



Dagmar Lück-Schneider

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung verändert auch Lehre und Forschung



Dass sich die Informatik in den letzten Jahrzehnten einen festen Platz in der Hochschullandschaft an Universitäten und Fachhochschulen erworben hat, ist offensichtlich. Etwas mehr im Verborgenen sind Informatikstudiengänge entstanden, die auf die öffentliche Verwaltung ausgerichtet sind; auch haben sich Veränderungen innerhalb traditionell auf die öffentliche Verwaltung ausgerichteter Studiengänge ergeben. Damit verbunden sind entsprechend ausgerichtete Forschungsaktivitäten. Diese Entwicklungen sind zu begrüßen. Viel mehr noch: Es ist zu wünschen, dass sie weiter Fahrt aufnehmen. Der hier ausgebildete Nachwuchs wird händeringend – im Übrigen von der Privatwirtschaft wie auch dem öffentlichen Dienst – gesucht und künftig immer mehr Bedeutung erlangen.

Die zunehmenden Anstrengungen, mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung schneller voranzukommen, bergen die Chance, bestehende überflüssige Abläufe zu vermeiden und über neue Lösungsansätze nachzudenken. „Selten werden daher vorhandene Abläufe digital nachgebildet, da die IT-Unterstützung zumeist völlig neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und -teilung eröffnet“ (Lück-Schneider 2017, S. 190). Zur Verdeutlichung dieser Aussage seien automatische Messdatenübertragungen, interaktive Verkehrsleitsysteme und neue Recherchemöglichkeiten angeführt.

Da einfach handhabbare Verwaltungsvorgänge für alle Zielgruppen ein wichtiger Standortfaktor im 21. Jahrhundert sind, wird man bei den Lösungen nicht nur Aspekte einer schnelleren Bearbeitung oder Personaleinsparungen im Sinn haben, sondern auch an Qualitätssteigerungen durch vermehrte Servicequalität, Transparenz und Partizipation denken. Dabei müssen sich die Lösungen natürlich im gesetzlichen Rahmen bewegen. Gegebenenfalls ist sogar eine Veränderung dieses Rahmens anzustoßen, auch wenn dies zeitintensiv ist und man bis zur Realisierung mit Zwischenlösungen zufrieden sein muss. Widerstände für solche Maßnahmen dürften vergleichsweise gering sein, denn eine gezielte Automatisierung der öffentlichen Verwaltung wirkt bestehenden und entstehenden Personalengpässen entgegen. Diese sind hier durch massive Abgänge aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Beschäftigten in den nächsten Jahren abzusehen oder aus langer Zurückhaltung bei Nachbesetzungen bereits vorhanden.¹

¹ Vgl. Demografieportal des Bundes und der Länder (Hrsg.). „Zahlen und Fakten. Wieder mehr Beschäftigte im öffentlichen Dienst“ sowie die zugehörige Abb. „Beschäftigte im Öffentlichen Dienst nach Bereichen, 1991 – 2016“. Zugriff am 21.01.2019 unter https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Oeffentlicher_Dienst_Altersstruktur.html

Selbst wenn man dieser Situation durch Einstellungen begegnen wollte, wäre es derzeit aufgrund der insgesamt hohen Nachfrage nach guten Absolventinnen und Absolventen aus Schule und Hochschule schwierig, gewünschtes, adäquat qualifiziertes Personal zu bekommen. Für die Akzeptanz ist es zudem förderlich, die Automatisierungsmaßnahmen auch zur Attraktivitätssteigerung der vorhandenen und künftigen Arbeitsplätze zu nutzen. Diese kann z. B. in insgesamt anspruchsvollerer inhaltlicher Arbeit liegen (z. B. größere Anteile individueller Beratung, weniger formale Aktenvorgänge). Zudem entstehen neue Möglichkeiten, Homeoffice-Wünschen entgegenzukommen.

