

# Die Schweizerischen Fachhochschulen und deren Ausbildungsangebote und Forschungsbereiche im Bereich Verwaltungswissenschaft und Verwaltungsinformatik

*Konrad Walser*

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Im Rahmen der Gestaltung des vorliegenden Jubiläumsbands zu den Glienicker Gesprächen ergab sich die Anfrage für eine Kurzdarstellung der Situation der verwaltungswissenschaftlichen und verwaltungsinformatischen Ausbildung und Forschung an Schweizerischen Fachhochschulen. Vorab ist ganz grundsätzlich anzumerken, dass die Schweiz keine ähnliche Tradition in verwaltungswissenschaftlicher Hinsicht (Forschung, Aus- und Weiterbildung) auf Fachhochschulebene hat wie etwa Deutschland oder Frankreich. Dies hat u.a. mit der Historie und der Größe der Schweiz zu tun, sowie mit dem noch immer dominant wirkenden Miliz-Prinzip<sup>1</sup>, das, wie ein historischer Exkurs zeigt, für die Verwaltungen der Schweiz auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene über hunderte von Jahren determinierend war. Ausgehend davon haben sich in der Vergangenheit zwar eine Reihe von Ausbildungsstätten herausgebildet (Fachschulen, etc.), erst in den letzten 30 Jahren aber auf Universitätsebene und seit vielleicht zehn bis 15 Jahren auf Fachhochschulebene. Eine Forschung im Bereich der Fachhochschulen hat sich erst in den letzten zehn bis 15 Jahren u.a. auch aufgrund einer neuen Fachhochschulgesetzgebung ergeben.

### 1.2 Zielsetzungen des Beitrags

Als Voraussetzung für ein besseres Verständnis erfolgen im vorliegenden Beitrag eine Kurzdarstellung des Bildungssystems Schweiz sowie eine Kurzdarstellung der Fachhochschullandschaft in der Schweiz. Im Weiteren wird auf Basis von Desk Research und einem Interview den Gründen für die aktuelle Situation im Bereich verwaltungswissenschaftlicher und verwaltungsinformatischer Aus-

---

1 Dies entspricht in Deutschland dem Ehrenamt.

bildung und Forschung in der Schweiz nachgegangen. Überdies erfolgt eine zu-gegeben summarische Darstellung des Ausbildungs- und Forschungsangebots der Schweizerischen Fachhochschulen im Bereich Verwaltungswissenschaften und Verwaltungsinformatik. Zum besseren Verständnis der aktuellen Situation werden in drei Exkursen erstens die Historie der Verwaltung der Schweiz, zweitens das Milizsystem (ehrenamtliche Tätigkeiten in Verwaltung und deren Umfeld) Schweiz sowie drittens Hinweise zu den Anstellungsbedingungen im Öffentlichen Sektor in Deutschland zum Vergleich mit dem schweizerischen System kurz beleuchtet.

### *1.3 Thematische Abgrenzung*

Ausbildung und Forschung zum Themenbereich Gesundheitswesen und Gesundheits- oder Medizininformatik in der Schweiz (z.B. Ausbildung zu Pflegeberufen) sind nicht Teil dieser Bestandsaufnahme. Ebenfalls werden, falls existierend, universitäre Angebote zu Verwaltungswissenschaften und -informatik in diesem Beitrag nur partiell beachtet. Eine Ausnahme hiervon bildet der Exkurs 1 zur Historie der Verwaltung und der Verwaltungswissenschaft in der Schweiz.

### *1.4 Methodisches Vorgehen*

Die Idee war zunächst, eine umfassende empirische Forschung zur Situation von Lehre, Forschung und Dienstleistungserbringung im Bereich Public Management und öffentlicher Verwaltung zu tätigen, etwa zu Anforderungen an Ausbildungen im Bereich Verwaltungswissenschaften und -informatik. Da hinlänglich bekannt war, dass keine hoch ausdifferenzierten Ausbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich vorhanden sind, beschränkte sich die Forschung auf die Spurensuche nach Gründen dafür und nach Spezifika der Verwendung von Fachhochschul-abgängern im öffentlichen Sektor. Für die Spurensuche nach Gründen sind u.a. die oben erwähnten Exkurse bedeutsam. Einem empirischen Vorgehen war nicht viel Erfolg beschieden. Vom größten Personalamt des öffentlichen Dienstes (Eidgenössisches Personalamt EPA) kam anlässlich einer Interviewanfrage eine Absage. Einzig vom Fachbereichsleiter Wirtschaft der BFH kam die Zusage zu einem Interview.<sup>2</sup> Er ist u.a. auch der Vertreter der BFH in einem Koordinationsgremium aller Wirtschaftsfachbereiche schweizerischer Fachhochschulen, wodurch er die Situation über die BFH hinaus sehr gut kennt und entsprechend

---

2 Dies machte insbesondere ausgehend von der Tatsache Sinn, dass die Berner Fachhochschule ein eigenes E-Government-Institut vorweisen kann. Vgl. dazu [www.wirtschaft.bfh.ch/de/forschung/institute/e\\_government\\_institut.html](http://www.wirtschaft.bfh.ch/de/forschung/institute/e_government_institut.html); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013.

aus dem Wirtschaftsbereich heraus für die gesamte schweizerische Fachhochschullandschaft Auskunftsperson sein konnte. Das erwähnte Interview wurde auf Basis eines Interviewleitfadens in zwei Teilen geführt: Ein erster Teil war der Ausbildungssituation gewidmet, ein zweiter Teil war der Forschung an Fachhochschulen der Schweiz gewidmet. Eine Abschrift der zwei Interviews ist beim Verfasser dieses Beitrags einsehbar. Ausgehend von dieser Abschrift wurden Kernpunkte für den vorliegenden Beitrag zusammengefasst, darauf basierend erfolgte die Niederschrift des Kapitels 3.

### *Exkurs 1: Historie der Verwaltung und der Verwaltungswissenschaft in der Schweiz*

Im Exkurs 1 erfolgt eine Schilderung der Verwaltungsentwicklung aus historischer Sicht. Der Exkurs 1 basiert abgesehen von wenigen Ausnahmen auf den Quellen Sager/Hurni 2013 sowie Historisches Lexikon der Schweiz 2013 (online), Lemma „Verwaltung“.

In den Städten entwickelte sich in der Schweiz im Mittelalter die kommunale Verwaltung unter Aufsicht städtischer Räte. Die Landgebiete setzten auf Traditionalismus und waren weniger in professionellen Verwaltungen organisiert. Die institutionellen Foren der Eidgenossenschaft stellten im Mittelalter mangels gesetzgebender und vollziehender Kompetenzen keine Zentralbehörde dar. So bildete sich auch keine zentrale Verwaltung heraus. Nach dem Mittelalter, in der Neuzeit, erfuhr die Verwaltung in der damaligen Schweiz eine große Ausweitung.

Nach der Gründung des Bundesstaats 1848 musste auf Bundesebene eine Zentralverwaltung erst geschaffen und danach den wachsenden Anforderungen angepasst werden. Die Kantone bauten ihre Zentralverwaltungen auf bestehenden Strukturen auf. Neben den besoldeten Bundesbeamten treten auch in Kantonen immer mehr besoldete Verwaltungsbeamte auf. Kanzleien wirken unter der Leitung von Stadt-, Staats- und Landschreibern. Darum herum bildeten sich kantonale Zentralverwaltungen heraus. Der bekannteste Staatsschreiber war im 19. Jahrhundert mit Sicherheit der Schriftsteller Gottfried Keller (Kanton Zürich).

Im 20. Jahrhundert wuchs der schweizerische Verwaltungsapparat im Rahmen von Modernisierungen weiter stark. 1910 arbeiteten in der Schweiz 7,4% der Erwerbstätigen im staatlichen Sektor, 2008 bereits 15%. Dies ist etwas mehr als in Deutschland, jedoch deutlich weniger als in Frankreich. Im Wesentlichen fiel der Ausbau des öffentlichen Sektors auf die Zeit zwischen 1950 und 1980, als sich die Zahl der Bediensteten von Bund (Bundesverwaltung), Kantonen und Gemeinden von 240.000 auf 480.000 Personen verdoppelte. In den Kantons- und Gemeindeverwaltungen war das Personalwachstum stärker als beim Bund. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts arbeitete noch fast jeder zweite öffentliche Bedien-

tete beim Bund, zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch weniger als jeder Dritte (30%). 2010 weist die Bundesverwaltung etwa 33.000 Vollzeitstellen aus.

