

Rede
von Bundesminister
Dr. Wolfgang Schäuble
zum Amtswechsel des Präsidenten
der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
am 3. Juli 2006 in Brühl

Wir verabschieden heute einen engagierten und ideenreichen Präsidenten, der die Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung sechs Jahre gut geführt hat. Sie, Herr Dr. Koglin, übergeben heute die Führung dieser Einrichtung in jüngere Hände. Sie haben sich nicht nur in Ihrer Zeit als Präsident dieser Fachhochschule allseits große Anerkennung erworben. Und wenn wir Sie heute aus Brühl verabschieden und Ihren Nachfolger, Herrn Bönders, in sein Amt einführen, so verbinden wir dies mit Dank für das große Engagement, das Sie dieser Aufgabe gewidmet haben.

Der internationale Wettbewerb im Zeichen der Globalisierung, die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und der demographische Wandel – all dies erfordert, dass wir Menschen uns den Anforderungen der Zeit nicht nur anpassen, sondern versuchen, sie vorausszusehen und als Chance zu nutzen.

In der öffentlichen Verwaltung kann dieser Wandel vor allem bei der Aus- und Weiterbildung mitgestaltet werden. Und so trägt die FH Bund eine große Verantwortung. Denn mit der Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt sie entscheidend zur Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung bei. Es gibt die Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, wie die meisten in diesem Raum wissen, bereits seit über 25 Jahren. Unter ihrem Dach vereinen sich der Zentralbereich hier in Brühl und insgesamt zehn Fachbereiche, die über das ganze Bundesgebiet verteilt sind – mit immerhin knapp 5000 Studierenden im vergangenen Wintersemester.

Das Spektrum der Ausbildung reicht vom gehobenen Polizeivollzugsdienst in der Bundespolizei und im Bundeskriminalamt über den gehobenen auswärtigen Dienst, die Zoll- und Bundeswehrverwaltung, die allgemeine Innere Verwaltung bis hin zur

Sozialversicherung und zum Wetterdienst. Außerdem werden die Beamtinnen und Beamten des gehobenen Dienstes im Bereich des Bundesnachrichtendienstes und des Bundesamtes für Verfassungsschutz hier ausgebildet. Auch der gehobene Dienst der Bundesagentur für Arbeit gehört derzeit noch zur FH Bund.

Ich habe bei dem einleitenden Musikstück gefragt, ob auch die musikalische Ausbildung zur Fachhochschule gehört. Das ist noch nicht der Fall, aber so toll wie Sie gespielt haben, hätte man vermuten können, dass es der Fall ist. Herzlichen Glückwunsch und herzlichen Dank.

Innovation beginnt in den Köpfen der Menschen – das ist auch so eine Weisheit. Wachsende Anforderungen und auch die schwierige Haushaltslage müssen zunehmend als Chance angenommen werden, um eine von Veränderungs- und Innovationsbereitschaft geprägte Kultur in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren. Das ist leichter gesagt als getan, denn natürlich gibt es, wie überall in der Physik und in der menschlichen Gesellschaft, auch in der öffentlichen Verwaltung Trägheitsmomente. Das darf man nicht unterschätzen. Und wenn man als Politiker gelegentlich versucht, kleine Veränderungen zu erreichen, dann sieht man, dass die Widerstandskräfte gegen jede Art von Veränderung überall in unserer Gesellschaft – das ist gar nichts Verwaltungsspezifisches – ungeheuer groß sind. Ich weise in anderem Zusammenhang gelegentlich darauf hin, dass nach der Demoskopie immer zwei Drittel der Befragten große Reformen für notwendig halten. Das ist über die Jahre ein gefestigter Wert. Aber jede konkrete Reform – egal, ob von Rot, Grün, Schwarz oder Gelb, und egal worüber – wird in den Umfragen im Zweifel zunächst einmal eine Zweidrittelmehrheit gegen sich haben. Und darin drückt sich die Neigung aus, am Bewährten festzuhalten.

