



Ergebnisbericht 2001

Berliner Initiative

Berliner Initiative für mehr
Internationalität in Bildung, Ausbildung
und Personalpolitik

Berliner Initiative

Berliner Initiative für mehr
Internationalität in Bildung, Ausbildung
und Personalpolitik

Mitten in Europa gelegen und von großem Gewicht in der Europäischen Union, ist Deutschland immer noch unzureichend auf die internationale Verflechtung vorbereitet, die längst zur Grundbedingung unseres Wohlstands und unseres internationalen Einflusses geworden ist.

Die Berliner Initiative soll bei dieser Vorbereitung Hilfestellung leisten. Sie knüpft an den Stuttgarter Appell der Robert Bosch Stiftung, der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik und der Stiftung Wissenschaft und Politik an, der 1999 die politischen Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit auf die Defizite in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik in Deutschland hinwies. Seither haben sich Regierungen und Parlamente in Bund und Ländern ebenso wie die Medien zunehmend mit der Wettbewerbsfähigkeit unserer Ausbildungseinrichtungen in Europa und der Welt befaßt.

Jetzt geht es darum, dieses erhöhte Problembewußtsein durch Erfahrungsaustausch zu fördern und praktische Lösungsanregungen zu entwickeln.

Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“

Die Initiative verfolgt zunächst folgende Ziele:

- die Bildungsvoraussetzungen und Startchancen für Nachwuchskräfte zu verbessern, die eine europäische oder internationale Berufslaufbahn anstreben;
- die Exekutive in Bund und Ländern darin zu unterstützen, durch eine langfristig angelegte Personalpolitik die deutsche Präsenz in europäischen und internationalen Einrichtungen zu stärken.

Zu diesem Zweck wurde der Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“ ins Leben gerufen.

Schul- und Hochschulexperten, Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und von Institutionen, die in der internationalen Nachwuchsförderung tätig sind, sowie Repräsentanten von Bund und Ländern geben Anstöße zu *mehr Internationalität im deutschen Bildungswesen*. Sie fördern die *deutsche Personalpolitik bei internationalen Einrichtungen und im öffentlichen Dienst* durch Vorschläge und Empfehlungen.

Die erste Sitzung des Gesprächskreises fand am 29. Oktober 2001 in der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik zum Thema „Deutsche Personalpolitik in und für Europa“ statt.

Die dort erarbeiteten Empfehlungen zur deutschen Personalpolitik gegenüber den Organen der Europäischen Union haben breite Resonanz und Zustimmung erfahren. Die nächste Sitzung des Gesprächskreises wird sich im Oktober 2002 mit der deutschen Personalpolitik gegenüber internationalen Organisationen innerhalb und außerhalb des Systems der Vereinten Nationen befassen. Der Gesprächskreis wird sich in weiteren Sitzungen mit Bildungs- und Ausbildungsfragen beschäftigen.

Die Aktivitäten im Rahmen der Berliner Initiative werden von einer Steuerungsgruppe vorbereitet, der folgende Persönlichkeiten angehören:

[Dr. Christoph Bertram](#),
Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin

[Dr. Ulrich Bopp](#),
Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

[Professor Dr. Karl Kaiser](#),
Otto-Wolff-Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, Berlin

[Dr. Ludger Buerstedde](#),
Sprecher des Tönissteiner Kreises, Bonn

[Professor Dr. Klaus Otto Nass](#),
Kuratoriumsmitglied des Tönissteiner Kreises, Hannover

Folgende zusätzliche Schritte sind eingeleitet:

- Es wird ein **Netzwerk** von deutschen, international erfahrenen Führungskräften aufgebaut, das durch Beratung und Begleitung besonders qualifizierten Nachwuchskräften den Zugang zu internationalen Einrichtungen erleichtert. Der Tönissteiner Kreis, der viele in internationalen Organisationen tätige Führungskräfte zu seinen Mitgliedern zählt, wirkt an diesem Netzwerk mit.
- Ein **Forum** wird die Institutionen, die in der Bundesrepublik internationalen Führungsnachwuchs fördern, zu regelmäßigem Erfahrungsaustausch über Angebot und Nachfrage zusammenbringen.
Das Auswärtige Amt hat ein Internet-Portal eingerichtet, das aktuelle Informationen über deutsche Angebote zu Aus- und Weiterbildung von internationalem Führungsnachwuchs sowie Ausschreibungen und Vakanzen in internationalen Institutionen bereithält (www.auswaertiges-amt.de).