Die Staatsquote (Anteil der öffentlichen Ausgaben am Bruttoinlandprodukt, Sozialversicherungen und öffentliche Unternehmen eingeschlossen) stieg bis in die 1970er Jahre stark an. 1955 betrug sie 26,4%, 1975 bereits 42,1%. Darauf entwickelte sie sich bis 2010 zurück auf 34,5%. Dies ist im internationalen Vergleich ein sehr niedriger Wert.

In den 1990er Jahren erfolgte im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene die Einführung des sogenannten Vier-Kreis-Modells. Diese Neugliederung führte zur Verkleinerung des Staatssektors im engeren Sinn, indem die Bundesverwaltung in den ersten Kreis (hoheitliche Verwaltung), den zweiten Kreis (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) und den dritten und vierten Kreis (Minder- oder Mehrheitsbeteiligung an Institutionen und Unternehmen wie z.B. Schweizerische Bundesbahnen und Swisscom) aufgegliedert wurden.

Die Zahl der Gemeinden veränderte sich in der Schweiz im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern bis 1990 kaum. 1850 zählte die Schweiz 3.204 Gemeinden, 1990 3.021 Gemeinden sowie 2012 2.495 Gemeinden. Das heißt, von 1990 bis 2012 reduzierte sich die Gemeindezahl durch Fusionen um rund 500 Gemeinden. Auf Gemeindeebene fand seit den 1990er Jahren eine Modernisierung und Professionalisierung der Verwaltung statt. Gemeinden richteten sich zunehmend auf die Bedürfnisse der Einwohner aus. In kleineren Gemeinden wird es zunehmend schwierig, für die zahlreichen Behördenämter geeignete Personen zu finden.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der öffentlichen Verwaltung war in der Schweiz bis in die 1970er Jahre fast ausschließlich Sache der Juristen/Juristinnen<sup>3</sup> (Spezialist/inn/en des Verwaltungsrechts). Erst danach erwacht das Interesse daran auch in anderen Disziplinen, etwa der Ökonomie, der Betriebswirtschaft, der Organisationssoziologie und der Politikwissenschaft. Zeichen hierfür sind die Gründung der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften 1983, aber auch die Gründung des *Institut des hautes études en administration publique* (IDHEAP) im Jahre 1981 durch die Universität Lausanne, die Eidgenössische Technische Hochschule sowie den Kanton Waadt. Ab 2002 erfolgte an der Universität Bern der Aufbau des Kompetenzzentrums für Public Management. An der BFH existiert seit ca. 2003 das Institut für Wirtschaft und Verwaltung, das später in Kompetenzzentrum Public Management und E-Government und neuerdings in E-Government-Institut umfirmiert wurde.

---

3 Im Kontext von Berufsbezeichnungen wird in diesem Beitrag die weibliche Form lediglich durch Schrägstrich abgegrenzt hinzugefügt.

Die Verwaltungswissenschaften haben in der Schweiz keine lange Tradition. Dies mögen einige Statements wie folgt veranschaulichen: Die Verwaltung ist eine der großen Unbekannten in den Entscheidungsprozessen, die bis heute in der Schweiz noch sehr wenig erforscht worden sind“ (Klöti 1972, S. 5). Die Verwaltungsforschung fristete in der Schweiz lange ein gewisses Stiefkinderdasein. Mehr als zehn Jahre nach Klöti hält Uri (1984, S. 7) fest: „En Suisse, la recherche sur le milieu administratif n'en est qu'à ses débuts.“ Dies änderte sich erst mit der Etablierung verwaltungswissenschaftlicher Forschungsstrukturen.

Das Bewusstsein, dass die öffentliche Verwaltung nicht bloß „Durchlauf-erhitzer“ beim Vollzug öffentlicher Politik, sondern vielmehr ein zentraler politischer Akteur in allen Phasen des Politikzyklus, also von der Problemdefinition über die Umsetzung und bis zur Bewertung von öffentlicher Politik, ist, hat sich in der Politikwissenschaft seit dem Aufkommen der Policy-Analyse in den 1960er Jahren etabliert. Der Perspektivenwechsel weg von den administrativen Strukturen war durchaus gerechtfertigt durch den Wandel der politischen Realitäten. Die New-Public-Management-Forschung definierte die öffentliche Verwaltung im Zuge der Reformen als betriebswirtschaftliche Herausforderung und versah sie mit einem entsprechenden Werkzeugkasten (vgl. Schedler 1995; Schedler/Proeller 2003).

Diese institutionelle Stärkung führte auch zu einem Ausbau des einschlägigen Lehrangebots in Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Sektor. Die Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Public Management auf der in Abschnitt 2.1 weiter differenzierten schweizerischen Tertiärstufe (vgl. Sager/Schläpfer 2011). Die Tertiärstufe umfasst die kantonalen Universitäten, die eidgenössischen technischen Hochschulen, die Fachhochschulen und die pädagogischen Hochschulen. Unterhalb der tertiären Stufe angesiedelt, können eidgenössische Berufsprüfungen, höhere Fachprüfungen und die höheren Fachschulen als Ausbildungsinstitute differenziert werden. Das gesamtschweizerische Aus- und Weiterbildungsangebot in Public Management der Tertiärstufe und der Fachschulen umfasst 122 Lehrangebote. Wie Tabelle 1 zeigt, handelt es sich um 45 Aus- und 77 Weiterbildungsangebote. Auf der Tertiärstufe ermöglicht es das universitäre duale Bologna-System, sich auch nach der ersten Stufe, dem Bachelor, mit einem geeigneten Master in Public Management oder einen Teilbereich der öffentlichen Verwaltung zu spezialisieren. Dies lassen auch die Weiterbildungen zu, die je nach Dauer und Anzahl an Credits in Executive Master in Business Administration (EMBA), Master of Advanced Studies (MAS), Certificate of Advanced Studies (CAS) oder Diploma of Advanced Studies (DAS) unterteilt werden können (vgl. hierzu Abb. 1 zum Ausbildungssystem Schweiz in Abschnitt 2.1). Im Bereich der Fachschulen werden kantonale Diplome erfasst, da zurzeit keine Abschlüsse im Bereich der öffentlichen Verwaltung eidgenössisch geschützt sind.

*Tab. 1: Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote im Bereich Verwaltungswissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen der Schweiz*

	Bachelor	Master	EMBA <sup>a</sup>	MAS <sup>b</sup>	CAS <sup>c</sup>	DAS <sup>d</sup>	KDE <sup>e</sup>	Total
Universitäre Hochschule	5	37	3	8	4	3	0	60
Eidg. technische Hochschule	0	1	0	0	0	0	0	1
Fachhochschule	1	1	2	12	20	6	4	46
Pädagogische Hochschule	0	0	0	4	6	0	0	10
Höhere Fachschule	0	0	0	0	0	0	5	5
Total	6	39	5	24	30	9	9	

Legende: a – Executive Master in Business Administration; b – Master of Advanced Studies; c – Certificate of Advanced Studies; d – Diploma of Advanced Studies; e – Kantonales Diplom

Quelle: Sager/Hurni 2013, S. 73

Bei der Aufschlüsselung der Abschlüsse nach Bildungsinstitution in Tabelle 1 fällt auf, dass die Universitäten mit insgesamt 60 Angeboten das größte Angebot ausweisen. Dies ergibt sich aus 42 Ausbildungen (fünf Bachelor, 37 Master) sowie 18 Weiterbildungen in Public Management. Gefolgt werden die Universitäten von den Fachhochschulen mit 46 Angeboten, darunter jedoch nur zwei Ausbildungen, die restlichen 44 Angebote sind Weiterbildungen. Ein kleiner Teil, nämlich zehn Weiterbildungsangebote, wird von den pädagogischen Hochschulen zur Verfügung gestellt. Dies lässt sich damit erklären, dass die Angebote der pädagogischen Hochschulen einen branchenspezifischen Teilbereich der öffentlichen Verwaltung betreffen (Bildungswesen).

