Themen und inhaltlichen Schwerpunktsetzungen angesichts der beschriebenen Herausforderungen eine besonders große Rolle. Die beiden Abbildungen 31 und 32 zeigen die Ergebnisse der Web-Befragung zunächst aus Sicht der Rektoren und anschließend aus Sicht der Praxis mit der Differenzierung nach der Wichtigkeit und der aktuell wahrgenommenen Aufstellung in der Realität. Wie bereits in zuvor ausgewerteten Befragungen wurde hier eine 5er-Skalierung gewählt, wo kleine Werte eine besondere Wichtigkeit und größere Werte weniger große Bedeutung darstellen. Im direkten Vergleich der Abbildung wird erneut deutlich, dass die Hochschul- und Praxisvertreter sich in ihrer Bewertung nicht sehr deutlich, sondern nur in einigen Detailbewertungen unterscheiden.

Abb. 31: Die wichtigsten Themen in der Lehre und der Ausbildung aus **Sicht der Hochschulen** (Wichtigkeit und Aufstellung)



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Abb. 32: Die wichtigsten Themen in der Lehre und der Ausbildung aus **Sicht der Praxis** (Wichtigkeit und Aufstellung)



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Sowohl seitens der Hochschulen als auch seitens der Praxis werden die drei wichtigsten Themen in der Lehre und Ausbildung relativ einheitlich beschrieben:

- **Rechtliche Lehrinhalte,**
- **Softskills und überfachliche Ausbildung sowie**
- **Verbindung von Praxis und Lehre.**

Besonders bei den rechtlichen Inhalten zeigt sich erneut die traditionelle und auch heute noch sehr gute erkennbare Dominanz der juristischen Inhalte, die auch die jeweiligen Laufbahnbefähigungen der einzelnen Lehrprogramme prägen. Überraschend ist allerdings der hohe Wert für die eher breit und weit angelegten Softskills, z. B. Projekt- oder Prozessmanagement, Führungstrainings etc., die für die Praxis und die Hochschulen eine hohe Wertigkeit besitzen. Die Digitalisierung der Lehre folgt erst auf dem fünften bzw. sechsten Platz noch hinter den wirtschaftlichen oder sozialwissenschaftlichen Lehrinhalten und steht in scheinbarem Widerspruch zur hohen Bedeutung als Herausforderung. Promotionsmög-

lichkeiten sowie die Internationalisierung der Lehre nehmen sowohl bei den Rektoren als auch bei der Praxis die hintersten Plätze ein, spielen im Alltag also fast keine Rolle. Ähnliches gilt auch für die Durchlässigkeit der Zugänge von und zu anderen Ausbildungsebenen (z. B. zwischen Angestelltenlehrgängen und Bachelor-Studium). Auch Kooperationen landen nur auf hinteren Plätzen und haben in der Bewältigung neuer Aufgaben und Themen innerhalb der Lehrorganisation kaum Platz.³⁵

Erstaunlich in der zusammenfassenden Analyse ist das Ergebnis, dass die wichtigsten drei Aspekte, die rechtlichen Lehrinhalte, die Softskills und überfachliche Ausbildung sowie die Verbindung von Praxis und Lehre höhere Bedeutungswerte als aktuelle Aufstellungswerte aufweisen. Das heißt konkret: Hier sehen die Akteure in den Hochschulen und in der Praxis noch Handlungs- und Verbesserungsbedarf. Bei den meisten Faktoren und Themen, die im hinteren Bedeutungsbereich gelandet sind, ist das Verhältnis oft umgekehrt. Hier sind die Gesamtbewertungen niedriger als die Aufstellungswerte. Das

35 Zum Teil stehen auch formale Rahmenbedingungen einer Kooperation im Wege. So haben zum Beispiel zwei Hochschulen noch Trimester-Strukturen in ihrer Ausbildung. An einer anderen Hochschule werden unabhängig von Semesterabläufen Studierende in Programmen immatrikuliert.

heißt, sie sind nicht besonders bedeutsam, aber die Institutionen fühlen sich hier aber auch gut aufgestellt.

Die Ergebnisse konnten seitens der Praxis mit weiteren Aussagen im Rahmen einer offenen Fragestellung ergänzt werden. „Was würden Sie sich für das Thema Lehre und Ausbildung von Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst konkret wünschen?“ Die Antworten der Praxis auf diese Frage konnten wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine engere Zusammenarbeit mit den potentiellen Abnehmern, um die Belange der Praxis stärker in die Lehre einzubeziehen, u. a. praxisnähere Ausbildung, bessere Harmonisierung mit der Praxis, enge Verzahnung mit der Praxis (7 Nennungen),
- mehr Flexibilität: Anpassung der Studienangebote an ein sich änderndes Berufsbild (Digitalisierung, Wertewandel der Studierenden und Bürger), schnellere Reaktion auf Entwicklungen der Praxis stärkere Berücksichtigung der Auswirkungen der IT-Entwicklung in Ausbildung und Lehre (3 Nennungen),
- Steigerung der inhaltlichen Qualität (1 Nennung),
- geeignete Masterangebote zum Aufstieg in den ehemaligen höheren Dienst (1 Nennung),
- mehr Praktiker als Lehrbeauftragte, mehr Unterricht orientiert an der Praxis, mehr Hardskills (Personal, Organisation, Haushalt), weniger Softskills, zurück zu den Wurzeln als Verwaltungsschule und keine Ersatzuni (1 Nennung),
- Aufbau berufsbegleitender Bachelor-Studiengänge (1 Nennung) sowie
- die Stärkung der Kommunikationsfertigkeiten und der Digitalkompetenz (1 Nennung).

Die auffallende Häufung des Themas Praxisnähe in der Ausbildung und der Hochschulen selbst korrespondiert sehr stark mit der Diskussion in den letzten Jahren, wie eine (wissenschaftliche) Ausbildung im öffentlichen Dienst und die entsprechenden Hochschulen organisatorisch ausgestaltet werden sollten. Auch die zwar nur hier isoliert auftauchende Aussage „Zurück zu den Wurzeln der Verwaltungsschulen“ (s.o.) verbunden mit vielen anderen eher traditionell geprägten Vorstellungen einer „idealen (Hoch-)Schule“ verweisen auf einen tief liegenden Konflikt zwischen den tradierten Erwartungen und konservativen Akteuren auf der einen und den Reformvorstellungen und modern agierenden Reformvertretern auf der anderen Seite. Um diese Positionen und den gesamten Diskurs nochmals deutlich zu kennzeichnen, soll ein kurzer Exkurs zur Erklärung dienen.

EXKURS: DAS THEMA PRAXISNÄHE

Die Praxisnähe der Hochschulen für den öffentlichen Dienst ist immer wieder im Fokus der Diskussionen um die organisatorische Einbettung der Hochschulen, aber auch um die Organisation der Lehre insgesamt. Sie spielt nach wie vor, auch in dieser Studie, eine große Rolle, sowohl seitens der Praxis als auch seitens der Rektoren selbst.

Doch was ist oder versteht man unter Praxisnähe? So einhellig die Wichtigkeit von Seiten der Praxis und der Rektoren beurteilt worden ist, so unterschiedlich sind die Auffassungen wenn man ins Detail geht. Grundsätzlich sind von der Praxisnähe alle Hochschulfunktionen betroffen, wobei bei den Hochschulen für den öffentlichen Dienst vor allem die Lehre mit großem Abstand im Vordergrund steht.

Während für die wirtschaftlichen und technischen Disziplinen die Praxisorientierung und die praktische Qualifizierung nahezu regelmäßig angemahnt wird (s. z. B. „Die Wirtschaft benötigt praxisnah qualifizierte Hochschulabsolventen, die sich schnell und flexibel in betriebliche Abläufe integrieren können.“³⁶), gehen einige Hochschulvertreter in den Interviews zumindest auf Distanz. Schon jetzt gäbe es „sehr viel Praxisnähe und eher zu wenig Theorie“. Der Praxisanteil in der Lehre sei „absolut genug“, Lehrbeauftragte kämen außerdem „reichlich aus der Praxis“ und es gäbe auch in den Lehrplänen „kaum mehr Luft mehr für die Praxis“, so einige Äußerungen aus den Interviews.

Gerade der immense Praxisteil, der durch die Anforderungen für die Laufbahnbefähigung zwingend erforderlich ist, wird als Problem nicht nur von den Rektoren dargestellt: Der erhebliche Praxisanteil der Studierenden in den Verwaltungen von mindestens 12 bis 18 Monaten Minimum. Die Autoren Reichard und Röber beschreiben diese Anforderung als „einseitige und unkritische Eingewöhnung in eine traditionelle Berufspraxis“ beschrieben, „die zu entsprechenden Sozialisierungseffekten“ führt.³⁷

Diese spürbaren Entwicklungen und Mentalitätswechsel der Studierenden nach der ersten Praxisphase beschrieb ein Hochschulvertreter treffend und pointiert: „Es kamen engagierte Studenten zur Hochschule, die nach dem ersten großen Praktikum in den Verwaltungen als „Beamte“ zurückkehren.“

Auch KLEINSCHMIDT argumentierte bereits 2008 aus der Perspektive der Polizei, dass es derzeit vielleicht sogar schon ein Theoriedefizit gibt, und im Gegensatz zu vielen anderen Bereichen eine eher theoriefeindliche Stimmung in der Praxis spürbar ist, wo unsystematisches Erfahrungswissen besser angesehen ist als Theoriewissen.³⁸ Die strikte Unterscheidung zwischen Praxis als „Handwerk“ und Wissenschaft als „Theorie“ ist scheinbar in einigen Ländern zum Problem geworden, bei dem auch die Problematik der Prägung von Prüfungsordnungen etc. durch die Praxis angeführt worden ist. Dort, wo Probleme gesehen werden, findet sich auch die zentrale Kritik von REICHARD und RÖBER wieder: Interne HöD werden als Ausbildungsstätten nicht selten streng und detailliert kontrolliert und besitzen relativ wenig Autonomie in ihren Entscheidungen. Sie haben oftmals und teils ausschließlich Praktiker (und keine wissenschaftlich ausgewählte Professoren) ohne akademische Ambitionen, so dass sich diese Hochschulen von der „Scientific Community“ abgekoppelt haben.³⁹ Auf die Problematik, dass die Praxis zu viel Einfluss auf die Lehre hat und eine Kontrolle durch die Praxis, wo doch die Praktiker oftmals nicht selbst studiert sind, wurde ebenfalls vereinzelt unter der Beschreibung einiger teils großer „Kulturunterschiede zwischen Hochschule und Verwaltungen“ hingewiesen.“

Reziprok wird diese Problematik (verständlicherweise) nicht gesehen. Seitens der Praxis wird trotz der geschilderten Situation auch noch Potenzial für mehr Praxisnähe gesehen. Interessanterweise wurde von einem Praktiker kritisiert, dass die Dozenten und Professoren an den HöD kein Interesse an Projekten hätten.

Die bislang sehr kritische Beschreibung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in vielen Hochschulen auch sehr gut läuft und man sich sowohl aus Sicht der Praxis als auch aus Sicht der Hochschulen sehr gut aufgestellt sieht und in diesem Bereich kaum gegenseitige Forderungen formuliert. Darüber hinaus verweisen beide Zielgruppen auch auf vielfältigste und teils sehr kreative Instrumente und Methoden, um die Beziehungen zwischen Hochschule und Praxis noch zu verbessern.

Zu den genannten Instrumenten der Einbindung von Praxis in die Lehre bzw. auch in andere Hochschulaktivitäten gehören u. a.:

³⁶ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaft-fordert-von-unis-mehr-praxisnaehe-15539198.html>, Zugriff am 06.01.2019.

³⁷ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 68.

³⁸ Vgl. KLEINSCHMIDT 2008, S. 171.

³⁹ Vgl. REICHARD/RÖBER 2012, S. 68.

- Die intensive und themenbezogene Einbindung von Lehrbeauftragten aus der Praxis,
- die institutionelle Praxis- und Fortbildungsverpflichtung von Lehrenden,
- die Betreuung von Lehrbeauftragten durch die Professoren,
- der vertiefte Kontakt zu Forschungspartnern,
- Umsetzung von Praxiswochen oder Praxisseminaren der Professoren,
- jährliche Ausbildungsleitertagungen oder Ausbildungsleiterkonferenzen,
- Wahl von Praxisbeauftragten mit der Aufgabe, sich um die Praxisbehörden zu kümmern,
- direkte Kontakte zur Praxis und Einsetzung eines Beirates,
- wissenschaftliche Abschlussarbeiten mit stärkerem Praxisbezug, i.d.R. mit Zweitkorrektor aus der Praxis,
- gemeinsame Projektentwicklungen mit der Praxis oder
- Fortbildungsideen und -ansätze aus der Praxis.

Diese „Good-“ oder „Best-Practice“-Ansätze zeigen eine umfängliche Beschäftigung mit dem Thema und gewährleisten eine bessere Vorbereitung der Studierenden auf die Praxis im Sinne einer praxisnahen Qualifikation der Studenten.

Der Streit zwischen Praxis und Wissenschaft und vor allem der Streit über den Grad der Praxiseinwirkungen sind vielfältig und auch besonders abhängig von den Ausgangsbedingungen. Während in anderen, nicht-öffentlichen Hochschulbereichen die Praxiseinbindung stärker forciert werden muss, ist die Situation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, wie beschrieben, davon geprägt, die Einbindung der Praxis generell etwas zurückzufahren, besonders, was den (direkten) Einfluss auf die Lehre (und die Hochschule als Ganzes) betrifft. Hierbei geht es auch um den nicht neuen Diskurs, ob die Hochschulen für den öffentlichen Dienst externalisiert werden sollten oder nicht und ob die Absolventen der Hochschulen berufsfähig oder sofort berufsfertig sein sollen.

Für die Vertreter der Wissenschaften und der freien Hochschulausbildung sind die Bildungsziele der Fähigkeit zur fachlichen Reflexion, der selbständige Umgang mit neuen Inhalten und Instrumenten

sowie der fachlichen Horizonterweiterung klar formuliert und verweisen damit auch auf eine fachlich notwendige stärkere Distanz zu den Alltagsanforderungen.⁴⁰

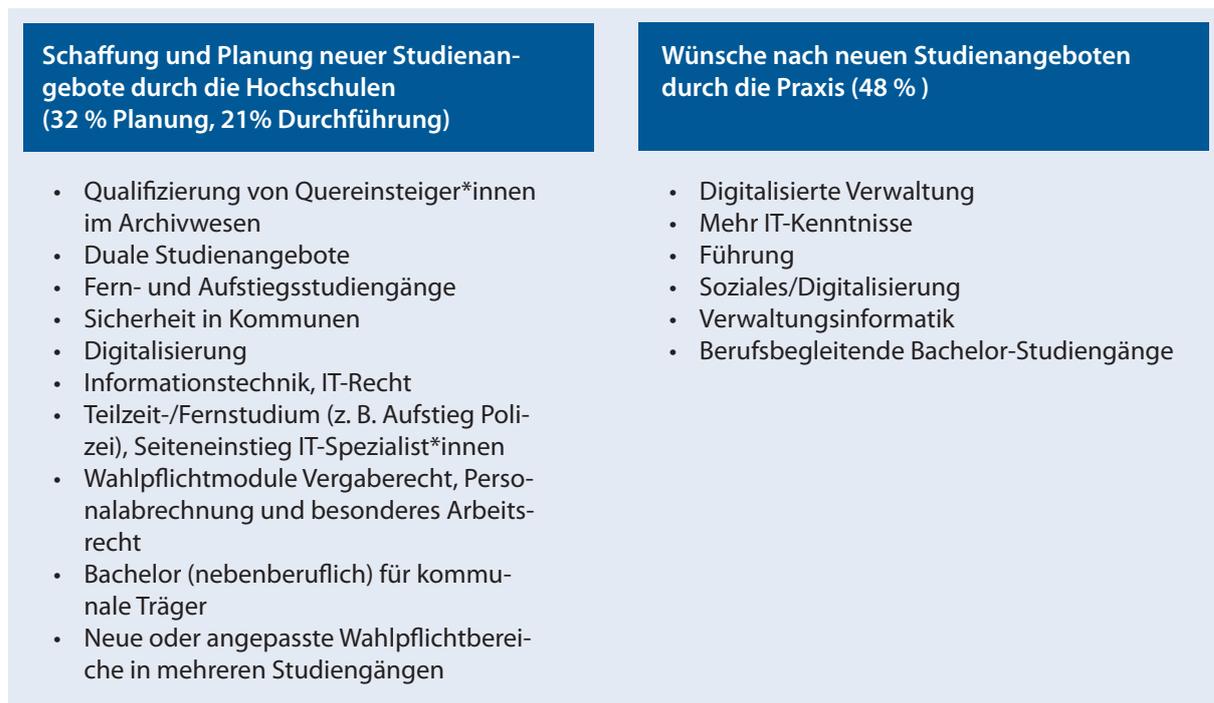
Auch von freien Hochschulen außerhalb des öffentlichen Dienstes wird in diesem Zusammenhang der Einfluss ebenfalls sehr skeptisch gesehen: *„Berufsausbildung betreiben Unternehmen (Anmerkung des Autors: „... und die Verwaltungen“) selbst wesentlich effektiver. Die Attraktivität von Hochschulabsolventen für Arbeitgeber liegt eben nicht nur in ihrer Fachkompetenz, sondern vor allem in der Fähigkeit, sich schnell und gewissenhaft in neue, komplexe Themengebiete einzuarbeiten und in einem institutionellen Rahmen zurechtzufinden. Die Berufsvarianten etwa für Ingenieure, Betriebswirte und Informatiker sind so vielfältig, dass mehr Spezialisierung und mehr Praxisorientierung im Sinne einer vorausseilenden Arbeitsmarkt-orientierung nur dazu führen können, dass Absolventinnen und Absolventen tatsächlich schlechter auf die Anforderungen ihres Berufsalltags vorbereitet sein werden.“*⁴¹ Und weiter: *„Die Aufgabe der Hochschule ist es, das formalisierte Wissen bereitzustellen. Sie soll Lieferant für Ideen, Konzepte, Theorien und Techniken sein, die durch Vorträge, Fallstudien, Lesungen, Foren oder Ortsbegehungen transportiert werden. Es muss die Möglichkeit geben, über Themen zu reflektieren. Die Hochschule ist dabei die Plattform, auf der sich neue Ideen und Bestrebungen entwickeln können. Sie soll diese Bestrebungen fördern, statt sie zu steuern.“*

Auch in Bezug auf diese Überlegungen zur Rolle der Praxis und Wissenschaften werden die Digitalisierung und der demographische Wandel ganz entscheidende Veränderungen bewirken - möglicherweise nicht nur im Sinne der Hochschulen positive Veränderungen.

⁴⁰ Vgl. KLEINSCHMIDT 2008, S.172.

⁴¹ BECKER/KAISER-JOVY 2016, S. 112

Abb. 33: Innovationen durch neue Studienangebote (innerhalb bestehender Studiengänge)



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Wie geschildert, haben im Rahmen des Bologna-Prozesses bereits viele Hochschulen in Deutschland ihre Diplom-Studiengänge verändert und sind auf ein zweistufiges Bachelor- und Master-System gewechselt (vgl. Kap. 2.3.3). Die Tatsache, dass trotzdem an den HöD immer noch mehr als ein Drittel der Studiengänge mit einem Diplom abschließen, verweist auf den oben beschriebenen Konflikt der unterschiedlichen Strömungen an den HöD und ihren verantwortlichen Ministerien. Entsprechend ist es auch nicht verwunderlich, wenn die Beurteilung des bisherigen Bologna-Prozesses durch die Praxisbehörden in dieser Befragung sehr gemischt ausgefallen ist. Während der große Teil der Behörden sich nicht zu einem klaren Urteil durchringen konnte, bewertete ein fast gleichgroßer Teil die Reformaktivitäten als gut bzw. als schlecht. Für ein knappes Viertel der befragten Behörden war der Bologna-Prozess, also die Umstellung von Diplom-Studiengänge auf das zweistufige Bachelor-/Master-Modell, erst gar nicht relevant.

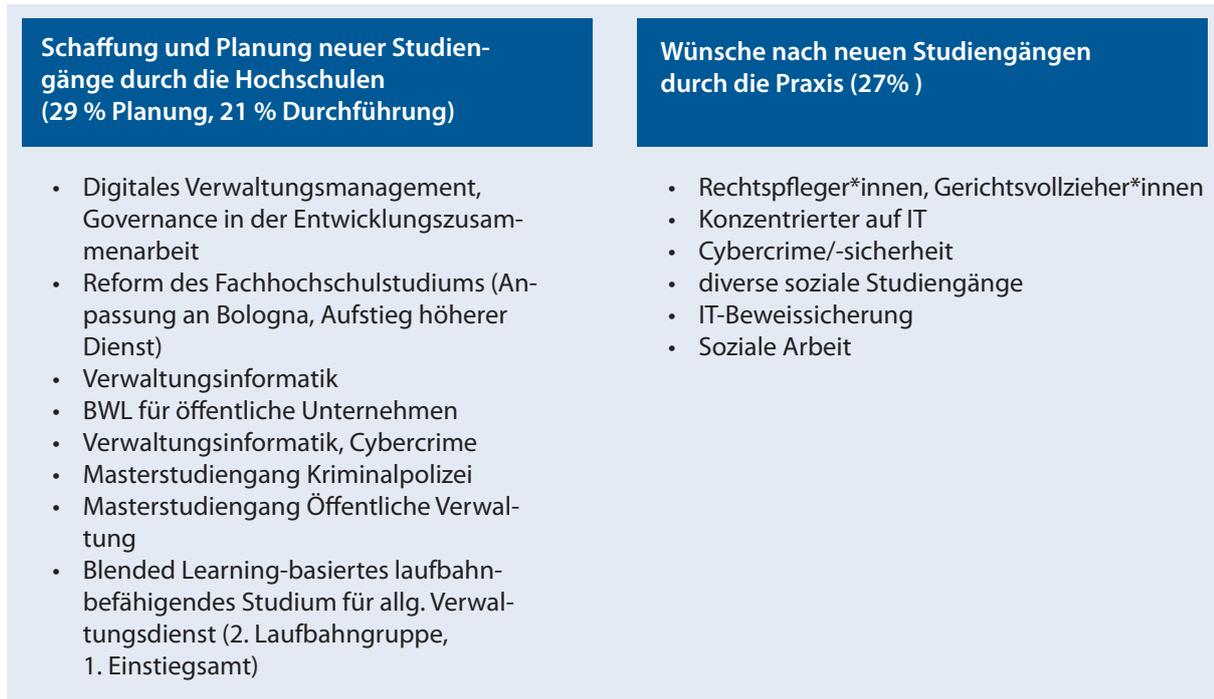
In den Interviews wurden seitens der Hochschulen immer wieder auf die umfassenden und stetig eingesetzten Instrumente zur Reform und Weiterentwicklung der Studienprogramme hingewiesen, z. B. Evaluationen, Praxisbeiräte, regelmäßige Befragun-

gen. Und so zeigten sich auch in den Befragungen die zahlreichen neuen Ansätze und Planungen sowie die Wünsche der Praxis. Während Abbildung 33 die Innovationen und die praktischen Innovationswünsche innerhalb der Studiengänge auflistet, zeigt Abbildung 34 die Aktivitäten und Wünsche für neue Studienprogramme bzw. neue Studiengänge.

Aktuell neue Studienangebote haben mehr als ein Fünftel der Hochschulen konkret umgesetzt, während dies fast ein Drittel noch in naher Zukunft plant. Die Aktivitäten sind dabei sehr heterogen und reichen über IT-Einsatz bis hin zu neuen Wahlmodulen oder auch Angebotsformen (z. B. berufsbegleitende Ausrichtungen). Immerhin fast jede zweite befragte Praxisbehörde äußerte Veränderungswünsche für bestehende Studiengänge, die sehr häufig die Vermittlung von IT-Kenntnissen im Fokus haben.

In den letzten Jahren sind von ebenfalls einem Fünftel der Hochschulen neue Studienprogramme ins Leben gerufen worden, wobei auch hier das Planungspotenzial für die nahe Zukunft mit fast 30 % deutlich darüber angesiedelt wurde. Abbildung 34 zeigt dabei die große Palette an unterschiedlichen Studiengängen, die zumeist auf neue Masterangebote oder digital orientierte Studiengänge aus-

Abb. 34: Innovationen durch neue Studiengänge



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

gerichtet sind. Die Wünsche der Praxis nach neuen Studiengängen sind gegenüber neuen Angeboten in alten Studiengängen deutlich verhaltener. So artikulierten insgesamt nur etwas über ein Viertel der Behörden Vorschläge für neue Programme, die darüber hinaus keine deutliche Spezifik beinhalteten.

Die Diskussion der Ergebnisse in den Interviews zeigte erwartungsgemäß auch kein eindeutiges Bild in Bezug auf zukünftige Veränderungen. Und so kann man die Auflistung der getätigten Aussagen auch nur schwer in einen repräsentativen Gesamtkontext stellen, da vielfach einige Meinungen unterstrichen oder relativiert wurden.

Folgende Aspekte aus den Interviews erscheinen vor dem Hintergrund zukünftiger Reformbestrebungen der Ausbildung aus Sicht des Gutachters besonders wichtig:

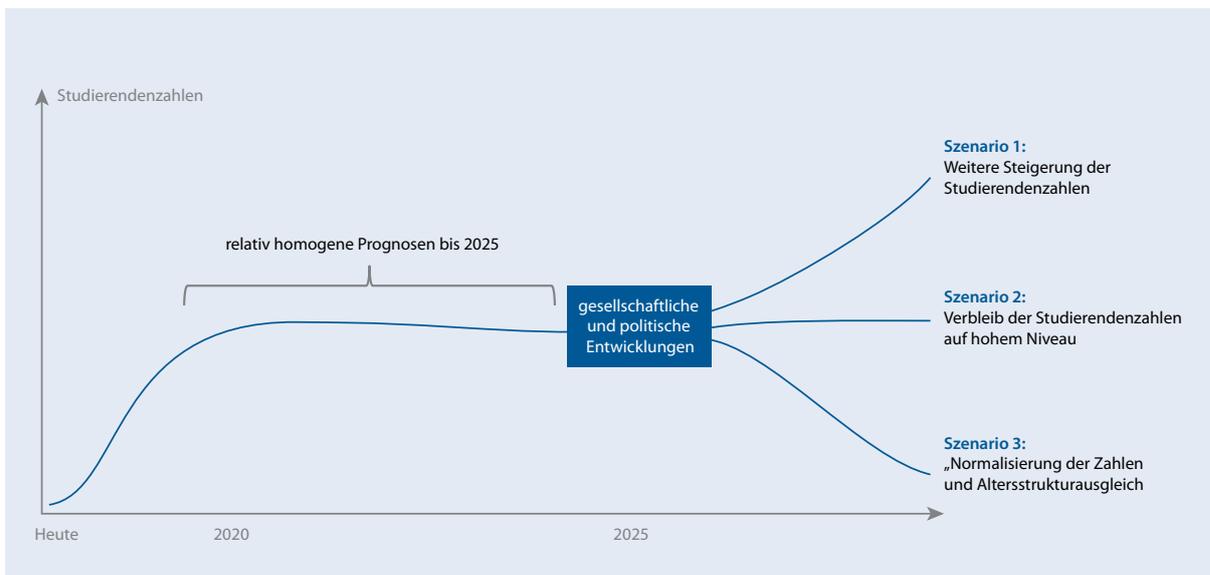
- Der Hinweis auf die steigende Bedeutung der Politik- und der Geschichtswissenschaften für die Ausbildung ist von ganz zentraler Relevanz zur nachhaltigen Stabilisierung der Gesellschaft und der Demokratie. Hier müsse man in Zukunft wesentlich mehr tun als heute.
- Softskills sind vor dem Hintergrund umfassender Veränderungen von beruflichen, aber

auch von persönlichen Herausforderungen entscheidend für die Leistungsfähigkeit von Absolventen. Deshalb muss es auch hier in Zukunft vermehrte Angebote im Hinblick auf das Verwaltungs- und Organisationsmanagement, auf den flexiblen Umgang mit Problemen allgemein sowie den Einsatz von IT geben.

- Aufgrund der wechselnden Anforderungen und dem Wechsel von Einsatz- und Aufgabebereichen ist mehr denn je der Verwaltungsgeneralist in der beruflichen Praxis gefordert. Dieser sollte nicht einseitig (auch nicht einseitig juristisch) ausgebildet werden, sondern dazu in der Lage sein, viele juristische, wirtschaftliche, politikwissenschaftliche, soziologische und anderweitige Bezüge herzustellen, um optimale Entscheidungen oder Unterstützungen zu geben.

Eine in dieser Form einzigartige und noch nicht vorhandene Herausforderung ist der aktuelle Zuwachs an Studierenden, der de facto in manchen Studiengängen und Hochschulen einer Verdreifachung gleichkommt (s.o.). Diese Entwicklung stellt die Hochschulen vor sehr große Herausforderungen, die nicht nur in der Logistik (Lehrräume, Unterbringungen, etc.) bestehen, sondern vor allem die Lehrkräfte

Abb. 35: Die künftige Entwicklung der Studierendenzahlen (Modell)



Quelle: Eigener Entwurf auf Basis der Interviews 2018.

und die Lehrbedingungen betreffen. Ob und wie lange diese besondere Belastungssituation noch andauern wird, ist freilich nicht bekannt. In den Interviews wurde aber auf drei mögliche bzw. wahrscheinliche Szenarios hingewiesen (vgl. Abb. 35).

Bis 2025 scheinen die Zahlen relativ valide zu sein. Sowohl die verantwortlichen Ministerien als auch die Hochschule prognostizieren diese Entwicklung relativ einheitlich. Danach gibt es deutlich unterschiedliche Einschätzungen in den einzelnen Bundesländern. Nach den Erläuterungen in den Interviews gibt es drei mögliche Szenarien für die Bundesländer und auf Bundesebene:

- Einige Akteure gehen auch nach 2025 von weiteren und zum Teil deutlichen Steigerungen der Studierendenzahlen aus, da bis dahin sehr viel weitere Mitarbeiter aus den Behörden ausscheiden werden, was angesichts der zu erwartenden demographischen Entwicklungen in vielen Bundesländern auch wahrscheinlich ist und weiterhin steigende Belastungen der HöD verursachen würde.
- Andere sehen jedoch ab 2025 eine weitere Stagnation der Studierendenzahlen auf hohem Niveau.
- Wieder andere sehen nach diesem aktuellen Einstellungsboom eine „Normalisierung“ der Studierendenzahlen auf das bisherige Niveau, was eine wiederholte Konsolidierung der Hochschulinfrastruktur voraussetzen würde.

Die an einigen Hochschulen nur befristet eingesetzten Stellen könnten damit ab 2025 flexibel wieder abgebaut werden.

Welches Szenario sich nun auch durchsetzen und welche Hochschulstrategie am erfolgreichsten sein wird, bleibt ohnehin abzuwarten. Jedenfalls ist es ein gewichtiger Faktor, wie sich die zukünftigen politischen und gesellschaftlichen Entscheidungen auf die Bewerbersituation der jungen Menschen einerseits, aber auch auf die Ausstattungen und Leistungsfähigkeit der Hochschulen andererseits auswirken werden.