Nähere Informationen über den Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“ finden Sie unter www.berlinerinitiative.de sowie bei:

Robert Bosch Stiftung GmbH
Büro Berlin
Frau Sandra Breka
Projektleiterin

Bismarckstraße 71
10627 Berlin
Tel.: 0 30/32 78 85 53
Fax: 0 30/32 78 85 55

E-mail: sandra.breka@bosch-stiftung.de

Träger der Initiative:

Robert Bosch Stiftung

Stiftung Wissenschaft und Politik

Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik

Tönissteiner Kreis

Inhalt

3 Vom Stuttgarter Appell zur Berliner Initiative

Einführung von Ulrich Bopp
zur ersten Sitzung des Gesprächskreises
„Internationales Führungspersonal“
in der DGAP in Berlin, 29. Oktober 2001

9 Deutsche Personalpolitik in und für Europa:

Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

- 12 Einführung
- 14 Empfehlungen für den Bund
- 19 Empfehlungen für die Länder
- 21 Empfehlungen für die Wirtschaft
- 22 Zivilgesellschaftliche Konsequenzen

24 Impressum

**Vom Stuttgarter Appell
zur Berliner Initiative**

„Vom Stuttgarter Appell zur Berliner Initiative“

Einführung von Ulrich Bopp zur
ersten Sitzung des Gesprächskreises
„Internationales Führungspersonal“
am 29.10.2001 in der DGAP in Berlin

Im Namen der „Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik“, die getragen wird von der Robert Bosch Stiftung, der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, der Stiftung Wissenschaft und Politik sowie dem Tönissteiner Kreis, begrüße ich Sie herzlich im Robert-Bosch-Saal der DGAP zur ersten Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“. Es ist für uns eine besondere Freude und Genugtuung, daß hier erstmals ein durchaus ungewöhnlicher Kreis von Persönlichkeiten aus hohen deutschen und europäischen Beamten, aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammentrifft, um sich über Grundfragen der deutschen Personalpolitik in und für Europa zu verständigen und die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung mit Anregungen und Empfehlungen auf diesem nicht gerade populären Gebiet zu unterstützen. Es geht uns um die nachhaltige Stärkung der personellen Ressourcen unseres Landes in den europäischen Organen und internationalen Institutionen.

Daß es möglich war, diesen Gesprächskreis zu konstituieren, obwohl seit dem 11. September die mit neuer Dringlichkeit gestellten Sicherheitsfragen bei vielen von Ihnen die Agenda umgeschrieben haben, erfüllt uns mit Genugtuung. Jedem hier ist wohl bewußt, daß die in ihrer Tragweite noch nicht abschätzbare Auseinandersetzung mit dem internationalen Terrorismus und seinen Ursachen keine herkömmliche militärische, sicherheitsdienstliche und polizeiliche Aufgabe ist. Sie stellt die Nationalstaaten, die Europäische Union, den Nordatlantikpakt und das System der Vereinten Nationen vor völlig neue Bewährungsproben.

Wie kam es zu dieser „Berliner Initiative“?

Mit dem Zusammenbruch der sowjetischen Herrschaft in Mitteleuropa und der Wiedervereinigung unseres Landes war die Nachkriegsepoche auf unerwartete Weise zu Ende gegangen. Der europäische Einigungsprozeß stand vor einer neuen Zielbestimmung, während zugleich immer komplexere globale Fragen auf die internationale Tagesordnung drängten. Die anhaltende Auseinandersetzung um die künftige Verfassung, geographische Reichweite und Handlungsfähigkeit der Europäischen Union hält an. Sie führte auch in unserem Land dazu, die überkommene Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft auf den Prüfstand zu stellen. Im Grunde befinden wir uns noch mitten in diesem Prozeß, an dem sich auch in Deutschland zunehmend nichtstaatliche Akteure wie etwa private Stiftungen beteiligen.

So lud im Oktober 1994 die Robert Bosch Stiftung erstmals in Stuttgart zu einem Symposium ein, in dem 35 Experten der kritischen Frage nachgingen, ob wir uns in Staat und Wirtschaft, in Bund und Ländern, in Politik und Gesellschaft, vor allem in unseren Schulen und Hochschulen ausreichend auf jene Globalität vorbereitet haben, die das kommende Jahrhundert prägen würde. Dabei kamen vor allem die Mängel eines Bildungswesens zum Vorschein, das mit einer Oberstufenreform und dem damit verknüpften Prinzip der Hochschulzugangsberechtigung sowie einer zentralistisch-egalitär geregelten Verfassung der Hochschulen vieles produzierte, aber nicht unbedingt bildungshungrige Schüler und mobile, international kompetitive und polyglotte Studierende. Auch der Qualitätswettbewerb und die Innovationskraft der Hochschulen selbst blieben weithin auf der Strecke. Daß es unter solchen Bedingungen schwierig sein würde, die akademischen Nachwuchseliten für die öffentlichen Dienste mit gesamt-europäischer und internationaler Ausrichtung zu motivieren und praxisnah heranzubilden, konnte nicht verwundern. Trotzdem wurde 1994 in Stuttgart fast mit Überraschung festgestellt, wie wenig öffentliche Räume es im föderativen und hoch ausdifferenzierten System unserer Republik gibt, in denen übergreifende Bildungs-, Ausbildungs- und Rekrutierungsfragen angemessen behandelt werden, obwohl diese für die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens wesentlich

sind. Die Robert Bosch Stiftung verdankte jenem ersten Symposium übrigens manchen guten Rat für die Konzeption ihres eigenen Stiftungskollegs für Internationale Aufgaben, das nun im siebten Jahr läuft.