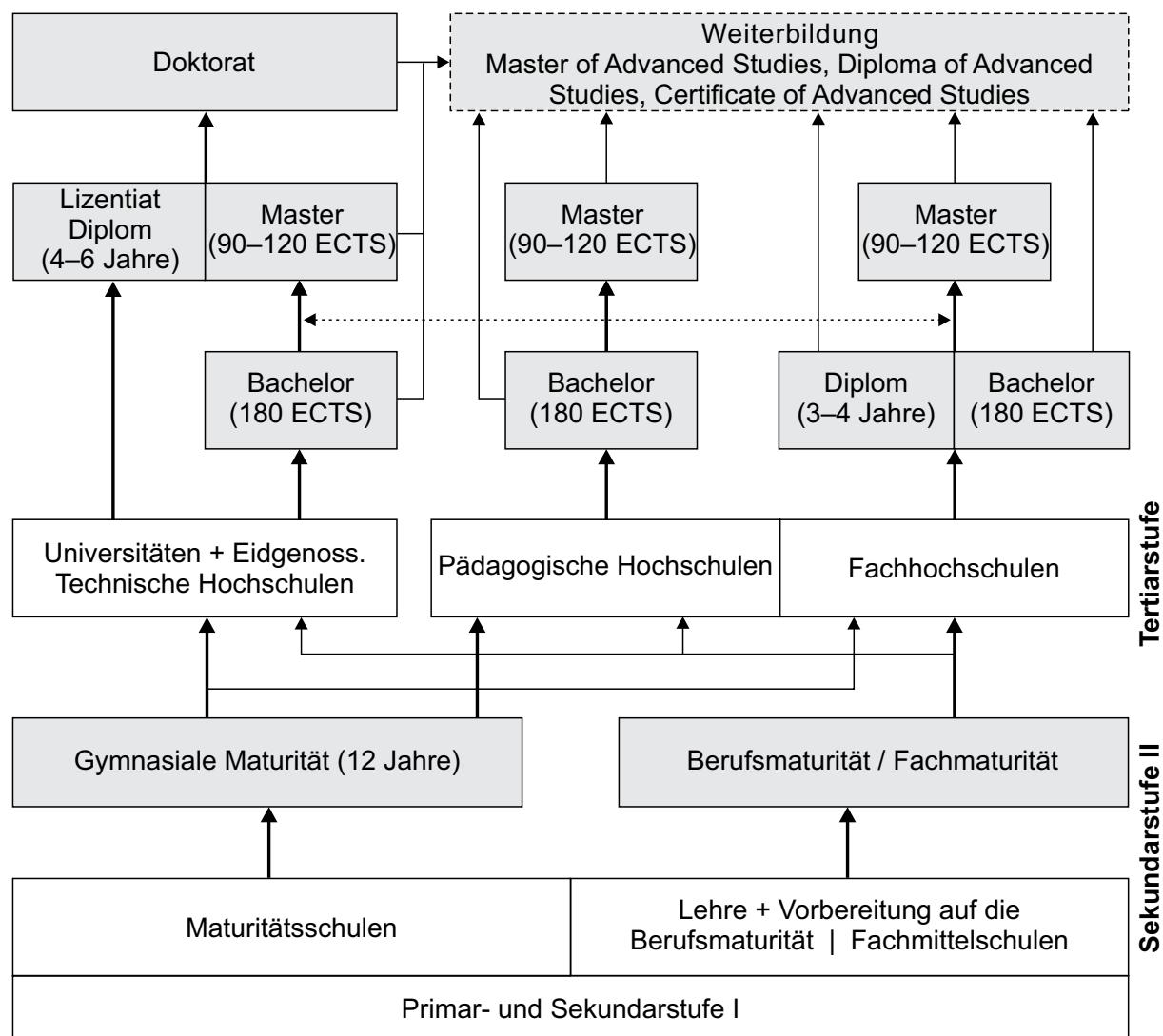
## 2 Ausbildungslandschaft Schweiz und Positionierung der Fachhochschulen

### 2.1 Das schweizerische Bildungssystem

Das schweizerische Bildungssystem ist in drei Stufen gegliedert (vgl. hierzu Abb. 1): Primäre Stufe (in Abb. 1 nicht sichtbar), sekundäre Stufe und tertiäre Stufe. Von Interesse ist für das Schweizerische Bildungssystem, dass der Zutritt zu den Hochschulen über eine gymnasiale und eine Fach- oder Berufsmittelschule möglich ist. Typischerweise ist über die Berufsmittelschule der Zugang zu Fachhochschulen offen, über die Gymnasiale Maturität (in Deutschland mit Abitur bezeichnet) erfolgt der Zutritt zu universitären Hochschulen. Sowohl an Fach- wie an universitären Hochschulen sind Bachelor- und Master-Studiengänge im Angebot, welche der Zulassung des Bundes unterliegen. Die Unterscheidung

zwischen universitären und Fachhochschullehrangeboten äußert sich im Bereich Doktorat. Dies ist nur an Universitäten möglich. Ebenso kann, falls noch erforderlich, nur an Universitäten habilitiert werden. Die über die Bologna-Reform intendierte Durchgängigkeit z.B. bei einem Übertritt von einer Fachhochschule an eine Universität ist nur teilweise gegeben. Vielfach müssen Fachhochschüler und -schülerinnen, wenn sie an eine Universität überreten wollen, diverse Nachleistungen erbringen. In der Abbildung 1 sind auch die für die Lehrangebote erforderlichen zu absolvierenden ECTS-Punkte<sup>4</sup> angegeben.

Abb. 1: Bildungssystem Schweiz



Quelle: Vgl. BfS 2010

4 ECTS steht für das *European Credit Transfer and Accumulation System*. Durch dieses System werden Leistungen von Studierenden an Europäischen Hochschulen vergleichbar. Dies ist möglich über das Erwerben von Leistungspunkten oder Credits durch Leistungsnachweise.

## 2.2 Fachhochschullandschaft Schweiz

Die Fachhochschullandschaft Schweiz besteht aus mehreren Fachhochschulen, die in den letzten Jahren konsolidiert wurden. Vier Fachhochschulen mit Ausbildungsstätten in mehreren Kantonen haben interkantonale Trägerschaften (in der Schweiz existieren insgesamt 26 Kantone), die übrigen drei nur einen Trägerkanton (vgl. dazu und zum Folgenden Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI 2013). Auch die Kantone ohne eigenen Fachhochschulstandort sind Träger in einem Fachhochschulverbund. Der Bund hat außerdem zwei Fachhochschulen mit privater Trägerschaft genehmigt: 2005 die Fachhochschule Kalaidos (Zürich) und 2007 die Haute école spécialisée les Roches-Gruyère (französisch-sprachige Westschweiz). Damit existieren in der deutschsprachigen Schweiz aktuell sechs Fachhochschulen, in der französischsprachigen Schweiz zwei, in der italienischsprachigen Schweiz eine.

## 2.3 Finanzierung der Fachhochschulen

Auf der tertiären Ebene erfolgt Forschung u.a. unterstützt über die KTI (Förderagentur für Innovation) sowie den Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Aber immer mehr erfolgt Förderung auch durch die Europäische Union (EU).

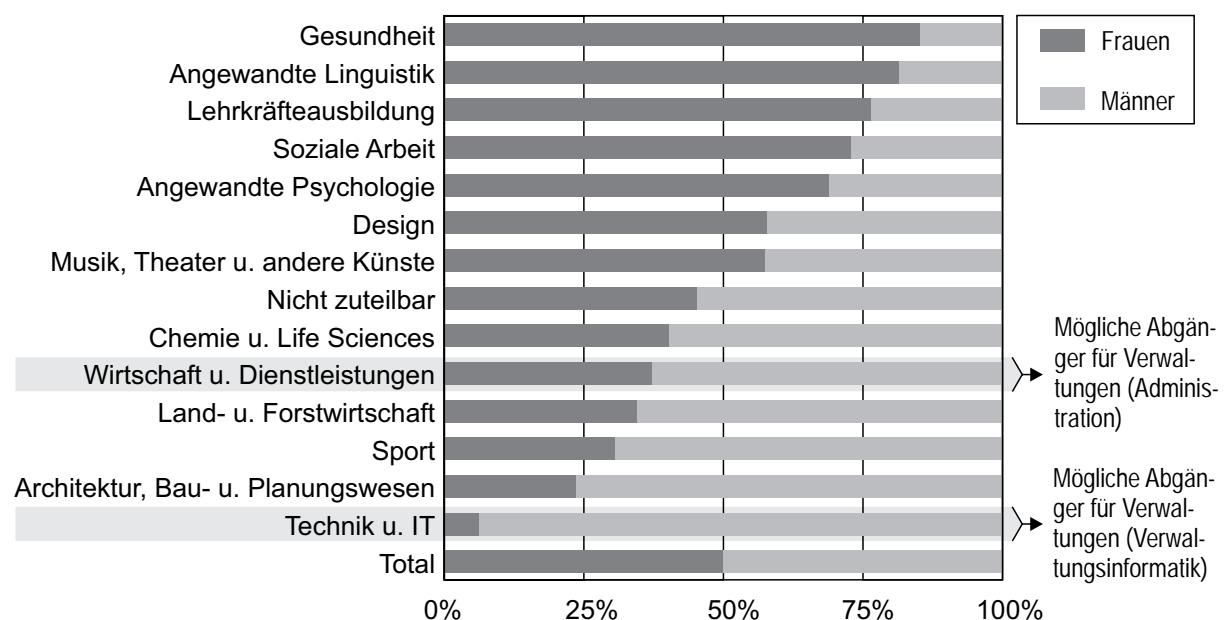
Bundesbeiträge werden nur gewährt, wenn die Fachhochschule keinen Erwerbszweck verfolgt und grundsätzlich allen Personen offen steht, welche die Zulassungsvoraussetzungen erfüllen (vgl. dazu und zum Folgenden Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI 2013). Außerdem muss sie dem Zweck entsprechend organisiert sein, und ihre Studienangebote müssen einer Bedürfnislage entsprechen. Private Hochschulen, die in eine öffentlich-rechtliche Fachhochschule integriert sind, erhalten keine Beiträge, solange sie gewinnorientiert sind. Die Finanzierung der Fachhochschulen erfolgt über