4.2 FORT- UND WEITERBILDUNG (MISSION 1)

Neben der dominierenden Ausbildung haben sich in zahlreichen Hochschulen viele Ansätze und Institute für die Fort- und Weiterbildung herausgebildet, die professionell und sehr erfolgreich betrieben werden. Dabei wurde im Zuge dieser Studie nicht grundsätzlich zwischen der Fortbildung als Ergänzung und Aktualisierung des Wissens sowie der Weiterbildung, die für einen neuen Wissens- und Kompetenzbereich steht, unterschieden. Beide Ansätze werden noch dem Ansatz der „Mission 1“ zugeordnet und gehören deshalb zu dem weiten Themenbereich der Ausbildung bzw. der Lehre.

Die Fort- und Weiterbildung „brummt“ derzeit, wie ein Rektor einer Hochschule in einem Interview berichtet. Und das mindestens aus drei Gründen:

- Zum einen wird die Belegschaft in den Verwaltungen immer älter, was eine immer höhere Fort- und Weiterbildungsnachfrage generiert.
- Zum anderen führen gesetzliche, gesellschaftliche und technologische Änderungen dazu, dass immer wieder neue Regelungen und Kompetenzen hergestellt werden müssen, z. B. aktuell im Rahmen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO).
- Nicht zuletzt sehen jüngere Nachwuchskräfte insbesondere Weiterbildungsangebote wie die Master-Studiengänge als persönlichen „Ausbruch“ aus den relativ starren Strukturen im öffentlichen Dienst und wollen ihre Karriere damit befördern. Allerdings finden diese Angebote bisher wenig Anerkennung durch die Praxisbehörden, da die neuen Studienabschlüsse zumindest derzeit nicht in die laufbahnrechtlichen Regelungen passen.

Die Fort- und Weiterbildung ist in einigen Hochschulen traditionell entweder über die Institution Hochschule selbst oder zumindest örtlich an einem Standort mit einer Hochschule verbunden, was nicht unerhebliche Synergieeffekte bewirkt. Gute Beispiele dafür sind die Hochschulen in Rheinland-Pfalz und in Niedersachsen. Rein organisatorisch und finanziell sind die Weiterbildungsinstitute selbständig und verdienen mit den Kursen und Seminaren Geld. Weiterbildungsstudiengänge werden oftmals auch über die Hochschulen selbst als gebührenpflichtige Studiengänge angeboten.

Die teils traditionell hohe Bedeutung der Fort- und Weiterbildung an den HöD wird auch dadurch abgebildet, dass deutlich mehr als die Hälfte der Hochschulen ein Weiterbildungskonzept haben (57 %). Und auch mehr als zwei Drittel der befragten Praxisbehörden verwiesen auf die Existenz eines Weiterbildungskonzepts. Bei den Hochschulen lag das Planungspotenzial mit ca. 10 % aber sehr niedrig, so dass weitere Aktivitäten von anderen Hochschulen trotz der guten bis sehr guten „Geschäftslage“ nicht massenhaft zu erwarten sind.

Trotz der zum Teil großen Bedeutung an einigen Hochschulen im öffentlichen Dienst, haben andere Hochschulen wiederum nichts mit der Fort- und Weiterbildung zu tun, womit der insgesamt eher schwache Wert von nur 1,9 für die strategische Relevanz der Fort- und Weiterbildung für die HöD erklärbar ist (vgl. Abb. 36).

Abb. 36: Bewertung der Fort- und Weiterbildung

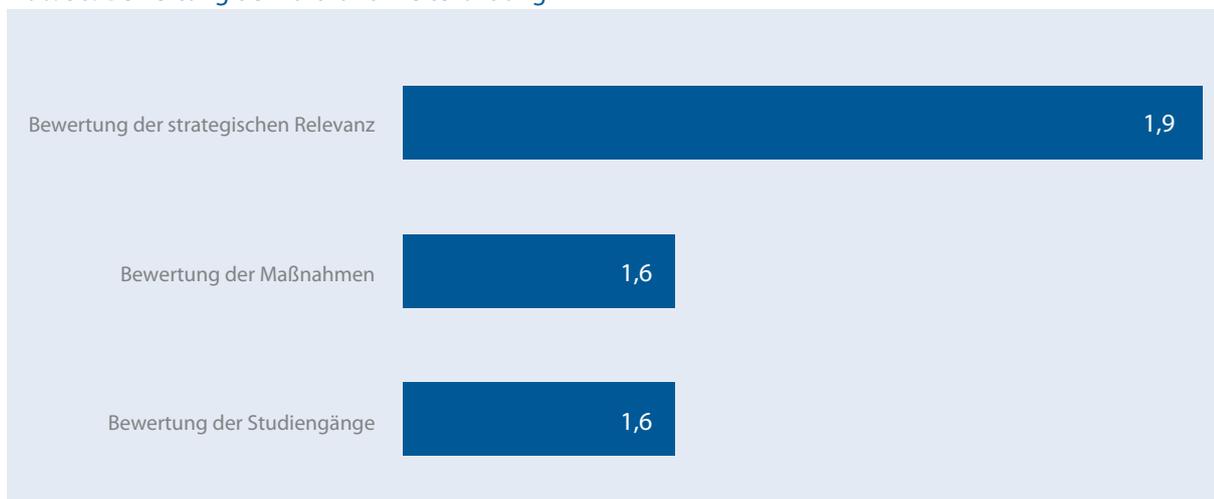
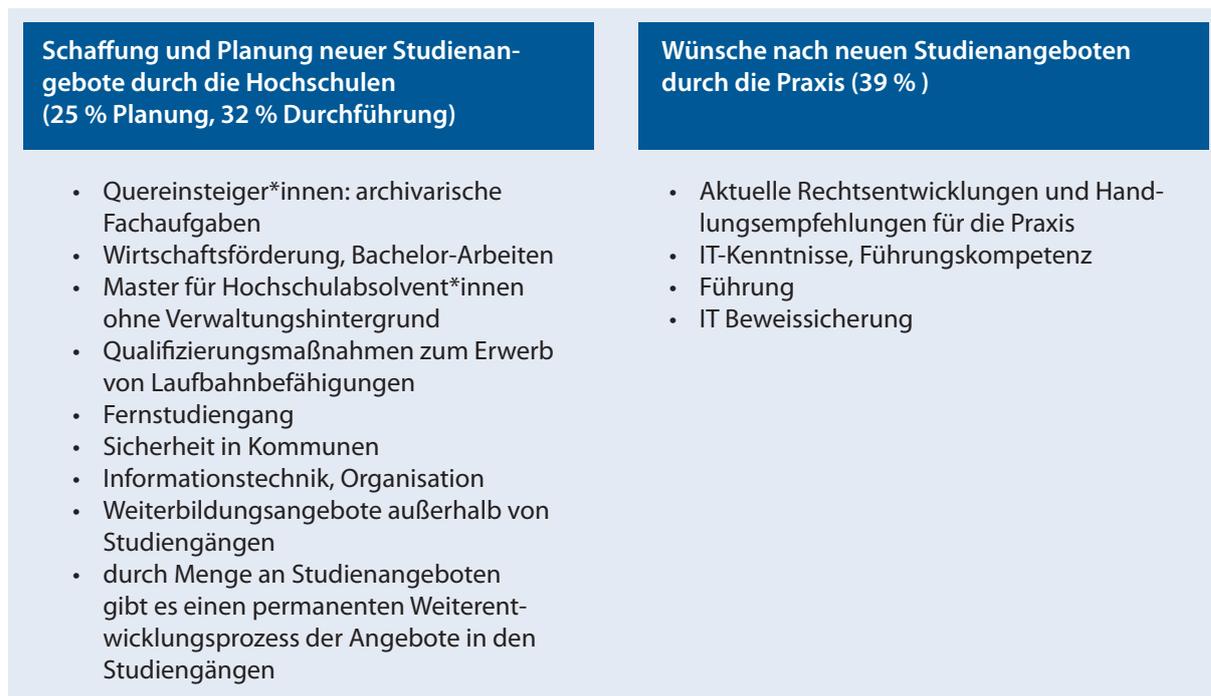


Abb. 37: Innovationen durch neue Weiterbildungsangebote



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Diejenigen Hochschulen, die Fort- und Weiterbildungsaktivitäten durchführen, sind indes sehr zufrieden, was unter anderem aus der sehr guten Bewertung der Maßnahmen und der Studiengänge abzulesen ist.

Die bei der Ausbildung schon angesprochenen Weiterentwicklungen gelten auch für die Angebotsformen in der Fort- und Weiterbildung. Und so zeigten sich auch hier in den Befragungen die zahlreichen neuen Ansätze und Planungen sowie die Wünsche der Praxis. Während Abbildung 37 die Innovationen und die praktischen Innovationswünsche innerhalb der Studiengänge auflistet, zeigt Abbildung 38 die Aktivitäten und Wünsche für neue Weiterbildungsstudienprogramme bzw. neue Weiterbildungsstudiengänge.

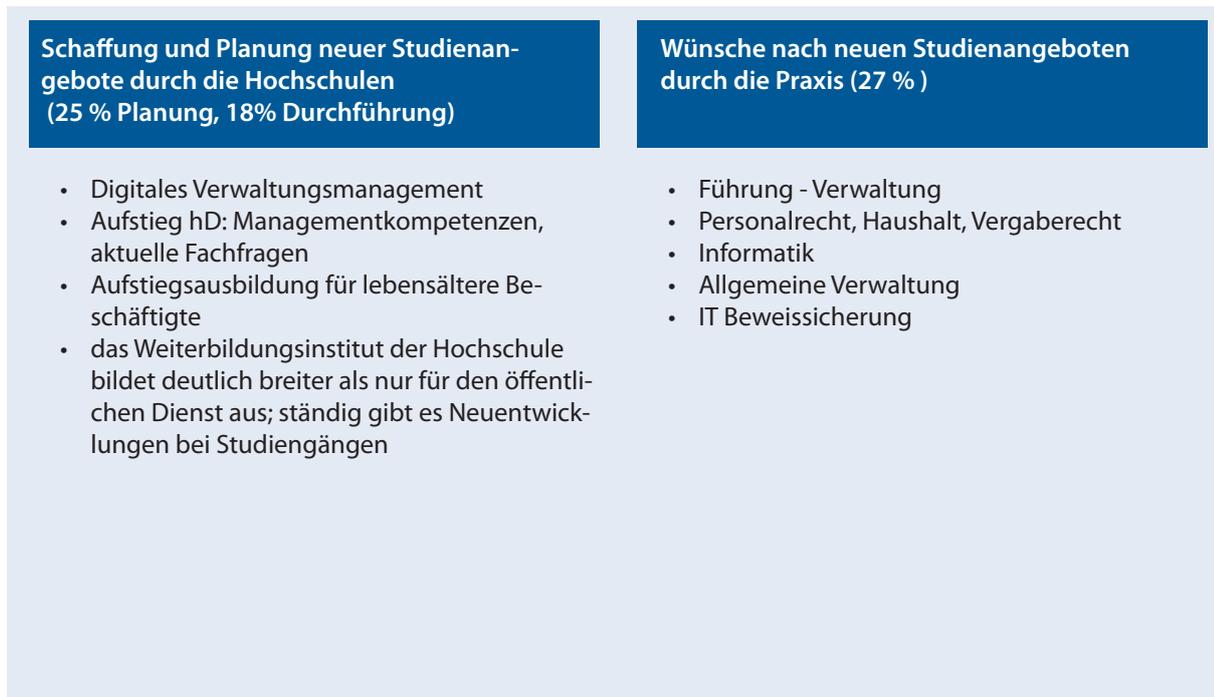
Aktuell neue Angebote haben fast ein Fünftel der Hochschulen konkret umgesetzt, während dies ein Viertel noch in naher Zukunft plant. Die Aktivitäten sind dabei sehr heterogen und reichen über Befähigungen zur Laufbahnprüfung bis hin zu Sicherheitsfragen oder auch IT-Technik. Dass sich hier die Praxis deutlich intensiver einmischt, zeigt sich an der Formulierung von Veränderungswünschen, die im Vergleich zu den Wünschen bei der Ausbildung mit fast

40 % deutlich höher liegen. Aber auch hier wurden sehr häufig die Vermittlung von IT-Kenntnissen und die Vermittlung von Führungstechniken genannt.

In den letzten Jahren ist von jeder fünften Hochschule ein neues Weiterbildungsstudienprogramm entwickelt worden, wobei auch hier das Planungspotenzial für die nahe Zukunft mit 25 % darüber angesiedelt ist. Abbildung 38 zeigt dabei die inhaltlichen und formalen Ausrichtungen, die sich zumeist an formalen Aufstiegsmöglichkeiten und damit an Möglichkeiten einer individuellen Karriereweiterentwicklung orientieren. Die Wünsche der Praxis nach neuen Weiterbildungsstudiengängen sind gegenüber neuen Angeboten in alten Studiengängen deutlich verhaltener. So artikulierten insgesamt nur etwas mehr als ein Viertel der Behörden Vorschläge für neue Programme, die sich im Wesentlichen auf IT-Programme und Organisationsaspekte der Verwaltung konzentrieren.

Die teils beeindruckende Palette an Leistungen in dem Bereich der Fort- und Weiterbildung wurde von den aktiven Hochschulvertretern mit nicht geringem Stolz in den Interviews unterstrichen. Viele Rektoren sind sich darüber im Klaren, dass sich hier ein

Abb.38: Innovationen durch neue Weiterbildungsstudiengänge



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

gutes Geschäftsfeld stetig weiter- und vor allem gut entwickelt. Denn viele Verwaltungen haben neben der Strategie der vermehrten Einstellungen von jungen Nachwuchskräften vor allem die weitere Qualifizierung des bestehenden Personals vor Augen, weil diese letztlich die anstehenden Probleme lösen müssen. Darüber hinaus sind die Verwaltungen dazu aufgefordert, den sich wandelnden Aufgabenstellungen, sei es formal oder inhaltlich, durch neue oder veränderte Aufgabenstellungen Rechnung zu tragen. Damit spielt nicht nur die Fortbildung eine wachsende Rolle, sondern auch die Weiterbildung, die ja grundlegende neue Qualifikationsprofile herstellen soll. Die Fort- und Weiterbildung entwickelt sich somit zu einem Themenfeld mit einer sehr hohen Strategie- und Wettbewerbsrelevanz.

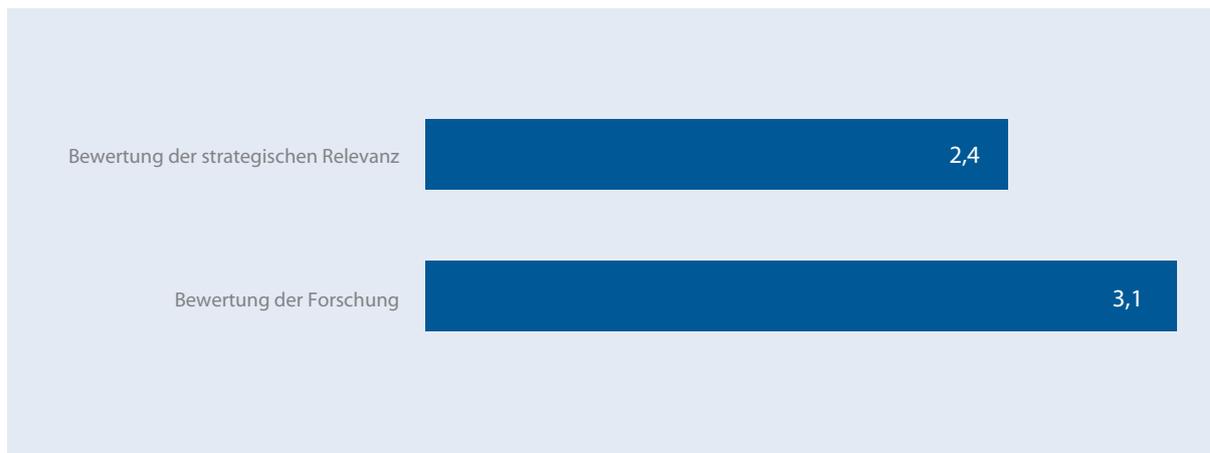
4.3 DIE ANGEWANDTE FORSCHUNG UND PRAXISPROJEKTE (MISSION 2)

Die Forschung gilt neben der Lehre als wichtigste Mission, die auch eine Fachhochschule im Sinne einer Hochschule für angewandte Wissenschaften erfüllen sollte. Forschung und Lehre sowie deren Verbindung gehören somit zu den traditionellen Aufgaben von Hochschulen und Universitäten und sind bereits seit vielen Jahrzehnten vom so genannten Humboldtschen Bildungsideal geprägt.⁴² Angesichts der zunehmenden Forderungen, Erkenntnisse aus den Hochschulen in die Gesellschaft und Wirtschaft zu tragen, ist besonders für Fachhochschulen eine Verknüpfung und Ausdehnung der Aktivitäten über die Hochschulgrenzen hinaus keine gänzlich neue Entwicklung.⁴³ So liegt der Forschungsaspekt in den Fachhochschulen oftmals im Schnittfeld der drei Missionen, wobei die angewandte Forschung vielfältig mit Tätigkeiten, wie Beratung, kooperative Entwicklungen oder gemeinschaftliche Projektdurchführung, vermischt ist und schon den gesamten Bereich des Anwendungsbezugs verdeutlicht.

⁴² Vgl. dazu u. a. PASTERNAK 2008, S. 20.

⁴³ Vgl. ROESSLER/DUONG/HACHMEISTER 2015, S. 14.

Abb. 39: Bewertung der eigenen Forschungsaktivitäten



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

Trotz dieser ohnehin schon eher praktischen Ausrichtung der Fachhochschulen ist gerade das Thema Forschung für nicht wenige Hochschulen des öffentlichen Dienstes wenn nicht gar ein Problem, so doch mindestens ein hoch sensibles Thema. Denn seitens der ressortierenden Ministerien oder der Hochschulaufsicht wird das Thema „Forschung“ an vielen internen Hochschulen weder gern gehört noch häufig praktiziert. In einigen Hochschulgesetzen ist Forschung überhaupt nicht vorgesehen. Teilweise darf der Begriff der Forschung gar nicht genutzt werden, um unliebsame Reaktionen des Trägers zu vermeiden. In einigen Fällen, z. B. bei der *Hochschule der Deutschen Bundesbank in Hachenburg*, sind Forschungsaktivitäten unter Hinweis auf ein eigenes Forschungsinstitut nicht gewünscht, Drittmitteleinnahmen mithin nicht vorgesehen und nicht möglich. Diese in jedem Fall bemerkenswerte Situation lässt sich allenfalls nur aus der traditionellen Schwerpunktsetzung in der Ausbildung erklären und stellt insbesondere ein wohl einmaliges Phänomen in der deutschen Fachhochschullandschaft dar. Und hinzu kommen noch zusätzlich die praktischen Gesichtspunkte, die Forschungsaktivitäten der Hochschulmitglieder allgemein behindern, z. B. die hohe Belastung durch die Lehre und die Selbstverwaltungsaufgaben.

Insofern verweist die Selbsteinschätzung der eigenen Forschungsaktivitäten aus Sicht der Hochschulen mit der Note 3,1 relativ schlechten Werte auf, weil vielfach eben gar keine Aktivitäten vorhanden waren und sind. Dem entgegen steht jedoch eine relativ hohe Bewertung der strategischen Relevanz der Forschung für die zukünftige Hochschulentwicklung und zeigt damit eine auch in vielen Interviews

und Diskussionen gespürte Öffnung der Hochschulen für diese Ansätze. So haben wir insgesamt eine schwierige Situation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst vorliegen, wo einige Hochschulen den Begriff Forschung nicht verwenden dürfen und ein anderer Teil, gerade die externalisierten Modelle, sich an Forschungsleistungen messen lassen müssen und dementsprechend finanziert werden.⁴⁴

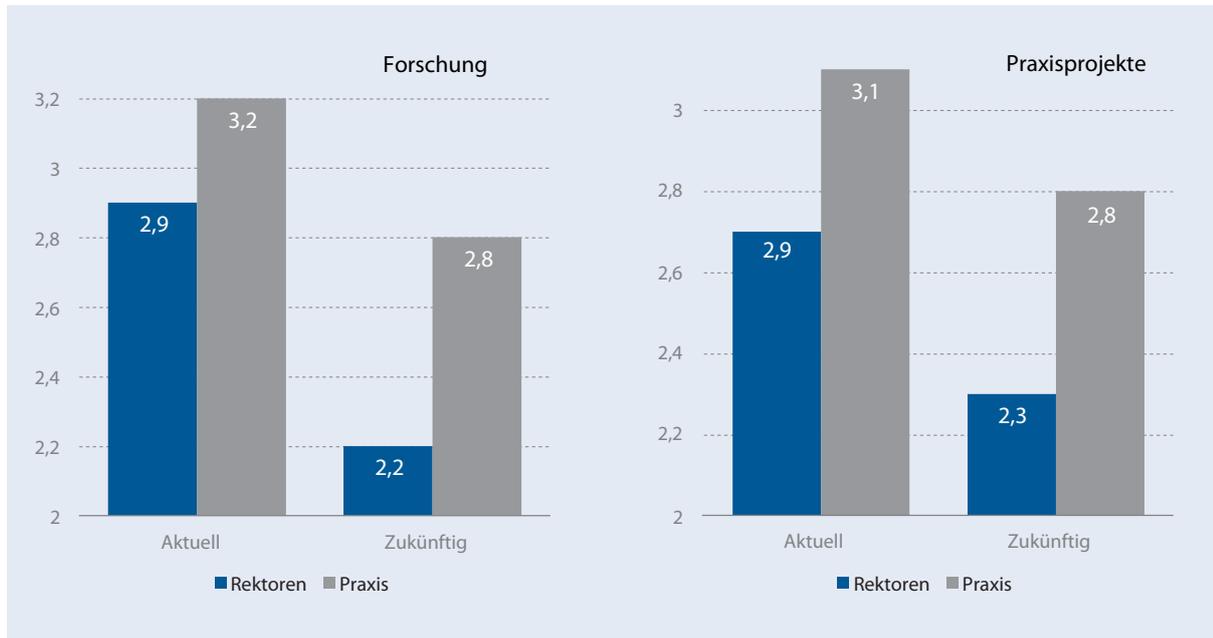
Um den Hochschulen mit diesen schwierigen Rahmenbedingungen und Vorbehalten gegenüber der Forschung entgegen zu kommen und ihnen und ihren Mitgliedern eine Teilnahme an der Studie und am gesamten Diskurs zu ermöglichen, wurde das duale Begriffspaar „Angewandte Forschung / Praxisprojekte“ als Terminus technicus vereinbart. Dieser Begriff wurde nicht nur in dieser Studie genutzt, sondern hat sich derzeit auch bei allen anderen Aktivitäten, z. B. beim neuen „Praxis- und ForschungsNetzwerk“ der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, etabliert.

In den Interviews wurden immer wieder die großen internen Schwierigkeiten innerhalb der Forschung anschaulich dargestellt. So leiden einige Hochschulen unter dem „Primat der Ausbildung“, Forschung finde „nicht statt, würde nicht unterstützt und durch die Rahmenbedingungen quasi verboten“ und „Forschung sei nicht Aufgabe der Fachhochschulen“. Auch Freisemester würde es an den internen Hochschulen für die Forschung nicht geben.

Wie in den Interviews auch umfangreich dargestellt, verändern sich aber auch sukzessive die Einstellungen zum Bereich Forschung. So gibt es

⁴⁴ Vgl. z. B. die leistungsorientierte Mittelvergabe an der Hochschule Harz für den Fb Verwaltungswissenschaften, wo Drittmitteleinnahmen nach einem Schlüssel in die Budget-Berechnungen einfließen.

Abb. 40: Bewertung des aktuellen und zukünftigen Stellenwertes der Forschung und der Praxisprojekte



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

teilweise auch schon Forschungsprofessuren (z. B. Niedersachsen) oder wissenschaftliche Mitarbeiterstellen, die die Forschung unterstützen sollen. Vereinzelt wurde auch davon gesprochen, dass sich die „Ministerialen nicht mehr einmischen und sich nicht mehr darum kümmern“ und dass die Macht des Faktischen langsam, aber sicher für verstärkte Forschungsaktivitäten spreche. Forschung sei auch ein wichtiger Attraktivitätsfaktor für die Lehre, so einige Rektoren im Interview.

Dass die Forschung auch de facto einen gewichtigeren Stellenwert und Bedeutungszuwachs erhält, konnte auch in der Web-Befragung nachgewiesen werden. Abbildung 40 zeigt sowohl bei den Rektoren als auch bei den Vertretern der Praxis eine erhebliche Steigerung des Stellenwertes. Während in der Praxis die Anschauungen etwas verhaltener beurteilt werden, sehen gerade die Rektoren hier eine deutliche Tendenz. In der Zukunft sehen sie die Forschung wie auch die Umsetzung von Praxisprojekten als wichtigen Zukunftsfaktor für die Hochschulen (vgl. Abb. 40).

Insgesamt stellen sich die Aktivitäten trotz der beschriebenen Verbesserungen als sehr ausbaufähig dar. Und noch ein Faktor ist relevant: Wenn die Praxis selbst kein Vertrauen zu den Hochschulen im Bereich der Forschung aufgebaut hat, kostet es sehr viel Zeit und gute Beispielprojekte, um die Akzeptanz der Praxis erst einmal herzustellen.

Dies wurde deutlich von einem Vertreter der Praxis unterstrichen und verweist auf einen zukünftigen schwierigen Gesamtprozess einer fachlichen und kompetenzbezogenen Partnerschaft zwischen Hochschulen und Praxis. „Und seitens der Praxis brauchen wir keine Professoren, die das Thema noch komplizierter gestalten, sondern wir erwarten praktische und anwendbare Lösungen“, so ein weiteres Zitat eines Praktikers im Interview.

Das in 2017 neu gegründete Praxis und Forschungsnetzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst ist derzeit noch ein loses Netzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, welches die zentrale Aufgabe hat, die angewandte Forschung sowie die stärkere Verzahnung von Lehre und Praxis mit Projektierungen durch eine ausgebaute Kooperation der Hochschulen untereinander herzustellen, auszubauen und zu professionalisieren. In diesem Sinne soll Wissen geschaffen und vernetzt, interdisziplinär mit den verschiedenen Talenten der HöD bearbeitet, gemeinsam mit den Partnern Lösungen entwickelt und diese mit und in der Praxis umgesetzt werden.

Dabei wird ein spezifischer Forschungsansatz verfolgt: Es geht nicht um theoretische Grundlagenforschung, sondern um konkrete Praxisprojekte und angewandte Forschung, die eine aktive und praxisnahe Rolle in der Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes angesichts der wachsenden Probleme und Rahmenbedingungen einnehmen sollen.

Die Verbindung von Forschung und Lehre sollte gerade für eine Hochschule für angewandte Wissenschaften eine Kernkompetenz darstellen, die sie von anderen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, z. B. höhere Fachschulen oder Akademien, deutlich unterscheidet. Insofern muss gerade für die HöD betont werden, dass die Forschungsaktivitäten keine ergänzenden Randtätigkeiten, sondern wichtige und zentrale Handlungsfelder neben der Lehre, der Weiterbildung und dem ebenfalls bedeutsamen Wissenstransfer sind. Die nachgewiesenen Stärken der HöD in der Praxisnähe sind bereits sehr gut, können und müssen aber noch deutlicher von außen wahrnehmbar, weiter gestärkt und nicht nur im Sinne der angewandten und praktischen Forschung intensiviert werden.

Bereits heute verfügen die Hochschulen für den öffentlichen Dienst über eine Vielzahl anerkannter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die auch bundesweit hochrelevante Themenfelder für den öffentlichen Dienst mitgestalten und durch ihre angewandte Forschungsarbeit maßgeblich zu Problemlösungen beitragen. Die Sichtbarkeit dieser Expertisen erfolgt gleichwohl aktuell nicht gebündelt und an zentralem Ort.

Die aktuellen Veränderungen und vor allem die teils sehr stark steigenden Studierendenzahlen, vor allem in den Polizeifachhochschulen, aber auch in den anderen genannten Bereichen, werfen die Hochschulen derzeit und in den nächsten Jahren schon aus rein praktischen Gründen wieder stark auf die Ausbildung zurück. Denn die steigenden Studierendenzahlen und die nur teils oder im Nachgang erfolgenden personellen Kompensationen werden so oder so zumindest (und hoffentlich nur) temporär eine verstärkte Aufmerksamkeit auf die Lehre erfordern.

In Folge dieser Aktivitäten und Entwicklungen wurde im Sommer 2018 seitens des Praxis- und Forschungsnetzwerkes ein so genanntes Mission Statement entworfen, das unter dem Motto firmiert:

- Wissen schaffen,
- interdisziplinär arbeiten,
- gemeinsam Lösungen entwickeln,
- mit und in der Praxis umsetzen.

Es befindet sich aktuell in der Diskussion innerhalb der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, die idealerweise diese Ideen, Ansätze und neuen Ausrichtungen goutiert und beschließen wird.

Das Mission Statement richtet sich mit den grundlegenden Ansätzen zum Selbstverständnis an alle Stakeholder außerhalb des Hochschulbereichs, aber

vor allem auch an die interne Organisation, innerhalb der somit auch ein kultureller Wandel bewirkt werden soll.

Unter den Begriffen „Angewandte Forschung“ und „Praxisprojekte“ werden dementsprechend alle Aktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst verstanden, die innerhalb und außerhalb der Lehre gemeinsam mit der Praxis zu neuen Erkenntnisgewinnen, Umsetzungsmöglichkeiten und Innovationen führen sowie zugleich die Aktualität und das hohe Niveau der Lehre gewährleisten. Das Praxis- und Forschungsnetzwerk versteht sich entsprechend als Promotor, Impulsgeber und Kooperationsplattform für alle Aktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst in der Umsetzung von Forschungs- und Praxisprojekten sowie in der gemeinsamen Interaktion und Kommunikation mit den Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst.

In diesem Sinne orientiert sich die angewandte Forschung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst vor allem

- an den Erfordernissen und Problemstellungen der Praxis,
- an der Unterstützung der Praxis durch angepasste und wirksame Lösungsstrategien,
- an den vorhandenen Profilierungen der bestehenden Hochschulen,
- an interdisziplinären und kooperativen Vorhaben und übergreifenden, relevanten Themen,
- an der Einbindung von Studierenden und den wissenschaftlichen Nachwuchskräften,
- bei den eingesetzten Methoden an den allgemeinen disziplinären Standards,
- an der strategischen und operativen Verbindung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und den Anforderungen der Praxis sowie
- an der Einheit von Forschung und Lehre sowie dem öffentlichen Diskurs um den besten Weg.

Darüber hinaus strebt das Praxis- und Forschungsnetzwerk deshalb die Intensivierung der angewandten Forschung und des Wissenstransfers an und möchte dies mit folgenden Maßnahmen nicht nur instrumentell unterstützen:

- die Schaffung einer wissenschaftlich-praktischen Innovativ-Plattform für den öffentlichen Dienst insgesamt,
- den Aufbau einer praktischen und wissenschaftlichen Praxis- und Wissenscommunity an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst,
- den Aufbau einer Kompetenzplattform für den wissenschaftlich-praktischen Austausch von

Know-How zwischen den Forscherinnen und Forschern der Hochschulen für den öffentlichen Dienst,

- die Durchführung von Veranstaltungen und Kongressen zu aktuellen Themen für den öffentlichen Dienst für Praktiker, Studierende, Wissenschaftler und Hochschulangehörigen sowie
- die Publikation von Forschungsergebnissen in geeigneten Formen und Formaten.