1999 lud die Stiftung zu einem zweiten Symposium ein, um zu bilanzieren, was in fünf Jahren erreicht worden war. Wiederum fand ein intensiver Erfahrungsaustausch und ein breit angelegtes öffentliches Gespräch über Fragen der internationalen Ausbildung und Personalpolitik statt. Es mündete in den „Stuttgarter Appell für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik“, ein Appell, der von Christoph Bertram, Karl Kaiser, Klaus-Otto Nass und der Robert Bosch Stiftung getragen wurde.

Dieser Appell nahm erstmals den Gesamtzusammenhang in den Blick, der zwischen Bildung, Ausbildung, Personalpolitik und der unzureichenden deutschen Präsenz auf internationaler Ebene besteht. Er vermied damit die üblichen unfruchtbaren Defizitbeschreibungen. Er zeigte vielmehr auf, was sich an unseren Schulen und Hochschulen ändern muß und warum. Und er gab wichtige Anregungen, wie durch Netzwerkbildung für Nachwuchskräfte, durch Schaffung von Personalpools und Übernahme erfolgreicher personalpolitischer Verfahren unserer Nachbarländer die Situation spürbar und nachhaltig verbessert werden kann.

Dieser „Stuttgarter Appell“ hatte in Bund und Ländern, in den Bildungs- und Wissenschaftsresorts, bei Wirtschaftsverbänden und Personalvertretungen ein starkes und positives Echo. Ohne dabei den Anteil des Appells überschätzen zu wollen, kann ich hier nur einiges von dem andeuten, was sich in den letzten zwei Jahren positiv verändert hat:

- Immer mehr Länder streben eine kürzere Schulzeit bis zum Abitur an, das nach 12 Jahren erreicht werden kann. Der Pflichtfächerkanon wird erweitert, Fremdsprachen werden – wie schon von John Locke im 17. Jahrhundert für Französisch empfohlen – mit 6 Jahren in der Grundschule gelernt, die Forderungen nach zwei Fremdsprachen nicht nur im Abitur und nach Zweisprachigkeit in den Grenzregionen wurden als europäischer Mindeststandard politisch bekräftigt.
- An den Hochschulen sind qualifizierte internationale Studiengänge im Entstehen und ergänzen die zahlreichen europäi-

schen Aufbaustudiengänge. Die ZEIT-Stiftung hat hierüber eine aktuelle Erhebung veranlaßt. Private Stiftungen und Begabtenförderungswerke planen praxisnahe Schools of Government, übrigens auch, um dem Führungsnachwuchs in den Ländern Mittel- und Osteuropas zusätzliche Ausbildungschancen zu eröffnen.

- Der DAAD und die Bundesforschungsministerin haben eine weitreichende Kampagne zur Internationalisierung unserer Hochschulen und Forschungseinrichtungen gestartet und das Carlo Schmid Programm für deutsche Praktikanten in internationalen Einrichtungen ins Leben gerufen.
- Der Tönnissteiner Kreis, ein Netzwerk von über 600 auslandsgeprägten Persönlichkeiten, ist dabei, die organisatorischen Voraussetzungen für ein breites, vielseitiges und ehrenamtliches Angebot von Mentoren, Referenten und Projektberatern für internationale Ausbildungs- und Berufswege zu schaffen.
- Auch die deutsche internationale Personalpolitik hat ihren organisatorischen und prozeduralen Werkzeugkasten überholt und neu bestückt. Dafür gebührt dem AA Anerkennung.

Warum also bedarf es angesichts dieser erfreulichen Tatbestände noch der Berliner Initiative und dieses unabhängigen Gesprächskreises?

1. Es geht den Initiatoren nicht um kurzfristige Korrekturen in diesem oder jenem Politikbereich, sondern um Konsequenzen aus der historischen Verantwortung, die das wiedervereinigte Deutschland für die Überwindung der Teilung Europas, im Rahmen der gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik der EU und zum Teil auch als internationaler Akteur für friedliche Konfliktbewältigung und Krisenprävention, trägt. Es geht um den deutschen Beitrag zur Handlungsfähigkeit dieses Europas gegenüber den dramatischen demographischen, ökologischen und sicherheitspolitischen Herausforderungen in einer immer dichten und konflikträchtigeren Welt. Wohl ist heute das alte Diktum von Deutschland als dem wirtschaftlichen Riesen und dem politischen Zwerg überholt. Daß es jedoch immer noch strukturelle Defizite bei der „Europafähigkeit“