- *Bundesbeiträge*: Der gesetzlich vorgeschriebene Anteil umfasst einen Drittel der Betriebskosten der Fachhochschulen; zusätzlich erfolgen Beiträge im Investitionsbereich;
- *Kantonsbeiträge*: Die Kantone bezahlen über die interkantonale Fachhochschulvereinbarung FHV für Studierende Beiträge an die Fachhochschulen;
- *Studiengebühren*: Semesterpauschale, Prüfungsgebühren usw.; nicht zuletzt Studiengebühren im Weiterbildungsbereich;
- *Drittmittel*: Forschungsbeiträge von KTI, SNF und anderen; Finanzierung von Dienstleistungen durch die Auftraggeber; Stiftungen und Schenkungen usw.;
- *Restfinanzierung Träger*: Zuteilungen des Hochschulträgers, d.h. der Kantone.

## 2.4 Zahlen zu den Fachhochschulen der Schweiz

Um die Fachhochschullandschaft der Schweiz weiter zu charakterisieren, werden im Folgenden einige statistische Daten präsentiert. Abbildung 2 zeigt die Anteile der Fachhochschulstudierenden nach Geschlecht und Fachbereich ausgehend von Angaben des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT.

Abb. 2: Fachhochschulstudierende nach Geschlecht und Fachbereich für das Jahr 2008<sup>a</sup>



a – laut Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT 2009

In Tabelle 2 wird dargestellt, wie sich die Studierenden- und Abschlusszahlen über die letzten Jahre entwickelt haben (vgl. BfS 2013). Dabei nimmt die Zahl der Studierenden an Fachhochschulen seit der erstmaligen generischen Erfassung seit 2005 laufend zu. 2005 studierten demnach 54.410 Studierende an Fachhochschulen, im Jahr 2012 sind es bereits 84.035 Studierende. Auch die entsprechenden Abschlusszahlen, insbesondere Bachelor- und Masterdiplome, welche seit 2005 erteilt wurden, gehen aus der Tabelle 2 hervor. Auch diese nehmen an Fachhochschulen laufend zu.

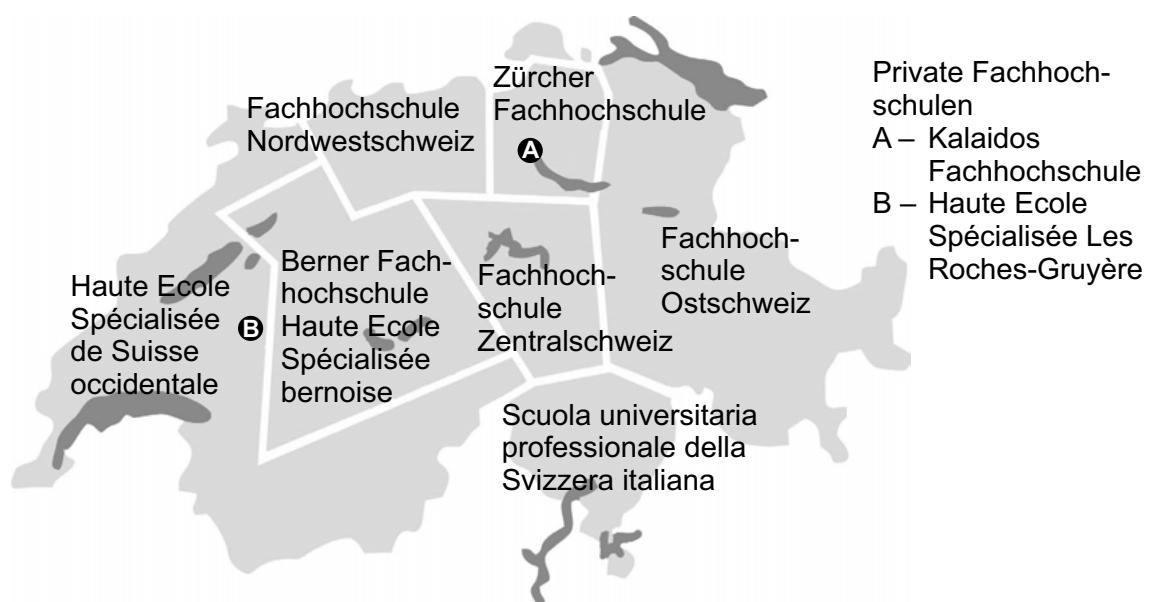
Was die Ausbildungsangebote betrifft, gilt das Folgende. Am ehesten nehmen (ausgehend von Internetrecherchen) Ausbildungsangebote für den öffentlichen Sektor in der deutschsprachigen Schweiz die Fachhochschulen Nordwestschweiz, die Zürcher Hochschule Winterthur (Public Management) und die BFH (Public Management) wahr. Dabei lassen sich Bildungsangebote im Bereich Bachelor, konsekutiver Master und Nachdiplomstudiengänge bis hin zu EMBA in Public Management unterscheiden.

Tab. 2: Statistik zu Fachhochschulstudierenden und -abschlüssen

		1995	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Studierende	Universitäre Hochschulen	88.243	112.375	120.984	129.942	131.496	134.838	138.621
	Fachhochschulen + Päd. Hochschulen	...	54.140	63.746	69.676	75.035	79.018	84.035
Abschlüsse	Fachhochschulen + Päd. Hochschulen							
	Diplome	...	7.889	7.071	3.528	2.024	1.051	891
	Bachelordiplome	...	684	5.804	9.202	10.565	12.436	13.452
	Masterdiplome	...	0	361	498	2.081	2.699	3.307
	Weiterbildung	...	2.453	2.263	2.585	2.725	2.916	2.770

Quelle: Vgl. BfS 2013

Abb. 3: Fachhochschullandschaft Schweiz (staatliche sowie private Fachhochschulen)



Quelle: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI 2013

### Exkurs 2 zum Schweizerischen Milizsystem (ehrenamtliche Tätigkeit)

Um das schweizerische System der ehrenamtlichen Verwaltungstätigkeit, in der Schweiz mit Milizsystem bezeichnet, besser zu verstehen, wird der folgende Exkurs 2 eingeschoben.

Linder (2005) konkretisiert dabei das Milizsystem wie folgt:

„Milizsystem ist die nur in der Schweiz übliche Bezeichnung für die freiwillige, nebenberufliche und ehrenamtliche Übernahme von öffentlichen Aufgaben und

Ämtern. Zumeist nicht oder nur teilweise entschädigt, gehört Miliztätigkeit zum weiteren Bereich von Arbeit, die nicht auf Erwerbsziele gerichtet ist. Auf sozial oder öffentlicher motivierter Nicht-Erwerbsarbeit beruhen zahllose kulturelle, soziale oder sonstige gemeinnützige Organisationen. Sie ist in diesem erweiterten Sinne ein Merkmal jeder Zivilgesellschaft. Sie hat aber in der Schweiz im politischen Bereich eine besondere Bedeutung, da sehr viele öffentlichen Funktionen und Aufgaben im Ehrenamt (Milizsystem) erbracht werden.“

Nach Linder (2005) kommt das Milizsystem insbesondere in den folgenden Bereichen zum Tragen:

- alle Parlamentsmandate auf Ebene Bund, Kantone, Gemeinden,
- ein erheblicher Teil der Exekutivämter auf Gemeindeebene, insbesondere bei sehr kleinen Gemeinden,
- ein Teil der Richterämter auf Stufe Bezirke und Kantone,
- Kommissionen und Gremien der Spezialverwaltung auf Gemeindeebene, auf Kantons- und Bundesebene,
- ein erheblicher Teil der leitenden Funktionen von Parteien und Verbänden.