Wandel der Arbeitsfelder

Die Arbeit der Beschäftigten wird sich mit der Digitalisierung weiter gravierend verändern. Einfache, erfassende Tätigkeiten werden verschwinden, planende, gestaltende, kontrollierende, beratende – auch unter Nutzung unterschiedlichster IT-gestützter Hilfen – zunehmen. Komplexe IT-Anwendungen mit etlichen Freiheitsgraden umfassend nutzen zu können, wird künftig eine gefragte Fähigkeit sein. Dies setzt voraus, die diesen Verfahren zugrunde gelegten Strukturen zu erkennen, zu verstehen und die von den Verfahren bereitgestellten Daten und Möglichkeiten auch bewerten zu können. Da heutige IT-Lösungen so entwickelt werden, dass sie sich bei verändernden Anforderungen leicht modifizieren lassen, kann es nicht primär darum gehen, eine bestimmte Bedienung zu erlernen. Wichtigstes Augenmerk muss auf den zugrundeliegenden Strukturen liegen und auf Grundkompetenzen, die eine schnelle Anpassung an Versionsveränderungen oder komplett neue Lösungen unterstützen. Ebenso wird sowohl für die Anwendung der Verfahren wie auch für die Übernahme von IT-Verantwortung ein Verständnis



Studienstandort	Hochschule	Abschluss	Start	Besonderes	Dauer
Berlin	HWR Berlin	B.A. Verwaltungsinformatik	Jährlich WS	20 Stipendien vom Land Berlin, offener Studiengang	7 Semester
Mayen (1)	HöV Rh.-Pf.	B.A. Verwaltung mit Schwerpunkt Verwaltungsinformatik	jährlich zum 1. Juli	interner Studiengang	3 Jahre
Mayen (2)	HöV Rh.-Pf.	B.A. Verwaltungsbetriebswirtschaft mit Schwerpunkt Verwaltungsinformatik	jährlich zum 1. Juli	interner Studiengang	3 Jahre
Kleve	HS Rhein-Waal	B. Sc. E-Government	jährlich zum WS	dual führt zu einem zusätzlichen IHK-Ausbildungsberuf	frei 7 Sem. / dual 9 Sem.
Brühl/Münster	HS Bund	Diplomverwaltungswirt/in Schwerpunkt Verwaltungsinformatik (FH)	jährlich zum 1. August	dual, Bundesbehörden	3 Jahre
Hannover	HS Hannover	B. Sc. Verwaltungsinformatik	jährlich zum WS	offener Studiengang, Stipendien öff. Arbeitgeber des Landes möglich	7 Semester
Hof	FHVR Bayern / HS Hof	Diplom (FH) Verwaltungsinformatik	jährlich Mitte September	interner Studiengang	3 Jahre, dual
Villingen-Schwenningen	Duale Hochschule in Villingen-Schwenningen	B.Sc. Wirtschaftsinformatik	jährlich im Oktober, längerer Bewerbungsvorlauf	dualer Studiengang, mögliche (geringe) Verwaltungsinformatik-Vertiefung	3 Jahre, dual
Mannheim	Duale Hochschule Mannheim	B.Sc. Verwaltungsinformatik	jährlich im Oktober, längerer Bewerbungsvorlauf	dualer Studiengang, Werbung mit konsekutivem Master Wirtschaftsinformatik	3 Jahre, dual
Wildau	Technische Hochschule Wildau		jährlich zum Oktober	interner Studiengang	3 Jahre, dual
Wiesbaden	Hochschule Rhein-Main	B. Sc. Wirtschaftsinformatik, Vertiefungsrichtung Verwaltungsinformatik	jährlich zum Oktober	für Verwaltung duale Studienplätze	7 Semester
Halberstadt	Hochschule Harz	B.A. IT-Management / Verwaltungsinformatik	ab 1.10.19 geplant, jährlich zum September	dual, Zusammenarbeit mit Dataport, einem länderübergreifenden IT-Dienstleister für den öffentlichen Bereich	7 Semester
Wernigerode	Hochschule Harz	B. Sc. Informatik/E-Administration	jährlich zum Sommersemester		

Tab. 1: Studienstandorte mit auf die Verwaltung ausgerichteten Bachelorstudiengängen mit IT-Schwerpunkten (Internetauswertung, zu Leerfeldern konnten keine Angaben gefunden werden)

für IT-Basiskomponenten und deren Zusammenwirken benötigt, um Veränderungsprozesse der IT-Betreiberorganisationen besser verstehen, planen und steuern zu können.