und den internationalen Beiträgen unseres Landes gibt, erheben schlaglichtartig drei Indikatoren: Einmal die vielfach nach Zahl und Funktion nicht befriedigende Präsenz Deutscher in den Europäischen Organen, im UN-System und an den meisten mit Global Governance umschriebenen Aufgaben. Zum anderen die Finanzierungsquote für die EU, die bis 2006 auf 1,27% des BSP der Gemeinschaft festgeschrieben wurde, als könnte damit die außenpolitische Handlungsfähigkeit der Union, ihre innere Sicherheit und vor allem die Erweiterung um weitere 12 neue Mitgliedsstaaten finanziert werden. Zum dritten ist zu beklagen, daß der von der Bundesrepublik geleistete Nettobeitrag zur bilateralen und multilateralen Entwicklungshilfe 1999 nur noch 0,26% des BSP betrug. Er erreicht damit kaum noch die Hälfte der wiederholt von den Industrieländern übernommenen Selbstverpflichtung in Höhe von 0,7% des BSP. Daß allein in den letzten 12 Jahren die Weltbevölkerung um 1 Milliarde Menschen zugenommen hat, wird trotz der 1994 in Kairo übernommenen Verpflichtungen innenpolitisch und im Bewußtsein der Bürger nahezu völlig ausgeblendet.

2. Eine deutliche Schwäche unserer Gesellschaft ist der Mangel an unabhängig finanzierten Thinktanks für globale Fragen, in denen interdisziplinär und praxisnah geforscht wird. Sie bilden wichtige Relaisstationen zwischen Politik, Administration, Wirtschaft und Gesellschaft. Das deutsche Beamtenrecht, die Abgabenordnung mit ihrem Endowment-Verbot für Stiftungen und das von Richard von Weizsäcker soeben wieder kritisch beleuchtete Rekrutierungsmonopol der Parteien beschreiben unterschiedliche institutionelle Hemmnisse für den fruchtbaren Austausch zwischen der politischen Klasse und den Funktionseleiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Die Lernfähigkeit und Erneuerungsbereitschaft unseres Gemeinwesens inmitten einer Weltrisikogesellschaft wird dadurch beeinträchtigt.

Die „Berliner Initiative“ und der Gesprächskreis wollen dazu beitragen, daß durch Begegnung, Meinungsbildung und Erfahrungsaustausch der innenpolitische Handlungsspielraum zur Wahrnehmung europäischer und internationaler Verantwortung erweitert wird. Der Gesprächskreis wird sich insbesondere in Analysen und Diskussionen damit befassen, wie die Bildungsvoraussetzungen und Startchancen für internationale Nachwuchskräfte verbessert werden können. Er wird die Exekutive in Bund und Ländern darin unterstützen, durch eine

langfristig angelegte Personalpolitik die deutsche Präsenz in europäischen und internationalen Einrichtungen zu stärken. Die erste Sitzung des Gesprächskreises behandelt Grundfragen deutscher Personalpolitik gegenüber den europäischen Organen. Der Gesprächskreis setzt auch Zeichen bürger-schaftlicher Mitverantwortung und gesellschaftlicher Teilhabe an den auswärtigen Angelegenheiten, die – wie wir täglich neu erfahren – so „auswärtig“ längst nicht mehr sind.

**Deutsche Personalpolitik
in und für Europa**

Deutsche Personalpolitik in und für Europa:

Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft und Zivilgesellschaft November 2001

Im Rahmen der „Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik“ fand am 29. Oktober in Berlin die erste Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ zum Thema „Deutsche Personalpolitik in und für Europa“ statt. 50 Repräsentanten von Bund und Ländern, Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und von Institutionen, die in der internationalen Nachwuchsförderung tätig sind sowie Schul- und Hochschulexperten befaßten sich mit der notwendigen Neuausrichtung der deutschen Personalpolitik gegenüber den Organen der Europäischen Union. Die Ergebnisse der Sitzung bilden die Grundlage für Empfehlungen und Anregungen, mit denen die Berliner Initiative nun an Bund, Länder, Wirtschaft und Zivilgesellschaft herantritt.

Einführung

Angesichts der bevorstehenden **Erweiterung der Europäischen Union** ist eine verstärkte Ausrichtung und Koordination der deutschen Personalpolitik in den europäischen Institutionen überfällig. Die Aufnahme neuer Mitglieder in die EU wird zu einer Reduzierung des deutschen Anteils im höheren Dienst der Europäischen Kommission führen. Zugleich erfordert die zunehmende Durchdringung deutscher staatlicher Verwaltung mit europäischen Rechtsnormen einen erhöhten fachlichen und personellen Austausch mit den Europäischen Institutionen, vor allem der Europäischen Kommission, aber auch mit dem Generalsekretariat des Rates und der Verwaltung des EU-Parlaments.