Laut Linder (2005) ist das Milizsystem u.a. historisch auch auf die sehr kleinteilige Organisation etwa der schweizerischen Gemeinden zurückzuführen und hat in der Schweiz eine sehr lange jahrhundertealte Tradition, die neuerdings aber unter Druck gerät, sei es wegen sozialer Mobilität oder zunehmendem ökonomischen Druck der Unternehmen, die Beschäftigte immer weniger für Miliztätigkeiten freistellen. Das bei Linder erwähnte Stichwort „nebenberufliche politische Eliten“ zeigt überdies schön, dass die politischen Eliten nicht (nur) kraft (spezialisierter) Ausbildung entstehen, sondern durch die effektive Übernahme von Ämtern im Milizsystem.

### **3 Resultate aus den Interviews und Zusatzangaben**

Wie erwähnt wurde auch eine Personenbefragung zum Thema durchgeführt, und zwar mit einer Person mit einem hervorragenden Überblick über Forschung und Lehre an Fachhochschulen in der Schweiz. Es handelte sich beim Interviewpartner um Professor Dr. Jürg Römer – Leiter des Fachbereichs Wirtschaft der BFH und damit zuständig auch für das E-Government-Institut. Das Interview war zeitlich in zwei Befragungseinheiten aufgeteilt:

1. Ausbildung und Lehrgänge;
2. Forschung und Entwicklung.

Dazu wurde ein strukturierter Interviewleitfaden verwendet, welcher aus Platzgründen nicht Inhalt dieses Beitrags ist. Bei Interesse kann der Interviewleitfa-

den beim Autor dieses Beitrags angefordert werden, ebenso wie die Abschriften der Interviews. Die Aussagen aus den zwei Interviews mit Professor Dr. Jürg Römer werden – wo nötig – ergänzt um Zusatzangaben, die aus Webrecherchen und Desk Research stammen und in Fußnoten ausgeführt werden.

### *3.1 Ausbildungen und Lehrangebote*

Das Ziel ist es, an Fachhochschulen allgemeine Managementfähigkeiten auszubilden. Dies erscheint als eine zentrale Anforderung an die Fachhochschulausbildung. Das Stichwort ist General Management, ohne Spezialisierung auf öffentliche Verwaltung, die auch nicht nötig ist, im Hinblick auf den Einsatz von Fachhochschülern in der Öffentlichen Verwaltung. Ein wesentlicher Grund für diesen Fokus auf das General Management sind die sogenannten Dublin Descriptors, welche für die Bologna-Reform von entscheidender Bedeutung waren (vgl. CRUS 2011 sowie Joint Quality Initiative 2004).<sup>5</sup>

Aus Sicht des Interviewten besteht weder von Studierenden- noch von Abnehmerseite eine Marktnachfrage nach verwaltungswissenschaftlichen oder verwaltungsinformatischen Lehrangeboten in der Schweiz. Dies hat u.a. den folgenden Grund: Eine ausgeprägte Verwaltungstradition fehlt in der Schweiz. Früher stellte das weiter oben erwähnte Milizprinzip die dominante Grundlage insbesondere für kleine und mittlere Gemeinden dar (Exekutive und Verwaltungsarbeit). Wenn, dann machen die entsprechenden Personen berufsbegleitende Ausbildungen, die aber nicht auf Fachhochschulniveau angesiedelt sind, sondern an spezialisierten Fachschulen angeboten werden. Darunter fallen etwa spezifische

---

5 Vgl. zusätzlich zu den Aussagen aus dem Interview die folgenden Fakten zum Themenbereich Aus- und Weiterbildungen sowie Lehrangebote: Verwaltungswissenschaftliche Ausbildung und Forschung existieren in der Schweiz nicht in der gleichen Form wie beispielsweise in Deutschland oder auf höhere Verwaltungskader spezialisiert wie in Frankreich. Dies hat seinen Grund in der in Exkurs 1 dargestellten Historie der Verwaltung in der Schweiz sowie der langjährigen Milizorientierung der Verwaltung (vgl. zu Milizverwaltung [ehrenamtliche Verwaltung] in der Schweiz Linder 2005 und Exkurs 2). So existieren in der Schweiz weder spezifisch auf die Verwaltung ausgerichtete Fachhochschulen wie in Deutschland, noch existieren umfassende explizite Ausbildungssangebote für die Öffentliche Verwaltung auf konsekutiver Ebene (mit zwei Ausnahmen), sondern es existieren beispielsweise an der Berner Fachhochschule entsprechende Vertiefungsrichtungen in allgemeinen Management-Ausbildungen oder Wirtschaftsinformatikausbildungen. Am ehesten existieren in der Schweiz Weiterbildungssangebote, d.h. es bestehen diverse CAS-, MAS- und DAS-Nachdiplomlehrgänge im Bereich Verwaltungsmanagement und -informatik an fast allen Fachhochschulen. In den Bereichen Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik wird davon ausgegangen, dass gut ausgebildete Betriebswirtschafter/innen sowie Wirtschaftsinformatiker/innen auch in der Verwaltung einsetzbar sind.

Ausbildungen für Gemeindeschreiber, etc. Notare werden (kantonal stark unterschiedlich) zum Teil an Universitäten ausgebildet (etwa mit ergänzenden Praktika). Fachhochschulen haben keine Kompetenzen und Aufträge im Bereich rechtlicher Ausbildungen. Diese finden fast ausschließlich an Universitäten statt.

Eliten und Ausbildungen: Ausgehend von der Schweizer Tradition ist es nicht das Ziel, Eliteschulen für Staatskader aufzubauen, wie dies etwa in Frankreich der Fall ist. Vielmehr herrscht eine Tradition wie in den USA vor, wo die Weiterbildung parallel zum Beruf im Vordergrund steht. Das „Kastendenken“ ist in der Schweiz verpönt. Es gibt mit zwei Ausnahmen keine (konsekutive) Master-Ausbildung für den Verwaltungsbereich. Unter den Angeboten sind Vertiefungen im Public Management oder der Wirtschaftsinformatik im Bereich Public Management und E-Government/Verwaltungsinformatik üblich. Überdies existiert an der BFH ein Executive Master in Public Management.

In der Verwaltung halten zunehmend Standardisierungen z.B. im Buchhaltungsbereich Einzug (z.B. Einführung von Kosten-Leistungsrechnungen, zunehmende Entwicklung in Richtung Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget, Rechnungslegungsstandards etc.), welche weitergehend rechtfertigen, dass traditionelle Managementausbildungen (Betriebswirtschaftslehre) auch für den Verwaltungssektor taugen und somit keine spezialisierten Ausbildungen erforderlich sind. Von den Fachhochschul-Absolventen und -Absolventinnen sucht zudem in der Schweiz in der Regel niemand eine Arbeitsstelle in der Verwaltung.

Es kommt hinzu, dass der Dienstleistungsgedanke in der Schweizer Verwaltung stärker im Vordergrund steht und nicht das Legalitätsprinzip, was ebenfalls ein Grund dafür ist, weshalb tendenziell eher traditionelle Managementausbildungen – die vielfach auch auf den Dienstleistungssektor ausgerichtet sind – Sinn machen und häufiger nachgefragt werden. In der Schweiz existieren mit wenigen Ausnahmen – z.B. im konsularischen Bereich, bei der Polizei oder im Ausbildungssegment unterhalb des Hochschulniveaus – keine Beamtenlaufbahnen. Im Übrigen ist auch das Beamtenstatut weitgehend abgeschafft. Dies spricht dafür, dass nicht explizit verwaltungsorientierte Fachhochschullehrgänge erforderlich sind. Generische Management-Skills (General Management) sind wichtiger als spezifisch verwaltungsorientierte Skills. Wie erwähnt finden daher spezifische Weiterbildungen im Verwaltungsumfeld eher auf Fachschulstufe – Gemeindeverwalter/in, Bauverwalter/in, Finanzverwalter/in, etc. – und nicht auf Fachhochschulstufe statt. Überdies werden in der Schweizer Verwaltung heute eher Fachspezialisten analog zu Studienrichtungen an Universitäten und Fachhochschulen gesucht (z.B. Agronom/in, Forstingenieur/in). Und auch wenn ein Generalist oder eine Generalistin gesucht wird, ist dies wie besagt jemand mit einer General Management Ausbildung und nicht mit einer verwaltungsorientierten Ausbildung.