Die institutionelle, inhaltliche und personelle Anbindung an die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst wird als notwendige und wichtige Voraussetzung angesehen, um die Aktivitäten abzustimmen, zu koordinieren und auch hinsichtlich der Zielstellungen zu evaluieren.

Das Praxis- und Forschungsnetzwerk zielt in einem mittleren Zeithorizont auf eine weitere Professionalisierung der gemeinsamen Arbeit und nachhaltige Verstärkung der Aktivitäten in Form einer möglichen Institutionalisierung ab, z. B. in Form einer verbindlicheren Arbeitsgemeinschaft oder einer rechtlich selbständigen Organisationsform. Die genannten Ziele und Ausrichtungen sollen dabei als kontinuierliche Orientierung beibehalten werden.

Dementsprechend wurden vom Praxis- und Forschungsnetzwerk bereits zwei bundesweite Veranstaltungen in Berlin durchgeführt sowie eine eigene Schriftenreihe im NOMOS-Verlag mit dem Titel „Schriften des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst“ gegründet. Der erste Band firmierte unter dem Einführungstitel „Perspektiven der angewandten Verwaltungsforschung“ und ist Ende 2018 erschienen.⁴⁵ In dieser Reihe sollen jährlich mindestens zwei neue Bände erscheinen und den Hochschulen für den öffentlichen Dienst eine auch im wissenschaftlichen Sinne neue Sichtbarkeit verleihen.

4.4 DER WISSENSTRANSFER (MISSION 3)

Der Wissenstransfer wird häufig auch als so genannte „Third Mission“ beschrieben und wurde bereits im Kapitel 2.3.6 vorgestellt. Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) im westfälischen Gütersloh hat sich innerhalb eines großen Projekts vertiefte Gedanken um diese dritte Mission für Fachhochschulen gemacht: „Hinter der „Dritten Mission“ verbirgt sich kein gänzlich neuer Aufgabenbereich der Hochschulen. Vielmehr gibt der Begriff Tätigkeiten, Aufgaben und Leistungen einen Namen, die Hochschulen neben Lehre und Forschung bereits seit vielen Jahren erfolgreich durchführen. (...) Es handelt sich oftmals um einen Sammelbegriff für alle gesellschaftsbezogenen Hochschulaktivitäten, Aktivitäten also, in denen die Beachtung gesellschaftlicher Trends und Bedürfnisse zum Ausdruck kommt, inklusive sozialen und zivilgesellschaftlichen Engagements. Im Third-Mission-Begriff werden damit all die Ansprüche reflektiert, die von der Hochschule fordern, eine sichtbarere und stärkere Rolle in der Gestaltung moderner Wissensgesellschaften zu spielen, und zwar durch die Bereitstellung sozial, kulturell oder ökonomisch nutzbaren Wissens.“⁴⁶

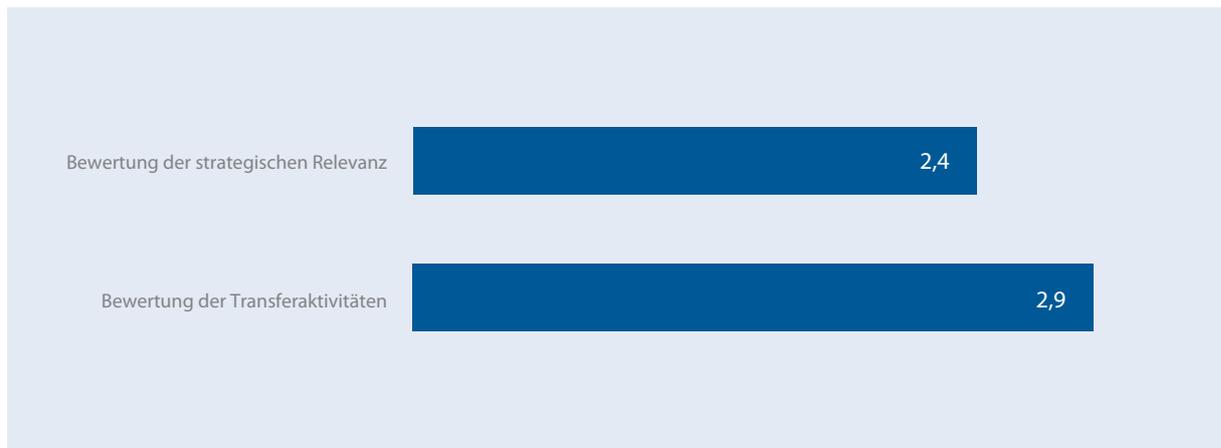
Und in der Tat zeigen gerade die jüngsten Beispiele um das Praxis- und Forschungsnetzwerk, wie eng und verflochten die Beziehungen zwischen der angewandten Forschung, kooperativen Praxisprojekten und dem Wissenstransfer allgemein sind. Im engeren Sinne sind in dieser Studie vor allem die sichtbaren Outputs des Wissenstransfers berücksichtigt worden. Das sind im Wesentlichen nach außen und innen gerichtete Aktivitäten im Print- und im Eventbereich und betreffen Schriftenreihen, Publikationen genauso wie Workshops oder Gesprächsforen, wie wohl das renommierteste und gleichsam älteste Format, die „Glienicke Gespräche“, die von der HWR in Berlin seit 1987 betreut werden.

Aufgrund des engen konzeptionellen und operativen Zusammenhangs zwischen angewandter Forschung auf der einen und des Wissenstransfers auf der anderen Seite überrascht es kaum, dass sich die entsprechenden Ergebnisse sehr ähnlich sind. Wie bei den Forschungsaktivitäten auch ist die Selbsteinschätzung der Transferaktivitäten mit der Note 2,9 relativ schlecht und nur geringfügig besser als bei der Forschung. Dem entgegen steht aber eine relativ hohe Bewertung der strategischen Relevanz des Wissenstransfers für die zukünftige Hochschulentwicklung (vgl. Abb. 41). Wie bei der Forschung, so sehen viele Rektoren der Hochschulen auch eine zukünftig wichtige Funktion des Wissenstransfers, in

⁴⁵ Vgl. BECK/STEMBER 2018.

⁴⁶ ROESSLER/DUONG/HACHMEISTER 2015, S. 5

Abb. 41: Bewertung der Aktivitäten im Wissenstransfer



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

dem nicht nur dem eigenen Träger und den Ausbildungsverwaltungen, sondern auch Beteiligten und Interessierten sowie anderen Stakeholdern darüber hinaus gehende Angebote zum Transfer von Forschungsergebnissen und weiteren Erkenntnissen gemacht werden. So kann der Wissenstransfer gerade und nicht unerheblich auch zur Profilbildung und Kompetenzsteigerung beitragen.

Die Ergebnisse aus den Interviews bestätigen diese Aussagen in eindrucksvoller Weise. Insbesondere der Wissenstransfer durch Workshops mit aktuellen Fragestellungen, Praxisforen etc. können viele Aktivitäten nach außen tragen und damit die Kompetenz der HöD unterstreichen. Der Wunsch der Praxis an die Hochschulen sei es aber auch, die Wissensvermittlung deutlich zu optimieren. Es müsse eine besser verdaubare Wissensvermittlung erfolgen, möglichst mit neuen Formaten, z. B. einmal im Monat Information mit neuen Medien oder Apps. Insbesondere die generelle Arbeit mit neuen Medien müsse nachhaltig gestärkt werden, z. B. im Reclam-Verlag, über youtube, twitter.

Die letzten beiden Aspekte erfordern natürlich Kompetenzen und Know-how, die gerade von den kleinen (internen) Hochschulen für den öffentlichen Dienst kaum allein zu gewährleisten oder herzustellen sind. Deshalb ist es gerade im Second- und Third-Mission-Bereich umso wichtiger, zusammenzuarbeiten, um eine für diese Performanz erforderliche Größenordnung erreichen zu können.

4.5 KOOPERATIONSVORAUSSETZUNGEN UND ZUKÜNFTIGE POTENZIALE DER VERNETZUNG

Kooperationen sind kein Selbstzweck und schon gar kein Ziel an sich. Sie sind aber für Hochschulen in der heutigen Zeit mit vielen Netzwerken-Ansätzen und dem notwendigen Austausch von Informationen und Ideen notwendiger denn je. Denn was wären wissenschaftliche Ansätze ohne einen entsprechenden Diskurs über die Inhalte, Themen und Reformen? Und diese Anforderung gilt auch natürlich für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst, die sich als Hochschulen für angewandte Wissenschaften entsprechend stärker dem beruflichen Umfeld und der Praxis anpassen und öffnen müssen.

Abbildung 42 zeigt vor diesem Hintergrund die Ergebnisse der Web-Befragung und skizziert die Ergebnisse geordnet nach den schon beschriebenen Hochschulmissionen aus Sicht der Praxis. Dabei scheinen die Kooperationen der Praxis mit den Hochschulen bereits auf einem guten Stand zu stehen. In der Lehre stehen die Kooperationen mit über 90 % nicht unerwartet an erster Stelle. Es folgen die Fort- und Weiterbildung, die Durchführung von Praxisprojekten sowie der Wissenstransfer mit etwas unter 60 %. Die Forschung kommt immerhin noch auf einen Anteil von 39 %. Diese Werte verweisen zwar nicht auf eine kontinuierliche und umfassende Kooperation, aber zumindest werden die Bedeutung und damit auch der Bekanntheitsgrad

Abb. 42: Zusammenarbeit der Praxis mit den Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Lehre und Ausbildung (Mission 1)		Fort- und Weiterbil- dung (Mission 1)		Angewandte For- schung und Praxis- projekte (Mission 2)		Wissenstransfer (Mission 3)	
Ja:	91 %	Ja:	58 %	Praxisprojekte		Ja:	58 %
Geplant:	3 %	Geplant:	3 %	Ja:	55 %	Geplant:	6 %
Nein:	6 %	Nein:	39 %	Geplant:	6 %	Nein:	36 %
				Nein:	39 %		
				Forschung			
				Ja:	39 %		
				Geplant:	3 %		
				Nein:	58 %		

Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

der jeweiligen HöD für die Praxis klarer. Erstaunlich niedrig sind jedoch die relativ geringen Planungspotenziale, die für die Zukunft bei gleichbleibendem Status-Quo keine bedeutsamen Veränderungen bzw. Verbesserungen oder Intensivierungen der Zusammenarbeit versprechen.

Mehr und detaillierten Aufschluss über die doch zum Teil komplexen Kooperationsstrukturen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst liefert eine interne Studie aus dem Jahr 2016, die vom Autor dieser Studie speziell zu diesem Thema anhand der Teilnehmer der Rektorenkonferenz angefertigt, aber bislang noch nicht publiziert worden ist (vgl. Kap. 1.3.3).

Diese Umfrage zu den aktuellen Kooperationsvoraussetzungen und zu den zukünftigen Potenzialen der Vernetzung an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) wurde 2016 im Auftrag und nach einem Ansatz des Präsidiums im Rahmen einer schriftlichen Befragung durchgeführt, an der sich 22 Rektorinnen und Rektoren beteiligten. Die Ergebnisse sollten dabei eine wichtige Voraussetzung für die Anbahnung weiterer Kooperationen und Formen der Zusammenarbeit aller HöD darstellen und einen profunden Überblick über die wesentlichen Kooperationsvoraussetzungen und bisherigen Kooperationsaktivitäten möglichst einheitlich in Form von Einschätzungen, aber auch durch die Übersendung von relevanten Informationen und Hinweisen ermöglichen. Der Fragebogen

war in einen allgemeinen Teil und einen spezifischen Teil mit insgesamt vier zentralen Aktivitätsbereichen auf Hochschulebene gegliedert. Die Auswertung erfolgte anonym und aufsummiert im Juli 2016.

Der grundlegende Befund für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes in Bezug auf vertragliche Kooperationen war insgesamt sehr positiv. Sowohl im Inland (64 %) als auch im europäischen und außereuropäischen Ausland (71 % und 55 %) gab es verbindliche Hochschulpartnerschaften.

Kooperationen waren und sind auch für die HöD erwartungsgemäß kein neues Thema, insofern besteht auch dort ein relativ hohes Niveau an Partnerschaften und Formen der Zusammenarbeit. Die beschriebenen Kooperationen sind aber weniger im Inland, sondern eher EU-weit anzutreffen. Die Lehre ist als Kernaktivität überall und auch in den kooperativen Aktivitäten präsent, jede dritte Hochschule verweist sogar auf kooperative Studiengänge. Deutlich dahinter befinden sich die Fort- und Weiterbildung sowie die Forschung, dort gab es auch die höchsten und spürbarsten Planungspotenziale.

In der „First Mission“ sind die Hochschulen somit erwartungsgemäß sehr gut und professionell aufgestellt. Für weitere Kooperationen auf diesem Gebiet gibt es aber noch viele Potenziale, die ebenfalls noch nicht ausgeschöpft worden sind.

Der Fort- und Weiterbildungsbereich ist in vielen HöD – wie oben beschrieben - professionell über zahlreiche externe und interne Institute geprägt. Die hier zu findenden Kooperationen sind aber noch nicht „in der Fläche“ angekommen bzw. überall präsent.

In der Forschung kooperieren mehr als ein Drittel der HöD (38 %) nach eigenen Angaben mit externen Partnern und Hochschulen. Das Planungspotenzial für die Zukunft zeigt sich aber mit 8% eher verhalten. Von Seiten der Hochschulen wurde auf einige Inhalte und Themen hingewiesen, innerhalb der sich viele Hochschulen allerdings auch noch mehr Kooperationen vorstellen können. Dies sind unter anderen (in Klammern Zahl der Nennungen):

- **Verwaltungsmodernisierung im weitesten Sinne (6) (Organisationsentwicklung, Verwaltungsinnovation, ...),**
- **Finanzentwicklung und Kapitalforschung (4),**
- **Polizeiliche Forschung (4),**
- **eGovernment / neue Medien (3),**
- **Gesellschaftliche Integration (3),**
- **Gesellschaftlicher und demographischer Wandel (3) und**
- **sonstige Themen, z. B. Bürgerbeteiligung, Wirtschaftsförderung, Rechtsforschung (4).**

Nur jede fünfte HöD beschäftigt sich nach den Ergebnissen der 2016er Studie nicht mit Forschung / Praxisprojekten, so dass hier viele Akteure mögliche Kooperationspartner sind. Fokussierte, inhaltlich abgestimmte Schwerpunkte in der Forschung haben aber nur die Hälfte der Hochschulen. Die inhaltlichen Themen zeigen eine bunte Palette, die in Teilen die heterogenen Hochschulausrichtungen selbst widerspiegelt. Übergreifende Themen sind vor allem durch die Verwaltungsmodernisierung und die Digitalisierung geprägt.

Große und ebenfalls noch nicht ausgeschöpfte Potenziale bestehen in der „Third Mission“. Wie auch in dieser globalen Studie bestätigt, haben fast alle HöD eigene Veranstaltungen oder Reihen, zwei Drittel eigene Publikationsreihen und über die Hälfte eigene Periodika, die für weitere Kooperationen und gemeinsame Aktivitäten genutzt werden können.

Als abschließende Wünsche wurden im Bereich der Lehre in dieser Studie genannt:

- **Gemeinsame Studiengänge, vor allem Master (3),**
- **Internationalisierung (2),**

- **Weiterbildung, Spezialfortbildungen (2),**
- **Austausch von Lehrenden, Dozenten-Sharing (2),**
- **Hochschuldidaktik und Austausch von Materialien, Klausuren.**

Im Bereich der Forschung und der Durchführung von Praxisprojekten wurde auf folgende Aspekte verwiesen:

- **eGovernment, New Work (3)**
- **Demographischer Wandel und die Folgen**
- **Gemeinsame Projekte und Ressourcenbündelung**
- **Koordination durch und mit Forschungsbeauftragte**

Im Bereich des Wissenstransfers wünschte man sich sowohl den Aufbau von Wissenslandkarten (Wissensmanagement) wie auch einen besseren Austausch von Informationen und mehr gemeinsame Veranstaltungen. Dass zu verstärkten Kooperationen aber noch wichtige Rahmenbedingungen dazu gehören, ließ man nicht unerwähnt und verwies in diesem Zusammenhang z. B. auf möglichst einheitliche IT-Systeme, neue mediale Formen der Zusammenarbeit sowie auf Anrechnungsmöglichkeiten auf das Lehrdeputat.

Auch aus der 2016er Studie folgte das ermutigende Ergebnis, dass die verstärkten Kooperationen der HöD untereinander als sehr gut bewertet wurden und als ein positives Signal verstanden werden sollten. Denn die konkrete und stärkere Vernetzung der HöD untereinander bewerteten zehn Hochschulvertreter mit sehr gut, acht mit gut und nur vier Vertreter mit einem befriedigend. Die zentralen Ergebnisse der kleinen internen Studie waren sehr ermutigend und stellten nicht zuletzt auch eine erkenntnisbezogene Grundlage für die vorliegende Studie dar:

- **Es wurden zahlreiche professionelle Aktivitäten der HöD und ein insgesamt großes (internationales) nutzbares Hochschulnetzwerk identifiziert.**
- **Die Lehre steht mit Abstand im Vordergrund, ein auch wichtiges und spürbares Engagement im Fortbildungsbereich und der Forschung war aber auch erkennbar.**
- **Die Kooperationen und Aktivitäten in der „Third Mission“ waren 2016 noch unterentwickelt, hatten und haben aber auch heute noch viel Potenzial.**
- **Aus der Befragung erfolgte ein hohes Maß an Unterstützung und auch sehr viele positive Signale, viele neue Vorstellungen und Ideen zur künftigen Arbeit und Kooperation.**

Abb. 43: Maßgebliche Einflussfaktoren für die Hochschulentwicklung



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

- Kooperationen sind keine Selbstläufer! Sie müssen strategisch vorbereitet und schrittweise entwickelt und installiert werden. Vor diesem Hintergrund sollten diese Aspekte in den künftigen Konferenzen und Sitzungen immer wieder thematisiert werden.

Einige wichtige Vorschläge und Ideen aus dieser Studie wurden bis heute bereits umgesetzt, u. a.

- eine gemeinsame Preisverleihung wissenschaftlicher Abschlussarbeiten durch die HöD, erstmals 2017,
- der Aufbau einer AG Forschung bzw. eines Forschungsnetzwerk HöD (heutiges Praxis- und Forschungsnetzwerk),
- die Etablierung einer (wissenschaftlichen) Veranstaltungsreihe unter dem Label „HöD“ (heute bereits 2 bundesweite Netzwerkveranstaltungen, zuletzt am 18.01.2019 in Berlin) sowie
- weitere Arbeiten, z. B. Schaffung von mehr Transparenz durch den Aufbau eines Wissensmanagements über die HöD (Umsetzung im Zuge dieser Studie).

4.6 EINFLUSSFAKTOREN UND HANDLUNGSFELDER

Zum Abschluss der Grundlagenuntersuchung war von besonderem Interesse, was eigentlich die zentralen Einflussfaktoren der Hochschulentwicklung und zukünftigen Handlungsfelder sind. Die Ergebnisse in Abbildung 43 zeigen, dass die maßgeblichen und wichtigsten Einflussfaktoren aus der institutionellen Ausstattung mit Finanzen und Personal sowie den politischen Vorgaben bestehen. Mit größerem Abstand folgen Vorgaben der Behörden und hochschulrechtliche Vorgaben sowie am Ende Vorgaben der Akkreditierung.

Das Ergebnis dokumentiert abschließend und erneut die große Abhängigkeit dieser Hochschultypen von politischen und administrativen Vorgaben und Entscheidungen, die anderswo zumindest nicht in dieser Intensität vorhanden ist. Denn durch die politischen und behördlichen Entscheidungen werden eben nicht nur die Ressourcenlage, sondern auch weitgehend die Nachfrage der Studierenden sowie die interne personelle Ausstattung bestimmt. Die Politik, die (Träger-)Behörden, aber auch die Einstellungsbehörden sind somit die wichtigsten Stakeholder für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes, die auch in Zukunft entsprechend behandelt werden müssen und denen gegenüber ein Qualitäts- und Leistungsnachweis erbracht werden muss.

Welche Handlungsfelder bei diesen Aktivitäten im Vordergrund stehen sollten, darauf verweist Abbildung 44. Hierbei zeigte sich nochmals die besondere Akzentuierung der Personalgewinnung auch bei den Dozenten und der Digitalisierung, deren Anforderungen bereits weiter oben beschrieben worden sind. Eher im Mittelfeld landet die Gewinnung von Studierenden, weil sie für die internen Hochschulen durch den Umweg der Einstellungsbehörden keine direkte Zielgruppe darstellt. Weit in der Bedeutung zurückgefallen sind die Faktoren Diversität und Internationalisierung, was mit den Ergebnissen zu den wichtigsten Faktoren in der Lehre übereinstimmt. Nach wie vor landen aber auch die Faktoren eines Praxisnetzwerks und der angewandten Forschung ebenfalls nicht ganz vorn, was mit den beschriebenen, schwierigen Entwicklungen rund um die beiden Missionen Forschung und Wissenstransfer zu tun hat.

Die Ergebnisse der letzten Frage der Web-Befragung zeigen sich von besonderem Interesse, weil hier die Relevanz zukünftiger Handlungsfelder nach Art und Inhalt skizziert werden (vgl. Abb. 45). Demnach kann man trotz der zum Teil unterschiedlichen Gewichtung durch Praxis und Hochschulen insgesamt zwei Gruppen deutlich unterscheiden.

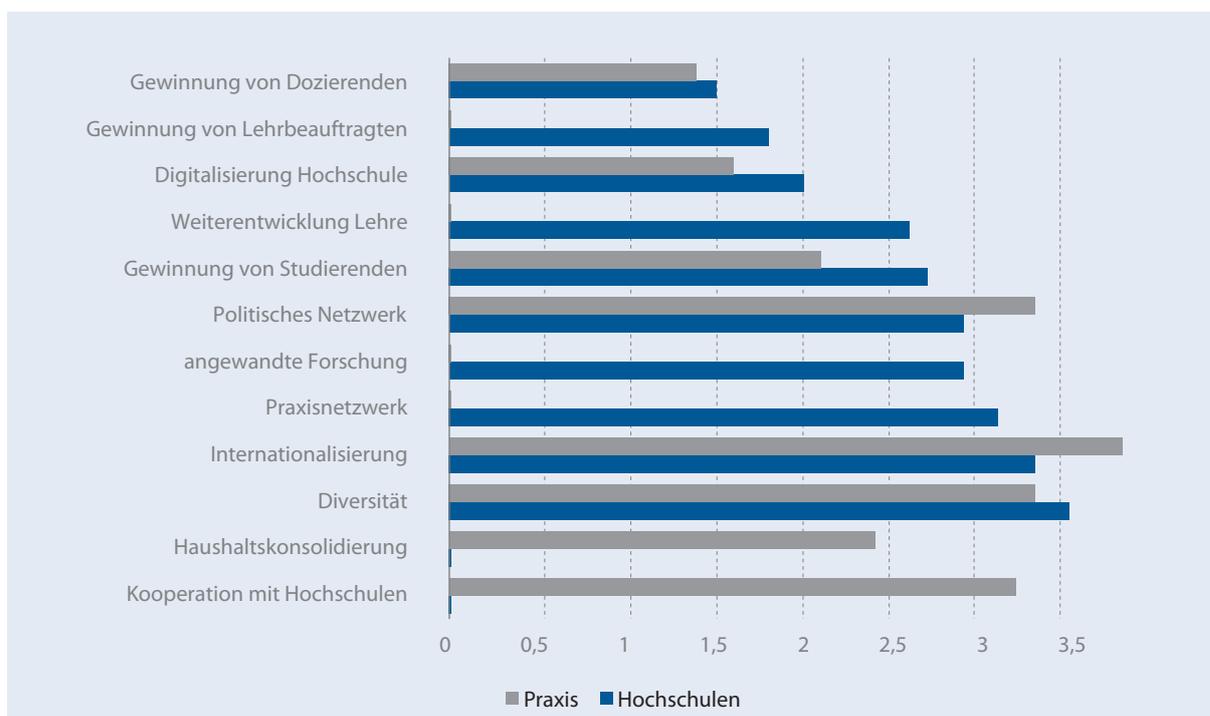
Für die zukünftigen Aktivitäten der Hochschulen sind folgende Faktoren besonders relevant (Werte von 2,4 und darunter):

- Eigene Innovationen und Ideen u. a. in Form von Verwaltungs- und Hochschulreformen, neue Organisationsformen und Leitbilder,
- Kooperationen mit der Praxis in allen drei Missionen der Hochschulen,
- eigene Kompetenzentwicklung, z. B. in Form eigener oder gemeinschaftlicher Kompetenzprofile oder anderer fachlicher Profilierungen im öffentlichen Dienst,
- die umfassende Digitalisierung der Hochschulen,
- mehr inhaltliche und formale Angebote für die Praxis sowie
- die verstärkte Kooperation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst untereinander (nur Hochschulen).

Auf der anderen Seite gibt es eine zweite Gruppe von Faktoren (ab Werten von 2,5 und darüber), die eine eher sekundäre Bedeutung im Gesamtergebnis haben. Hierzu gehören:

- Der Aufbau eines Kompetenzzentrums,
- die Kooperation mit anderen Hochschulen (außerhalb der HöD),
- die Öffnung der Hochschulen für andere Abschlüsse, u. a. in Form der Durchlässigkeit zwischen den Laufbahnebenen sowie
- die Bearbeitung eines zukünftig größeren Wettbewerbs (Konkurrenzdruck) zwischen den Hochschulen für den öffentlichen Dienst.

Abb. 44: Die wichtigsten Handlungsfelder aus Sicht der Hochschulen und der Praxis



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

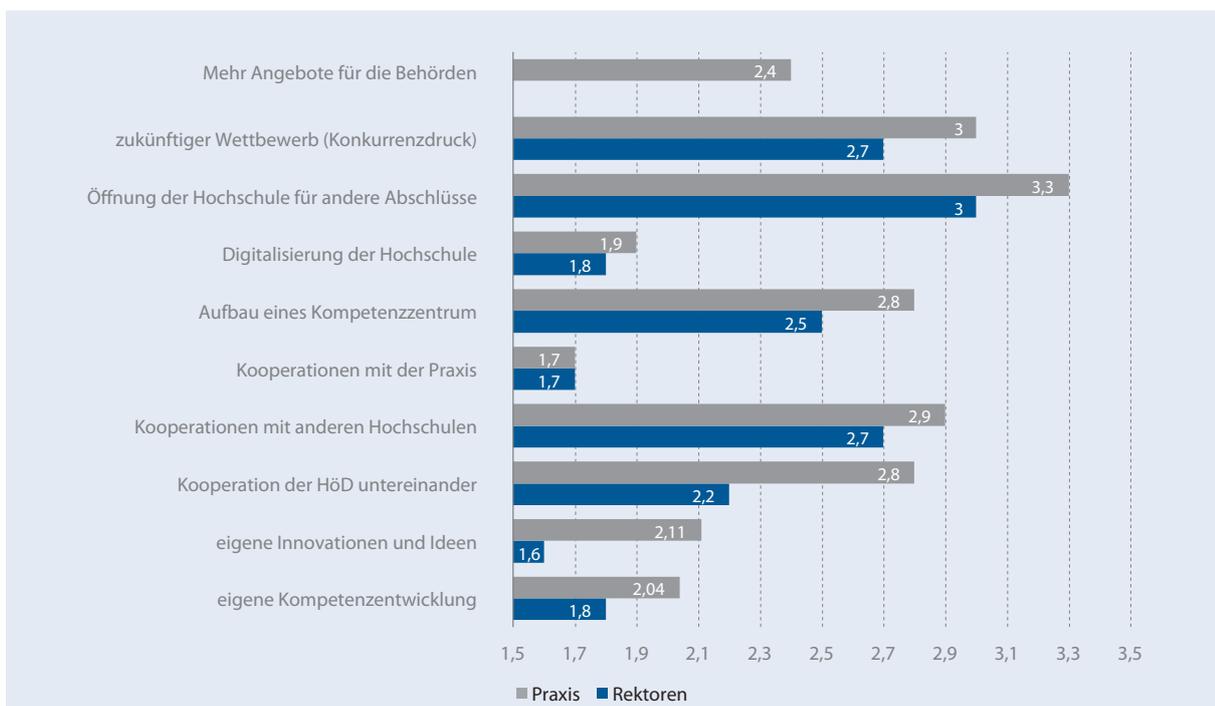
Die Ergebnisse aus den Interviews mit der abschließenden Frage nach den Perspektiven für die zukünftige Entwicklung, gerade im Hinblick auf kooperative Strategien der Hochschulen für den öffentlichen Dienst untereinander, brachte ein insgesamt positives Bild.

In den Interviews wurde nochmals unterstrichen, dass man Kooperationen zwar nicht verordnen kann, vernetztes Denken über die Landesgrenzen hinaus und Kooperationen allgemein für Hochschulen aber sehr wichtig sind. Den Hochschulen für den öffentlichen Dienst müsse eine wichtige Stimme auch für die Ausbildung sowie eine deutlich stärkere Sichtbarkeit gegeben werden. Da jede einzelne Hochschule nur in der Bedeutungslosigkeit verschwinden würde, sei nur ein gemeinsamer Weg sinnvoll und erfolgreich – ein Vorschlag, der übrigens nicht nur von den Hochschulvertretern geäußert wurde. Die zahlreichen Kleinteiligkeiten und Spezialisierungen müssten gedanklich überwunden werden, um für echte und engere Kooperationen in allen drei Hochschulmissionen Platz zu machen. Insofern sollen Kooperationen nicht nur in der angewandten Forschung primär entwickelt werden, sondern auch beim Austausch von Studierenden, Dozenten, bei Modulabstimmungen oder auch bei (bundes-)länderübergreifenden Projekten. Natürlich gab es auch skeptische Stimmen bei den Interviews, die teils auf eine große Frustration durch

„Gängelung“ von der Trägerbehörde hinwiesen. Hier würde es noch sehr viele traditionell denkende Menschen geben, die der Auffassung sind, man müsse der Hochschule in viele Dinge „hineinreden“. Mit diesem Kommunikationsklima könne man auch keine intensiven Kooperationen mit anderen Partnern durchführen. Vereinzelt Skepsis gab es aber auch hinsichtlich des weiteren Weges des Praxis- und Forschungsnetzwerks. Dies würde nur in einem kleinen spezialisierten Netzwerk mit regelmäßigen Drittmitteleinnahmen funktionieren.

Insgesamt seien die verstärkten Kooperationsbemühungen in vielerlei Hinsicht sehr gut und Gewinn bringend, wenn nicht noch einige interne Hürden im Wege stehen würden: „Viele würden gern, wenn sie könnten oder dürften,“ so ein abschließendes Resümee eines Hochschulleiters.

Abb. 45: Wichtigste Zukunftsaspekte der Hochschulentwicklung in den nächsten 5-10 Jahren



Quelle: Eigene Erhebungen 2018.