Eine Reihe von **Initiativen der Bundesregierung**, die die Übernahme hochqualifizierter Bewerber in den Dienst der Europäischen Gemeinschaften erleichtern, geben Anlaß zur Hoffnung. Hierzu gehören neben der vom Kanzleramt einberufenen Staatssekretärsrunde insbesondere die Erweiterung der personellen Ressourcen im Auswärtigen Amt durch einen Koordinator für internationale Personalpolitik im Botschafterrang; die intensive Kampagne des Auswärtigen Amts mit Information, Werbung und Vorbereitung deutscher Kandidaten auf die Auswahlverfahren (Concours) der Europäischen Kommission; die Einrichtung eines „internationalen Stellenpools“ mit allen bekannten Ausschreibungen aus europäischen Einrichtungen und internationalen Organisationen auf der Website des Auswärtigen Amts; ferner die diesbezügliche Aufstockung der deutschen Vertretung bei der EU und deren Bemühungen zur Schaffung eines fachübergreifenden Netzwerks deutscher Kommissionsbeamter.

Auch die **Bundesländer** sind bestrebt, durch konkrete Maßnahmen den gestiegenen Anforderungen an die europapolitische Kompetenz der Landesverwaltungen gerecht zu werden. Die Vertretungen der deutschen Länder in Brüssel bemühen sich, ihre Interessen und Erfahrungen, insbesondere bei der Anwendung und Durchführung europäischen Rechts, frühzeitig in den Prozeß der europäischen Rechtssetzung einzubringen.

Für eine **Neuausrichtung** im Sinne einer umfassenden deutschen Personalpolitik mit langem Atem sind jedoch weitere Initiativen von Bund und Ländern im Zusammenspiel mit Wirtschaft, Wissenschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren notwendig. Sowohl bei der Aufstellung der Stellenpläne in Bund und Ländern als auch bei den Beratungen für den Haushalt der Europäischen Union sollte einer starken deutschen Präsenz in den europäischen Organen und sonstigen Institutionen sowie einem gut funktionierenden europäisch-deutschen Beamtenaustausch besonderes Gewicht beigemessen werden.

Mittel- und langfristig ist eine erfolgreiche deutsche Personalpolitik gegenüber internationalen Organisationen maßgeblich von der Bildung und Ausbildung international qualifizierter Nachwuchskräfte abhängig. Grundvoraussetzung hierfür ist die **Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bildungssystems** im Hinblick auf die neuen Anforderungen in einer globalisierten Welt und die Heranbildung einer verantwortungsbereiten Nachwuchselite mit hoher fachlicher und internationaler Kompetenz, vor allem im Hinblick auf Fremdsprachenunterricht, die Dauer der Schulzeit und von Studiengängen sowie die internationale Ausrichtung deutscher Hochschulen.

Empfehlungen für den Bund

Voraussetzung für eine schlüssige Europapolitik der Bundesregierung sowie für ein rechtzeitiges Einbringen deutscher Standpunkte in die Organe der Europäischen Union ist ein frühzeitiger Meinungsbildungsprozeß zwischen den Ressorts. Nur rechtzeitige Koordination der Partikularinteressen und permanente Fortschreibung des deutschen EU-Konzepts ermöglichen eine erfolversprechende deutsche Personalpolitik.

1. Es bedarf einer **zentralen Koordinierung** für die gesamte Bundesregierung zur strategischen Planung und Steuerung der deutschen Personalpolitik gegenüber den Organen der Europäischen Union (sowie gegenüber anderen internationalen Organisationen). Nur so wird eine kontinuierliche und effiziente Zusammenarbeit des federführenden Ressorts des Bundes, der Landesregierungen, der Wirtschaft und ihrer Verbände, der praxisnahen wissenschaftlichen Institutionen, der privaten Stiftungen und der Nichtregierungsorganisationen auch mit den Organen der Europäischen Union gewährleistet. Eine zentrale Koordinierungsstelle hat strenge Qualitätsmaßstäbe zu setzen und die Personalpolitik auf Leistung und Befähigung auszurichten.
2. Neben der im Kanzleramt tagenden Staatssekretärsrunde muß im Rahmen der zentralen Personalkoordinierung ein vergleichbares Forum eingerichtet werden für die deutsche Personalpolitik unterhalb der A1 und der A2-Ebene, um dem **Personaldefizit im Mittelmanagement** systematisch zu begegnen. Die deutsche Personalpolitik wird in Brüssel stärker Gehör finden, wenn sie bei den europäischen Organen mit einer Stimme spricht. Eine kontinuierliche Koordinierung in Berlin erleichtert es auch der Ständigen Vertretung Deutschlands, sich aktiv für diese Politik einzusetzen. Dabei wird nicht nur auf die Zahl der deutschen Beamten, sondern auch auf eine insgesamt ausgewogene nationale Durchmischung der wichtigsten Dienststellen zu achten sein.
3. Parallel zum „**internationalen Stellenpool**“ des Auswärtigen Amts wird dort zur Zeit ein zentraler „**internationaler Personalpool**“ zur Erfassung von Bewerbern und Entsandten

vorbereitet. Dieser sollte nach strengen Qualitätsmaßstäben nicht nur Personen aus den Ressorts des Bundes, sondern auch aus den Ländern, der Wirtschaft, sowie talentierte Anwärter aus der Zivilgesellschaft erfassen.