Kontinuierliche, den individuellen Voraussetzungen und Veränderungen angepasste Weiterbildungs- oder Coaching-Angebote müssen Bestandteile eines systematischen Veränderungsmanagements sein. Dieses „stellt den Menschen als entscheidenden Faktor in den Mittelpunkt, basierend auf der Erkenntnis, dass Veränderungsvorhaben nur dann nachhaltig erfolgreich verankert werden können, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert und ‚gelebt werden‘“ (Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2018, S. 336).

Wünschenswert wäre es darüber hinaus, Freude an der Entwicklung verbesserter Verwaltungslösungen zu erzeugen. Denn benötigt werden Beschäftigte, die Innovationen in den Arbeitsfeldern, in denen sie tätig sind, unterstützen und sich ihnen schnell anpassen können. Studiengänge, die das vorbereiten, müssen hierfür erforderliche Kompetenzen im Blick haben. Das umfasst beispielsweise die Vermittlung von Methoden, die im Kontext der Initiierung und Umsetzung von Veränderungsprozessen von Bedeutung sind, so Projekt-, Prozess-, Veränderungs-, Risiko- und Wissensmanagement. In diesem Kontext steht auch das derzeit sehr häufig erwähnte „Design Thinking“. Diese Methode wird eingesetzt, um zu gewünschten Veränderungen gemeinsam mit Betroffenen (z. B. Kunden, Bürgern) durch Anwendung verschiedener Kreativtechniken neue Lösungsansätze zu erarbeiten.

Angebote der Hochschulen

Bislang haben die Hochschulen für die öffentliche Verwaltung auf die Entwicklungen in den Jahren der Digitalisierung und der zurückhaltenden Einstellungen in den öffentlichen Dienst sehr

unterschiedlich reagiert. Einige dieser Hochschulen² lösten sich in dieser Zeit aus der traditionellen Zuordnung der Innenministerien und integrierten sich in öffentliche Hochschulen. Hier entstanden Angebote, die für Verwaltung wie Privatsektor vor allem bei der Anforderungsermittlung von IT-Lösungen interessant zu sein versprochen. Ebenso sind seit der Bologna-Reform auch eigenständige, nicht an internen Hochschulen angesiedelte auf den Public-Management-Sektor ausgerichtete Angebote auf Bachelor- oder Masterebene³ entstanden. Angebote mit IT-Schwerpunkt sind allerdings begrenzt (vgl. Tab. 1). Diese stehen zudem entweder in Konkurrenz zur Wirtschaftsinformatik oder bilden innerhalb dieser eine spezielle Vertiefungsrichtung. Insgesamt zählen sie zu den MINT-Studiengängen⁴ und damit zu einem Ausbildungs- und Berufssegment, das durch besonderen Fachkräftemangel gekennzeichnet ist und in Deutschland zu wenig nachgefragt wird (vgl. Gillmann 2018).

Weil jährlich bundesweit nur vergleichsweise wenige Studierende einen auf die öffentliche Verwaltung ausgerichteten Studiengang mit einem Digitalisierungsschwerpunkt abschließen, ist nicht damit zu rechnen, dass diese allein später die gewünschten Erneuerungsimpulse umfassend unterstützen können. Außerdem geht ein Teil dieser jungen Leute in die Privatwirtschaft und unterstützt den Wandel auf Seiten der zur Digitalisierung stark herangezogenen Beratungs- und IT-Unternehmen. Das ist nur durch attraktive Verwaltungskarrierewege für diese Zielgruppen zu verhindern.