4.7 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst ist die Lehre und Ausbildung als erste Mission die zentrale und zum Teil auch einzige Mission, die derzeit einem in dieser Form noch nie dagewesenen Wachstum der Studierendenzahlen unterliegt. Das Primat der Ausbildung, die von einigen Trägern eingefordert wird, zeigt auch inhaltlich stark traditionelle Elemente, vor allem im Bereich der juristischen Fächer. Aber auch Softskills werden in Zukunft eine wichtigere Rolle zugesprochen.

Die schon jetzt sehr intensive Praxisnähe der Ausbildung ist durch die umfassenden Anforderungen der Laufbahnbefähigung weitestgehend vorgeprägt und einerseits von großem Vorteil. Andererseits ergeben sich durch den starken Praxiseinfluss nicht wenige Behinderungen einer wissenschaftlichen Ausbildung und für einige Reformansätze, die in den Verwaltungen nur eher langsam vorankommen. Was für die Hochschulen teilweise zu viel Praxisintegration bedeutet ist nach den Ergebnissen dieser Studie für die Praxis mitunter immer noch zu wenig.

Die Aktivitäten in der Fort- und Weiterbildung sind sehr unterschiedlich an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst verteilt. Während einige Hochschulen sehr aktiv sind und beeindruckende Programme aufgebaut haben, sind an vielen Hochschulen gar keine Ansätze vorhanden. In der Tendenz wird die Weiterbildung aber sowohl für die Praxis als auch für die Hochschulen immer wichtiger, sich in diesem zukunftssträchtigen Bereich zu engagieren. Bezüglich der angewandten Forschung (Mission 2) zeigt sich die Situation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst noch heterogener. Während einige Hochschulen sehr umfänglich und intensiv Forschung betreiben, ist es einigen anderen Hochschultypen entweder theoretisch oder praktisch nicht erlaubt, Forschungsaktivitäten zu realisieren. Entsprechend schwierig gestaltet sich ein gemeinsamer Auftritt, der seit einigen Jahren mit Hilfe der Begriffspaarung „Praxis- und Forschungsaktivitäten“ umschrieben wird.

Eine durchaus vergleichbare Situation besteht im Bereich der „Third Mission“, die in dieser Studie relativ eng als Wissenstransfer verstanden wird. Die engen Bezüge zur Forschung sind aber sehr deutlich, so dass die Aktivitäten im Bereich des Wissenstransfers sehr stark mit den Ansätzen im Bereich der angewandten Forschung korrelieren.

Aufgrund der sehr kleinteiligen Struktur und der relativ geringen Größe der Hochschulen haben viele zu wenige Ressourcen, um in der Forschung oder

dem Wissenstransfer aktiv zu werden. Nicht zuletzt aus diesem Grunde hat sich das Praxis- und Forschungsnetzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst im Jahr 2016 konstituiert, um gemeinschaftlich das Thema voranzubringen.

Diese neuen kooperativen Ansätze zwischen den Hochschulen für den öffentlichen Dienst ergänzen sehr sinnvoll die bestehenden Kooperationsansätze der einzelnen Hochschulen, aber auch der einzelnen Fachbereiche, die ebenfalls über entsprechende Abstimmungsrunden, z. B. der Polizeifachhochschulen, verfügen.

Die zentralen Einflussfaktoren für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes sind zum einen die Ressourcen (Personal und Finanzen) sowie politische Entscheidungen, die vor allem für die Ausrichtungen und die Stellensituation in den Verwaltungen (und damit für die Studierendenzahlen) verantwortlich sind.

Die wichtigsten Zukunftsaspekte für die Hochschulen liegen indes in anderen Feldern: Die Kooperation mit der Praxis, die Digitalisierung der Hochschulen, eigene Kompetenz- und Ideenentwicklungen sowie weitere Kooperationen mit anderen Hochschulen des öffentlichen Dienstes scheinen sowohl für die Praxis als auch für die Hochschulen selbst die zentralen Zukunfts- und Wettbewerbsfaktoren zu sein.

5 DIE ERGEBNISSE IM KOMPAKTEN ÜBERBLICK

5.1 ERGEBNISSE UND ZIELERREICHUNG

Wie die umfangreichen Ergebnisse der primär- und sekundärempirischen Analysen gezeigt haben, sind die Hochschulen für den öffentlichen Dienst in einer hochinteressanten Lage, die durch einen erheblichen Bedeutungszuwachs aufgrund des demographischen Wandels gekennzeichnet ist. Wurde fast zwei Jahrzehnte im gehobenen Dienst nur das Nötigste getan, entdeckt man heute in nahezu allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung personelle Defizite, die nun durch die HöD schleunigst behoben werden sollen.

Insofern wird genauso wie bei den Verwaltungen auch bei den Hochschulen für den öffentlichen Dienst deutlich, dass der demographische Wandel und die Digitalisierung ganz zentrale Einflussfaktoren und Herausforderungen für die Zukunft geworden sind. Gleichzeitig begünstigen sie aber auch Reformstrategien und neue Konzeptansätze, die ansonsten kaum möglich gewesen wären. Vor diesem Hintergrund zeigt sich ein nicht nur hoher Veränderungsbedarf aus Sicht der Praxis, sondern auch intern aus der Perspektive der Hochschulen selbst.

Ein wesentlicher Vorteil der Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind dabei die beiden Faktoren des Praxiszugangs und der Praxisnähe. So sind die Einschätzungen aus Hochschulen und der Praxis in vielen Bereichen dicht beieinander und vermitteln dadurch eine sehr homogene Beurteilung der Herausforderungen und eine beachtliche Kongruenz der Bewertungen. Auf der anderen Seite bewirkt die institutionelle Nähe auch Probleme bei der Umsetzung von Innovationen, da die sprichwörtliche kulturelle Persistenz der öffentlichen Verwaltung sich in Teilen auch auf die Akteure in den Hochschulen – sowohl bei den Studierenden als auch bei den Professoren und Dozenten – ausweitet. Notwendige und wichtige Innovationen werden so mitunter ver- oder doch behindert.

Unzweifelhaft gewinnen die zweite und dritte Hochschulmission, d.h. also die Forschung und der Wissenstransfer, an Gewicht, und das auch an Hochschulen, die sich bislang ausschließlich der Ausbildung gewidmet haben. Gleichzeitig erfolgt ebenfalls eine verstärkte Kooperation mit der Praxis, was von beiden Seiten (Hochschulen und Praxis) auch zusätzlich angemahnt wird.

In Bezug auf die zentrale Zielsetzung der Arbeit, einen fundierten und systematischen Überblick über die Entwicklung, über die aktuelle Situation und der zukünftigen Herausforderungen und Strategien für die Hochschulen des öffentlichen Dienstes zu erarbeiten, konnte die vorliegende Studie durch den umfassenden methodischen Ansatz wesentliche Erkenntnislücken schließen. Es wurden sekundär- und primärempirische Daten analysiert, die in dieser Form noch nie zum Globalthema Hochschulen für den öffentlichen Dienst erhoben wurden. Insofern wurde hier echtes „wissenschaftliches Neuland“ bearbeitet.

In der wissenschaftlichen Zielsystematik wurden insgesamt vier Teilziele ausgewiesen. Die ersten drei Teilziele,

- **Teilziel 1: Erarbeitung des Status und der aktuellen Situation der HöD,**
- **Teilziel 2: Ermittlung relevanter Rahmenbedingungen und Trends und ihre Auswirkungen auf die HöD und**
- **Teilziel 3: Erarbeitung des Verhältnisses der HöD zu ihren Stakeholdern und zur Praxis (Wechselbeziehungen zur Praxis und Rückwirkungen auf die Verwaltungen und den öffentlichen Sektor),**

wurden im Wesentlichen durch die sekundärempirischen Methoden der Sichtung von Unterlagen und des Web-Screenings bearbeitet. Besonders im gesamten Kapitel 2 und 3 wurden hier alle Ergebnisse und Strukturen beschrieben, die den Hochschulen für den öffentlichen Dienst nun in gewisser Weise ein Gesicht geben. Zweifelsfrei hätte man sich hier an der einen oder anderen Stelle sicherlich noch mehr „inhaltlichen Tiefgang“ vorstellen können. Dies hätte jedoch auch eine detailliertere Vorstellung anderer Themen, z. B. im Bereich der Finanzen oder der Polizei oder bei den An-Instituten, erfordert, was den Rahmen dieser Arbeit allerdings deutlich gesprengt hätte. Diese Erweiterungen und Vertiefungen sind nach wie vor auch in Zukunft wichtig, müssen aber späteren Studien und Ansätzen vorbehalten bleiben.

Das Teilziel 4 der Strategien der HöD für die Zukunft wurde umfangreich im Kapitel 4 bearbeitet, dessen empirische Grundlagen zum einen in der Web-Befragung, den mündlichen Interviews sowie in den Auswertungsworkshops der Rektorenkonferenzen lagen. Erst durch diese unterschiedlich erhobenen Primärdaten konnten valide Aussagen über das aktuelle Hochschul-Management, die Steuerung, die Veränderungen, die Kooperationen, die Konkurrenzen und letztlich über die Strategien der Verwaltungen und Institutionen des öffentlichen Sektors und zur Rolle der drei Hochschulmissionen getroffen werden. Und damit nimmt dieser Teil eine zentrale Grundlage für das Verständnis der aktuellen Situation der Hochschulen für den öffentlichen Dienst ein, in dem er nicht nur die Einschätzungen und Vorstellungen der Hochschulleiter thematisiert, sondern auch tiefe Einblicke in die Motivations- und Anreizlage gewährt. Nur dadurch war es möglich, eine fundierte Grundlage für die abschließenden strukturierten Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die nun in den Gremien- und Entscheidungsprozess der Rektorenkonferenz übergehen.

Am Ende dieser Studie steht ein sehr kontrastreiches Ergebnis mit vielen Schwächen, aber auch vielen Stärken sowie mit einigen Risiken, aber noch deutlich mehr Chancen, die in Zukunft wahrgenommen werden können. Ob die jeweiligen Hochschulen für den öffentlichen Dienst ihren aktuellen und zukünftigen Herausforderungen allein gerecht werden können, muss man abwarten. Ein gemeinsamer Weg ist vielleicht nicht einfacher, aber sicherlich erfolg- und vielversprechender.

5.2 EIN KOMPAKTER ÜBERBLICK: SWOT-ANALYSE

Wie könnte man die zahlreichen Ergebnisse dieser Studie besser als in einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) zusammenfassen? Die SWOT-Analyse dient im Allgemeinen dazu, eine aktuelle Situation systematisch zu durchleuchten und Stärken und Schwächen zu identifizieren. Anschließend werden vor dem Hintergrund relevanter Rahmenbedingungen und Umfeldentwicklungen Chancen (Lösungsansätze) und Risiken (Gefahren) ermittelt.

Die bereits in den 1960er Jahren entwickelte SWOT-Analyse gehört zu den wichtigsten Methoden der Strategieentwicklung. Sie ist mehr als nur ein Analyse-Instrument, denn richtig angewendet liefert sie nicht nur wertvolle Erkenntnisse zur strategischen Ausgangslage, sondern auch Optionen für die Zukunft.⁴⁷

Bezogen auf die aktuelle bzw. heutige Situation der Hochschulen sind die nachgewiesenen Stärken (Strength) und Schwächen (Weakness) immer in Bezug auf die heutigen Anforderungen zu sehen. Und bezogen auf die zukünftige Situation der Hochschulen sind die ermittelten und prognostizierten Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) wirksam, die natürlich immer vor dem Hintergrund der institutionellen Gemeinschaft der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (Rektorenkonferenz) und nicht für jede einzelne Hochschule interpretiert werden.

Diese abschließende Gesamtdarstellung bezieht sich demnach nicht auf eine Hochschule, sondern auf die Hochschulen für den öffentlichen Dienst in der Gesamtheit. Sie beinhaltet Aussagen, die in der Tendenz oder nach der Einschätzung vorliegen und nicht eine Stärke, Schwäche, Chance oder ein Risiko für (jede einzelne) Hochschule ist. Aufgenommen wurden ferner teils Originalzitate aus den Interviews und schriftlichen Befragungen.

Systematisch-strukturell wurde die nachfolgende SWOT-Analyse nach vier bzw. fünf Analyse-Ebenen durchgeführt:

- Allgemeine Faktoren und Hinweise,
- Hochschulmission 1 Lehre und Ausbildung (Mission 1a),
- Hochschulmission 1 Fort- und Weiterbildung (Mission 1b),
- Hochschulmission 2 Forschung und Praxisprojekte (Mission 2) sowie
- Hochschulmission 3 Wissenstransfer (Mission3).

STÄRKEN

Zu den zentralen Fragen hinsichtlich der **Stärken** der Hochschulen für den öffentlichen Dienst zählen:

- Was sind die bislang vorhandenen Erfolge?
- Welche Synergiepotentiale liegen vor, die mit neuen Strategien genutzt werden können?
- Was sind besondere Stärken in Bezug auf eine künftige Zusammenarbeit?
- Wo liegen die besonderen Vorteile und Erfolgsfaktoren der HöD heute und in der Vergangenheit?

ALLGEMEIN

- Praxiszugang, Praxisnähe und praxisorientierte Ausbildung,
- teils hohe und stark wachsende Anerkennung und Bedeutung (im jeweiligen Bundesland oder Zuständigkeitsbereich),
- großer Hochschulbereich mit deutlich mehr als 37 Hochschulen und 50.000 Studierenden.

MISSION 1a (Lehre / Ausbildung)

- Hohe Anerkennung der Qualität der Lehre, praxisbezogene Ausbildung mit unterschiedlichsten Praxis-Konnektivitäten von Hochschule, Studierenden und Dozenten (Qualität),
- wachsende Bedeutung durch gestiegene Studierendenzahlen (Quantität), anhaltend hohe ggfs. nach steigender Nachfrage,
- inhaltliche und formelle Vielfalt der Ausbildung (multi- und interdisziplinäre)
- definierte Stärken im rechtlichen Bereich der Ausbildung,
- teils umfangreiche Innovationen in der Lehre mit neuen Studien- und Studiengangsangeboten,
- erste erfolgreiche Kooperationen durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Digitalisierung.

MISSION 1b (Fort- und Weiterbildung)

- Teils sehr ausgeprägte Aktivitäten im Bereich der Fort- und Weiterbildung (umfassender),
- teils sehr hohe Expertise und Erfahrungen im Bereich der Fort- und Weiterbildung,
- hohe Motivation und Qualität der Studierenden in Weiterbildungsstudiengängen.

MISSION 2 (Forschung und Praxisorientierung)

- Praxiszugang und Praxisnähe, teils institutionell organisiert, z. B. über Beiräte oder über direkte Einbindungen der Praxis in Forschungs- und Praxisprojekte,
- umfangreiche und vielfältige Expertisen der Professoren und Lehrkräfte im Bereich der Praxis- und Forschungsprojekte,
- erste erfolgreiche Ansätze durch das Forschungs- und Praxisnetzwerk der HöD – einstimmig von der Rektorenkonferenz verabschiedetes „Mission Statement“.

MISSION 3 (Wissenstransfer)

- Teils gute und bekannte Veranstaltungsformate, z. B. Glienicker Gespräche in Berlin,
- zahlreiche Schriften- und Publikationsreihen in vielen inhaltlichen Bereichen,
- Schnelle Verbreitung und großes Interesse an neuen Publikationen im Bereich der Verwaltungswissenschaften
- erste erfolgreiche Ansätze durch das Forschungs- und Praxisnetzwerk der HöD – einstimmig von der Rektorenkonferenz verabschiedetes „Mission Statement“ (bisher zwei bundesweite Workshop-Reihen).

SCHWÄCHEN

Zu den zentralen Fragen hinsichtlich der **Schwächen** der Hochschulen für den öffentlichen Dienst zählen:

- Was sind die bislang vorhandenen Probleme, Herausforderungen und Schwierigkeiten?
- Was sind besondere Schwächen in Bezug auf eine künftige Zusammenarbeit?
- Wo liegen die besonderen Nachteile der HöD heute und in der Vergangenheit?
- Welche Schwachpunkte gilt es zu identifizieren und künftig zu vermeiden?

ALLGEMEIN

- Geringe Wahrnehmung der HöD insgesamt als Verbund und teils als einzelne Hochschulen,
- aktuell nahezu ausschließliche Wahrnehmung als Ausbildungseinrichtungen,
- oftmals „Einzelkämpfer“ in Abhängigkeit von dem jeweiligen Ministerium, oftmals keine selbständigen Hochschulen (nachgeordnete Behörde oder Fachbereiche)
- sehr kleingliedrige, fragmentierte Strukturen und Institutionen (durchschnittliche Größe liegt bei ca. 1.400 Studierenden),
- sehr unterschiedliche formale und rechtliche Voraussetzungen der HöD, teils geringe Freiheitsgrade,
- aktuell eher geringe Kooperation und Koordination untereinander,
- keine Existenz von vollständigen Informations- und Kommunikationsplattformen für die Hochschulen und Studiengänge,
- zum Teil begrenzte Kapazitäten/Ressourcen hinsichtlich der Aufnahme von mehr Studierenden und Weiterentwicklung von hochschulinternen Einrichtungen wie Bibliothek, Mensa etc. (Standortentwicklung),
- zu starke, teils ausschließliche Reduktion der Einrichtungen auf die Lehre,
- Kooperationsdefizite gerade zwischen den HöD, zu intern ausgerichtet,
- HöD bilden Studierende unter dem vorliegenden Bedarf aus (hinsichtlich des demographischen Wandels).

MISSION 1a (Lehre / Ausbildung)

- Zumeist kein freier Zugang zu den Hochschulen für Studierende, oftmals nur indirekt (Anwärter, duale Studiengänge),
- Defizite in der Digitalisierung,
- Defizite in der Ausbildung von Softskills,
- teilweise zu viele Praxisphasen, um wissenschaftliches Niveau in der Ausbildung zu erreichen und theoretische Inhalte tiefergehender zu vermitteln (Nachteile der starken Praxisorientierung), resultierende Probleme bei Akkreditierungsverfahren,
- noch starke Vorbehalte bei den Master-Studiengängen aus der Praxis (kaum geregelte Laufbahnverfahren),
- viele Themengebiete/Wissenschaftsbereiche werden bei den Studierenden lediglich angerissen, aber gehen nicht in die Tiefe. Dies führt teilweise zu einer Überforderung bzw. Verwirrung der Studierenden,
- Besonders im Bereich der AV werden oft Managementtechniken vermittelt, die von den vielen Praxisbehörden nicht als sinnvoll angesehen werden („Studierende sollen lernen Bescheide zu schreiben“). Somit werden die Studierenden in den Praxisphasen erneut darin verwirrt, ob die vermittelten Inhalte an den Hochschulen wirklich sinnvoll sind. Kritische Selbsthinterfragung der HöD notwendig,
- Andererseits beinhalten zahlreiche ausgeschriebene Stellen im (ehemals) gehobenen Dienst Führungsaufgaben. Führungstechniken werden in den Diplom- und Bachelor-Studiengängen teils nicht vermittelt. Sind die Absolvent*innen der HöD somit überhaupt für solche Stellen geeignet?

MISSION 1b (Fort- und Weiterbildung)

- Sehr unübersichtlich und heterogen geprägt,
- teils geringe Anerkennung und Akzeptanz der Weiterbildungsstudiengänge in den Praxisbehörden, bspw. in Sachsen-Anhalt,
- Probleme bei der Rekrutierung neuer Dozent*innen.

MISSION 2 (Forschung und Praxisorientierung)

- Noch geringe Zahl an Hochschulen mit Forschungszugang,
- geringe Sichtbarkeit im Forschungsbereich,
- wenig wissenschaftliches Personal,
- kein wissenschaftlicher Mittelbau,
- Verwaltungswissenschaften sind sehr heterogen; die Hochschullehrer*innen kommen aus sehr unterschiedlichen Wissenschaftsbe-

reichen und so verschieden sind somit auch die Vorstellungen bzw. Herangehensweisen hinsichtlich der Praxisprobleme der Behörden in der (angewandten) Forschung.

MISSION 3 (Wissenstransfer)

- Zersplitterung und Kleinteiligkeit der Angebote,
- Zahlreiche rechtlich unselbständigen Einrichtungen und damit wenig Ansätze für den Wissenstransfer (Stichwort nachgeordnete Behörden),
- Modernisierungsdefizite, u. a. auch in der Digitalisierung,
- Marketing- und Imagedefizite.

CHANCEN

Zu den zentralen Fragen hinsichtlich der **Chancen** der Hochschulen für den öffentlichen Dienst zählen:

- Was sind die Chancen und Möglichkeiten für ein zukünftiges Handeln?
- Welche Strategien können/sollten in Zukunft verfolgt werden?
- Welche Möglichkeiten stehen offen?
- Welche Trends gilt es zu verfolgen?

ALLGEMEIN

- Zunehmende Bedeutung der HöD hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen (demographischer Wandel, Digitalisierung, ...),
- stärkere Wahrnehmung und Sichtbarkeit in ganz Deutschland,
- Aufbau einer operativen und strategischen Handlungsfähigkeit,
- Kompetenzzunahme durch Kooperation und Pilotprojekte, u. a. über mögliche Kompetenznetzwerke,
- nachhaltige Stärkung der Missionen Forschung und Wissenstransfer.

MISSION 1a (Lehre / Ausbildung)

- Arbeitsteilige Diversifizierung der Lehrangebote der Hochschulen,
- Vernetzung der Themen und Bildung von

Leaderschaften, Netzwerken zu bestimmten Inhalten,

- Aufbau von inhaltlichen Talenten und Schwerpunkten, Bildung von Themen-Clustern,
- Abstimmung von Inhalten und Aufbau von inhaltlichen und formalen Standards, z. B. bei neuen E-Government-Studiengängen und entsprechenden Kompetenzen.

MISSION 1b (Fort- und Weiterbildung)

- Bündelung und Vernetzung der bestehenden Angebote, Verknüpfung von bestehenden Zentren und Instituten,
- Diversifizierung neuer und bestehender Angebote des lebenslangen Lernens an HöD.

MISSION 2 (Forschung und Praxisorientierung)

- Weitere Stärkung des Forschungs- und Praxisnetzwerks und Aufbau von Forschungs-kooperationen,
- Etablierung als gleichwertiger Partner im Bereich Forschung und Praxis,
- Gründung von eigenen HöD-Kompetenzzentren, z. B. zur Digitalisierung,
- Schaffung von Anreizsystemen für wissenschaftliches Personal.

MISSION 3 (Wissenstransfer)

- Große Potentialerweiterung durch inhaltliche Kooperationen,
- Etablierung als gleichwertiger Partner im Bereich Forschung und Praxis,
- Ansprechpartner für die eigenen Verwaltungen,
- Gründung von eigenen HöD-Kompetenzzentren.

RISIKEN

Zentrale Fragen:

- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Situation liegen vor?
- Was machen eventuell vorhandene Wettbewerber?
- Ändern sich die Vorschriften für Arbeit, Produkte oder Dienstleistungen?
- Bedroht ein Technologie- oder Politikwechsel die Stellung?

ALLGEMEIN

- (Befristete) Isolation in der Lehre, starke, eventuell ausschließliche Inanspruchnahme durch die Lehre aufgrund des demographischen Wandels,
- Blockade von weiteren Kooperationen und Zusammenschlüssen durch die zuständigen Ministerien bzw. Träger der Hochschulen,
- Dominanz traditioneller Ausrichtungen und Anforderungen.

MISSION 1a (Lehre / Ausbildung)

- Isolierte Lehrumsetzung (Verschulung), ausschließliche Fokussierung auf die Lehre,
- kaum Innovationen in der Lehre durch traditionelle Vorstellungen in der Praxis und in den Ministerien.

MISSION 1b (Fort- und Weiterbildung)

- Konkurrenz zur Ausbildung,
- teils zu wenig Abnehmer*innen der Angebote,
- Konkurrenz zu Fort- und Ausbildungsinstituten außerhalb der Hochschulbereiche,
- teils zu starre Strukturen/Kennzahlen, um Angebote zu verstetigen (z. B. Weiterbildung Wirtschaftsförderung HS Harz),
- keine weitere Fortentwicklung im Bereich innovativer Angebote.

MISSION 2 (Forschung und Praxisorientierung)

- Sinkende Bedeutung der Forschung und Praxisprojekte, durch verstärkte Inanspruchnahme durch die Lehre,
- Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Praxispartner*innen und Drittmittelgeber*innen (da der Schwerpunkt auf anderen Herausforderungen liegt),
- geringe Akzeptanz von Forschungsprojekten seitens der übergeordneten Behörden.

MISSION 3 (Wissenstransfer)

- Sinkende Bedeutung der Forschung und Praxisprojekte, durch verstärkte Inanspruchnahme durch die Lehre.

6 VORSCHLÄGE ZUR WEITEREN ENTWICKLUNG DER HÖD

6.1 VORAUSSETZUNGEN

Die Hochschulen haben angesichts der zentralen Änderungen der Rahmenbedingungen, allen voran durch die Folgen des demographischen Wandels und der Digitalisierung, gute Chancen, die eigene Situation gemeinsam im Konzert der HöD umfassend und umfänglich zu verändern, zu innovieren und damit nachhaltig zu stärken. Die Voraussetzungen für einen Wandlungs- und Innovationsprozess sind aber nicht nur aufgrund der externen Rahmenbedingungen gut, sondern auch in Bezug auf die Bereitschaft vieler HöD, neue Wege zu gehen oder diese auch zumindest nur einmal auszuprobieren.

Abb. 46: Mögliche Bausteine einer künftigen HöD-Strategie



Quelle: Eigener Entwurf 2018.

Die Erkenntnis, dass viele Hochschulen einfach zu klein und wenig gut aufgestellt sind, um entsprechende Zukunfts- und Kooperationsstrategien systematisch zu entwickeln und vor allem umsetzen zu können, ist gewachsen und erzeugt zumindest einen Willen, Dinge auch einmal von einer anderen Perspektive anzugehen.

Um die tradierten Wege aber zu verändern oder neue Wege zu beschreiten, sind allerdings drei wesentliche Voraussetzungen notwendig:

- Die Institutionen müssen es wollen (Bereitschaft),
- die Institutionen müssen es können (Fähigkeit) und
- die Institutionen müssen es dürfen (rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen).

Während die ersten beiden Aspekte bei den meisten Mitgliederhochschulen der Rektorenkonferenz zu identifizieren sind, gibt es gerade bei den internen Hochschulen, die zumeist nachgeordnete Behörden der jeweiligen Ministerien sind und daher zumeist den direkten Weisungen unterliegen, Probleme.

Nichtsdestotrotz kann es in dem derzeitigen „Gelegenheitsfenster“ einer offenen Bereitschaft („*Opportunity Window*“) gelingen, gemeinsame und abgestimmte strategische und operative Ansätze der Rektorenkonferenz zu etablieren, um dort die zentralen Elemente der Kooperation und Innovation auf der einen und die Aspekte aller drei Hochschulmissionen auf der anderen Seite zu integrieren.

Entsprechend richten sich die nachfolgenden Handlungsempfehlungen nahezu ausschließlich an die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst und erst in zweiter Linie an die einzelnen Hochschulen selbst.

6.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse werden in diesem Kapitel nun die Handlungsempfehlungen abgeleitet. Sie differenzieren sich in allgemeine und konkrete Handlungsempfehlungen. Während die allgemeinen Handlungsempfehlungen übergeordnete Ideen und Aktivitäten beinhalten, werden bei den konkreten Handlungsempfehlungen stichwortartig alle Ideen, Ansätze und Vorschläge aus den empirischen Untersuchungen und dem Auswertungsworkshop der Rektorenkonferenz im November 2018 gebündelt vorgestellt. Sie können als Grundlage für eine mögliche zukünftige Agenda der Rektorenkonferenz dienen.

ALLGEMEINE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. Identität und Marketing: Image und Sichtbarkeit steigern

Die Hochschulen sind derzeit auch im Rahmen der zweimal im Jahr stattfindenden Rektorenkonferenz zu wenig sichtbar. Insofern sollten die schon jetzt guten Ansätze der zweimal jährlichen Presseberichterstattung im Sinne eines integrierten Marketing-Konzeptes auf- und ausgebaut werden. Allerdings fehlt es derzeit an grundlegenden Strukturen und Instrumenten, wie z. B. einer professionellen Homepage, routinemäßigen Publikationen oder Presseartikeln.

2. Hochschul-Professionalität: Alle Hochschulfunktionen besetzen

Um die Hochschulen als solche in den Fokus zu rücken, bedarf es auch eines Nachweises aller Hochschulmissionen und Hochschulfunktionen. Insofern können das bereits gegründete Forschungs- und Praxisnetzwerk, aber auch die Bundesarbeitsgemeinschaft Digitalisierung als erste Säulen dieser Aktivitäten gesehen werden.

In Zukunft muss es darum gehen, diese Aktivitäten nachhaltig und strategisch als befristete oder nicht-befristete Themen-Cluster auf- und auszubauen. Hochschulen, die sich (noch) nicht an diesem Prozess beteiligen wollen oder können, werden nicht zu Aktivitäten gedrängt, sondern sollen durch die Erfolge der Aktivitäten zum Mitmachen ermuntert werden (PULL-Funktion).

3. Kooperation: Systematische Zusammenarbeit herstellen und organisieren

Zusammenarbeit ist in der Regel kein Selbstläufer und bis auf die Rektorenkonferenz selbst als Plattform hat sich in den letzten 45 Jahren nur die Bundesarbeitsgemeinschaft eLearning bzw. jetzt Digitalisierung etablieren können. Dabei gibt es – und das hat die vorliegende Studie deutlich gezeigt – genügend Themen und kooperationswillige

Hochschulen und Akteure, die bei aktuellen Themen auf allen Ebenen der Hochschulmissionen stärker zusammenarbeiten wollen.

Ohne diese Kooperationen systematisch, nachfrageorientiert und professionell zu organisieren, wird es aber in Zukunft nicht funktionieren. Zumindest in der Anfangszeit bedarf es daher einer persönlichen und institutionellen Anbahnung und Organisation.

4. Wissens- und Informationsmanagement: Wissen entwickeln, aufbauen und verteilen

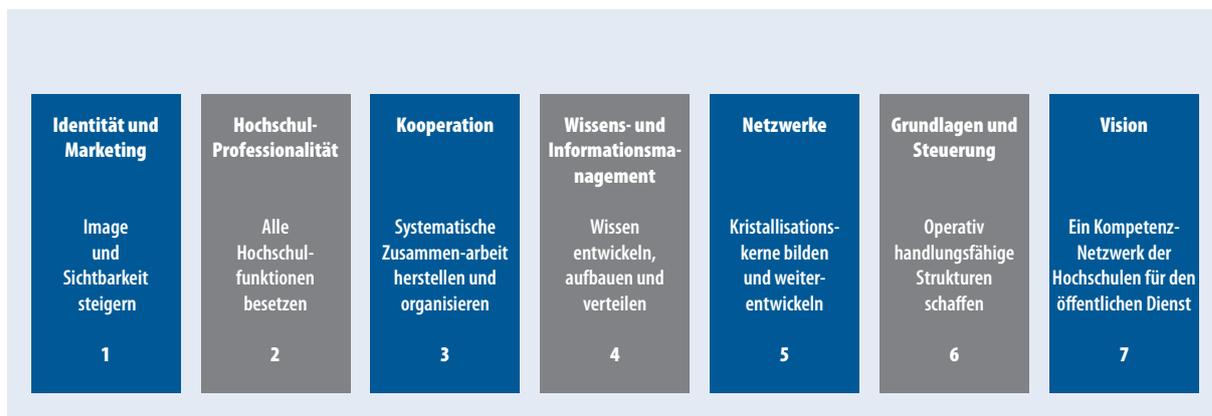
Die mit dieser Studie hervorgebrachten Zusammenstellungen und Erkenntnisse über die Hochschulen für den öffentlichen Dienst können nur ein erster Schritt sein. Denn einerseits konnten auch mit diesen Forschungen nicht alle Bereiche und Hochschulaktivitäten in einer ausreichenden Tiefe behandelt werden und andererseits zeigten sich die Entwicklungs- und Planungspotenziale der einzelnen Hochschulen für neue Studiengänge und Studienangebote als so umfangreich, dass Aktualisierungen und Anpassungen in den nächsten Monaten dringend erforderlich sind.