4. Die meisten Bediensteten der EU-Organe sind Beamte auf Lebenszeit, deren Einstellung, Rechte und Pflichten im europäischen Beamtenstatut geregelt sind. Die Rekrutierung, der Einsatz und die Förderung hochqualifizierter Bewerber sind daher die wichtigsten Ansatzpunkte einer erfolgreichen Personalpolitik. Regelungen, wie sie das britische „**European Fast Stream System**“ entwickelt hat, sollten in analoger Weise dem System des deutschen Dienstes angepaßt und auch in Deutschland eingeführt werden.
5. Die Parteipolitisierung der öffentlichen Verwaltung wirkt sich nachteilig auf eine kohärente und ausschließlich an Eignung, Leistung und Befähigung ausgerichtete deutsche Personalpolitik gegenüber internationalen Organisationen aus. Sie führt auch dazu, daß das Begabungspotential für den öffentlichen Dienst immer weniger ausgeschöpft werden kann. Die Differenzierung nach Parteizugehörigkeit ist auch ein Hemmfaktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Deutschen in den Organen der Europäischen Union. Um parteipolitische Barrieren weiter zu verringern und den Esprit de corps zu stärken, sollte die systematische Kooperation deutscher Beamter in Brüssel mit dem Ziel der Schaffung fachspezifischer **Netzwerke** verbessert werden.
6. Die deutsche **Ständige Vertretung** hat eine entscheidende Verantwortung und spielt eine zentrale Rolle in der Personalpolitik, vor allem als wichtigster Ansprechpartner für Deutsche in Brüssel. Ihre personalpolitische Arbeit soll über die bisherigen Maßnahmen hinaus weiter systematisiert und intensiviert werden. Dabei kommt der Beratung und Förderung deutscher Beamter in ihrer Karriereentwicklung, aber auch verstärkten Aktivitäten zur Bildung interner Netzwerke besondere Bedeutung zu. Neben der entsprechenden Erweiterung der personellen Kapazitäten ist die Ständige Vertretung vor allem auf systematische und koordinierende Unterstützung aus Berlin angewiesen.
7. Sowohl die Ständige Vertretung als auch die federführende Stelle in Berlin sollen eine bessere Koordinierung der **internen Auswahlverfahren** der Europäischen Kommission für

Zeitbeamte und Mitarbeiter in den Kabinetten der Kommissare anstreben. Darüber hinaus soll darauf hingewirkt werden, daß deutsche Beamte häufiger von einer EU-Institution in eine andere wechseln.

8. Der **berufliche Wechsel** zwischen Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und internationalen Organisationen einerseits und Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen andererseits muß im gegenseitigen Interesse erleichtert werden. Dazu bedarf es auch **Änderungen des Beamtenrechts**. Dem systematischen Einsatz von Anwärtern auf Reservelisten¹ in Ressorts, in den Bundesländern, aber auch in anderen Sektoren, die attraktive befristete Beschäftigungsmöglichkeiten bieten, kommt dabei besondere Bedeutung zu.
9. Der im Vergleich schwachen quantitativen Präsenz von Deutschen in der Europäischen Kommission soll auch durch eine Erhöhung des **Anteils deutscher Zeitbeamter und befristet entsandter Beamter** („Entsandter Nationaler Experten“) entgegengewirkt werden. Der Einsatz nationaler Beamter auf den verschiedenen Ebenen ist ein wichtiger Schritt zur Förderung europapolitischer Kompetenz der entsendenden Einrichtungen und zur Verbesserung der Zusammenarbeit deutscher und europäischer Dienststellen. Entsendungen aus allen Einrichtungen sollen zentral koordiniert werden. Bei allen befristeten Entsendungen spielen umfassende, auf die Bedürfnisse der Einrichtungen angepaßte Personalentwicklungskonzepte zur Entsendung, Betreuung und Wiedereingliederung mit attraktiven Rückkehroptionen eine ausschlaggebende Rolle. Die systematische Anwendung eines **strategischen Entsendemodells** im Sinne eines „Spiralkarrieremodells“² (im Gegensatz zum „Drehtürmodell“³) wird die Attraktivität von Auslandsaufenthalten maßgeblich erhöhen. Die neu formulierten Kriterien zur „Optimierung von Einsatzstrategie und Rückkehrsituation von vorübergehend bei EU-Organen eingesetzten Beschäftigten“ (Oktober 2001) sind ein erster Schritt zur notwendigen Systematisierung von Entsendungen.
10. In Anlehnung an die von mehreren Landesregierungen eingerichteten Planstellenpools sollten im **Haushaltsplan** für die Bundesministerien **Reservestellen** für Entsendung ihrer Beamten zu europäischen Institutionen eingerichtet werden.