2 Diese Hochschulen sind auf dem Internetauftritt der Hochschulrektorenkonferenz verzeichnet (vgl. unter: <https://www.hrk.de/mitglieder/mitgliedshochschulen/fachhochschulen/>).

3 Teilweise sind auch an die Wirtschaftsinformatik gekoppelte E-Government-Forschungsschwerpunkte an Universitäten entstanden, ohne dass sich dies in den dort angesiedelten Studiengängen stärker niederschlägt (Wilhelms-Universität Münster, Technische Universität München, Universität Siegen).

4 MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik



Neue Lehrinhalte – neue Lehrkräfte

Das Augenmerk muss daher auch auf den deutlich stärker angebotenen und nachgefragten Studiengängen liegen, die traditionell auf den auf Fachhochschulebene angesiedelten Verwaltungsdienst ausgerichtet sind (z. B. Öffentliche Verwaltung, Rechtspflege, Rentenversicherung, Arbeitsmarktmanagement etc.). Es wäre für den gewünschten Wandel eminent wichtig, auch hier neue, auf die Digitalisierung ausgerichtete Lehrinhalte aufzunehmen. Das ist bislang nur teilweise erfolgt, wie aus der vom IT-Planungsrat in 2014 zunächst herausgegebenen Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften“ hervorgeht (IfG.CC 2014). In einer zweiten Studie (Becker et al. 2016) wurden u.a. in der Verwaltung vorhandene bzw. benötigte Rollenbilder mit ihren IT-Ausprägungen beschrieben. Dazu wurde die Praxis einbezogen. Die Beschreibungen unterstützen die Aktualisierung alter Rollenausprägungen sowie eine Bedarfsanalyse der Verwaltungen. Erst so kann man sinnvoll Weiterbildungen konzipieren oder gezielt Einfluss auf Studieninhalte nehmen. Allerdings wird es schwer sein, für die zu entwickelnden Kompetenzen in dem gegenwärtig benötigten Umfang erforderliche Hochschullehrkräfte mit Informatik- und Verwaltungswissen zu gewinnen.

Dass solche Lehrkräfte fehlen, hat auch strukturelle Ursachen. Zunächst erfordert eine Professur i. d. R. eine abgeschlossene Promotion. Die wiederum verlangt ein dazu befähigendes Studium. Ein solches ist bei den direkt auf den gehobenen Verwaltungsdienst ausgerichteten Verwaltungsinformatik-Studiengängen nicht gegeben. Direkt auf diese Ausbildungen abgestimmte Masterstudiengänge sind zumeist nicht vorgesehen. Wege in eine Hochschullaufbahn sind damit erschwert. Um leistungsstarken Studierenden auch eine Hochschullaufbahn ermöglichen zu können, ist dies aber zwingend. Und diese Master sollten auch von der öffentlichen Verwaltung anerkannt und nachgefragt werden. Das wäre auch wichtig, um das Interesse an diesen Bachelorangeboten bei gleichzeitigem Entstehen von E-Government-Weiterbildungsmastern für herkömmlich ausgebildete Verwaltungsbeschäftigte nachhaltig zu sichern, denn für solche Master gibt es erste Ansätze.⁵ Ebenso sind Karrierepfade zu entwickeln, die geeignet sind, gute Beschäftigte aus IT-Studiengängen langfristig an die öffentliche Verwaltung zu binden. Zudem werden Forschungscluster an den Hochschulen für die öffentliche Verwaltung benötigt, so dass hier im Bereich der Verwaltungsinformatik für die Leistungsstärksten geeignete Promotionsstellen angesiedelt werden können. Damit verbunden ist auch, dass der Bereich der Forschung an den Hochschulen für die öffentliche Verwaltung stärker ins Blickfeld

⁵ So ermöglicht die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Freistaates Sachsen in Meißen für diese Zielgruppe einen nebenberuflichen Masterstudiengang Public Governance, die Hochschule des Bundes ermöglicht ausgewählten Aufsteigern die Vertiefungsrichtung Verwaltungsinformatik im Masterstudiengang Public Administration und auch der IT-Planungsrat befasst sich derzeit mit Überlegungen zur Konzeption eines Aufstiegsstudiums, das auf anstehende Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet.

rücken muss. Bei einer Stundenbelastung von 18 Semesterwochenstunden und einer Vielzahl entstandener Zusatzaufgaben⁶ ist hierfür definitiv zu wenig Raum.