Die vorliegende punktuelle Studie muss also in ein fortwährendes Wissens- und Informationsmanagement überführt werden, um einerseits die oben beschriebenen Aufgaben umsetzen zu können, andererseits aber auch die Sichtbarkeit der Hochschulen zu gewährleisten.

5. Netzwerke: Kristallisationskerne bilden und weiterentwickeln

Im Sinne eines systematischen Kooperationsmanagements sollten darüber hinaus bestehende Netzwerke im öffentlichen Bereich mit den bekannten Stakeholdern gestärkt und ausgebaut werden. Darüber hinaus müssen neue Netzwerk-Strukturen zu aktuellen Themen, z. B. E-Government oder Digitalisierung, erschlossen und bearbeitet werden. Gerade in neuen Bereichen und Themen ist es sinnvoll, die bestehende Expertise von Hochschulen zusammenzuführen und so professionelle und innovative Kristallisationskerne für Themen-Cluster zu schaffen. In der Vergangenheit zeigte sich hier bereits unter den Professoren und Lehrenden eine hohe Bereitschaft, über die Grenzen der eigenen Hochschule zu schauen und mit anderen Kolleginnen und Kollegen thematisches Neuland zu erschließen.

Abb. 47: Allgemeine Handlungsempfehlungen



Quelle: Eigene Darstellung 2018.

6. Grundlagen und Steuerung:

Operativ handlungsfähige Strukturen schaffen

Auch in der Vergangenheit hat sich schon an einigen Vorhaben gezeigt, dass die relativ lockere Organisationsform der Rektorenkonferenz nur bedingt bzw. teils gar nicht dazu in der Lage ist, bestimmte (operative) Aktivitäten oder Aufgaben umzusetzen. Diese Probleme beginnen bei ganz banalen Aufgaben, z. B. die einfache Umsetzung einer Homepage, wobei bislang immer auf die Ressourcen von einzelnen Hochschulen zurückgegriffen wurde. Dadurch entstehen aber rechtliche und finanzielle Hürden, die im losen Verbund kaum adäquat in den Griff zu bekommen sind.

Insofern erscheint die Etablierung einer operativ handlungsfähigen Struktur in Form eines institutionellen Verbundes als notwendige Voraussetzung dafür, weitere Aktivitäten durchzuführen und anschließend zu professionalisieren. Das, was in Bezug auf die Bundesarbeitsgemeinschaft Digitalisierung möglich war, sollte für die Rektorenkonferenz mit einem geeigneten Konzept allemal realistisch erscheinen. Eine frühzeitige Etablierung einer persönlichen Verantwortlichkeit erscheint jedoch mindestens ebenso wichtig und kann sehr schnell umgesetzt und in die Arbeit des Präsidiums sowie der Rektorenkonferenz integriert werden.

7. Vision:

Ein Kompetenz-Netzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Im Bereich der allgemeinen Handlungsempfehlungen darf natürlich ein Blick nach ganz vorn im Sinne einer Vision nicht fehlen. Denn die Anfänge des gerade initiierten Forschungs- und Praxis-Netzwerkes zeigen die enorme Motivation und Bereitschaft einiger Hochschulprofessor*innen und Lehrkräfte, sich mit Innovationen und Reformen nicht nur in den Verwaltungen, sondern auch in den eigenen Hochschulen zu beschäftigen, um dort auch über den Tellerrand zu blicken. Insofern ist man gerade auch auf dem Weg, ein eigenes bundesweites Kompetenznetzwerk aufzubauen, das als Vision, oder zumindest als Zwischenziel, für weitere innovative Aktivitäten dienen kann. Und in der Folge lassen sich im Rahmen bi- oder multilateraler Kooperationen zwischen ausgewählten und interessierten Hochschulen vielleicht auch ganz andere, größere Projekte etablieren, wie z. B. eine innovative „Lern-Verwaltung“ als Praxis-Hochschulprojekt, Aufbau einer virtuellen Verwaltung als IT-LAB oder auch eine „Denk-Fabrik öffentlicher Dienst“ von den Hochschulen für den öffentlichen Dienst.

Diese Entwicklungen nicht zentral zu lenken, sondern dezentral immer wieder neue Impulse für Netz-

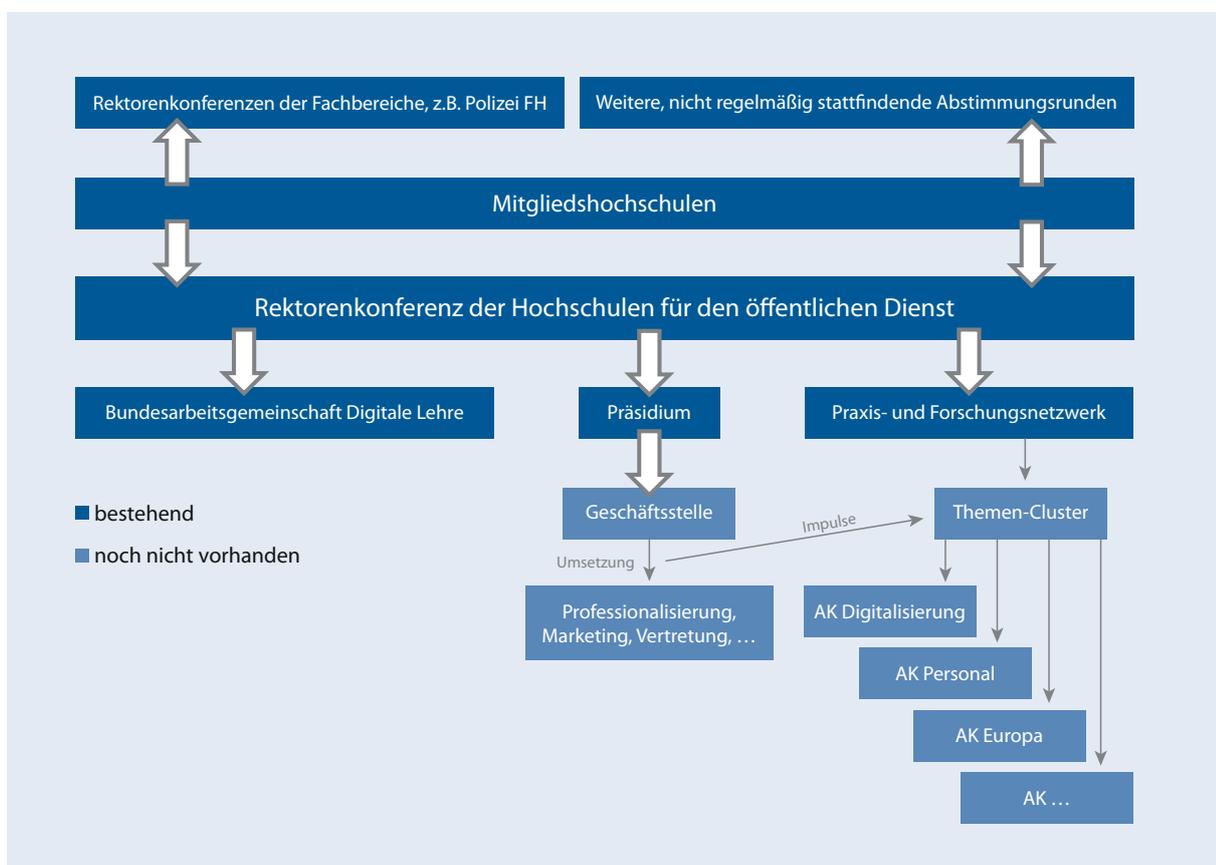
werke zu geben, Freiräume zu schaffen und Ideen zu entwickeln sowie systematisch Kooperationen unter den Hochschulen, aber auch mit der Praxis aufzubauen, sollte zu einer nachhaltigen Aufgabe der Rektorenkonferenz werden.

Abbildung 48 zeigt ein mögliches Entwicklungsszenario, in welche Richtung sich die Hochschulen für den öffentlichen Dienst entwickeln können. Dunkelblau sind die derzeit vorhandenen und bereits umfänglich beschriebenen Strukturen dargestellt, angefangen von den Mitgliedshochschulen, der Rektorenkonferenz, dem Präsidium, der Bundesarbeitsgemeinschaft digitale Lehre bis hin zum relativ neu etablierten Praxis- und Forschungsnetzwerk. Hellblau eingefärbt sind die zukünftig denkbaren

und möglichen Strukturen, die entsprechend aus dem Präsidium bzw. aus dem Praxis- und Forschungsnetzwerk entwickelt und auch dort organisatorisch-inhaltlich angebunden werden könnten.

Während eine Geschäftsstelle zukünftig die operativen Strukturen abbilden könnte, die zur Erreichung der oben beschriebenen Ziele notwendig sind, wären offene Themencluster, wie z. B. im Bereich der Digitalisierung, des demographischen Wandels oder anderer aktueller Themen, bedeutsam, um sich schrittweise auch den gemeinschaftlich innovativen und neuen Aktivitäten widmen zu können. Beides, formale Handlungsfähigkeit und innovative, inhaltliche Impulse, sind zur weiteren Entwicklung der Hochschulen wichtig und zukunftsrelevant.

Abb. 48: Mögliches zukünftiges Organisationsmodell der Rektorenkonferenz



Quelle: Eigene Darstellung 2018.

KONKRETE HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

Neben den allgemeinen Handlungsempfehlungen gab es auch eine Vielzahl an Vorschlägen und Ideen für die einzelnen Themenbereiche sowohl aus der Befragung und aus den Interviews als auch aus den Auswertungsworkshops. Sie sind in dieser Form als interessante „Toolbox“, teils in „Originaltönen“, zu sehen, die die Realisierung der allgemeinen Handlungsempfehlungen unterstützen, ergänzen und konkretisieren können.

1. Konkrete Verbesserung und Ausweitung des Marketings für die HöD

- Up-Sizing des Best-Price-Awards (Preisträger*innen) – Einbindung der politischen Ebene mit einem kompetenten Partner, z. B. des dbb,
- Partnering: Kompetente Partner*innen im Netzwerk-Prozess finden,
- Aufbau einer modernen Homepage der HöD als zentrale Informations-, Kooperations- und Kommunikationsplattform für die HöD als Grundlage für die Kommunikation der zentralen Anliegen sowie einer systematischen Darstellung für Studierende und Studieninteressierte,
- auf populäre Absolvent*innen zurückgreifen und diese für Werbekampagnen nutzen/in Projekte einbeziehen,
- Einbindung erfolgreicher Absolvent*innen in Marketingstrategien/Projekte,
- Alumni-Netzwerk,
- stärkere Einbindung der Studierenden bei Entwicklung von Strategien (Demographie, Marketing, Digitalisierung etc.) und in der Forschung bspw. durch Vergabe von Studentischen Projekten, Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, Campus-Videos etc.,
- bei Marketingstrategien nicht nur weiche Faktoren/Vorzüge des öffentlichen Dienstes (Work-Life-Balance) bewerben, sondern auch zielgruppenorientiert auf die Wertevorstellungen/Ansprüche der neuen Generationen eingehen wie bspw. Aufstiegschancen, Selbstverwirklichung, Wohlfahrtsgedanke des öffentlichen Dienstes etc. (Motivatoren),

- konkrete Aussagen bei der Werbung von Studierenden formulieren und keine generellen „blumigen“ Äußerungen wählen.

2. Aufbau eines modernen Informations- und Kommunikationsmanagements

- einheitliche Informationsplattform erwünscht,
- auf Datenbank Forschungsarbeiten/Abschlussarbeiten zugänglich machen,
- Forschungsdatenbank mit einem formalen Rahmen,
- Wissensmanagement (Wissen ist vorhanden, aber es soll auch abrufbar werden),
- Erfahrungsaustausch in Rektorenkonferenz fördern, Best-Practice-Beispiele aufzeigen, denn viele Hochschulen machen bereits viel Gutes.

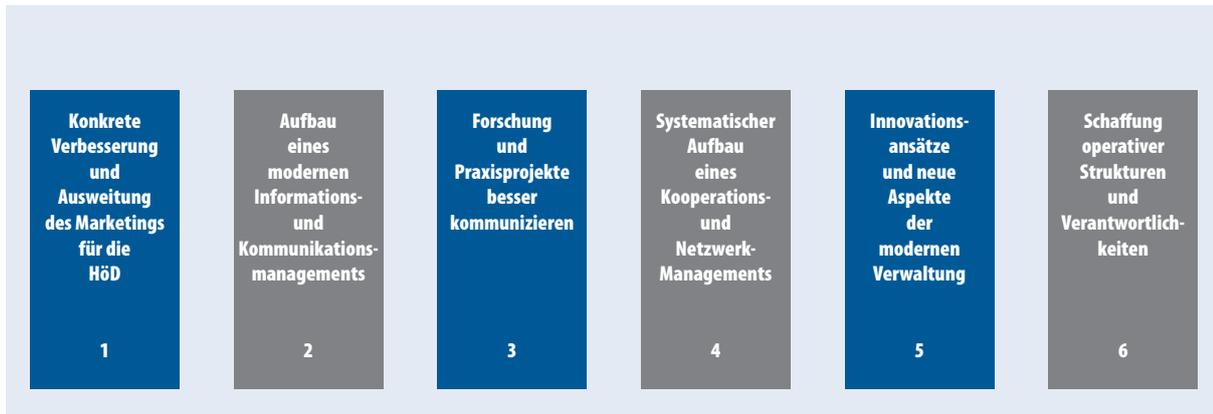
3. Forschung und Praxisprojekte besser kommunizieren

- Situation der Forschung in den HS vertiefter darstellen, um zielgerichtete Schlussfolgerungen zu machen,
- Veröffentlichung und Sichtbarmachung dieser Aktivitäten auf Plattformen und Datenbanken.

4. Systematischer Aufbau eines Kooperations- und Netzwerk-Managements

- Thematische Zusammenführung von Themen-Clustern (Netzwerke) - Systematische Kooperation und Zusammenarbeit,
- Stärkung/Ausbau von Kooperationsverträgen mit Universitäten, um Anreize für wissenschaftliche Beschäftigte zu schaffen (Promotions- und Habilitationsrecht),
- Bildung von Best-Practice-Foren und Kompetenzzentren zur Abstimmung über einzelne Bereiche,
- (Forschungs-)Projekte im Bereich Digitalisierung können Bekanntheitsgrad steigern/ Entwicklung vorantreiben,
- Forschungs-Lobby schaffen und deutlich kommunizieren, was man tut (Transparenz bspw. durch mehr Publikationen),
- Bildung von Netzwerken in Form von einer Forschungs-Lobby, Fachbeiräten, Alumni-Netzwerken oder durch Prozessbegleitungen/Beratungsangebote für die Praxis,
- Netzwerke: Mit Praxisvertreter*innen auf hoher Ebene sprechen, Fachbeiräte mit Stakeholdern bilden,
- „Graswurzeltaktik“: Hochschulen sollen an der Basis wirken (Beratungen, Fakten schaffen) so schafft man Akzeptanz.

Abb. 49: Konkrete Handlungsempfehlungen



Quelle: Eigene Darstellung 2018.

5. Innovationsansätze und neue Aspekte der modernen Verwaltung

- Innovations-Kompass,
- innovative „Lern-Verwaltung“ als Praxis-Hochschulprojekt,
- virtuelle Verwaltung,
- „Denk-Fabrik“ öffentlicher Dienst der HöD.

6. Innovationsansätze und neue Aspekte der modernen Verwaltung (aus den Workshops)

6a Themenfeld Demographie (aus den Workshops)

- Werbung und Marketing aufbauen (Marketingstrategie),
- Stärker die Berufe bewerben (Vielfalt der Aufgabenstellung, flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sicherer Job,...),
- Demographiestrategie mithilfe der Studierenden entwickeln (in Studentischen Projekten, Hausarbeiten, Abschlussarbeiten),
- Softskills (bspw. Mentor*innensystem); das Lernen lernen.
- Ziel der Verbesserung der Studierfähigkeit, Studierende müssen lernen, auch fachübergreifend zu denken!
- Weiterbildungsangebote für Absolvierende schaffen und sie beim lebenslangen Lernen begleiten,
- Personalentwicklung, Mischkarrieren (Praktiker*innen fest in die HS integrieren und andersherum) ,
- Anpassung der Methodik/Didaktik an neue Generation der Studierenden (Generation Y oder Z?) zur Verbesserung der Studierfähigkeit, Erlernen von Softskills oder fachübergreifenden Denkens,

- Entwicklung von neuen Auswahl- und Bewerbungsverfahren zur Besetzung der Studienplätze, um quantitativ aber auch qualitativ (im Sinne von intellektueller Kompetenz UND Erziehung/Verhalten) geeigneten Nachwuchs heranzubilden,
- Angebot des lebenslangen Lernens durch diverse Weiterbildungsangebote für Absolvent*innen, Personalentwicklungsstrategien und Mischkarrieren (Integration von Praktiker*innen in die Hochschulen und Integration von Lehrenden in Praxisbehörden).
- Einführung von systematischen Arbeitsplatzwechseln in Hochschulen und Praxisbehörden für begrenzte Zeiträume, um u. a. das Wissen der Lehrenden über vermittelte Inhalte aktuell zu halten,
- Ausbau von Quereinsteiger*innenprogrammen, um Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

6b Themenfeld Digitalisierung (aus den Workshops)

- HöD sind kaum Taktgeberinnen bei der Digitalisierung in den Verwaltungen,
- Bildung von Best-Practice-Foren und Kompetenzzentren zur Abstimmung über einzelne Bereiche (Studiengangsentwicklung, E-Learning, DMS, rein elektronische Prüfungen,...),
- Campus-Videos von Studierenden entwickeln lassen,
- (Forschungs-)Projekte im Bereich Digitalisierung können Bekanntheitsgrad steigern/ Entwicklung vorantreiben,
- nachhaltige Stärkung und Ausbau der Bundesarbeitsgemeinschaft Digitalisierung.

7. Schaffung operativer Strukturen und Verantwortlichkeiten

- Benennung einer bzw. eines Beauftragten oder einer Ansprechpartnerin bzw. eines Ansprechpartners als Mediator*in zwischen fachlichen Ansprüchen und Aktivitäten einerseits und der Rektorenkonferenz mit Rückkopplungsfunktion andererseits,
- Gründung eines Vereins oder einer Geschäftsstelle, Finanzierung über eine Umlage bei „willigen“ Hochschulen.

7 FAZIT

Die vorliegende Studie stellt das Ergebnis eines sehr ambitionierten Projektes über mehr als 14 Monate dar, das ohne eine Freistellung des Autors und Gutachters in dieser Zeit nicht möglich gewesen wäre. Besonders erwähnenswert ist der Umstand, dass das geplante Projektmanagement Phase für Phase komplett „Just in Time“ realisiert worden ist und es innerhalb der beschriebenen Zeit keine einzige Verzögerung im Projektmanagement zu verzeichnen gab.

Darüber hinaus hat sich der gewählte Mixed-Method-Ansatz, der alle Möglichkeiten der Integration und Beteiligung der Zielgruppen in dieser Studie geboten hat, als besonders sinnvoll und ergiebig erwiesen. Die Menge und die Validität der Ergebnisse ist dadurch sehr positiv beeinflusst worden. Und nicht zuletzt waren die Vorstellungen und Diskussionen von Zwischenergebnissen auf der einen sowie die Durchführung von Auswertungswshops in der Rektorenkonferenz auf der anderen Seite ein Garant für die Qualität und Plausibilität der Ergebnisse.

Parallel zur Entwicklung und Durchführung dieser Studie erfolgten viele weitere Aktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, u. a. über das neue Praxis- und Forschungsnetzwerk. Das hat diesen innovativen Ansätzen noch mehr Rückenwind und Impulse verliehen. Insofern ging diese Grundlagenstudie noch während der Erstellung in die Realisierung ihrer Handlungsempfehlungen über.

Insgesamt ergeben sich aus den Ergebnissen die deutliche Aufforderung für eine nachhaltige Weiterführung und Forcierung des kooperativen Prozesses sowie einer umfänglichen, neuen Form der Zusammenarbeit, die zahlreiche Möglichkeiten umfassen könnte, z. B.

- gemeinsame Strategien und Umsetzungen beim demographischen Wandel,
- gemeinsame Strategien zur Digitalisierung,
- Innovationsstrategien (neue Studiengänge, Studieninhalte, innovative Schwerpunkte etc.),
- Clusterbildung für bestimmte „Talente“, z. B. E-Government, oder Europa,
- gemeinsame Praxisprojekte und Forschungs Kooperationen,
- gemeinsame Publikations- und Kommunikationsplattformen.

In einigen Aspekten konnte diese Studie nur eine punktuelle Status-Quo-Meldung (z. B. Forschungsschwerpunkte, Studiengänge oder Forschungsaktivitäten) geben oder auch nur die zahlreichen Detail- und Einzelschlüsse strukturieren. Hier sollten sinnvollerweise weitere Instrumente gefunden werden, die eine kontinuierliche Aktualisierung gewährleisten. Denn nur so bleibt das Ziel einer besseren und ganzheitlichen Sichtbarkeit der Hochschulen für den öffentlichen Dienst erreichbar.

Inwieweit diese Aktivitäten und die Handlungsempfehlungen nun in ein konkretes Arbeitsprogramm für die Rektorenkonferenz und das Präsidium überführt werden können, bleibt natürlich den Entscheidungen der Gremien vorbehalten. Es bleibt aber jetzt schon festzuhalten, dass eine breite Grundlage für die weitere Entwicklung gelegt wurde, die nun nur noch auf einige engagierte Akteure wartet.

8 LITERATUR UND MATERIALIEN

- BECK, Joachim und Jürgen STEMBER (Hrsg.):
Perspektiven der angewandten Verwaltungsforschung in Deutschland. = Schriften des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, Bd. 1. Baden-Baden 2018.
- BECKER, Timo und Sebastian KAISER-JOVY:
Zur Fragwürdigkeit von Praxisorientierung im Rahmen der Hochschulbildung. In: Die neue Hochschule (DNH), H. 2, 216, S. 104-113 (Download unter https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/16_2/BeckerKaiser%E2%80%90Jovy.pdf, Zugriff am 07.01.2019).
- BITCOM e.V. (Hrsg.):
Digitale Kompetenzen in der Verwaltung stärken. Impulspapier | Stand: Oktober 2018. Berlin 2018.
- BÖNDERS, Thomas:
Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München 2009.
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG:
Die deutsche Umsetzung des Bologna-Prozesses, 2006, online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/29378/die-deutsche-umsetzung-des-bologna-prozesses?p=all> (zuletzt geprüft am 28.01.2019).
- DEMOGRAFIE PORTAL DES BUNDES UND DER LÄNDER:
Jeder Vierte im öffentlichen Dienst ist über 55 Jahre alt, 2017, online verfügbar unter http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Oeffentlicher_Dienst_Altersstruktur.html (zuletzt geprüft am 28.01.2019).
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT (GPM):
Stakeholder-Management. Studie zu Art und Umfang der Umsetzung in deutschen Unternehmen und Projektgruppen. Nürnberg 2015.
- KLEINSCHMIDT, Helmut:
„So wissenschaftlich brauchen wir das nicht ...!“. Studium oder Ausbildung – Anmerkungen zur notwendigen Akademisierung eines Berufstandes. In: TREUBRODT, Detlef und Denis KIRSTEIN (Hrsg.): Auf dem Weg zur Hochschule für öffentliche Aufgaben – Aufsätze aus der Rechts-, Polizei-, Wirtschafts-, Verwaltungs-, und Sozialwissenschaft. Festschrift für Hans Paul Prümm zum 60. Geburtstag. = Verwaltung, Recht und Gesellschaft, Bd. 18. Berlin. 2008, S. 165-174.
- KÜNZLI, Benjamin:
SWOT-Analyse. Ein klassisches Instrument der Strategieentwicklung mit viel ungenutztem Potenzial. In: zfo, H02/2012, S.126-129, Download unter <http://www.b5-consulting.ch/wp-content/uploads/2014/06/SWOT-Analyse.pdf> zugegriffen am 15.12.2018.
- LANGER, Markus und Julia BECKMANN:
Relationship-Marketing von Hochschulen – ein Paradigmenwechsel. In: GEORGES, Ulrich und Rödiger VOSS (Hrsg.): Hochschul Relationship Marketing. Köln 2010, S.1-38.
- LENK, Andreas:
Hochschule ohne Professoren? In: HÖV RHEINLAND-PFALZ (Hrsg.): Festschrift 35 Jahre HöV Rheinland-Pfalz. = Mayener Schriften Band 1, Hamburg 2016, S. 16-28.

- MÖLTGEN-SICKING, Katrin und Thorben WINTER:
Verwaltung und Verwaltungswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung, Springer VS, Wiesbaden 2018, S. 223-227.
- PASTERNAK, Peer:
Die Einheit von Forschung und Lehre. In: duz-Magazin, H. 2, 2008, S. 20/21.
- REICHARD, Christoph und Manfred RÖBER:
Ausbildung der Staatsdiener von morgen. Bestandsaufnahme – Reformtendenzen – Perspektiven. = Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 40. Berlin 2012.
- RÖSSLER, Isabel, DUONG, Sindy und Cort-Denis HACHMEISTER:
Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. = Arbeitspapier Nr. 182, Gütersloh 2015.
- SCHÖNFELD, Derk:
Corporate Relations – ein Modell für deutsche Hochschulen? In: Wissenschaftsmanagement, H. 4, 08/2007, S. 41-43.
- TREUBRODT, Detlef und Denis KIRSTEIN (Hrsg.):
Auf dem Weg zur Hochschule für öffentliche Aufgaben. Aufsätze aus der Rechts-, Polizei-, Wirtschafts- Verwaltungs- und Sozialwissenschaft. Festschrift für Hans-Paul Prümm. Berlin 2008.
- SCHEDLER, Kuno und Isabella PROELLER:
New Public Management. Bern, Stuttgart, Wien 2003.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS):
Personal des öffentlichen Dienstes 2017. = Fachserie 14 Reihe 6. Wiesbaden 2018.
- STEMBER, Jürgen und Rainer GRIEGER (Hrsg.):
Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. = Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 9. Berlin 2015.
- STEMBER, Jürgen:
Kooperationsvoraussetzungen und zukünftige Potenziale der Vernetzung an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) – unveröffentlichte Studienergebnisse. Vortrag vom 30.09.2016.

9 ANHANG

9.1	Mission Statement der Hochschulen für den öffentlichen Dienst	93
9.2	Hochschulliste	96
9.3	Studienangebote der HöD	98
9.4	Studierende und Lehrende an den HöD	103
9.5	Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der HöD	104
9.6	Forschungs- und Praxisprojekte der HöD	106
9.7	An- und In-Institute der HöD im Forschungsbereich	108
9.8	Forschungsschwerpunkte der HöD	110
9.9	Publikationen der HöD	112
9.10	Events der HöD	114
9.11	Web-Befragung – Fragebogen für die Hochschulvertreter*innen	116
9.12	Web-Befragung – Fragebogen für die Vertreter der Praxis („Stakeholder“)	126
9.13	Interviewleitfaden – Leitfaden für die Rektor*innen	135
9.14	Interviewleitfaden – Leitfaden für die Praxisvertreter*innen	140

MISSION STATEMENT

- WISSEN SCHAFFEN,
- INTERDISZIPLINÄR ARBEITEN,
- GEMEINSAM LÖSUNGEN ENTWICKELN
- MIT UND IN DER PRAXIS UMSETZEN!



AUSGANGSLAGE

Mit mehr als 50.000 Studierenden, 650 ProfessorInnen und weiteren fast 1.000 hauptamtlichen Dozenten und noch mehr Lehrbeauftragten verfügen die Hochschulen für den öffentlichen Dienst über ein großes Potenzial nicht nur in der Lehre und Weiterbildung, sondern auch im Bereich der angewandten Forschung und wissenschaftlichen Praxisberatung. Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst verkörpern damit sehr gut organisierte, fachlich kompetente und sehr performante Organisationen, deren Potenzial durch die Aktivitäten der Ausbildung allein nur teilweise ausgeschöpft wird.

Diese vorhandenen fachlichen und methodischen Kompetenzen in der angewandten Forschung werden angesichts der aktuell erheblich wachsenden Herausforderungen für den öffentlichen Dienst mehr denn je gebraucht und immer wichtiger. Vor dem Hintergrund bestehender, aber auch aktueller empirischer Untersuchungen zeigt sich damit ein deutlich steigender Bedarf an praktischer Umsetzungsforschung in den Verwaltungen, der aktuell durch den demographischen Wandel und die umfassende Digitalisierung der Lebens-, Lern- und Arbeitswelt geprägt ist.

Die Verbindung von Forschung und Lehre stellt gerade für eine Hochschule für angewandte Wissenschaften eine Kernkompetenz dar, die sie von anderen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, z. B. höhere Fachschulen oder Akademien, deutlich unterscheidet. Insofern sind die Forschungsaktivitäten auch an den HöD keine ergänzenden Randtätigkeiten, sondern wichtige und zentrale Handlungsfelder neben der Lehre, der Weiterbildung und dem ebenfalls bedeutsamen Wissenstransfer. Die nachgewiesenen Stärken der HöD in der Praxisnähe sind bereits sehr gut, können und müssen aber noch deutlicher von außen wahrnehmbar, weiter gestärkt und im Sinne der angewandten und praktischen Forschung intensiviert werden.

Bereits heute verfügen die Hochschulen für den öffentlichen Dienst über eine Vielzahl anerkannter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die auch bundesweit hochrelevante Themenfelder für den öffentlichen Dienst mitgestalten und durch ihre angewandte Forschungsarbeit maßgeblich zu Problemlösungen beitragen. Die Sichtbarkeit dieser Expertisen erfolgt gleichwohl aktuell nicht gebündelt und an zentralem Ort.

SELBSTVERSTÄNDNIS

Das Praxis und Forschungsnetzwerk der HöD ist ein Netzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, welches die zentrale Aufgabe hat, die angewandte Forschung sowie die stärkere Verzahnung von Lehre und Praxis mit Projektierungen durch eine ausgebaute Kooperation der Hochschulen untereinander herzustellen, auszubauen und zu professionalisieren. In diesem Sinne soll Wissen geschaffen und vernetzt, interdisziplinär mit den verschiedenen Talenten der HöD bearbeitet, gemeinsam mit den Partnern Lösungen entwickelt und diese mit und in der Praxis umgesetzt werden.