11. Das vom Büro für Führungskräfte zu internationalen Organisationen (BFIO) mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit erfolgreich durchgeführte **Programm für Beigeordnete Sachverständige**⁴ sollte wieder ausgebaut werden.
12. Mobilität ist bisher als „Einbahnstraße“ national entsandter Beamter nach Brüssel geprägt. Nur vereinzelt sind umgekehrt europäische Beamte in nationalen Verwaltungen tätig. Ein verstärkter **personeller Austausch** zwischen der europäischen Verwaltung und den Nationalstaaten in beide Richtungen ist notwendig. Die befristete Entsendung junger deutscher Beamter zu europäischen Institutionen im sogenannten „Außendienst“ sollte noch verstärkt werden.
13. Um die europapolitische Kompetenz von Bewerbern und damit den potentiellen Bewerberkreis für Vakanzen in EU-Dienststellen zu vergrößern, sollten die **Bundeslaufbahnverordnung** reformiert sowie **Mobilitätsrichtlinien** eingeführt werden. Eine Anpassung der Bundeslaufbahnverordnung an die neue Entsenderichtlinie, die einen Anspruch auf Honorierung von internationaler Erfahrung in Anschlußverwendungen vorsieht, ist Grundvoraussetzung für mehr Internationalität des deutschen öffentlichen Dienstes. Eine mindestens einjährige Auslandserfahrung sowie gute Fremdsprachenkenntnisse sollten generell zur Eingangsbedingung für eine Laufbahn im höheren Dienst in Bund und Ländern, möglichst auch in den Kommunen werden.
14. Die verstärkte **Förderung jüngerer Anwärter** ist vorrangig.
15. Die bestehenden Maßnahmen zur Erhöhung des **Frauenanteils** unter deutschen Bediensteten in den Organen der Europäischen Union sollten weiter verstärkt werden.
16. Bei der **Revision des europäischen Beamtenstatuts** sollte die Bundesregierung darauf drängen, daß künftig für alle Bewerber neben der Muttersprache die Kenntnis zweier Fremdsprachen zur Zugangsvoraussetzung für die Beamtenlaufbahn in den Organen der Europäischen Union gemacht wird.

17. Die (finanziellen) **Rahmenbedingungen** für Laufbahnen in internationalen Organisationen müssen im Marktvergleich mit denen in der freien Wirtschaft bestehen können, um für hochqualifizierte Bewerber attraktiv zu sein. Dies gilt auch für befristete Entsendungen, die sich für Bewerber während des Auslandsaufenthaltes und nach der Rückkehr lohnen müssen.
18. Die **systematische Nachwuchsförderung** durch Praktikantenprogramme – wie z.B. das Carlo Schmid-Programm für Praktika in internationalen Organisationen – sowie durch andere Qualifizierungsprogramme unter Einbeziehung von **Mentorenetzwerken**, sollte ausgebaut werden.
19. Der Austausch von Beamten mit anderen Mitgliedstaaten dient auch der Schaffung von **supranationalen Netzwerken** europäischer Beamter im Sinne eines modernen europäischen öffentlichen Dienstes. Darüber hinaus sind Maßnahmen zur **Unterstützung der Beitrittsländer** bei der Vorbereitung ihrer Verwaltungen auf den EU-Beitritt, insbesondere durch Aus- und Weiterbildung ihrer Beamten, zu intensivieren.

- 1 Hierbei handelt es sich um „Wartelisten“ von Bewerbern, die die Auswahlverfahren bestanden haben und nicht umgehend in der jeweiligen Einrichtung eingesetzt werden können.
- 2 Das „Spiralkarrieremodell“ sieht die Honorierung von internationaler Erfahrung in Anschlußverwendungen durch eine strategische Entsendung, Verwendung und nach Rückkehr Wiederbeschäftigung auf höherer Ebene vor.
- 3 Beim „Drehtürmodell“ ist eine Wiederbeschäftigung auf höherer Ebene nach der Rückkehr aus dem Ausland nicht vorgesehen.
- 4 Beigeordnete Sachverständige (BS) werden für zwei Jahre zu einer internationalen Organisation entsandt mit der Option, von dieser übernommen zu werden. Personen mit Interesse an der Mitarbeit in Internationalen Organisationen (u.a. Teilnehmer am BS-Programm und die über das BFIO vermittelten Praktikanten zu Internationalen Organisationen) sind in einer umfangreichen Datei zusammengefaßt.

Empfehlungen für die Länder

Die Wahrnehmung der Mitwirkungsrechte und -pflichten der Länder machen personell qualifizierte und institutionell erfahrene Landesverwaltungen erforderlich, die eine aktive Europapolitik mitgestalten können. Die Länder sind weithin für Anwendung und Durchführung des europäischen Rechts zuständig. Für alle Maßnahmen zur Verbesserung der europapolitischen Kompetenz sind die **finanz- und personalpolitischen Rahmenbedingungen** zu schaffen.