In der Verwaltung können wir das perfektionieren, weil es so viele Gesichtspunkte gibt, die im Einzelfall gegen eine Entscheidung sprechen. Ich komme gerade vom Technischen Hilfswerk, wo wir dank der Öffentlichkeit die behördeninterne Kommunikation verbessert haben, indem die Vorlagen auf der Straße diskutiert werden, bevor sie den Abteilungsleiter erreichen. Allein weil jemand zu fragen wagt, ob man nicht eventuell Technisches Hilfswerk und das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe zusammenlegen könnte, wird sofort Protest organisiert und die Argumente in Stellung gebracht, denn jede Veränderung beinhaltet natürlich auch

unabsehbare Risiken. Es hilft uns nur nichts. Die Welt verändert sich rasend schnell, und deswegen müssen wir in der Lage bleiben, notwendige Veränderungen zu erreichen, sie zu gestalten – nicht leichtfertig, nicht ohne hinreichende und gegebenenfalls auch zweimalige Prüfung, im Zweifel hat das Neue immer auch ein Stück weit die Beweislast der Richtigkeit. Wenn man die Situation der öffentlichen Haushalte, über die man nicht viel zu sagen braucht, hinzunimmt, dann weiß man, wie wichtig die Veränderungsfähigkeit ist.

Deswegen ist der immer geltende Satz, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource sind, heute noch wichtiger denn je. Und das heißt, in der Ausbildung auf möglichst hohe Qualifikation und Veränderungsbereitschaft zu setzen. Wenn man alt genug geworden ist, dass die eigenen Kinder in einem Lebensalter sind, in dem sie sich in den Beruf begeben, und wenn man die Situation der heute 60-jährigen zum Zeitpunkt ihres Studien- oder Ausbildungsabschlusses mit derjenigen der heutigen Absolventen vergleicht, sieht man, wie groß der Veränderungsbedarf ist.

Die Illusion, die meine Generation nach Beendigung der Ausbildung hatte, dass man so ungefähr wisse, was man den Rest seiner beruflichen Laufbahn machen werde, gibt es heute nicht mehr. Und so sind an die Ausbildung und Qualifikation der Menschen ganz andere Anforderungen zu stellen. Das gilt eben auch und besonders für die staatliche Aufgabenwahrnehmung. Weil die Mittel knapp sind und in den kommenden Jahren knapp bleiben – wahrscheinlich noch knapper werden –, müssen wir möglichst alle vorhandenen Spielräume und Effizienzgewinne nutzen und neue schaffen. Das kann nicht einfach mit unüberlegtem Personalabbau oder vorschnellen Besoldungskürzungen geschehen. Aber natürlich heißt Effizienzgewinn, dass die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkeren Anforderungen unterworfen sein wird.

Die öffentliche Verwaltung soll Innovator und Impulsgeber sein. Wir müssen also Verwaltung ein gutes Stück weit neu denken. Das heißt auch, dass wir nicht so sehr in Zuständigkeiten denken dürfen, sondern die Ziele, Ergebnisse und Wirkungen in den Mittelpunkt stellen müssen. Deswegen ist es ja auch richtig, dass der Bund alle seine Ausbildungsbereiche in einer Fachhochschule zusammenbringt. Dadurch entstehen

eben nicht nur vielfältige zusätzliche Aufgaben für die Leitung und die Organisation der Fachhochschule, sondern auch ein gegenseitiger befruchtender Austausch, Kommunikation und Flexibilität.

Der Weg führt weg von den traditionellen Verwaltungsstrukturen. Der kontinuierliche Wandel der Verwaltung verlangt regelmäßige Aufgabenkritik. So wie neue Aufgaben wahrgenommen werden müssen, sind auch überflüssige Vorschriften und Verfahren zu streichen. Prioritäten und Posterioritäten müssen regelmäßig neu festgelegt und Organisation und Personaleinsatz entsprechend angepasst werden. Aber noch einmal: Es ist sehr viel leichter, Prioritäten festzulegen als Posterioritäten. Und es ist leichter, neue Aufgaben wahrzunehmen als alte Vorschriften zu streichen – aber beides gehört zusammen.

Der Wandel hat natürlich entscheidend mit einer der größten Veränderungen für viele Bereiche unseres öffentlichen wie privaten Lebens, unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu tun, nämlich der Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Wir sind Zeugen einer rasanten Beschleunigung, die die Welt und die auch die Verwaltung verändert. Computer und Internet gehören zum Arbeitsalltag wie der Aktendeckel oder Bleistift und Papier.