Dabei wird ein spezifischer Forschungsansatz verfolgt: Es geht nicht um theoretische Grundlagenforschung, sondern um konkrete Praxisprojekte und angewandte Forschung, die eine aktive und praxisnahe Rolle in der Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes angesichts der wachsenden Probleme und Rahmenbedingungen einnehmen sollen.

DEFINITION

Unter den Begriffen „Angewandte Forschung“ und „Praxisprojekte“ werden alle Aktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst verstanden, die innerhalb und außerhalb der Lehre gemeinsam mit der Praxis zu neuen Erkenntnisgewinnen, Umsetzungsmöglichkeiten und Innovationen führen sowie zugleich die Aktualität und das hohe Niveau der Lehre gewährleisten. Das Praxis- und Forschungsnetzwerk versteht sich darüber hinaus als Promotor, Impulsgeber und Kooperationsplattform für alle Aktivitäten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst in der Umsetzung von Forschungs- und Praxisprojekten sowie in der gemeinsamen Interaktion und Kommunikation mit den Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst.

In diesem Sinne orientiert sich die angewandte Forschung vor allem

- an den Erfordernissen und Problemstellungen der Praxis,
- an der Unterstützung der Praxis durch angepasste und wirksame Lösungsstrategien,
- an den vorhandenen Profilierungen der bestehenden Hochschulen,
- an interdisziplinären und kooperativen Vorhaben und übergreifenden, relevanten Themen,
- an der Einbindung von Studierenden und den wissenschaftlichen Nachwuchskräften,
- bei den eingesetzten Methoden an den allgemeinen disziplinären Standards,
- an der strategischen und operativen Verbindung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und den Anforderungen der Praxis sowie
- an der Einheit von Forschung und Lehre sowie dem öffentlichen Diskurs um den besten Weg.

ZIELE UND ORGANISATORISCHE ANBINDUNG

Das Praxis- und Forschungsnetzwerk strebt deshalb die Intensivierung der angewandten Forschung und des Wissenstransfers an, u. a. durch:

- die Schaffung einer wissenschaftlich-praktischen Innovativ-Plattform für den öffentlichen Dienst insgesamt,
- den Aufbau einer praktischen und wissenschaftlichen Praxis- und Wissenscommunity an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst,
- den Aufbau einer Kompetenzplattform für den wissenschaftlich-praktischen Austausch von Know-How zwischen den Forscherinnen und Forschern der Hochschulen für den öffentlichen Dienst,
- die Durchführung von Veranstaltungen und Kongressen zu aktuellen Themen für den öffentlichen Dienst für Praktiker, Studierende, Wissenschaftler und Hochschulangehörigen sowie
- die die Publikation von Forschungsergebnissen in geeigneter Form.

Die institutionelle, inhaltliche und personelle Anbindung an die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst wird als notwendige und wichtige Voraussetzung angesehen, um die Aktivitäten abzustimmen, zu koordinieren und auch hinsichtlich der Zielstellungen zu evaluieren.

PERSPEKTIVE FÜR DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG

Das Praxis- und Forschungsnetzwerk zielt in einem mittleren Zeithorizont auf eine weitere Professionalisierung der gemeinsamen Arbeit und nachhaltige Verstetigung der Aktivitäten in Form einer möglichen Institutionalisierung ab, z. B. in Form einer verbindlicheren Arbeitsgemeinschaft oder einer rechtlich selbständigen Organisationsform. Die o.g. Ziele und Ausrichtungen sollen dabei als kontinuierliche Orientierung beibehalten werden.

9.2 HOCHSCHULLISTE

Hochschulen	Leitung	Standort	Adresse
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	Dr. Irmgard Becker	Marburg	Bismarckstraße 32, 35037 Marburg
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	Thomas Bönders	Brühl	Willy-Brandt-Straße 1, 50321 Brühl
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	Dr. Wernher Braun	München	Wagmüllerstraße 20, 80538 München
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Prof. Dr. Robert Knappe	Berlin	Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin
Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg	RD Thomas Cleemann	Hamburg	Hammer Steindamm 129, 20535 Hamburg
Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz	Friedel Durben	Hahn-Flughafen	Hunsrück Drive, 55491 Büchenbeuren
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	Prof. Dr. Andreas Frey	Mannheim	Seckenheimer Landstraße 16, 68163 Mannheim
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	Prof. Dr. Luise Greuel	Bremen	Doventorscontrescarpe 172, 28195 Bremen
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	Rainer Grieger	Oranienburg	Bernauer Straße 146, 16515 Oranienburg
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	Prof. Dr. Kristin Pfeffer	Hamburg	Carl-Cohn-Straße 39, 22297 Hamburg
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	Björn Gutzeit	Wiesbaden	Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden
Technische Hochschule Wildau	Prof. Dr. Christian Müller	Wildau	Hochschulring 1, 15745 Wildau
Hochschule der Deutschen Bundesbank	Prof. Dr. Erich Keller	Hachenburg	Schloss, 57627 Hachenburg
Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung	Dr. Robert Klüsener	Gotha	Bahnhofstraße 12, 99867 Gotha
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	Frank Knöppler	Aschersleben	Schmidtmanstraße 86, 06449 Aschersleben
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	Dr. Harald Kogel	Rothenburg/ O.L.	Friedensstraße 120, 02929 Rothenburg/O.L.
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Prof. Dr. Michael Koop	Hannover	Wielandstraße 8, 30169 Hannover
Fachhochschule für Finanzen Rheinland-Pfalz	Christian Baur	Edenkoben	Luitpoldstraße 33, 67460 Edenkoben
Hochschule Osnabrück	Prof. Dr. Andreas Lasar	Osnabrück	Albrechtstraße 30, 49076 Osnabrück

Hochschulen	Leitung	Standort	Adresse
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	Dr. Benjamin Limbach	Bad Münstereifel	Schleidalstraße 3, 53902 Bad Münstereifel
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	Prof. Dr. Wolfgang Ernst	Ludwigsburg	Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Prof. Dr. Birgit Menzel	Hamburg	Berliner Tor 5, 20099 Hamburg
Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes	Corinna Miller	Quierschied-Göttelborn	Am Campus 7, 66287 Quierschied-Göttelborn
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	Reinhard Mokros	Gelsenkirchen	Haidekamp 73, 45886 Gelsenkirchen
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	Prof. Dr. Frank Nolden	Meißen	Herbert-Böhme Straße 11, 01662 Meißen
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	Martin Schatz	Villingen-Schwenningen	Sturmbühlstraße 250, 78054 Villingen-Schwenningen
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Dr. Marion Rauchert	Güstrow	Goldberger Straße 12-13, 18273 Güstrow
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistungen	Dr. Jens Kowalski	Altenholz	Rehmkamp 10, 24161 Altenholz
Norddeutsche Fachhochschule für Rechtspflege	Prof. Dr. Martin Schöpflin	Hildesheim	Godehardsplatz 6, 31134 Hildesheim
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	Lothar Seitz	Rotenburg an der Fulda	Josef Durstewitz Straße 2-6, 36199 Rotenburg an der Fulda
Hochschule Harz	Prof. Dr. Thomas Schneidewind	Halberstadt	Domplatz 16, 38820 Halberstadt
Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	Claudia Potthoff-Kowol	Nordkirchen	Schloss Nordkirchen, 59394 Nordkirchen
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	Klaus Weisbrod	Mayen	St.-Veit-Straße 26-28, 56727 Mayen
Fachhochschule für Finanzen Brandenburg	Bettina Westphal	Königs Wusterhausen	Schillerstraße 6, 15711 Königs Wusterhausen
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	Prof. Dr. Paul Witt	Kehl	Kinzigallee 1, 77694 Kehl
Fachhochschule Nordhausen	Prof. Dr. Stefan Zahradnik	Nordhausen	Weinberghof 4, 99734 Nordhausen
Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen	Frank Haarer	Schwetzingen	Karlsruher Straße 2, 68723 Schwetzingen

9.3 STUDIENANGEBOTE DER HÖD

Hochschulen	Fachrichtungen	Studiengänge	Abschlüsse	Ausrichtung	Zugang
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	Sonstige	Archivdienst (gD)	Diplom	dual	beschränkt
		Archivdienst (hD)	Archivarische Staatsprüfung	dual	beschränkt
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Allgemeine Innere Verwaltung	Diplom	dual	beschränkt
		Bundeswehrverwaltung	Diplom	dual	beschränkt
		Verwaltungsinformatik	Diplom	dual/ berufsbegleitend	beschränkt
		Verwaltungsmanagement	Diplom	berufsbegleitend	beschränkt
		Public Administration	Master	berufsbegleitend	frei
	Finanzen/Steuern	Finanzwirt*in	Diplom	dual	beschränkt
	Polizei	Bundespolizei	Diplom	dual	beschränkt
		Kriminalpolizei	Bachelor	dual	beschränkt
	Sozialversicherung	Sozialversicherungsrecht	Bachelor	dual	beschränkt
	Sonstige	Auswärtiger Dienst	Diplom	dual	beschränkt
		Bundesnachrichtendienst	Diplom	dual	beschränkt
		Landwirtschaftliche Sozialversicherung	Diplom	dual	beschränkt
		Public Administration	Bachelor	berufsbegleitend	beschränkt
		Verfassungsschutz	Diplom	dual	beschränkt
		Wetterdienst	Diplom	dual	beschränkt
	Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	Allgemeine Verwaltung	Allgemeine Innere Verwaltung	Diplom	dual
Verwaltungsinformatik			Diplom	dual	beschränkt
Public Management			Master	berufsbegleitend	frei
Finanzen/Steuern		Staatsfinanz	Diplom	dual	beschränkt
		Steuer	Diplom	dual	beschränkt
Polizei		Polizeivollzugsdienst	Diplom	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Rechtspflege		Justizvollzug	Diplom	dual	beschränkt
		Rechtspflege	Diplom	dual	beschränkt
Sozialversicherung		Rentenversicherung und Staatliche Sozialverwaltung	Diplom	dual	beschränkt
Sonstige		Archivwesen	Diplom	dual	beschränkt
		Bibliotheks- und Informationsmanagement	Bachelor	dual	beschränkt

Hochschulen	Fachrichtungen	Studiengänge	Abschlüsse	Ausrichtung	Zugang
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Allgemeine Verwaltung	Öffentliche Verwaltung	Bachelor	konsekutiv	frei
		Public und Nonprofit Management	Bachelor	konsekutiv	frei
		Recht (Ius)	Bachelor	konsekutiv	frei
		Verwaltungsinformatik	Bachelor	konsekutiv	frei
		Europäisches Verwaltungsmanagement	Master	berufsbegleitend	frei
		Nonprofit Management und Public Governance	Master	Vollzeit	frei
		Public Administration	Master	berufsbegleitend	frei
		Recht für die öffentliche Verwaltung	Master	Vollzeit	frei
	Finanzen/Steuern	Tax Policy and Tax Administration	Master	berufsbegleitend	frei
	Polizei	Gehobener Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
		Sicherheitsmanagement	Bachelor	konsekutiv	frei
		International Security Management	Master	Vollzeit	frei
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
		Sicherheitsmanagement	Master	berufsbegleitend	frei
	Rechtspflege	Diplom - Konsultssekretär*in	Diplom	dual	beschränkt
		Diplom-Rechtspfleger*in	Diplom	dual	beschränkt
		Recht im Unternehmen	Bachelor	konsekutiv	frei
		Betreuung/Vormundschaft/Pflegschaft	Master	berufsbegleitend	frei
		Immobilien- und Vollstreckungsrecht	Master	Vollzeit	frei
	Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg	Finanzen/Steuern	Diplom-Finanzwirt*in	Diplom	dual
Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz	Polizei	Polizeidienst	Bachelor	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	Sonstige	Arbeitsmarktmanagement	Bachelor	dual	beschränkt
		Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung	Bachelor	dual	beschränkt
		Arbeitsmarktorientierte Beratung	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	Finanzen/Steuern	Steuern und Recht	Bachelor	dual	beschränkt
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
		Risiko- und Sicherheitsmanagement	Bachelor	konsekutiv	frei
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt

Hochschulen	Fachrichtungen	Studiengänge	Abschlüsse	Ausrichtung	Zugang
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	Polizei	Polizeivollzugsdienst - Police Service	Bachelor	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	Polizei	Schutzpolizei, Wasserschutzpolizei und Kriminalpolizei	Bachelor	dual	beschränkt
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Public Management	Master	berufsbegleitend	beschränkt
	Polizei	Kriminalpolizei	Bachelor	dual	beschränkt
		Schutzpolizei	Bachelor	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Sozialversicherung	Sozialverwaltung - Rentenversicherung	Bachelor	dual	beschränkt	
Technische Hochschule Wildau	Allgemeine Verwaltung	Europäisches Management	Bachelor	konsekutiv	frei
		Öffentliche Verwaltung Brandenburg	Bachelor	dual	beschränkt
		Verwaltungsinformatik	Bachelor	dual	beschränkt
		Europäisches Management	Master	Vollzeit	frei
Hochschule der Deutschen Bundesbank	Sonstige	Zentralbankwesen/ Central Banking	Bachelor	dual	beschränkt
Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Kommunalverwaltung und staatliche allgemeine Ver-	Diplom	dual	beschränkt
	Finanzen/Steuern	Steuerverwaltung und allgemeine Finanzverwaltung	Diplom	dual	beschränkt
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Allgemeine Verwaltung	Allgemeine Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Verwaltungsbetriebswirtschaft	Bachelor	dual	beschränkt
		Kommunales Verwaltungsmanagement	Master	berufsbegleitend	frei/beschränkt
Fachhochschule für Finanzen Rheinland-Pfalz	Finanzen/Steuern	Steuerrecht	Diplom	dual	beschränkt
Hochschule Osnabrück	Allgemeine Verwaltung	Öffentliches Management	Bachelor	konsekutiv	frei
		Öffentliche Verwaltung	Bachelor	konsekutiv	frei
		Public Management	Master	berufsbegleitend	frei
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	Rechtspflege	Rechtspflege	Diplom	dual	beschränkt
		Strafvollzug	Diplom	dual	beschränkt

Hochschulen	Fachrichtungen	Studiengänge	Abschlüsse	Ausrichtung	Zugang
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	Allgemeine Verwaltung	Public Management	Bachelor	dual	beschränkt
			Master	berufsbegleitend	frei
		Europäisches Ver-waltungsma-nagement	Master	Vollzeit	frei
	Finanzen/Steuern	Allgemeine Finanzverwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Steuerverwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
	Sozialversicherung	Rentenversicherung	Bachelor	dual	beschränkt
	Sonstige	Gehobener Archivdienst	Diplom	dual	beschränkt
Kommunales Gesundheitsmanagement			Master	berufsbegleitend	frei
Kulturmanagement			Master	Vollzeit	frei
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Allgemeine Verwaltung	Public Management	Bachelor	dual/ berufsbegleitend	beschränkt
			Master	berufsbegleitend	beschränkt
Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes	Allgemeine Verwaltung	Allgemeiner Verwaltungs-dienst	Diplom	dual	beschränkt
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Diplom	dual	beschränkt
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	Allgemeine Verwaltung	Kommunaler Verwaltungs-dienst - Allgemeine Ver-waltung	Bachelor	dual	beschränkt
			Bachelor	dual	beschränkt
		Kommunaler Verwaltungs-dienst - Verwaltungsbe-triebs-wirtschaftslehre	Bachelor	dual	beschränkt
		Staatlicher Verwaltungsdienst - Allgemeine Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Betriebswirtschaft für New Public Management	Master	berufsbegleitend	frei
	Public Management	Master	berufsbegleitend	frei	
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
	Sozialversicherung	Rentenversicherung	Bachelor	dual	beschränkt
Sonstige	Human Resource Management	Master	berufsbegleitend	frei	
		Master	berufsbegleitend	frei	
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	Allgemeine Ver-waltung	Allgemeine Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Public Governance	Master	berufsbegleitend	frei
	Finanzen/Steuern	Staatsfinanzverwaltung	Diplom	dual	beschränkt
		Steuerverwaltung	Diplom	dual	beschränkt
	Rechtspflege	Rechtspflege	Diplom	dual	beschränkt
	Sozialversicherung	Sozialversicherung	Bachelor	dual	beschränkt
Sozialverwaltung		Bachelor	dual	beschränkt	
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Allgemeine Ver-	Öffentliche Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual/ berufsbegleitend	beschränkt
		Polizeivollzugsdienst	Diplom	berufsbegleitend	beschränkt
		Öffentliche Verwaltung - Polizeimanagement	Master	berufsbegleitend	beschränkt
	Rechtspflege	Diplom-Rechtspfleger*in	Diplom	dual	beschränkt

Hochschulen	Fachrichtungen	Studiengänge	Abschlüsse	Ausrichtung	Zugang
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistungen	Allgemeine Verwaltung	Allgemeine Verwaltung/ Public Administration	Bachelor	dual	beschränkt
	Finanzen/Steuern	Diplom-Finanzwirt*in	Diplom	dual	beschränkt
	Polizei	Polizeivollzugsdienst	Bachelor	dual	beschränkt
	Sozialversicherung	Management Soziale Sicherheit/Schwerpunkt Rentenver-	Bachelor	dual	beschränkt
Norddeutsche Fachhochschule für	Rechtspflege	Diplom-Rechtspfleger*in	Diplom	dual	beschränkt
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	Finanzen/Steuern	Diplom-Finanzwirt*in	Diplom	dual	beschränkt
	Rechtspflege	Diplom-Rechtspfleger*in	Diplom	dual	beschränkt
Hochschule Harz	Allgemeine Verwaltung	Europäisches Verwaltungsmanagement	Bachelor	konsekutiv	frei
		Öffentliche Verwaltung	Bachelor	dual/konsekutiv	beschränkt/frei
		Verwaltungsökonomie	Bachelor	dual/konsekutiv	beschränkt/frei
		Public Management	Master	Vollzeit/ berufsbe- gleitend	frei
	Sonstige	Wirtschaftsförderung	Master	berufsbegleitend	frei
Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	Finanzen/Steuern	Diplom-Finanzwirt*in	Diplom	dual	beschränkt
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	Allgemeine Verwaltung	Verwaltung	Bachelor	dual	beschränkt
		Verwaltungsbetriebswirtschaft	Bachelor	dual	beschränkt
Fachhochschule für Finanzen Bran-	Finanzen/Steuern	Steuerbeam*in	Diplom	dual	beschränkt
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	Allgemeine Verwaltung	Public Management	Bachelor	dual	beschränkt
			Master	berufsbegleitend	frei
		Europäisches Verwaltungsmanagement	Master	Vollzeit	frei
	Sonstige	Clustermanagement	Master	Vollzeit/dual	frei
Fachhochschule Nordhausen	Allgemeine Verwaltung	Public Management	Bachelor	konsekutiv	frei
		Public Management & Governance	Master	Vollzeit	frei
Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen	Rechtspflege	Diplom-Rechtspfleger*in	Diplom	dual	beschränkt
		Gerichtsvollzieher*in	Bachelor	dual	beschränkt

9.4 STUDIERENDE UND LEHRENDE AN DEN HÖD

Hochschulen	Studierende	Professor*innen	Weitere hauptamtliche Lehrkräfte	Lehrbeauftragte
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	67	0	5	50
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	5.671	0	0	0
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	5.078	0	195	1.172
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	3.200	190	0	900
Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg	256	0	25	40
Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz	1.459	0	73	25
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	1.500	45	16	0
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	565	9	10	109
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	633	8	33	60
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	425	12	14	65
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	2.300	35	70	150
Technische Hochschule Wildau	2.000	40	11	17
Hochschule der Deutschen Bundesbank	360	13	5	130
Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung	413	1	35	68
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	593	4	21	10
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	475	0	0	0
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	1.154	22	24	180
Fachhochschule für Finanzen Rheinland-Pfalz	609	0	39	0
Hochschule Osnabrück	350	8	25	26
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	486	9	43	0
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	2.706	90	10	500
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	0	11	3	0
Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes	445	0	16	20
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	9.931	120	150	800
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	755	7	30	200
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	1.410	28	30	50
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	532	3	26	65
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistungen	1.000	8	40	200
Norddeutsche Fachhochschule für Rechtspflege	363	7	9	25
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	1.152	1	54	4
Hochschule Harz	850	14	7	30
Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	2.043	25	100	0
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	715	0	45	60
Fachhochschule für Finanzen Brandenburg	645	0	9	21
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	1.228	44	2	250
Hochschule Nordhausen	285	5	3	10
Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen	652	0	26	20
Summe	52.306	759	1.204	5.257

9.5 FORT- UND WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN DER HÖD

Hochschulen	Fort- und Weiterbildungen für...	Fort- und Weiterbildungskonzepte	Weiterbildungsstudiengänge	Fort- und Weiterbildungsinstitute
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	Archivwesen	Fortbildungsprogramm	nein	nein
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Hochschuldidaktik 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuberufenenprogramm: Prof.(essionell) in der Lehre • Wissenschaftscoaching • Zertifikatsprogramm: Professionelle Lehre HS Bund 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor of Public Administration • Master of Public Administration • Verwaltungsmanagement 	Hochschuldidaktik
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Finanzen/ Steuern • Polizei • Sozialversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Modulare Qualifizierung • Qualifizierungsoffensive II 	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	nein
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Finanzen/ Steuern • Polizei • Rechtspflege 	nein	<ul style="list-style-type: none"> • Master Betreuung/ Vormundschaft/ Pflugschaft • Master Europäisches Verwaltungsmanagement • Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement • Master Public Administration • Master Sicherheitsmanagement • Master Tax Policy and Tax Administration 	Berlin Professional School
Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg	Finanzen/ Steuern	Fortbildungsplan	nein	nein
Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz	Polizei	Fortbildungskonzept	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	nein
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	Arbeitsmarktmanagement	nein	Master Arbeitsmarktorientierte Beratung	nein
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräftequalifizierung 1 und 2 • Fortbildungsprogramm für Stress- und Konfliktbewältigung sowie Systemisches Einsatztraining 	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	Fortbildungsinstitut für die Polizei im Lande Bremen
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Diensthundwesen • Einsatztraining • Fachliche Spezialisierung • Fahr- und Sicherheitstrainings • Gesundheitsmanagement/Sport • IT-Training • Sozialkompetenz-Entwicklung 	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	Weiterbildungsbereiche und -zentren
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Fortbildung • IT Aus- und Fortbildung • Kommunikationstraining • Kraftfahrwesen, Verkehrs- und Kontrolltechnik • Polizeitraining und Schießen • Umwelt- und Katastrophenschutz 	nein	Dienststelle Berufspraktische Aus- und Fortbildung
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Hochschuldidaktik • Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildung Polizei • Fortbildung Verwaltung • Hochschuldidaktischer Dienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement • Master Public Management 	nein
Technische Hochschule Wildau	Allgemeine Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsangebote für Verwaltungen • Englisch Brückenkurs – Communicative Business Grammar • Europäischer Computerführerschein (ECDL) • Zertifikatsprüfung Datenschutzbeauftragte 	nein	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachenzentrum • Technologietransfer- und Weiterbildungszentrum (TWZ) e.V.
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	Polizei	Fortbildungskatalog	nein	nein

Hochschulen	Fort- und Weiterbildungen für...	Fort- und Weiterbildungskonzepte	Weiterbildungsstudiengänge	Fort- und Weiterbildungs-institute
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	Polizei	Fortbildungsmanagement	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	Fortbildungszentrum Bautzen
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Allgemeine Verwaltung	Fortbildungsprogramm	Master Kommunales Verwaltungsmanagement	nein
Hochschule Osnabrück	Allgemeine Verwaltung	Seminare und Lehrgänge Öffentliche Verwaltung	Master Public Management	Professional School
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> • Amtsanwaltsdienst • Rechtspflege • Strafvollzug 	<ul style="list-style-type: none"> • Modullehrgänge • Online-Fortbildung • Tagungen 	Fachwissenschaftliches Studium für den Amtsanwaltsdienst	nein
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Finanzen/ Steuern 	Kontaktstudiengänge: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunale*r Bilanzbuchhalter*in • Kommunale*r Steuerexpert*in mit § 2b 	<ul style="list-style-type: none"> • Master Kommunales Gesundheitsmanagement • Master Kulturmanagement 	• Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Allgemeine Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Beratung • Zertifikatsprogramm Strategischer öffentlicher Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor Public Management • Master Public Management 	ZEPRÄ – Zentrum für Praxisentwicklung
Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Fortbildung • Polizeiliche Fortbildung 	nein	nein
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Hochschul-didaktik 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching und Supervision • Zertifikatsprogramm: Professionell Lehren an der FHöV NRW 	<ul style="list-style-type: none"> • Master Betriebswirtschaft für New Public Management • Master Human Resource Management 	Hochschuldidaktik
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Didaktik 	Fortbildungsprogramm	Master Public Governance	Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen (FoBiZ)
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Cybercrime • Einsatz / Verkehr • Kriminalitätsbekämpfung 	Master Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement	Institut für Fortbildung (IF) Böblingen
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Hochschul-didaktik • Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachtagungen • Fortbildungsmanagement Polizei • Fortbildungsprogramm Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor und Diplom Polizeivollzugsdienst • Master Öffentliche Verwaltung – 	• Ausbildungs-institut für die Kommunal- und
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Polizei • Sozialversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbaustudienlehrgang Rentenberatung • Kontaktstudium Sicherheitsmanagement • Qualifizierungslehrgang II 	nein	nein
Norddeutsche Fachhochschule für Rechtspflege	Rechtspflege	nein	nein	Förderverein e.V.
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen/ Steuern • Rechtspflege 	Aufbaustudium Justizmanagement	nein	nein
Hochschule Harz	Allgemeine Verwaltung	Berufsbegleitender Zertifikatskurs Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Master Public Management • Master Wirtschaftsförderung 	nein
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Finanzen/ Steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeines Verwaltungssseminar für kombiniert Studierende (AVS) • Aufbaustudium Verwaltungsinformatik 	nein	nein
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Verwaltung • Didaktik 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung der Ausbilder*innen • Beratungen und Projektbegleitungen • Führungskräftefortbildung 	Master Public Management	<ul style="list-style-type: none"> • Kehler Akademie e.V. • Kehler Institut

9.6 FORSCHUNGS- UND PRAXISPROJEKTE DER HÖD

Hochschulen	Aktuelle Forschungsprojekte	Praxisprojekte
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	Digitalisierung archivalischer Quellen	Studienprojekte
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Jobs für Postdoktoranden? Eine rechtliche und empirische Untersuchung von Voraussetzungen, Lage und Perspektiven der (Fach-)Hochschulprofessur am Beispiel der Verwaltungshochschulen in Deutschland • Die dunkle Seite der Resilienz • Die Türkei zwischen Beitrittskandidat und Partner der EU • Erstellung eines Schemas zur Identifikation von vertikalen Industriebeziehungen auf der Grundlage von Input-Output Tabellen und seine wirtschafts- und wettbewerbspolitische Bedeutung • Herausforderungen des demografischen Wandels - Politische Implikationen für Bundesbehörden auf Basis empirischer Evidenz zur Funktionsweise des Pflegemarktes und zur Belastung durch informelle Pflege-erbringung • Ist der Automobilsektor systemrelevant? Die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Fahrzeugbaus von 1996 bis 2014 • Langfristige Versicherungsverhältnisse und Wettbewerb • Personelle Unternehmensverflechtungen, Wettbewerb und Innovation - Eine Untersuchung von Mehrfachmandatsträgern für den unternehmerischen Innovationsprozess • Wettbewerbspolitische Dimension von Unternehmensverflechtungen über Minderheitsbeteiligungen und Mehrfachmandatsträger sowie die Bedeutung staatlicher Unternehmensbeteiligungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prognose von Fluggastzahlen als zentraler Aufwandsindikator für die Aufgaben der Bundespolizei im Rahmen der Flugsicherung und der Einreisekontrolle • Public Service Motivation - Validierung eines Konstrukts zur Messung der Motivation für eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor von Studierenden der HS Bund bei Aufnahme des Studiums • Unterschiede in Motiven der Berufswahl von Kommissaranwärterinnen und -anwärtern der Bundespolizei zwischen „unterrepräsentierten Gruppen“ und „normalen“ Anwärtern • Ökonomische Aspekte in Bundesbehörden am Beispiel der Bundespolizei
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	<ul style="list-style-type: none"> • Counter Radicalization through the rule of the law (DERAD) • eMore • ePOOLICE • Internet Forensic platform for tracking the money flow of financially-motivated malware (RAMSES) • Mobile Assistance Interagency Teams to Detect and Prevent the Escalation of Violent Radicalism (TRAINING AID) • Novel human-centred Law Enforcement methods, technologies and Tools for CROWD protection (Let's crowd) • Retrieval and Analysis of Heterogeneous Online Content for Terrorist Activity Recognition (TENSOR) • Social Media Anti-Radicalisation Training for Credible Voices (SMART-CV) • Unity 	Team- und Praxisprojekte
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit und Ausbildung als Integrationsfeld für Geflüchtete – Chancen, Hindernisse und Handlungsperspektiven • Design institutionalisiert Service- und Kundenorientierung • Forschungskoooperation: Polizeiliche Nachwuchsgewinnung Polizeiliche Rekrutierung und Personalauswahl in Zeiten erhöhten Personalbedarfs • MEDIAN: Recht, Ethik und Datenschutz bei der mobilen berührungslosen Identitätsprüfung im Anwendungsfeld Migration • Psychosozialen Notfallversorgung (PSNV) am Beispiel des Attentats auf dem Berliner Weihnachtsmarkt 2016 • Rechtliche und technische Konzepte für die Übertragung von zeitbasierten Geodaten zur Aufklärung von Fahrraddiebstählen • Rechtliche, gesellschaftliche und ethische Fragen der Drohnenabwehr im Projekt „Abwehr von unbemannten Flugobjekten für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben“ • Rechtsfragen der Detektion im Projekt „Detektion unterschiedlicher unkonventioneller Spreng- und Brandvorrichtungen (USBVen) mittels intelligenter analytischer Sensorik“ • Vorreiter: Biologisch inspirierte Lenkgesten zum Teil- und Hochautomatisierten Fahren für Alle 	<ul style="list-style-type: none"> • EASYRIDE: Automatisiertes Fahren im städtischen Kontext - Pilotstadt München - AP 3000: Rechts-, Ordnungs- und Steuerungsrahmen • Wissenschaftliche Begleitstudie zum Themenfeld IT – Architektur im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verteidigung
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • A European Guidance Counselling Concept for International Youth Mobility (Guide my W@y) • A new Alliance for Mobility InComing and Outgoing (AMICO) • Counselling for Refugee and Migrant Integration into the Labour Market – Development of Courses for Higher Education and Public Employment Services (CMinaR) • Detecting and Preventing Drop out from Higher Education or Supporting Students to Switch Successfully to VET (PrevDrop) • InCounselling 50+ • Skill Up – Matching graduates' skills and labour world demands through authentic learning scenarios • Social SELF-I. Selbstbefähigung von Beratern und VET-Trainern – Erasmus+ • SUnStAR – Supporting UNiversity Students At Risk of dropping out • Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen (BEST WSG) • Berufliche Ausbildung junger geduldeter Fluchtmigranten in Deutschland. Eine Implementationsstudie • Betrieblicher Umgang mit belastender Arbeit (babs) • eAkte-Einführung in der BA – Wissenschaftliche Begleitung • Einstellung und (Weiter-) Beschäftigung Älterer. Maßnahmen für Ältere Beschäftigte am Beispiel von Betrieben der Chemischen Industrie (EBA) • Erfassen und Bewerten von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen (Kompetenzdiagnostik) • Identifikation und Prävention von Ausbildungsabbrüchen in Europa (PraelAB - BA-Projekt) 	Wissenschaft-Praxis-Projekt „OSA-Portal“