1. Bei der Rekrutierung und Einstellung von Personal in den Landesverwaltungen sollen die internationale Erfahrung und die europapolitische Kompetenz der Bewerber gefördert werden. Die **Laufbahnverordnungen** sind so zu ändern, daß diese für den höheren Dienst bzw. die berufliche Weiterentwicklung zur Voraussetzung werden. Dies wiederum wird das Ausbildungsverhalten von künftigen Aspiranten auf den öffentlichen Dienst entscheidend prägen und auf europäische Erfahrung hin erweitern. Die **Schul-, Bildungs- und Ausbildungspolitik der Länder** muß auf die Förderung von international wettbewerbsfähigem Nachwuchs ausgerichtet sein.
2. Ziel sollte ein jeweils länderspezifisches Personalkonzept sein, das durch ein **strategisches Entsendemodell** Landesbedienstete auf eine befristete internationale Entsendung vorbereitet, ihre Einbindung in wichtige Informations- und Entscheidungsnetzwerke erleichtert, ihre Anschlußverwendung rechtzeitig plant und dadurch die Attraktivität von befristeten Beschäftigungen im Ausland erhöht.
3. Aus Sicht der Länder ist eine weitere Erhöhung der Anzahl **entsandter Nationaler Sachverständiger** im Hinblick auf den EU-know-how-Transfer und die Möglichkeit, Netzwerke zu etablieren, notwendig. Eine bessere **Koordinierung der Länder** untereinander und die direkte Zusammenarbeit mit der federführenden Bundesstelle führen dazu, daß die am besten befähigten Kandidaten entsandt werden.

4. Die Länder müssen ihre bestehenden ressortübergreifenden **Planstellenpools** für Abordnungen zu europäischen oder zu Bundesinstitutionen ebenso wie ihre **Personalpools**, die um kompetente Sachverständige aus ihren Verwaltungen zu ergänzen sind, erweitern. Zwischen Bund und Ländern ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch über die Personalpools sicherzustellen.
5. Investitionen in die **europapolitische Aus- und Weiterbildung** der Landesverwaltungen und in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/innen müssen intensiviert werden. Neue Instrumente wie der Aufbau von Nachwuchsförderkreisen und der Einsatz international erfahrener Mentoren sind zu erproben.
6. Möglichkeiten, Anwärter auf Wartelisten für europäische Positionen im Rahmen von „**Parkprogrammen**“ zeitweise in den Landesverwaltungen zu beschäftigen, sollten institutionalisiert und ausgebaut werden.

Empfehlungen für die Wirtschaft

1. Der **Austausch und die Zusammenarbeit** zwischen der deutschen Wirtschaft und den für die deutsche Personalpolitik verantwortlichen Stellen in Berlin und Brüssel, aber auch zwischen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in Bund und Ländern sowie in der Europäischen Union müssen verstärkt werden. Hierbei kommt der **Lobbyarbeit** der Verbände eine besondere Rolle zu.
2. Die deutsche Wirtschaft sollte verstärkt qualifizierte Mitarbeiter als **Nationale Experten** in die Europäische Kommission entsenden. Hierzu ist eine verstärkte Kooperation der Unternehmen und insbesondere der Verbände mit dem federführenden Ressort des Bundes unerlässlich.
3. Um die Attraktivität von Arbeitsaufenthalten für Vertreter der Wirtschaft vor allem in der Europäischen Kommission zu erhöhen, muß die **Personalpolitik von Unternehmen** angepasst werden. Ein Konzept zur erfolgreichen Reintegration nach der Rückkehr ist notwendig, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.
4. Möglichkeiten, Anwärter auf Wartelisten für europäische Positionen im Rahmen von „**Parkprogrammen**“ zeitweise in der Wirtschaft zu beschäftigen, sollten institutionalisiert und ausgebaut werden.

Zivilgesellschaftliche Konsequenzen

Auch wenn Politik und Wirtschaft entscheidende Verantwortung für die „Europafähigkeit“ und internationale Ausrichtung unseres Landes haben, werden bei wachsender globaler Interdependenz **zivilgesellschaftliche Akteure und private Initiativen** zur Förderung des Gemeinwohls immer wichtiger. Ehrenamtliche Netzwerke, private Stiftungen, gemeinnützige Vereine und unabhängige „Denkfabriken“ befassen sich zunehmend mit der europäischen Integration, aber auch mit globalen Herausforderungen. Sie motivieren junge Menschen, sich frühzeitig für interkulturelle und internationale Zusammenhänge zu interessieren und ihre Ausbildung und Berufswahl entsprechend auszurichten. Die **Verbesserung der Rahmenbedingungen** für diesen zivilgesellschaftlichen Sektor bleibt eine wichtige Daueraufgabe für Politik und Wirtschaft.

Impressum

Impressum

Herausgeber:

Berliner Initiative

Robert Bosch Stiftung GmbH

Büro Berlin

Bismarckstraße 71

10627 Berlin

www.berlinerinitiative.de

Gestaltung:

kognito, Berlin



Berliner Initiative

Robert Bosch Stiftung
Büro Berlin
Bismarckstraße 71
10627 Berlin

www.berlinerinitiative.de