Das strukturelle Problem wird durch eine weitere Voraussetzung zur Erlangung einer Professur an einer Fachhochschule verschärft. Gefordert sind zumeist fünf Jahre berufliche Praxis, davon mindestens drei Jahre außerhalb der Hochschule. Eine rein wissenschaftliche Laufbahn an Universitäten reicht nicht. So hat selbst eine Person, die an einer Universität auf einer wissenschaftlichen Stelle in einem Thema der Verwaltungsinformatik promoviert hat, immer noch nicht die formalen Voraussetzungen für eine Fachhochschulprofessur. Sie wird nicht einmal zur Probevorlesung eingeladen. Eine Lösung für diese Zielgruppe könnten neu zu schaffende, praxisaufbauende und zunächst auf sechs Jahre ausgerichtete Professuren sein, die mit 50% der Arbeitszeit an der Hochschule und mit weiteren 50% in der öffentlichen Verwaltung angesiedelt sein müssten. Einen Anziehungspunkt werden solche Professuren für diesen Personenkreis aber wohl nur entfalten, wenn sie mit größerem Forschungsspielraum ausgestattet werden, als das derzeit der Fall ist.

Prof. Dr. Dagmar Lück-Schneider, Diplominformatikerin, Professur für Verwaltungsinformatik, Studiengangsleitung des Bachelorstudiengangs Verwaltungsinformatik, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Quellen:

- Becker et al. (2016). E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen.
- Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.). (2018-02). Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. PDF-Arbeitsversion.
- Gillmann, Barbara (2018): Das MINT-Forum müht sich ab – dennoch eilt der Fachkräftemangel von Rekord zu Rekord (Bildung). Handelsblatt vom 6.6.2018.
- IfG.CC – The Institute for eGovernment (Hrsg.) (23.10.2014): Wissenschaftliche Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“.
- Lück-Schneider, Dagmar (2017): Qualifikationsoffensive E-Government. Verwaltung und Management 4/2017, S.190-196
- Lück-Schneider, Dagmar (2014): Veränderte informationstechnologische Anforderungen im öffentlichen Sektor und daraus zu ziehende Konsequenzen für Ausbildungsinhalte. In: Lück-Schneider D./Kraatz E. (Hrsg.): Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management. Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht. Zum 25. Jubiläum der Glienicker Gespräche (HWR Berlin Forschung 56/57, S. 41-53), Berlin: edition sigma.
- Lück-Schneider, Dagmar (2013): Studiermöglichkeiten für Verwaltungsinformatik in Deutschland und im europäischen Ausland. Aufbau einer Wissensdatenbank für Studierende des Studiengangs Verwaltungsinformatik. Projektbericht (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung Nr. 15/2013). Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Campus Lichtenberg.
- Lück-Schneider, Dagmar (2012): E-Government als Treiber für Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Oesten Baller (Hrsg.): Verwaltung und Recht in Russland und Deutschland. Beiträge eines deutsch-russischen Symposiums (S. 167-176). Berlin: BWV.
- Prümm, Hans Paul (2012): Gute Lehre und Forschung trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Polizei & Wissenschaft 3/2012, S. 2-7.

⁶ Hierzu liefert Hans Paul Prümm (2012) eine Reihe von konkreten Beispielen, etwa die Durchführung von Akkreditierungsverfahren, Verpflichtung zur Durchführung von Anrechnungsverfahren, erhöhte Gruppengrößen, veränderte Qualitätsanforderungen an das Lehrmaterial, umfassendere Betreuung von Abschlussarbeiten, geforderte Praktikumsbetreuungen, erhöhte Zahl an Wiederholungsprüfungen.