Hochschulen	Aktuelle Forschungsprojekte	Praxisprojekte
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	<ul style="list-style-type: none"> Bundesweite Täter-Opfer-Ausgleich Statistik Kooperationsstelle Kriminalprävention Bremen (KSKP) Literatur- und Methodenanalyse zur Bedeutung und zum legalen und illegalen Umgang mit Geld Menschen mit geistiger Behinderung als Opfer und Täter sexueller Gewalt 	<ul style="list-style-type: none"> Informationsgewinnung und Befragung Krisenmanagement in Unternehmen
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> 4D-Sicherheit X-SONAR: Extremistische Bestrebungen in Social Media Netzwerken: Identifikation, Analyse und Management von Radikalisierungsprozessen 	Praktika in den Forschungsbereichen Kriminologie und Polizeiarbeit im digitalen Raum
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	<ul style="list-style-type: none"> Digitales Lernen Forschungsstelle Europäisches und Deutsches Sicherheitsrecht (FEDS) 	k.A.
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Belastung von Führungskräften Beteiligungsmöglichkeiten der Polizei Kooperative Sicherheitspolitik in der Stadt: Polizierende Präsenz 	Studentische Projekte
Technische Hochschule Wildau	Forschungsbericht 2018 (noch nicht erschienen)	ViTep - Virtuelle Team- und Projektarbeit
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	k.A.	Praxisprojekte in diversen Behörden
Hochschule Osnabrück	<ul style="list-style-type: none"> Cultopen - Globale Kompetenz für ein innovatives Europa - Eine multilaterale Zusammenarbeit zwischen Deutschland, Tschechien, Lettland, Serbien und der Slowakei Das lernende Gesundheitssystem in der Region Osnabrück-Emsland (ROSE) Net Future Niedersachsen Zivilgesellschaftliches Engagement: Was bewegt Menschen in Deutschland dazu, sich für oder gegen geflüchtete Menschen zu engagieren? 	Forschungsprojekte in Kommunen
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> Fachprojekte Studentische Projekte
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Investitionsprozesse im öffentlichen Sektor - verhaltensökonomische Perspektive	Studentische Projekte
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitswelt 4.0 - Möglichkeiten und Grenzen innovativer Konzepte für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit Cyberangriffe gegen Unternehmen Die deeskalierende Wirkung von Bodycams im Wachdienst der Polizei Nordrhein-Westfalen Dienstunfallrecht in der Praxis Die polizeiliche Bearbeitung von Sexualdelikten (PolBaS) Methodenkompetenz entwickeln durch ein E-Portfolio für die Juristische Methodik Versorgung psychischer Unfallfolgen 	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Erhebung der Sicherungsverwahrten	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation der Differenzierten Leistungsgestaltung bei den Sozialen Diensten der Justiz M-V Evaluation der sozialtherapeutischen Abteilung der Jugendanstalt Neustrelitz (M-V)
Hochschule Harz	<ul style="list-style-type: none"> Integrif II - Theorie und Praxis des Integrierten Flüchtlingsmanagements im transnationalen Vergleich Kompetenzaufbau für eine wirkungsorientierte Steuerung in kleinen und mittleren Kommunen (KoWiSt) Modellkommune Open Government Neue Strategien für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst TransInno_LSA - Strukturelle Evaluation und Modernisierung der verbundweiten Transfer- und Third-Mission-Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtstrategie Wernigerode Semesterübergreifende Projekte (SÜP) Team- und Praxisprojekte
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	<ul style="list-style-type: none"> African Excellence Inhalts- und Nebenbestimmungen in Genehmigungen von Anlagen der Erneuerbaren Energieerzeugung: rechtliche Zulässigkeit und betriebswirtschaftliche Auswirkungen INTERREG MARGE Modellkommune Open Government 	<ul style="list-style-type: none"> Aktuelle Fragen der Erneuerbaren Energien Fachprojekte Kommune 4.0
Fachhochschule Nordhausen	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> Interdisziplinäre Projekte Regional Governance im Harz

9.7 AN- UND IN-INSTITUTE DER HÖD IM FORSCHUNGSBEREICH

Hochschulen	An-Institute	Kontaktdaten	In-Institute	Kontaktdaten
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	Förderverein Verwaltungshochschule Hof e. V.	foerdereverein@aiv.hfoed.de	k.A.	k.A.
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Institut für Verwaltungsmodernisierung und Polizeireform in Mittel- und Osteuropa	Prof. Dr. Oesten Baller (Direktor), oesten.baller@hwr-berlin.de	Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit (FÖPS Berlin)	Prof. Dr. Clemens Arzt, foeps@hwr-berlin.de
	Institut für Wissenstransfer in Wirtschaft, Verwaltung und Rechtspflege (IWVR) e. V.	Prof. Ulrich Keller (Vorsitzender), info@iwvr-berlin.de	Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung (HTMI)	Prof. Dr. Claudia Gather (Direktorin), claudia.gather@hwr-berlin.de
			Institute for International Political Economy Berlin (IPE Berlin)	Eckhard Hein und Markus Wissen (Direktoren), eckhard.hein@hwr-berlin.de , markus.wissen@hwr-berlin.de
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	k.A.	k.A.	Institut für Polizei- und Sicherheitsforschung (IPoS)	Prof. Dr. Arthur Hartmann (Leiter), info@ipos-research.eu
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	k.A.	k.A.	Institut für Polizeiwissenschaft (IfP)	Dr. Jochen Christe-Zeyse (Leiter), jochen.christe-zeyse@ffpolbb.de
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	k.A.	k.A.	Forschungsstelle für Polizei und Verwaltung	Prof. Dr. Clemens Lorei und Prof. Dr. Frank Hogrebe (Direktoren), forschungsstelle@hfpv-hessen.de
Technische Hochschule Wildau	Technologietransfer- und Weiterbildungszentrum (TWZ) e. V.	Dr.-Ing. Hartmut Stoltenberg (Vorsitzender), twzev@twz-ev.org	k.A.	k.A.
Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung	Förderverein e. V.	Fabian Kirschner (Vorsitzender), foerdereverein@bzgth.thueringen.de	k.A.	k.A.
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	Förderverein e. V.	Carsten Schumann und Prof. Dr. Waltraud Nolden (Vorsitzende)	Internationales Zentrum	k.A.
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft mbH	Frank Boffer (Geschäftsführer), f.boffer@nsi-consult.com	Zentrum für Organisationsdiagnostik (ZOD)	Prof. Dr. Jan Schilling und Prof. Dr. Johanna Groß, jan.schilling@nsi-hsvn.de , johanna.gross@nsi-hsvn.de
Hochschule Osnabrück	k.A.	k.A.	Kompetenzzentrum für Verwaltungsmanagement	Sarah Uhlenbusch, s.uhlenbusch@hs-osnabrueck.de
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	k.A.	k.A.	Zentrum für Betriebswirtschaft	OR Michael Birx, Prof. Dr. Frederik Roentgen und Prof. Dr. André Tauberger, michael.birx@fhr.nrw.de , frederik.roentgen@fhr.nrw.de , andre.tauberger@fhr.nrw.de
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	k.A.	k.A.	Institut für wissenschaftliche Weiterbildung (LUCCA)	Prof. Dr. Sascha Gieseler (Leiter), sascha.gieseler@hs-ludwigsburg.de
			Institut für Angewandte Forschung (IAF)	Prof. Dr. Gerald G. Sander (Leiter), sander@hs-ludwigsburg.de

Hochschulen	An-Institute	Kontaktdaten	In-Institute	Kontaktdaten
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	k.A.	k.A.	Forschungsgruppe Politische Partizipation (PolPa)	Beate Steiger, fg-partizipation@fhoev.nrw.de
			Forschungszentrum Personal und Management (FPM)	RD Birgit Beckermann (Sprecherin), birgit.beckermann@fhoev.nrw.de
			Institut für Geschichte und Ethik (IGE)	Prof. Dr. Christoph Giersch, Prof. Dr. Sabine Mecking und Prof. Dr. Tobias Trappe (Gründer*innen), christoph.giersch@fhoev.nrw.de , sabine.mecking@fhoev.nrw.de , tobias.trappe@fhoev.nrw.de
			Institut für Polizei- und Kriminalwissenschaft (IPK)	Prof. Dr. Daniela Pollich, ipk@fhoev.nrw.de
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	Förderverein e. V.	Werner Schnabel (Vorsitzender), foerderverein.fhsv@gmail.com	k.A.	k.A.
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	k.A.	k.A.	Institut für Management und Personalgewinnung	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	k.A.	k.A.	Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung	Christiane Schilf (Leiterin), c.schilf@fh-guestrow.de
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistungen	k.A.	k.A.	Kompetenzzentrum für Verwaltungs-Management (KOMMA)	Volker Warneke (Leiter), warneke@komma-sh.de
Norddeutsche Fachhochschule für Rechtspflege	Förderverein e. V.	Jörg Felix und Christoph Michalzik (Vorsitzende), christoph.michalzik@justiz.niedersachsen.de	k.A.	k.A.
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	Förderverein e. V.	k.A.	k.A.	k.A.
Hochschule Harz	PubliCConsult – Institut für Verwaltungsmanagement e. V.	Prof. Dr. Jürgen Stemmer, jstemmer@hs-harz.de	k.A.	k.A.
Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	Forum Steuerrecht e. V.	Prof. Dr. Christoph Uhländer und Prof. Dr. Claudia Steinbeck (Vorsitzende), info@dr-uhlaender.de , claudia.steinbeck@gmail.com	k.A.	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	k.A.	k.A.	Kehler – Institut für angewandte Forschung (KIAF)	Prof. Dr. Michael Frey und Prof. Dr. Joachim Beck, frey@hs-kehl.de , joachim.beck@hs-kehl.de
Fachhochschule Nordhausen	k.A.	k.A.	Institut für Public Management und Governance (IPMG)	Sebastian Schreiner, ipmg@hs-nordhausen.de
Hochschule für Rechtspflege Schwetzingen	Förderverein e. V.	k.A.	k.A.	k.A.

9.8 FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE DER HÖD

Hochschule	Forschungsschwerpunkte	Forschungsbereiche
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Einfluss des Rechts auf Wirtschaft und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Recht und Verwaltung • Wirtschaft und Finanzen
	Innovationen in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen	Digitalisierung und Modernisierung
	Sozial- und rechtswissenschaftliche Sicherheitsforschung	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
	Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung und Modernisierung • Wirtschaft und Finanzen
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	Beschäftigung und Transitionen in einem sich verändernden Arbeitsmarkt	Personal und Organisation
	Governance von Arbeitsmarktdienstleistungen	Politik und Governance
	Sozialer Schutz und rechtlicher Kontext	Recht und Verwaltung
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	<ul style="list-style-type: none"> • Kriminalitätsforschung • Kriminalprävention • Professionalisierung polizeilichen Handelns • Risiko- und Sicherheitsforschung 	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	Sicherheitsforschung und Internationales	<ul style="list-style-type: none"> • Europa und Internationales • Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	Sicherheitsforschung	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	Anwendungsorientierte Forschungsergebnisse für die öffentliche Verwaltung und die Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Recht und Verwaltung • Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
Technische Hochschule Wildau	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations- und Regionalforschung • Verwaltungsinformatik und digitale Medien 	Digitalisierung und Modernisierung
Hochschule Osnabrück	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre	Wirtschaft und Finanzen
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration • Donauraumstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa und Internationales • Politik und Governance
	Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie	Politik und Governance
	<ul style="list-style-type: none"> • Internationales Steuerrecht • Internationales und ausländisches Privat- und Verfahrensrecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa und Internationales • Recht und Verwaltung
	Kompetenzzentrum für Führungskräfteentwicklung im öffentlichen Sektor	Personal und Organisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliches Wirtschaftsrecht – Kommunalwirtschaft, Beihilfe und Vergabe • Steuerliches Verfahrens- und Organisationsrecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Recht und Verwaltung • Wirtschaft und Finanzen
	Sozialrecht	Recht und Verwaltung
	Unternehmenssteuern und Unternehmensnachfolge	Wirtschaft und Finanzen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Information, Kommunikation und Medien	Digitalisierung und Modernisierung
	Mobilität und Verkehr	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	Personal und Management	Personal und Organisation
	Politische Partizipation	Politik und Governance
	Polizei	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung

Hochschule	Forschungsschwerpunkte	Forschungsbereiche
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	Doppik	Wirtschaft und Finanzen
	E-Government	Digitalisierung und Modernisierung
	Kommunalpolitik	Politik und Governance
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	<ul style="list-style-type: none"> • Dunkelfelduntersuchung zur Kriminalitätslage • Kriminologische Forschung im Strafvollzug • Täterprofil von Serienbrandstiftern 	Sicherheits- und Kriminalitätsforschung
	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Führungs- und Teamkultur • Entwicklung und Erprobung von Verfahren und Instrumenten zur Personalentwicklung in der Landespolizei • Führungskommunikation 	Personal und Organisation
Hochschule Harz	<ul style="list-style-type: none"> • Demographischer Wandel • Verwaltungsmodernisierung 	Digitalisierung und Modernisierung
	Wirtschaftsförderung	Wirtschaft und Finanzen
Fachhochschule für Finanzen Nordrhein-Westfalen	E-Learning	Digitalisierung und Modernisierung
	ZAST (Zeitschriftenauswertung Steuerrecht)	<ul style="list-style-type: none"> • Recht und Verwaltung • Wirtschaft und Finanzen
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft • Kommunalpolitik und Führung 	Politik und Governance
	Clustermanagement und kommunale Wirtschaftspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Politik und Governance • Wirtschaft und Finanzen
	<ul style="list-style-type: none"> • Energie- und Klimaschutz/ Umweltschutz • Soziale Nachhaltigkeit 	Recht und Verwaltung
	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Europa • Öffentliche Verwaltung und Entwicklungs-zusammenarbeit (EZ) 	Europa und Internationales
	Nachhaltige Finanzen	Wirtschaft und Finanzen
	Personal, Organisation und Strategisches Management	Personal und Organisation
Fachhochschule Nordhausen	Management und Governance	Politik und Governance

9.9 PUBLIKATIONEN DER HÖD

Hochschulen	Schriftenreihen	Periodika	Foren
Archivschule Marburg - Hochschule für Archivwissenschaften	Veröffentlichungen der Archivschule Marburg	Jahresberichte	<ul style="list-style-type: none"> • Forum-Hefte • Digitale Texte
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Beiträge zur inneren Sicherheit • Berichte • Schriftenreihe • Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung • Schriften zur Bundespolizei • Schriften zur Extremismus- und Terrorismusforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresberichte des Präsidenten der HS Bund • Semestermagazin „Lehre&Praxis“ 	k.A.
Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern	k.A.	Jahresberichte	k.A.
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	<ul style="list-style-type: none"> • Beiträge aus den Fachbereichen • Discussion Papers des HTMI • Festschriften in der Reihe „Verwaltung, Recht und Gesellschaft“ • HWR Berlin Forschung im Nomos-Verlag • IMB Working Papers • Publikationen des EMF • Recht, Sicherheit und Verwaltung in internationaler Perspektive • Schriftenreihe aus dem Fachbereich 3 • Working Papers des BIIBS • Working Papers des IPE 	Fokus Forschung	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung Bremen	Publikationsliste der Hochschule	k.A.	k.A.
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	Oranienburger Schriften	Forschungsberichte und Forschungspläne	k.A.
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Polizeiwissenschaftliche Analysen • Forschung und Lehre für die Verwaltungspraxis 	k.A.	k.A.
Technische Hochschule Wildau	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsbericht • Wissenschaftliche Berichte der TH Wildau 	k.A.
Hochschule der Deutschen Bundesbank	k.A.	Jahresberichte des Rektors	k.A.
Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt	Ascherslebener Manuskripte	k.A.	k.A.
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	Rothenburger Beiträge	k.A.	k.A.
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Schriftenreihe Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	k.A.	k.A.
Hochschule Osnabrück	k.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsberichte • Jahresberichte • WIR-Journal der Hochschule Osnabrück 	Osnabrücker Demokratieforum
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	Schriftenreihe der Fachhochschule	Jahresberichte	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	k.A.	IAF-Forschungsberichte	k.A.
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	k.A.	Forschungsberichte	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> • Polizei- und Kriminalwissenschaften • Hochschule - Wissenschaft - Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter • Jahresberichte 	k.A.
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	Meißner Hochschulschriften	Zeitschrift „HSF im Blick“	k.A.

Hochschulen	Schriftenreihen	Periodika	Foren
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	TEXTE	Jahresberichte	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Schriftenreihe der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Hochschulzeitschrift „Backstein“	k.A.
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	Schriftenreihe der Hessischen Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	k.A.	k.A.
Hochschule Harz	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsbeiträge zum Public Management • Schriftenreihe Local Government Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlaglichter • Forschungsberichte • Praxisreport 	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	k.A.	Jahresberichte des Direktors	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	<ul style="list-style-type: none"> • Kehler Diskussionspapiere • Schriftenreihe für herausragende Abschlussarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulmagazin „Klartext“ • Jahresberichte • KIAF Jahresberichte 	k.A.
Fachhochschule Nordhausen	Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Jahresberichte	k.A.

9.10 EVENTS DER HÖD

Hochschulen	Fachkolloquien	Workshops
Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft	Archivwissenschaftliche Kolloquien	Workshops zu archivischen Themen
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Glienicker Gespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerktreffen • Workshops
Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg	Vortragsreihe „Vorträge des Monats“	k.A.
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Thementage • Fach- und Führungstagungen • Forschungskolloquien 	k.A.
Hochschule für Öffentliche Verwaltung Bremen	<ul style="list-style-type: none"> • Forum Risiko- und Sicherheitsmanagement • Tagungen 	Workshops
Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> • Tag der Wissenschaft • Internationale Konferenzen 	k.A.
Akademie der Polizei Hamburg – Hochschule der Polizei	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen • Nacht des Wissens • Tagungen • Vorträge 	k.A.
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung	Podiumsdiskussionen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerktreffen • Workshops zum Thema Digitalisierung
Technische Hochschule Wildau	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen • Tagungen • Vorträge 	Workshops
Hochschule der Deutschen Bundesbank	<ul style="list-style-type: none"> • Bankaufsichts- oder Wertpapier-Compliance-Konferenz • Fachtagung • International Week • Kamingespräche • Podiumsdiskussionen • Vortragsveranstaltungen 	Workshops im Kaminzimmer
Thüringer Verwaltungsfach-hochschule	Gastvorträge	k.A.
Fachhochschule der Sächsischen Polizei	Konferenzen	k.A.
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Tagungen • Kongresse • Vortragsreihe 	k.A.
Hochschule Osnabrück	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkonferenz des Kompetenzzentrums für Verwaltungsmanagement • Osnabrücker Demokratieforum • Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement 	Workshops
Fachhochschule für Rechtspflege Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> • Anwaltensymposium • Fachtagungen aus dem Arbeitsbereich Anwälte • Fachtagungen aus dem Fachbereich Rechtspflege • Fachtagungen aus dem Fachbereich Strafvollzug 	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	<ul style="list-style-type: none"> • Europäische Hochschultage • Fachtagungen • Internationale Tage • Kongresse • Ringvorlesungen • Studium Generale 	k.A.
Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> • Fachtagungen • Forschungskolloquien • Nacht des Wissens • Ringvorlesungen • Vorlesungsreihe 	Workshops

Hochschulen	Fachkolloquien	Workshops
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> • Podiumsdiskussionen • Symposium • Tagungen 	Workshops
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschultage • Meißner Hochschuldialog • Tag der Rechtspflege • Tag des Kommunalen • Sommerfakultät 	k.A.
Hochschule für Polizei Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> • Internationales Kriminaltechnik-Seminar (IKS) • Studium generale 	k.A.
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungsreihe Frauen in Führungsfunktionen • Führungskräftetagung • Gesundheitskonferenzen • Tagungen zum Opferschutz • Tagung „Mord im Fokus“ • Ringvorlesung „Kriminalwissenschaften, die Wissen schaffen“ • Bürgeroffene Vortragsveranstaltungen 	k.A.
Hessische Hochschule für Finanzen und Rechtspflege	<ul style="list-style-type: none"> • Europawoche • Rotenburger Vortragsreihe 	k.A.
Hochschule Harz	<ul style="list-style-type: none"> • Ringvorlesungen • Vorträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxismesse Zukunftsnetzwerk • Workshops zur Verwaltungsmodernisierung
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz	<ul style="list-style-type: none"> • Mayener Forum - Mit der Praxis im Dialog • Mayener Business Lounge • E-Government-Forum Rheinland-Pfalz 24 	k.A.
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschultage • Kehler Forum • Konferenzen • Studium Generale/ Forum Zukunftsfragen • Symposien 	k.A.
Fachhochschule Nordhausen	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenkontaktmesse • Lange Nacht der Wissenschaft 	k.A.

9.11 WEB-BEFRAGUNG – FRAGEBOGEN FÜR DIE HOCHSCHULVERTRETER*INNEN

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE UNTER:**Koordinatoren und Ansprechpartner für Fragen:**

Emanuel Hesse
Hochschule Harz · Domplatz 16 · 38820 Halberstadt
Telefon: 03943 659-480 · befragung@hs-harz.de

Hinweise zum vorliegenden Fragebogen:

Antwortmöglichkeiten:

- bedeutet, Sie können 1 Antwort der Frage ankreuzen.
- bedeutet, Sie können mehrere Antworten der Frage ankreuzen.

Exklusivantwort bedeutet, dass bei dieser Auswahl alle anderen Antworten dieser Fragen nicht berücksichtigt werden.

k. A. bedeutet keine Angabe

1. EINFÜHRENDE FRAGEN – NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

1.1 Was sind für Sie die wichtigsten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst aktuell und zukünftig?

	aktuelle Herausforderungen					zukünftige Herausforderungen				
	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Demographischer Wandel (allgemein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demographischer Wandel (innerhalb der Verwaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkräftemangel (qualitativ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkräftemangel (quantitativ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwaltungsmodernisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationsflut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgabenwandel (Kommunen und Staat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertewandel der Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (optional) _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2 Wie sehen Sie Ihre Hochschule in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen aufgestellt?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

1.3 Wie schätzen Sie die Bedeutung der vier zentralen Hochschulfunktionen im Allgemeinen aktuell und zukünftig ein?

Bitte vergeben Sie die Werte so, dass Sie 100% erreichen.

aktuell	zukünftig	
_____	_____	Lehre und Ausbildung (1st Mission)
_____	_____	Weiterbildung (1st Mission)
_____	_____	Praxisprojekte und Forschung (2nd Mission)
_____	_____	Wissenstransfer (3rd Mission)
100%	100%	

1.4 Wie schätzen Sie die Bedeutung der vier zentralen Hochschulfunktionen für Ihre Hochschule aktuell und zukünftig ein?

Bitte vergeben Sie die Werte so, dass Sie 100% erreichen.

aktuell zukünftig

_____	_____	Lehre und Ausbildung (1st Mission)
_____	_____	Weiterbildung (1st Mission)
_____	_____	Praxisprojekte und Forschung (2nd Mission)
_____	_____	Wissenstransfer (3rd Mission)
100%	100%	

1.5 Gibt es an Ihrer Hochschule eine integrierte oder abgestimmte Strategie für die Weiterentwicklung?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

1.6 Existiert an ihrer Hochschule eine (abgestimmte) Strategie in Bezug auf die Digitalisierung?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

1.7 Existiert an ihrer Hochschule eine (abgestimmte) Strategie in Bezug auf die den demographischen Strukturwandel?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

1.8 Was sind für Ihre Hochschule derzeit die wichtigsten zukünftigen Handlungsfelder?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Gewinnung von Personal (Prof., Dozenten)	<input type="radio"/>				
Gewinnung von Personal (Lehrbeauftragte)	<input type="radio"/>				
Gewinnung von Studierenden	<input type="radio"/>				
Weiterentwicklung der Lehre (z. B. neue Studiengänge)	<input type="radio"/>				
Ausbau des Praxisnetzwerkes (Behörden, Verwaltungen, etc.)	<input type="radio"/>				
Internationalisierung	<input type="radio"/>				
Ausbau politischer Kontakte und Netzwerke	<input type="radio"/>				
Digitalisierung des Hochschulbetriebs	<input type="radio"/>				
Erhöhung der Diversität	<input type="radio"/>				
Angewandte Forschung	<input type="radio"/>				
Sonstiges: _____	<input type="radio"/>				

1.9 Welches sind Ihrer Meinung nach die maßgeblichen Einflussfaktoren für Ihre Hochschulentwicklung?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Politische Vorgaben / Vorgaben des Trägers	<input type="radio"/>				
Vorgaben von Behörden	<input type="radio"/>				
Hochschulrechtliche Vorgaben	<input type="radio"/>				
Akkreditierungsvorgaben	<input type="radio"/>				
Vorstellungen/Wünsche der Dozenten	<input type="radio"/>				
Vorstellungen /Wünsche der Studierenden	<input type="radio"/>				
Finanzielle Ausstattung	<input type="radio"/>				
Personelle Ausstattung	<input type="radio"/>				
Sonstiges: _____	<input type="radio"/>				

2. THEMENFELD LEHRE UND AUSBILDUNG

2.1 Welches sind Ihrer Meinung nach die maßgeblichen Einflussfaktoren für Ihre Hochschulentwicklung?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Mittelfristig	<input type="radio"/>				

2.2 Wird der Bedarf an Hochschulabsolventen bei Beibehaltung des aktuellen Status-Quo von Ihrer Hochschule zu gewährleisten sein?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

2.3 Wie stehen Sie in Ausbildungsfragen mit den folgenden Institutionen in Kontakt?

	sehr stark	stark	teils/teils	schwach	überhaupt nicht
Ministerien bzw. Träger	<input type="radio"/>				
Kommunale Spitzenverbände	<input type="radio"/>				
Kommunen	<input type="radio"/>				
Öffentliche Unternehmen	<input type="radio"/>				
Privatunternehmen	<input type="radio"/>				
Sonstiges _____	<input type="radio"/>				

2.4 Wie vollzieht sich Ihrer Meinung nach die Entwicklung Ihrer Hochschule in dem Bereich der Lehre und Ausbildung in den nächsten 5 Jahren?

(von ++ = sehr positiv bis -- = sehr negativ)

	++	+	0	-	--
Studierenden	<input type="radio"/>				
Professoren	<input type="radio"/>				
Dozenten (allgemein)	<input type="radio"/>				
Praxistutoren / Ausbilder in den Praxisstationen	<input type="radio"/>				
Ressourcen (insb. Geld/Budget)	<input type="radio"/>				

2.5 Welche Themen im Bereich der Lehre und Ausbildung sind aus Ihrer Sicht in Zukunft wichtig und wie sehen Sie Ihre Hochschule vorbereitet/aufgestellt?

	zukünftige Wichtigkeit					Vorbereitung/Aufstellung				
	sehr wichtig	wichtig	teils/ teils	weniger wichtig	unwichtig	sehr gut	gut	teils/ teils	schlecht	sehr schlecht
Rechtliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialwissenschaftliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Softskills und überfachliche Ausbildung (erweiterte Kompetenzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbindung von Lehre und Praxis (Projektseminare)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchlässigkeit der Zugänge zum Studiengang (Öffnung gegenüber Absolventen von Angestelltenlehrgängen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung der Lehre (Blended-Learning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisierung der Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation mit Partner-Institutionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationen mit regionalen Hochschulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation mit anderen Hochschulen (HöD)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotionsmöglichkeiten für Absolventen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realisierung von Kosteneinsparpotentialen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahmenbedingungen (Lehrverpflichtungsermächtigungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 Gibt es konkrete Überlegungen für neue Studiengänge oder Studienangebote (z. B. Vertiefungen)?

Studiengänge

- Ja
 Nein
 Geplant

Studienangebote

- Ja
 Nein
 Geplant → weiter mit Frage 3.1 I

2.7 In welchen Bereichen bzw. mit welchen Inhalten sollen die Studiengänge/ Studienangebote verändert werden? (optional)

Studiengänge: (wenn Frage 2.6 „Ja“ oder „Geplant“)

Studienangebote: (wenn Frage 2.6 „Ja“ oder „Geplant“)

3. THEMENFELD WEITERBILDUNG

3.1 Wie würden Sie selbst das Weiterbildungsangebot Ihrer Hochschule bewerten?

	sehr gut	gut	teils/teils	schlecht	sehr schlecht
Studiengänge	<input type="radio"/>				
Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>				

3.2 Wie bewerten Sie die strategische Relevanz der Weiterbildung im Rahmen Ihrer allgemeinen Vorstellungen zur Hochschulentwicklung?

- Sehr hoch
- Hoch
- Teils/teils
- Niedrig
- Sehr niedrig

3.3 Gibt es ein Weiterbildungskonzept an Ihrer Hochschule?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

3.4 Wie vollzieht sich Ihrer Meinung nach die Entwicklung Ihrer Hochschule in dem Bereich der Weiterbildung in den nächsten 5 Jahren?

(von ++ = sehr positiv bis -- = sehr negativ)

	++	+	0	-	--
Studierenden	<input type="radio"/>				
Professoren	<input type="radio"/>				
Dozenten (allgemein)	<input type="radio"/>				
Ressourcen (insb. Geld/Budget)	<input type="radio"/>				

3.5 Gibt es konkrete Überlegungen für neue (Weiterbildungs-)Studiengänge oder einzelne Studienangebote (z. B. Module)?

(Weiterbildungs-)

Studiengänge

Ja

Nein

Geplant

Studienangebote

Ja

Nein

Geplant → weiter mit Frage 4.1

3.6 In welchen Bereichen bzw. mit welchen Inhalten sollen die (Weiterbildungs-) Studiengänge/Studienangebote verändert werden? (optional)

(Weiterbildungs-)Studiengänge: (wenn Frage 3.6 „Ja“ oder „Geplant“)

Studienangebote: (wenn Frage 3.6 „Ja“ oder „Geplant“)

4. THEMENFELD FORSCHUNG UND PRAXISPROJEKTE

4.1 Wie würden Sie selbst die Aktivitäten Ihrer Hochschule im Bereich der Forschung und Praxisprojekte bewerten?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

4.2 Wie bewerten Sie die strategische bzw. zukünftige Relevanz der Forschung und Praxisprojekte im Rahmen Ihrer allgemeinen Vorstellungen zur Hochschulentwicklung?

- Sehr hoch
- Hoch
- Teils/teils
- Niedrig
- Sehr niedrig

4.3 Welchen aktuellen und zukünftigen Stellenwert messen Sie der (angewandten) Forschung bei?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Zukünftig	<input type="radio"/>				

4.4 Welchen aktuellen und zukünftigen Stellenwert messen Sie den Projekten mit der Praxis bei?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Zukünftig	<input type="radio"/>				

4.5 Wie vollzieht sich Ihrer Meinung nach die Entwicklung Ihrer Hochschule in dem Bereich der Forschung und Praxisprojekte in den nächsten 5 Jahren?