In der Schweiz existieren wie teilweise erwähnt wenige spezifische Ausbildungen im Verwaltungsbereich wie folgt: Executive MBA zum Public Management (BFH) sowie ein konsekutiver Master mit Vertiefung Public und Non-Profit-Management an der ZHAW zusammen mit der HSLU/Fachhochschule Zentralschweiz.<sup>6</sup> Die Hochschule Luzern bietet – auch ausgehend von Webrecherchen – diverse Nachdiplomstudiengänge im engeren oder weiteren Umfeld des Verwaltungsmanagements an. Allerdings ist nicht ersichtlich, welche der Lehrangebote auch wirklich durchgeführt werden.

Im Falle der Kantonsverwaltung des Kantons Freiburg ist bekannt, dass diese mit der Fachhochschule vor Ort einen Vertrag zur Ausbildung von Personal abgeschlossen hat. In den anderen Kantonen existieren solche Vereinbarungen nicht. Fachhochschulen werden analog zu den Universitäten immer kantonal getragen sowie finanziert, nicht vom Bund. Eine Ausnahme bilden hier die Eidgenössischen Technischen Hochschulen Zürich (ETH) und Lausanne (EPFL), die vom Bund getragen werden.

Für die Mehrheit der kleineren und mittleren Gemeinden wären Fachhochschulausbildungen aus Personal- und Ausbildungssicht ein „Overkill“. Diese setzen heute noch immer auf die Milizverwaltung und auf parallel zum Job in Fachschulen aus- oder weitergebildete Mitarbeiter. Für kleinere und mittlere Verwaltungen „genügen“ für Büroarbeiten entsprechend auch kaufmännische Angestellte. Größere Gemeindeverwaltungen, Stadtverwaltungen und Kantonsverwaltungen setzen eher auf Professionalisierung z.B. der Gemeindeschreiber, nicht aber auf speziell im Verwaltungsbereich ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Aktuell aber steht im Bereich kleiner und mittlerer Gemeinden jedoch das vielfach früher vorherrschende Milizsystem stark unter Druck (vgl. zum Milizsystem Exkurs 2). Die Professionalisierung der Verwaltung hat mitunter auch negative Effekte, Sitzungen finden z.B. nicht mehr am Abend statt, sondern tagsüber etc. Vielfach dauern Sitzungen dadurch länger.

Die Hochschulabgängerquote in der Schweiz ist noch immer relativ gering. Das duale Bildungssystem über die Berufslehre oder über den gymnasialen Weg

---

6 Vgl. [www.sml.zhaw.ch/de/management/studium/masterstudiengaenge/business-administration-specialization-in-public-and-nonprofit-management.html](http://www.sml.zhaw.ch/de/management/studium/masterstudiengaenge/business-administration-specialization-in-public-and-nonprofit-management.html). Der Lehrgang ist wie folgt bezeichnet: Master of Science (MSc) in Business Administration with a Specialization in Public and Nonprofit Management. Es besteht somit kein alleinstehender Master in Public Management. Vgl. zudem [www.hslu.ch/wirtschaft/w-outside-navigation/ibr/w-ibr-ausbildung/w-ibr-master/w-ibr-public-management-non-profit-management.htm](http://www.hslu.ch/wirtschaft/w-outside-navigation/ibr/w-ibr-ausbildung/w-ibr-master/w-ibr-public-management-non-profit-management.htm). Diese Webseite zeigt ebenfalls einen normalen Master in Business Administration mit einem Major in Non-Profit-Management an. Vgl. überdies [www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/mas-betriebswirtschaft-npo](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/mas-betriebswirtschaft-npo). Diese Webseite zeigt einen MAS in Nonprofit und Public Management an. Alle Quellen zuletzt aufgesucht am 10.9.2013.

mit Hochschule bewährt sich, sodass entsprechend auch genügend Personal im Bereich Administration z.B. mit einer Berufsausbildung vorhanden ist.

Zu der oben erwähnten fehlenden Nachfrage nach verwaltungsorientierten und verwaltungsinformatischen Ausbildungen liegen Evaluationen der BFH vor, die in regelmäßigen Intervallen im Rahmen regelmäßiger Prüfungen zu möglichen Angeboten erfolgen. Zum Beispiel wird an der BFH aktuell ein CAS-Angebot für E-Government an der BFH entwickelt. In Master- und Bachelor-Studiengängen der Wirtschaft (Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik) gibt es bei verschiedenen Fachhochschulen Vertiefungsrichtungen in Public Management und E-Government oder Verwaltungsinformatik.

Auflagen des Bundes für die Durchführung von Bachelor- und Master-Studiengängen haben ihre Tücken: Die Minimal-Studierendenanzahl im Bachelor-Bereich beträgt 60 Studierende pro Angebot und Hochschule, für Masterstudienfächer beträgt sie 30 Studierende. Das ist für eine Spezialisierung in Verwaltungswissenschaften zu hoch. Es ist nicht davon auszugehen – auch unter Berücksichtigung des nicht allzu guten Rufes der Verwaltungstätigkeit bei aktuellen und künftigen Studierenden, dass hier problemlos eine Kohorte zu bilden wäre. Man müsste mit anderen Fachhochschulen kooperieren und umfassende Werbemaßnahmen durchführen.

Studiengänge werden insbesondere an der BFH nicht einfach ausgeschrieben, damit sie ausgeschrieben sind. Zentral ist für die BFH, dass vor der Lancierung eines Studiengangs die Bedarfslage gründlich abgeklärt wird. Dies gehört zu einem haushälterischen Umgang mit staatlichen Ressourcen. Eine Entwicklung entsprechender Angebote ist nicht kostenlos zu haben.

Auf die Frage hin, ob es im Bereich Verwaltungsinformatik zweckmäßig wäre, ein spezielles Lehrangebot aufzuziehen, lautete die Aussage: Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik sind letztlich das Gleiche. An der BFH existieren sowohl Bachelor- und Masterausbildungen im Bereich Wirtschaftsinformatik. Das Masterangebot wird in Kooperation mit den Fachhochschulen Luzern, ZHAW sowie St. Gallen erbracht.

### *3.2 Forschung (und Dienstleistungen) an Fachhochschulen der Schweiz*

In der Forschung bietet sich – über die ganze Schweiz gesehen – ein ähnliches Bild wie im Bereich der Ausbildung. Eine eigentliche und über mehrere Fachhochschulen verteilte Forschung existiert nicht. Einzelne Institute widmen sich in vertieftem Maße entweder der Forschung im Bereich Public Management oder E-Government. Auch hier gilt, dass sich aufgrund des Milizsystems in der öffentlichen Verwaltung auf Ebene der (kleinen) Gemeinden aus historischer Sicht nie eine Verwaltungsinstitutionalisierung und -tradition ergab, wie dies in anderen europäischen Ländern der Fall war, die für Aus- und Weiterbildungen

an Fachhochschulen und entsprechenden Forschungseinrichtungen hätte (forschungs-)stiftend wirken können. Da gewisse Fachhochschulen erst mit der Realisierung von Master- und Bachelor-Studiengängen im Rahmen der Bologna-Reform zu Hochschulen wurden und die Forschung davor und unmittelbar danach nicht wirklich breit ausgebaut war, konnten keine entsprechenden Forschungsbereiche entstehen und die Forschung hatte auch eine geringe Bedeutung. Dies ist und war an Universitäten seit alters her anders.<sup>7</sup>

Unterdessen konkretisiert sich am Standort Bern mit seiner traditionellen Nähe zur Eidgenössischen Bundesverwaltung eine E-Government-Forschungstradition (E-Government-Institut der BFH<sup>8</sup>). Dieses Institut, das seit über zehn Jahren existiert und früher Institut für Wirtschaft und Verwaltung sowie Kompetenzzentrum für Public Management und E-Government hieß, hat sich auf die Forschung an der Schnittstelle zwischen Verwaltungsorganisation und -IT spezialisiert und ist insbesondere im Bereich E-Government in der Schweiz klar etabliert. Es hat unterdessen mehr als 20 Vollzeitäquivalente bzw. „Full Time Equivalents“ (FTE's) an Mitarbeitenden. Unter anderem werden an der BFH heute zwei größere EU-E-Government-Projekte geführt oder mitgestaltet: Fusepool sowie STORK 2.0.<sup>9</sup> Ebenfalls zu erwähnen ist das an der Fachhochschule Nordwestschweiz domizilierte Institut für Wirtschaftsinformatik in Olten. Dieses Institut hat seinerseits zwei EU-Projekte realisiert oder mitgestaltet (FIT und OntoGov<sup>10</sup>).<sup>11</sup> Eine weitere institutionelle Ansiedlung besteht im Bereich Ver-

7 Vgl. zusätzlich zu den aus dem Interview resultierenden Angaben im Fließtext die folgenden Fakten. Das Neue Fachhochschulgesetz der Schweiz (vgl. Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG) vom 6. Oktober 1995 (Stand 1. Januar 2013; vgl. Artikel 3, Absatz 3 sowie Artikel 9) schreibt ausgehend von der Bologna-Reform den Fachhochschulen auch Forschung in ihr Pflichtenheft. Die Forschung erfolgt typischerweise an spezialisierten oder nicht spezialisierten Instituten. Es können wie bereits erwähnt zwei Bereiche unterschieden werden: Für die Fachhochschulforschung in der Schweiz können als Forschungsinstitute unterschieden werden: Allgemeine Verwaltungswissenschaft sowie Verwaltungsinformatik/E-Government.

8 Vgl. [www.wirtschaft.bfh.ch/de/forschung/institute/e\\_government\\_institut.html](http://www.wirtschaft.bfh.ch/de/forschung/institute/e_government_institut.html); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013. Das E-Government-Institut hat u.a. die folgenden Forschungsfelder: Architektur sowie Führung und Partizipation.

9 Vgl. [www.eid-stork2.eu](http://www.eid-stork2.eu) sowie [www.fusepool.eu](http://www.fusepool.eu); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013. Fusepool wird von der Berner Fachhochschule geleitet. Dabei ist anzumerken, dass der Bereich der elektronischen Identität sich am E-Government-Institut auch in anderen Projekten als herausragende Forschungskompetenz heraus kristallisiert (Projekt SuisseTrustIAM; vgl. dazu den folgenden Link: [http://projektdatenbank.bfh.ch/search/pdbwebview\\_detail.aspx?projectid=70b778dd-9198-4082-9824-42b92f578c0d&instId=3898707e-4722-4b93-9c06-c0a2784a7ab1](http://projektdatenbank.bfh.ch/search/pdbwebview_detail.aspx?projectid=70b778dd-9198-4082-9824-42b92f578c0d&instId=3898707e-4722-4b93-9c06-c0a2784a7ab1); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013).

10 Vgl. [www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi/kompetenzschwerpunkte/information-management/projekte/fit](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi/kompetenzschwerpunkte/information-management/projekte/fit) sowie <http://ontogov.sourceforge.net>; zuletzt aufgesucht am 10.9.2013.

waltungsmanagement bei der ZHAW<sup>12</sup>. Hier bezieht sich die Forschungsleistung mehrheitlich auf Rechnungslegung und Buchführung sowie generelles Public Management. Insbesondere Rechnungslegung und Buchführung haben in der jüngeren Vergangenheit ausgehend von der Bundesverwaltung in der ganzen Verwaltungslandschaft der Schweiz an Bedeutung gewonnen. Die Verwaltung bewegt sich sukzessive und systematisch weg von der Kameralistik hin zur doppelten Buchführung und international anerkannten Rechnungslegungsstandards.<sup>13</sup>

Im Weiteren gilt analog zum Bereich Aus- und Weiterbildung, dass davon auszugehen ist, dass z.B. in den Querschnittsbereichen normales General Management Know-how benötigt wird, daher auch separate Forschung nicht nötig ist, sowie im Bereich der Verwaltungsinformatik im Wesentlichen normales Wirtschaftsinformatik- und Informatik-Know-how für eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor genügt.<sup>14</sup>

Ausgehend von den bisher geschilderten Zuständen im Fachhochschulbereich der Schweiz haben sich in verschiedenen Nischen unterhalb des Fachhochschulniveaus Schulen auf verwaltungsnahen Ausbildungen spezialisiert, die z.B. Gemeindeschreiber oder andere Verwaltungsspezialisten ausbilden.<sup>15</sup>

- 
- 11 An der FHNW besteht zudem ein Institut für Verwaltungsmanagement mit den Schwerpunkten Strategie, Governance, Finanzen und Controlling. Vgl. [www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm/projekte/forschungsprojekte](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm/projekte/forschungsprojekte); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013. Es besteht überdies laut Webseite bei der FHNW und deren Institut für Wirtschaftsinformatik eine Zusammenarbeit mit der Verwaltungsfachhochschule Kehl in Baden-Württemberg im Bereich Verwaltungswissenschaften und Verwaltungsinformatik genauso wie mit der Universität Camerino. Aus der Beziehung zur genannten Universität resultiert überdies die Zusammenarbeit im Bereich Organisation der Internationalen Konferenz MeTTeG, die alljährlich in einem Europäischen Land stattfindet. MeTTeG steht für *Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling E-Government*.
  - 12 Vgl. [www.sml.zhaw.ch/de/management/ivm/das-institut.html](http://www.sml.zhaw.ch/de/management/ivm/das-institut.html); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013. Die Forschungsbereiche lauten auf Public Financial Management, Public Governance und Public Performance Management.
  - 13 Vgl. hierzu etwa [www.efv.admin.ch/d/themen/finanzpolitik\\_grundlagen/rechnungsmodell.php](http://www.efv.admin.ch/d/themen/finanzpolitik_grundlagen/rechnungsmodell.php) sowie [http://de.wikipedia.org/wiki/Harmonisiertes\\_Rechnungsmodell\\_2](http://de.wikipedia.org/wiki/Harmonisiertes_Rechnungsmodell_2); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013.
  - 14 Die folgende Aussage ist die Meinung des Autors und wurde im Interview nicht entsprechend thematisiert. Für den Bereich der Forschung ist zudem anzumerken, dass die Mittel(bau)ausstattung und die Saläre an Schweizerischen Fachhochschulen teilweise mangelhaft sind, was wiederum dazu führt, dass die Attraktivität entsprechender Stellen in Forschung und Lehre an Fachhochschulen teilweise geringer ist, etwa gegenüber Universitäten oder gegenüber der Privatwirtschaft.
  - 15 Vgl. hierzu beispielhaft etwa [www.bwdbern.ch/bwd-wb/weiterbildungsangebot/gemeinden-fuehrungsausbildung-fuer-bernisches-gemeindekader](http://www.bwdbern.ch/bwd-wb/weiterbildungsangebot/gemeinden-fuehrungsausbildung-fuer-bernisches-gemeindekader); zuletzt aufgesucht am 10.9.2013.