(von ++ = sehr positiv bis -- = sehr negativ)

	++	+	0	-	--
Studierenden	<input type="radio"/>				
Professoren	<input type="radio"/>				
Dozenten (allgemein)	<input type="radio"/>				
Ressourcen (insb. Geld/Budget)	<input type="radio"/>				

4.6 Gibt es konkrete Überlegungen für eine Neuausrichtung der Forschung oder der Praxisprojekte?

Angewandte Forschung	Praxisprojekte	
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Ja	
<input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Nein	
<input type="radio"/> Geplant	<input type="radio"/> Geplant	→ weiter mit Frage 5.1

4.7 In welchen Bereichen bzw. welche Inhalte sollen verändert werden? (optional)

Angewandte Forschung: (wenn Frage 4.6 „Ja“ oder „Geplant“)

Praxisprojekte: (wenn Frage 4.6 „Ja“ oder „Geplant“)

5. THEMENFELD WISSENSTRANSFER

5.1 Wie würden Sie selbst die Aktivitäten Ihrer Hochschule im Bereich Wissenstransfers (Publikationen, Events, Workshops, Tagungen, etc.) bewerten?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

5.2 Wie bewerten Sie die strategische Relevanz des Wissenstransfers im Rahmen Ihrer allgemeinen Vorstellungen zur Hochschulentwicklung?

- Sehr hoch
- Hoch
- Teils/teils
- Niedrig
- Sehr niedrig

5.3 Für wie wichtig erachten Sie das Engagement Ihrer Hochschule im Bereich des Wissenstransfers?

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Teils/teils
- Weniger wichtig
- Unwichtig

5.4 Wie vollzieht sich Ihrer Meinung nach die Entwicklung Ihrer Hochschule in dem Bereich des Wissenstransfers in den nächsten 5 Jahren?

(von ++ = sehr positiv bis -- = sehr negativ)

	++	+	0	-	--
Professoren	<input type="radio"/>				
Ressourcen (insb. Geld/Budget)	<input type="radio"/>				
Veranstaltungen	<input type="radio"/>				
Publikationen	<input type="radio"/>				

5.5 Gibt es konkrete Überlegungen für eine Neuausrichtung bzw. Intensivierung des Wissenstransfers?

Schriftliche Publikationen Events, Veranstaltungen und Tagungen

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <input type="radio"/> Ja | <input type="radio"/> Ja | |
| <input type="radio"/> Nein | <input type="radio"/> Nein | |
| <input type="radio"/> Geplant | <input type="radio"/> Geplant | → weiter mit Frage 6.1 |

5.6 In welchen Bereichen soll es Veränderungen geben? (optional)

Schriftliche Publikationen: (wenn Frage 5.5 „Ja“ oder „Geplant“)

Events, Veranstaltungen und Tagungen: (wenn Frage 5.5 „Ja“ oder „Geplant“)

6. ABSCHLIESSENDE FRAGEN

6.1 Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Zukunftsaspekte der Hochschulentwicklung in den nächsten 5 bis 10 Jahren?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Eigene Kompetenzentwicklung	<input type="radio"/>				
Eigene Innovationen und Ideen	<input type="radio"/>				
Kooperation der HöD untereinander	<input type="radio"/>				
Kooperationen mit anderen Hochschulen	<input type="radio"/>				
Kooperationen mit der Praxis	<input type="radio"/>				
Aufbau eines Kompetenzzentrums	<input type="radio"/>				
Digitalisierung der Hochschule	<input type="radio"/>				
Öffnung der Hochschule für andere Abschlüsse	<input type="radio"/>				
Zukünftiger Wettbewerb (Konkurrenzdruck)	<input type="radio"/>				
Sonstiges: _____	<input type="radio"/>				

6.2 Gibt es noch abschließende Hinweise oder Bemerkungen, Wünsche oder Fragen? (optional)

Kontaktdaten (optional)

Die Hochschule Harz möchte mit Teilnehmern der Befragung eine qualitative Nachbefragung zur Ergänzung der Studienergebnisse durchführen. Das Telefoninterview dauert circa 20 Minuten und wird mit Ihnen separat vereinbart.

Sollten Sie nachfolgend Kontaktdaten zu den oben angegebenen Zwecken hinterlassen, werden diese gemäß Bundesdatenschutzgesetz behandelt. Ihre Kontaktdaten werden separat von den Befragungsangaben erfasst, so dass keine Rückschlüsse möglich sind. Sie erkennen dies auch am Wechsel der Internetadresse in Ihrem Browser bei der Online-Befragung.

Bereitschaft zu einer möglichen Nachbefragung

- ja
 nein

Hinterlassen Sie bitte hier die notwendigen Kontaktdaten:

*Institution: _____
 *Vorname: _____
 *Name: _____
 *E-Mail: _____
 Telefon: _____

* = Pflichtfragen

Herzlichen Dank für die Mitarbeit an unserer Umfrage!

9.12 Web-Befragung – Fragebogen für die Vertreter der Praxis („Stakeholder“)

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE UNTER:

Koordinatoren und Ansprechpartner für Fragen:

Emanuel Hesse

Hochschule Harz · Domplatz 16 · 38820 Halberstadt

Telefon: 03943 659-480 · befragung@hs-harz.de

Hinweise zum vorliegenden Fragebogen:

Antwortmöglichkeiten:

bedeutet, Sie können 1 Antwort der Frage ankreuzen.

bedeutet, Sie können mehrere Antworten der Frage ankreuzen.

Exklusivantwort bedeutet, dass bei dieser Auswahl alle anderen Antworten dieser Fragen nicht berücksichtigt werden.

k. A. bedeutet keine Angabe

7. EINFÜHRENDE FRAGEN – NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN ÖFFENTLICHEN DIENST

7.1 Was sind für Sie die wichtigsten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst aktuell und zukünftig?

	aktuelle Herausforderungen					zukünftige Herausforderungen				
	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Demographischer Wandel (allgemein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demographischer Wandel (innerhalb der Verwaltung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkräftemangel (qualitativ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkräftemangel (quantitativ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwaltungsmodernisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationsflut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgabenwandel (Kommunen und Staat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertewandel der Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (optional) _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2 Wie sehen Sie Ihre Behörde in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen aufgestellt?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

7.3 Arbeiten Sie mit Ihren/r Hochschule/n für den öffentlichen Dienst in Ihrem Bundesland bzw. auf Bundesebene zusammen?

In der Ausbildung

(der Studierenden oder Beamtenanwärter)

- Ja
- Nein
- Geplant

In der Weiterbildung

- Ja
- Nein
- Geplant

In der Umsetzung von Praxisprojekten

- Ja
- Geplant
- Nein

In der Umsetzung von Forschungsprojekten

- Ja
- Geplant
- Nein

Im Bereich des Wissenstransfers (Publikationen, Tagungen Workshops,...)

- Ja
- Geplant
- Nein

7.4 Wie schätzen Sie die Bedeutung der vier zentralen Hochschulfunktionen für Sie als Behörde/Institution aktuell und zukünftig ein?

Bitte vergeben Sie die Werte so, dass Sie 100% erreichen.

aktuell zukünftig

_____	_____	Lehre und Ausbildung (1st Mission)
_____	_____	Weiterbildung (1st Mission)
_____	_____	Praxisprojekte und Forschung (2nd Mission)
_____	_____	Wissenstransfer (3rd Mission)
100%	100%	

7.5 Gibt es in Ihrer Behörde eine integrierte oder abgestimmte Strategie für die Weiterentwicklung, z. B. im Rahmen der Personalbedarfsplanung?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

7.6 Existiert eine abgestimmte Strategie in Bezug auf die Digitalisierung?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

7.7 Existiert eine abgestimmte Strategie in Bezug auf die den demographischen Strukturwandel?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

7.8 Was sind für Ihre Behörde derzeit die wichtigsten zukünftigen Handlungsfelder?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Gewinnung von Personal (Prof., Dozenten)	<input type="radio"/>				
Gewinnung von Studierenden/Auszubildenden	<input type="radio"/>				
Haushaltskonsolidierung	<input type="radio"/>				
Kooperation mit Hochschulen	<input type="radio"/>				
Internationalisierung	<input type="radio"/>				
Ausbau politischer Kontakte und Netzwerke	<input type="radio"/>				
Erhöhung der Diversität	<input type="radio"/>				
Digitalisierung	<input type="radio"/>				
Sonstiges (optional): _____	<input type="radio"/>				

8. THEMENFELD LEHRE UND AUSBILDUNG

8.1 Wie schätzen Sie den aktuellen und mittelfristigen Bedarf an Fachkräften in Ihrer Behörde/Institution ein?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Mittelfristig	<input type="radio"/>				

8.2 Wird der Bedarf an Hochschulabsolventen von Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst zu gewährleisten sein?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

8.3 Welche Themen im Bereich des Studiums und der Ausbildung sind aus Ihrer Sicht in Zukunft wichtig und wie sehen Sie Ihre Behörde vorbereitet/aufgestellt?

	zukünftige Wichtigkeit					Vorbereitung/Aufstellung				
	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig	sehr gut	gut	teils/teils	schlecht	sehr schlecht
Rechtliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialwissenschaftliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Lehrinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Softskills und überfachliche Ausbildung (erweiterte Kompetenzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbindung von Lehre und Praxis (Projektseminare)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchlässigkeit der Zugänge zum Studiengang (Öffnung gegenüber Absolventen von Angestelltenlehrgängen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung der Lehre (Blended-Learning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisierung der Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation mit Partner-Institutionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationen mit regionalen Hochschulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation mit anderen Hochschulen (HöD)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotionsmöglichkeiten für Absolventen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.4 Gibt es aus Ihrer Sicht die Notwendigkeit für neue Studiengänge oder Studienangebote (z. B. Vertiefungen)?

- | | | |
|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Studiengänge | Studienangebote | |
| <input type="radio"/> Ja | <input type="radio"/> Ja | |
| <input type="radio"/> Nein | <input type="radio"/> Nein | → weiter mit Frage 3.1 |

8.5 In welchen Bereichen bzw. mit welchen Inhalten sollen die Studiengänge/ Studienangebote verändert werden? (optional)

- Studiengänge: (wenn Frage 2.4 „Ja“)

- Studienangebote: (wenn Frage 2.4 „Ja“)

8.6 Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang den „Bologna-Prozess“ (Umstellung von Diplom auf Bachelor/Master) und dessen Folgen für die Absolventen?

- Sehr gut
 Gut
 Teils/teils
 Schlecht
 Sehr schlecht
 Bologna-Prozess derzeit nicht relevant/kein Thema

8.7 Was würden Sie sich für das Thema Lehre und Ausbildung von Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst wünschen? (optional)

9. THEMENFELD WEITERBILDUNG

9.1 Wie beurteilen Sie das Weiterbildungsangebot Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst?

- Sehr hoch
 Hoch
 Teils/teils
 Niedrig
 Sehr niedrig
 Kenne ich nicht

9.2 Wie bewerten Sie die strategische Relevanz der Weiterbildung in Ihrer Behörde/Institution?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Weiterbildungsstudiengänge	<input type="radio"/>				
Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>				

9.3 Gibt es ein Weiterbildungskonzept in Ihrer Behörde?

- Ja, seit wann? _____
- Geplant, für wann? _____
- Nein, warum? _____

9.4 Sehen Sie die Notwendigkeit für neue (Weiterbildungs-)Studiengänge oder einzelne Studienmaßnahmen (z. B. Module)?

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| (Weiterbildungs-) Studiengänge | Studienangebote | |
| Bachelor-Niveau | Master-Niveau | Studienangebote |
| <input type="radio"/> Ja | <input type="radio"/> Ja | <input type="radio"/> Ja |
| <input type="radio"/> Nein | <input type="radio"/> Nein | <input type="radio"/> Nein |
- weiter mit Frage 4.1

9.5 In welchen Bereichen bzw. mit welchen Inhalten sollen die (Weiterbildungs-) Studiengänge/Studienangebote angeboten werden? (optional)

(Weiterbildungs-)Studiengänge: (wenn Frage 3.4 „Ja“)

Studienangebote: (wenn Frage 3.4 „Ja“)

10. THEMENFELD FORSCHUNG UND PRAXISPROJEKTE**10.1 Wie würden Sie die Aktivitäten Ihrer Hochschule im Bereich der Forschung und Praxisprojekte bewerten?**

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht
- Kenne ich nicht

10.2 Wie bewerten Sie die strategische bzw. zukünftige Relevanz der Forschung und Praxisprojekte in Ihrer Behörde?

- Sehr hoch
- Hoch
- Teils/teils
- Niedrig
- Sehr niedrig

10.3 Welchen aktuellen und zukünftigen Stellenwert messen Sie der (angewandten) Forschung bei?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Zukünftig	<input type="radio"/>				

10.4 Welchen aktuellen und zukünftigen Stellenwert messen Sie den Projekten mit der Hochschule bei?

	sehr hoch	hoch	teils/teils	niedrig	sehr niedrig
Aktuell	<input type="radio"/>				
Zukünftig	<input type="radio"/>				

10.5 Was würden Sie sich für das Thema Forschung und Praxisprojekte von Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst wünschen? (optional)

11. THEMENFELD WISSENSTRANSFER**11.1 Wie würden Sie selbst die Aktivitäten Ihrer Hochschule im Bereich Wissenstransfers (Publikationen, Events, Workshops, Tagungen, etc.) bewerten?**

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht
- Kenne ich nicht

11.2 Wie bewerten Sie die strategische Relevanz des Wissenstransfers?

- Sehr hoch
- Hoch
- Teils/teils
- Niedrig
- Sehr niedrig

11.3 Für wie wichtig erachten Sie das Engagement Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst im Bereich des Wissenstransfers?

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Teils/teils
- Weniger wichtig
- Unwichtig

11.4 Was würden Sie sich für das Thema Wissenstransfer von Ihrer Hochschule für den öffentlichen Dienst wünschen? (optional)

12. ABSCHLIESSENDE FRAGEN

12.1 Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Zukunftsaspekte der Hochschulentwicklung in den nächsten 5 bis 10 Jahren?

	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	weniger wichtig	unwichtig
Eigene Kompetenzentwicklung	<input type="radio"/>				
Eigene Innovationen und Ideen	<input type="radio"/>				
Kooperation der HöD untereinander	<input type="radio"/>				
Kooperationen mit anderen Hochschulen	<input type="radio"/>				
Kooperationen mit der Praxis	<input type="radio"/>				
Aufbau eines Kompetenzzentrums	<input type="radio"/>				
Digitalisierung der Hochschule	<input type="radio"/>				
Öffnung der Hochschule für andere Abschlüsse	<input type="radio"/>				
Zukünftiger Wettbewerb (Konkurrenzdruck)	<input type="radio"/>				
Mehr Angebote für die Behörden	<input type="radio"/>				
Sonstiges: _____	<input type="radio"/>				

12.12 Bitte nennen Sie uns abschließend das Bundesland Ihrer Behörde. (optional)

12.13 Gibt es noch abschließende Hinweise oder Bemerkungen, Wünsche oder Fragen? (optional)

Kontaktdaten (optional)

Die Hochschule Harz möchte mit Teilnehmern der Befragung eine qualitative Nachbefragung zur Ergänzung der Studienergebnisse durchführen. Das Telefoninterview dauert circa 20 Minuten und wird mit Ihnen separat vereinbart.

Sollten Sie nachfolgend Kontaktdaten zu den oben angegebenen Zwecken hinterlassen, werden diese gemäß Bundesdatenschutzgesetz behandelt. Ihre Kontaktdaten werden separat von den Befragungsangaben erfasst, so dass keine Rückschlüsse möglich sind. Sie erkennen dies auch am Wechsel der Internetadresse in Ihrem Browser bei der Online-Befragung.

Bereitschaft zu einer möglichen Nachbefragung

- ja
 nein

Hinterlassen Sie bitte hier die notwendigen Kontaktdaten:

*Institution: _____
*Vorname: _____
*Name: _____
*E-Mail: _____
Telefon: _____

* = Pflichtfragen

Herzlichen Dank für die Mitarbeit an unserer Umfrage!

LEITFADEN ...

... für die qualitativen Experteninterviews

Zielgruppe: Vertreter der Hochschulen (Rektoren, Präsidenten, Dekane, ...)

9.13 INTERVIEWLEITFADEN – LEITFADEN FÜR DIE REKTOR*INNEN

FORMALIA

Datum: . . 2018

Interviewpartner:

Institution:

Interviewbeginn: . Uhr

Interviewende: . Uhr

Durchführung: Persönlich Telefonisch Kooperativ

Sonstige Hinweise:

THEMENBEREICH 1: EINFÜHRENDE, ALLGEMEINE FRAGESTELLUNGEN

Was halten Sie für die **entscheidendsten/wichtigsten Veränderungsprozesse** für Ihre Institution aktuell und in Zukunft?

Welche Reaktionen gab es und wird es in Zukunft bald darauf geben?

Wie schätzen Sie die **Auswirkungen des demographischen Wandels** allgemein und für Sie als Institution ein?

Wie schätzen Sie die **Auswirkungen des digitalen Wandels** allgemein und für Sie als Institution ein?

Wie schätzen Sie die **Situation und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes** heute angesichts der letzten 15 bis 20 Jahre ein (jahrelanger Einstellungsstopp, wenig Ausbildung, attraktiver Arbeitgeber, aktuelle hohe Einstellungszahlen, ...)?

Dürfen Hochschulen heute noch **ausschließlich als „Schulen“** mit reiner Ausbildungsfunktion gesehen werden?

THEMENBEREICH 2: LEHRE UND WEITERBILDUNG

LEHRE UND AUSBILDUNG:

Inhaltlich:

Wie sollten sich die **Inhalte der Lehre** weiterentwickeln?
Welche Veränderungen sollten und müssen es hier geben?

Wie schätzen Sie die **starke Dominanz der rechtlichen Lehrinhalte** angesichts der neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen?

Wie schätzen Sie die **Praxisnähe** Ihre Ausbildung ein?
Lassen sich hier besser Lehre und Forschung verbinden und auf die Anforderungen der Praxis einrichten?

Welche Rolle spielt die **Durchlässigkeit/Offenheit der Hochschule** (Verwaltungslehre einerseits und Promotion andererseits)?

Welche anderen Dinge sind aus Ihrer Sicht wichtig (z. B. Internationalisierung, Europa, ...)?

Formal:

An welchen **formalen Änderungen der Lehre** kann man denken (Stichworte, Prüfungsformen, Präsenzunterricht, digitale Formen, ...)?

WEITER- UND FORTBILDUNG

Inhaltlich:

Wie schätzen Sie die **Rolle der Weiterbildung** im öffentlichen Dienst ein? Welche zukünftigen Vorstellungen haben Sie in Ihrer Institution?

Formal:

An welchen **formalen Änderungen der Weiterbildung** kann man denken (Stichworte, Prüfungsformen, Präsenzunterricht, digitale Formen, ...)? Wie arbeiten hier Hochschule und Praxis zusammen?

THEMENBEREICH 3: FORSCHUNG UND PRAXISPROJEKTE

Inhaltlich:

Für viele Hochschulen für den öffentlichen Dienst ist die angewandte Forschung wichtig und auch Qualitätsnachweis. Wie sehen Sie die **angewandte Forschung in Ihrem Bereich** und wie wollen Sie diesen Bereich weiterentwickeln?

Formal:

Welche **formalen Umsetzungsmöglichkeiten** sehen Sie (Stärkung der Instrumentarien, z. B. Freisemester, Kooperationen, ...)?

THEMENBEREICH 4: WISSENSTRANSFER

Inhaltlich:

Wissenstransfer spielt für viele Hochschulen als sog. „Third-Mission“ eine wachsende Rolle? Was gibt es an Ihrer Institution für Aktivitäten und wie waren bisher Ihre Erfahrungen (z. B. Buchreihen, Workshop-Reihen, Praxisforen, Homepages für den Wissenstransfer...)

Welche **Themen** wurden hier adressiert und welche Themen sollten in Zukunft eine Rolle spielen? Gibt es dazu regelmäßigen Austausch von Hochschule und Praxis? Wie könnte man hier eine bessere Zusammenarbeit organisieren?

Formal:

Welche **neuen Formate** kann man ggfs. auch zusammen mit anderen Hochschulen oder der Praxis aufbauen oder entwickeln?

THEMENBEREICH 5: DIE ZUKUNFT DER HOCHSCHULEN – WAS KANN MAN TUN, WAS SOLLTE MAN TUN?

Inhaltlich:

Welche Rolle spielen die **aktuell (teils extrem) steigenden Ausbildungszahlen** (nachholende Entwicklung)? Werden hier andere Anforderungen an die Hochschulen zurückgestellt? Geht es in den nächsten Jahren nur noch um Ausbildung?

Was können die HöD tun, um auch in den anderen Hochschulmissionen ernstgenommen zu werden bzw. dort sich weiterentwickeln zu können?

Wie können Praxis und Hochschulen für den öffentlichen Dienst noch **enger zusammenarbeiten** und das Potenzial der Hochschulen erschließen?

Formal:

Welche formalen Möglichkeiten sehen Sie aus Ihrer Perspektive?

Z. B. kooperative Strategien mit anderen Hochschulen oder verstärkte Kooperationen mit der Praxis, ...

Für Ihre Mitarbeit ein herzliches Dankeschön!

LEITFADEN ...

... für die qualitativen Experteninterviews
Zielgruppe: Vertreter der Praxis (Ministerien, Kommunen, Spitzenverbände ...)

9.14 INTERVIEWLEITFADEN – LEITFADEN FÜR DIE PRAXISVERTRETER*INNEN

FORMALIA

Datum: . . 2018

Interviewpartner:

Institution:

Interviewbeginn: . Uhr

Interviewende: . Uhr

Durchführung: Persönlich Telefonisch Kooperativ

Sonstige Hinweise:

THEMENBEREICH 1: EINFÜHRENDE, ALLGEMEINE FRAGESTELLUNGEN

Was halten Sie für die **entscheidendsten/wichtigsten Veränderungsprozesse** für Ihre Institution aktuell und in Zukunft?

Welche Reaktionen gab es und wird es in Zukunft bald darauf geben?

Wie schätzen Sie die **Auswirkungen des demographischen Wandels** allgemein und für Sie als Institution ein?

Wie schätzen Sie die **Auswirkungen des digitalen Wandels** allgemein und für Sie als Institution ein?

Wie schätzen Sie die **Situation und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes** bzw. Ihrer Behörde heute angesichts der letzten 15 bis 20 Jahre ein (jahrelanger Einstellungsstopp, wenig Ausbildung, attraktiver Arbeitgeber, aktuelle hohe Einstellungszahlen, ...)?

Dürfen Hochschulen heute noch **ausschließlich als „Schulen“** mit reiner Ausbildungsfunktion gesehen werden?

THEMENBEREICH 2: LEHRE UND WEITERBILDUNG

LEHRE UND AUSBILDUNG:

Inhaltlich:

Wie sollten sich die **Inhalte der Lehre** weiterentwickeln? Welche Veränderungen sollten und müssen es hier geben?

Wie schätzen Sie die **starke Dominanz der rechtlichen Lehrinhalte** angesichts der neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen ein?

Wie schätzen Sie die **Praxisnähe** Ihre Ausbildung ein? Lassen sich hier besser Lehre und Forschung verbinden und auf die Anforderungen der Praxis einrichten?

Welche Rolle spielt die **Durchlässigkeit/Offenheit der Hochschule und der Behörden** (Verwaltungslehre einerseits und Promotion andererseits)?

Welche anderen Dinge sind aus Ihrer Sicht einer Praxisinstitution wichtig?

Formal:

An welchen **formalen Änderungen der Lehre** kann man denken (Stichworte, Prüfungsformen, Präsenzunterricht, digitale Formen, ...)?

WEITER- UND FORTBILDUNG

Inhaltlich:

Wie schätzen Sie die **Rolle der Weiterbildung im öffentlichen Dienst** ein? Welche zukünftigen Vorstellungen haben Sie in Ihrer Institution?

Formal:

An welchen formalen Änderungen der Weiterbildung kann man denken (Stichworte, Prüfungsformen, Präsenzunterricht, digitale Formen, ...)? Was ist aus Sicht der Praxis wichtig?

THEMENBEREICH 3: FORSCHUNG UND PRAXISPROJEKTE

Inhaltlich:

Für viele Hochschulen für den öffentlichen Dienst ist die angewandte Forschung wichtig und auch Qualitätsnachweis. Wie sehen Sie die **angewandte Forschung** aus Sicht der Praxis und welche zukünftigen Potentiale sehen Sie hier?

Formal:

Welche **formalen Umsetzungsmöglichkeiten** sehen Sie aus Sicht der Praxis und was könnten Sie sich vorstellen (Pilotprojekte, Finanzierung von Projekten, Forschungspartnerschaften, ...)?

THEMENBEREICH 4: WISSENSTRANSFER

Inhaltlich:

Wissenstransfer der Hochschule spielt für viele Praxisinstitutionen eine wachsende Rolle, um an den neuen Erkenntnissen partizipieren zu können? Was gibt es an Ihrer Institution für Aktivitäten und wie waren bisher Ihre Erfahrungen (z. B. Buchreihen, Workshop-Reihen, Praxisforen, Homepages für den Wissenstransfer...)?

Welche Themen wurden dabei adressiert und welche Themen sollten in Zukunft eine Rolle spielen? Gibt es dazu regelmäßigen Austausch von Hochschule und Praxis? Wie könnte man hier eine bessere Zusammenarbeit organisieren?

Formal:

Welche **neuen Formate** kann man ggfs. auch zusammen mit anderen Hochschulen oder anderen Praxisinstitutionen aufbauen oder entwickeln?

THEMENBEREICH 5: DIE ZUKUNFT DER HOCHSCHULEN – WAS KANN MAN TUN, WAS SOLLTE MAN TUN?

Inhaltlich:

Welche **Rolle spielen die aktuell (teils extrem) steigenden Ausbildungszahlen** (nachholende Entwicklung)? Werden hier andere Anforderungen und Funktionen an die Hochschulen zurückgestellt? Geht es in den nächsten Jahren nur noch um Ausbildung? Ist das die einzige Forderung aus der Praxis für die nächsten Jahre?

Was können die HöD tun, um auch in den anderen Hochschulmissionen aus Sicht der Praxis ernstgenommen zu werden bzw. dort sich weiterentwickeln zu können?

Wie können Praxis und Hochschulen für den öffentlichen Dienst noch **enger zusammenarbeiten** und das Potenzial der Hochschulen erschließen?

Formal:

Welche formalen Möglichkeiten sehen Sie aus Ihrer Perspektive?

Z. B. kooperative Strategien mit anderen Hochschulen oder verstärkte Kooperationen mit der Praxis, ...

Für Ihre Mitarbeit ein herzliches Dankeschön!

ÜBER DEN AUTOR



Prof. Dr. Jürgen Stember

Professur für Verwaltungswissenschaften

Mitglied des Präsidiums der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Domplatz 16 · 38820 Halberstadt
jstember@hs-harz.de

- ▶ Dipl.-Geogr., Dr. phil, Politikwissenschaftler, Professor für Verwaltungswissenschaften und von 2006 bis 2018 Dekan am gleichnamigen Fachbereich der Hochschule Harz,
- ▶ Vorsitzender des PubliCConsult – Institut für Verwaltungsmanagement e.V. – An-Institut der Hochschule Harz,
- ▶ Entwickler und Koordinator der Forschungsschwerpunkte „Verwaltungsreformforschung und E-Government“ sowie „Wirtschaftsförderung“ an der HS Harz
- ▶ Leitung und Umsetzung zahlreicher bundesweiter und internationaler Forschungs- und Praxisprojekte, u.a. BMI-Projekte „E-Government-Modellkommunen“ und „Open-Government-Modellkommunen“, Wirkungen von E-Government mit der Berner Fachhochschule und der FH Kärnten, wissenschaftliche Begleitung von Enquete-Kommissionen, kommunale Entwicklungsprojekte,
- ▶ Organisation der erstmals stattfindenden Awards für innovative Wirtschaftsförderungen in Kooperation mit den kommunalen Spitzenverbänden (2019)
- ▶ Initiator des Praxis- und Forschungsnetzwerkes der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (mit Prof. Dr. Joachim Beck)
- ▶ Herausgeber der neuen Reihe „Schriften des Praxis- und Hochschulnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst“ (mit Prof. Dr. Joachim Beck)
- ▶ Initiator und Herausgeber der Springer-Handbücher „E-Government“ und „Wirtschaftsförderung“
- ▶ Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen und Studien zu unterschiedlichsten Verwaltungsthemen, z. B. „Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen“ (Berlin 2015) oder „IT-orientierte Verwaltungsentwicklung“ (Berlin 2014),

MITGLIEDSCHAFTEN:

- ▶ Mitglied des Innovators-Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes
- ▶ Mitglied des Präsidiums der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst in Deutschland (HöD)
- ▶ Mitglied im Digitalisierungsbeirat des Landes Sachsen-Anhalt



Prof. Dr. Jürgen Stember

Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst sind mit über 50.000 Studierenden in allen Bundesländern und auf Bundesebene in Deutschland vertreten. Nicht nur in den zentralen Bereichen Allgemeine Verwaltung, Polizei, Rechtspflege und Finanzen, sondern auch in vermeintlichen Nischenbereichen, wie z. B. die Bundesbank oder das Archivwesen, bilden sie seit den 70er Jahren die Staatsdiener in Deutschland aus.

So groß ihre tatsächliche Bedeutung für den öffentlichen Dienst auch ist, so unbekannt sind die Hochschulen allerdings in der Öffentlichkeit und in ihren Arbeiten für die Forschung und den Wissenstransfer. Dieser Kontrast zwischen der großen quantitativen Bedeutung der Hochschulen für den öffentlichen Dienst auf der einen und die scheinbar nur marginale Sichtbarkeit und das eher bescheidene Image auf der anderen Seite waren Idee und Anlass für die vorliegende Studie. Darüber hinaus vollzieht sich gerade aktuell ein Wandel und Veränderungsprozess in den Verwaltungen, den es so in dieser Ausprägung wohl noch nicht gegeben hat. Nach jahrelangem Personalabbau suchen die Verwaltungen nun vor dem Hintergrund

eines radikalen demographischen Wandels händelnd nach neuem Personal, um ihre Aufgaben weiter erfüllen zu können. Gleichzeitig werden die Chancen und Risiken der Digitalisierung immer sichtbarer und verweisen unter anderem auf nicht unerhebliche Modernisierungsdefizite.

Die vorliegende Studie nimmt sich diesen beschriebenen Defiziten und Erkenntnislücken an und versucht vor dem Hintergrund einer umfassenden bundesweiten Bestandsanalyse, vor allem die neuen Herausforderungen, Ansätze und Zukunftsstrategien der Hochschulen für den öffentlichen Dienst zu identifizieren. Abschließend werden allgemeine und ganz konkrete Handlungsempfehlungen in den drei Hochschulmissionen herausgearbeitet, die nicht nur theoretisch formuliert, sondern immer auch bereits mit den handelnden Akteuren der Rektorenkonferenz diskutiert und abgestimmt worden sind. In diesem Sinne schließt die Studie zwar zahlreiche Erkenntnis- und Wissenslücken, macht aber gleichzeitig für die Zukunft deutlich, wie viel Forschungs- und Entwicklungsbedarf in diesem wichtigen Hochschulbereich noch besteht.