### Exkurs 3: Spezifika des Beschäftigungssystems der Deutschen Verwaltung im Vergleich zu dem der Schweiz

Im deutschen Verwaltungssystem sind Tätigkeiten im öffentlichen Dienst lange auf den Stufen einfacher Dienst, mittlerer Dienst, gehobener Dienst und höherer Dienst unterschieden worden. Für jede Stufe galten spezifische Zugangsbedingungen. Die Durchlässigkeit von einer niedrigeren in eine höhere Stufe war gering. Inzwischen haben etliche Bundesländer hier Veränderungen vollzogen oder sind noch dabei. Je nach Vor- und Ausbildung erfolgt die erste Einstufung in den öffentlichen Dienst.<sup>16</sup> Für Tätigkeiten, die mit Vergütungen im Bereich des gehobenen Dienstes oder einer vergleichbaren Einstufung verbunden sind, ist zumindest ein Abschluss einer Fachhochschule, bzw. auf Bachelor-Niveau, verpflichtend. Häufig ist dieser von einer internen, d.h. nicht öffentlichen (Fach-) Hochschule, an der die Studierenden bereits mit einem gleichzeitigen Ausbildungsvertrag beim öffentlichen Arbeitgeber studieren. Ähnlich wie in dualen Studiengängen wechseln hier Studienzeiten und Praxiszeiten beim öffentlichen Arbeitgeber ab. Das muss aber nicht sein. Es gibt z.B. auch Abschlüsse, bei denen sich die Absolventinnen und Absolventen erst später für ihren Arbeitgeber entscheiden, dafür aber auch kein Ausbildungsentgelt während ihres Studiums erhalten. Wer in noch höhere Gehaltsstufen einsteigen möchte, musste früher zwingend ein mindestens achtsemestriges Universitätsstudium vorweisen, inzwischen also einen Master oder ein entsprechendes Staatsexamen. Für bestimmte öffentliche Laufbahnen (etwa diverse Lehrämter oder das Richteramt) wird zusätzlich zum ersten Staatsexamen auch noch ein zweites Staatsexamen benötigt, in dem Praxiskompetenz nachgewiesen wird. Auf jeden Fall kommt in Deutschland – abgesehen von speziellen Aufstiegsmöglichkeiten für besonders geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in aller Regel nur eine Person auf Tätigkeitsebenen mit Aufgaben des gehobenen bzw. höheren Dienstes zum Ansatz, die ein Hochschulstudium abgeschlossen hat. Die speziellen Gegebenheiten weichen je nach zugrunde liegendem Beamtengesetz voneinander ab. Das heißt wiederum: Eine Laufbahnberechtigung für Berlin muss nicht notwendigerweise auch von einem anderen Bundesland anerkannt werden.<sup>17</sup>

Hier muss klar festgehalten werden: Solche Bedingungen existieren in der Schweizerischen Verwaltung nicht.

- 
- 16 Dies lässt sich über eine Abfrage der Datenbank „Berufenet“ der Bundesagentur für Arbeit recherchieren: [http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufId.do?\\_pgnt\\_act=goToAnyPage&\\_pgnt\\_pn=0&\\_pgnt\\_id=resultShort&status=N](http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufId.do?_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_pn=0&_pgnt_id=resultShort&status=N), man vergleiche aber auch Treubrodt 2012.
- 17 Die Auskünfte dieses Absatzes wurden dem Autor durch die Herausgeberin des Jubiläumsbandes, *Dagmar Lück-Schneider*, erteilt.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Es zeigt sich, dass im Vergleich zu den umliegenden Ländern in der Schweiz keine explizite Ausbildung und Tradition im Bereich konsekutiver Ausbildungsangebote im Bereich der Verwaltungswissenschaften und Verwaltungsinformatik existiert. Ausgehend von historischen Gründen – Verwaltungshistorie Schweiz, Milizprinzip, der Kleinräumigkeit der Schweiz – insbesondere auch der staatlichen Einheiten Kantone und Gemeinden – sowie ausgehend von der Nachfrage scheint die schweizerische Verwaltung bis heute gut mit der Tatsache zu fahren, dass Abgänger und Abgängerinnen von Fachhochschulen mit General Management und allgemeinen Wirtschaftsinformatik-Ausbildungen für die Verwaltung nützlich sind. Da sich die Verwaltung in verschiedenen Bereichen (z.B. Buchhaltungsstandards, Kostenleistungsrechnung, Wirtschaftlichkeitsorientierung, internationale Rechnungslegungsstandards) zunehmend in Richtung der generellen Betriebswirtschaft entwickelt, macht die Aus- und Weiterbildung in den Bereichen General Management und Wirtschaftsinformatik mehr Sinn als eine spezialisierte Ausbildung. Entsprechende Angebote anzubieten ist in der kleinräumigen Schweiz mit ihrer ausgeprägten Miliztradition schwierig, weil bezüglich der Studierendenzahlen bzw. des Lehrangebots relativ hohe Anforderungen bestehen. Spezialkenntnisse lassen sich in der Regel ausgehend von einer herkömmlichen Berufsausbildung (z.B. Kaufmännische/r Angestellte/r, Informatiker/in, Wirtschaftsinformatiker/in) an Fachschulen erwerben, welche *nicht* Fachhochschulen sind.

Es bleibt zu beobachten, wie sich die Situation weiter entwickelt. Die zunehmende Professionalisierung etwa in den Bereichen Rechnungswesen und Management der öffentlichen Verwaltung sowie die zunehmende Komplexität im Bereich der Verwaltungsinformatik, ausgehend von raschen technologischen Änderungen und der Entwicklung des E-Governments, lassen in Zukunft Anpassungen vermuten. Anzuführen sind insbesondere einige doch recht spezifische Unterschiede im Bereich der Informatik. So ist es eine Option, dass sich künftig weitergehende spezialisierte Ausbildungen, möglicherweise zunächst nur im Nachdiplom-Ausbildungsbereich und erst später im Bereich der Bachelor- und Masterstudiengänge, herausbilden.

Jedenfalls sollte aus Sicht der Forschung zur Verwaltungs(wissenschafts)-Historie der derzeit zu sehr auf die Universitäten ausgerichtete Blick korrigiert werden. Dazu sollte die Entwicklung auf Fachhochschulebene stärker in die Forschung mit einbezogen werden. Beispiele für die zu sehr auf die Universitäten ausgerichtete Geschichtsschreibung liefern die in diesem Beitrag bereits erwähnten Literaturangaben von Sager/Hurni 2013 sowie Historisches Lexikon der Schweiz 2013.

## Quellen

- BfS (2010): Das Bildungswesen in der Schweiz (vereinfacht) (Internet: [www.portal-stat.admin.ch/isced97/docs/GJB-1520.pdf](http://www.portal-stat.admin.ch/isced97/docs/GJB-1520.pdf); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013)
- BfS (2013): Tertiärstufe: Hochschulen – Übersichtstabellen (Internet: [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/tabcards/uebersicht.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/tabcards/uebersicht.html); zuletzt aufgesucht am 4.4.2014).
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie – BBT (2009): Akkreditierung von Fachhochschulen und ihren Studiengängen – Die Schweizer Fachhochschulen – Ein Überblick für Gutachterinnen und Gutachter in Akkreditierungsverfahren (Internet: [www.sbfi.admin.ch/themen/01337/01339/01341/index.html?download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6lnlacy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDeIF8e2ym162epYbg2c\\_JjKbNoKSsn6A--&lang=de](http://www.sbfi.admin.ch/themen/01337/01339/01341/index.html?download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6lnlacy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDeIF8e2ym162epYbg2c_JjKbNoKSsn6A--&lang=de); zuletzt aufgesucht am 15.10.2013)
- Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG) (Internet: [www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2005/4635.pdf](http://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2005/4635.pdf); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013)
- CRUS (2011): Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich – nqf.ch-HS (Internet: [www.crus.ch/dms.php?id=9662](http://www.crus.ch/dms.php?id=9662); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013)
- Historisches Lexikon der Schweiz (2013): Lemma „Verwaltung“ (Internet: [www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D10342.php](http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D10342.php); zuletzt aufgesucht am 15.10.2013)
- Joint Quality Initiative (2004) (Internet: [www.fibaa.org/uploads/media/Dublin-Descriptors-Deut\\_03.pdf](http://www.fibaa.org/uploads/media/Dublin-Descriptors-Deut_03.pdf); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013)
- Klöti, U. (1972): Die Chefbeamten der schweizerischen Bundesverwaltung. Soziologische Querschnitte in den Jahren 1938, 1955 und 1969. Bern
- Linder, W. (2005): Schweizerische Demokratie – Institutionen, Prozesse, Perspektiven. Bern.
- Sager, F./Hurni, P. Y. (2013): Die Geschichte der Verwaltungswissenschaften in der Schweiz. In: Ladner, A./Chappelet, J.-L./Emery, Y./Knoepfel, P./Mader, L./Soguel, N./Varone, F. (Hg.): Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Zürich, S. 61–74
- Sager, F./Schläpfer, I. (2011): Aus- und Weiterbildungsangebote im Public Management der Tertiärstufe in der Hauptstadtregion Schweiz und schweizweit. Bern
- Schedler, K. (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien
- Schedler, K./Proeller, I. (2003): New Public Management. Bern
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (2013): Die Fachhochschulen der Schweiz (Internet: [www.sbfi.admin.ch/themen/01337/01339/01340](http://www.sbfi.admin.ch/themen/01337/01339/01340); zuletzt aufgesucht am 31.8.2013)
- Treubrodt, D. (2012): Rekrutierung und Entwicklung des Personals in der öffentlichen Verwaltung. Beiträge aus dem Fernstudieninstitut. Master Public Administration. Studienbrief, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Berlin
- Urio, P. (1984): Le rôle politique de l'administration publique. Lausanne