Sie wissen, dass ich schon einmal Bundesminister des Innern gewesen bin. So furchtbar lange ist das nun auch nicht her, aber in meiner ersten Amtszeit als Bundesinnenminister kannte ich das Wort „Internet“ nicht. Und ich war nicht der Einzige: In der Regierungserklärung des Präsidenten Bill Clinton von 1992 kam das Internet auch noch nicht vor. Inzwischen sind ein paar Jahre vergangen, und jetzt schauen Sie sich den Arbeitsalltag einmal an. Hinter den Veränderungen verbirgt sich viel mehr als nur eine neue Technik oder ein neues Medium. Die Revolution in den Informations- und Kommunikationstechnologien revolutioniert die Abläufe in Wirtschaft und Verwaltung, und sie revolutioniert zunehmend auch unser gesellschaftliches und politisches Leben – beispielsweise die Art, wie Entscheidungen zustande kommen und getroffen werden. Wir sind lange nicht am Ende dieser Entwicklung.

Natürlich bieten neue Technologien auch die große Chance, überflüssige Bürokratie in der Verwaltung abzubauen. Wir müssen im Interesse der Verwaltung selbst sowie

ihrer Adressaten – der Bürger und Unternehmer – Synergieeffekte nutzen und Verwaltungsprozesse optimieren. Dies alles können wir nur durch qualifizierte, motivierte und effizient arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen – Sie sehen sich also hohen Erwartungen und Anforderungen ausgesetzt. Die öffentliche Verwaltung braucht auch ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, die Mitarbeiter in die Zielsetzungen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg tatsächlich mitzugehen.

Die Absolventinnen und Absolventen der FH Bund arbeiten heute erfolgreich in vielen Bereichen der Bundesverwaltung und zeigen sich den hohen beruflichen Anforderungen der Verwaltung gewachsen.

Führungskräfte müssen wissen, dass sich eine Organisation nur durch zusätzliche Qualifikationen und gezielte Förderung der Mitarbeiter weiterentwickeln kann. Dazu brauchen wir auch eine flexible, innovative und auf die Herausforderungen unserer Zeit eingestellte Aus- und Weiterbildung. Hier wird die FH Bund meines Erachtens in Zukunft noch mehr gefragt sein.

Der richtige Weg ist bereits von Ihnen, Herr Dr. Koglin, eingeschlagen worden. Sie haben – um nur ein Beispiel zu nennen – auf den zunehmenden Einsatz neuer Technologien in der Verwaltung reagiert, indem Sie eine Zusatzqualifikation „Verwaltungsinformatik“ geschaffen haben. Diese Qualifikationsmaßnahme vermittelt Angehörigen des gehobenen Dienstes der Bundesverwaltung vertiefte Kenntnisse in der Informationstechnologie, damit sie anschließend Aufgaben an den Schnittstellen von IT-Administration und Organisation wahrnehmen können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Maßnahme genießen, so habe ich mir sagen lassen, in ihren Behörden einen guten Ruf.

Die Bundesverwaltung soll eine lernende Verwaltung sein. Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Freude an neuen Aufgaben haben und für die lebenslanges Lernen nicht ein notwendiges Übel, sondern Selbstverständlichkeit und Anregung ist.

Kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herzstück einer jeden leistungsstarken Verwaltung. Ein modernes Dienstrecht, lebenslanges Lernen,

Qualitätswettbewerbe, Austauschprogramme, gezielte Personalentwicklung und professionelles Personalmanagement fördern die Weiterentwicklung und steigern die Kompetenz und Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und auch hier kommt der Fachhochschule des Bundes eine besondere Aufgabe zu.

Auch die aktuellen Entwicklungen im europäischen Hochschulbereich werden die Aus- und Weiterbildung des öffentlichen Dienstes verändern. Ziel des so genannten Bologna-Prozesses – an dem sich mittlerweile 40 europäische Staaten beteiligen – ist es, bis zum Jahr 2010 einen europäischen Hochschulraum zu verwirklichen. Hierzu wird die Gliederung des Hochschulstudiums in zwei Stufen – Bachelor und Master – neu geordnet.

Für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes haben die zuständigen Fachministerkonferenzen der Länder eigenständige Kriterien festgelegt. Es gilt grundsätzlich, dass dem gehobenen Dienst alle Bachelor-Abschlüsse und die nicht akkreditierten Masterabschlüsse an Fachhochschulen zuzuordnen sind. Den Zugang zum höheren Dienst eröffnen Masterabschlüsse an Universitäten sowie an Fachhochschulen, sofern der Studiengang akkreditiert wurde. Inzwischen sind mehr als 120 Studiengänge für den höheren Dienst akkreditiert. Und bislang hat es noch kein Veto eines Landes gegen eine Akkreditierung gegeben. Das macht deutlich, dass die Fachhochschulen auf einem außerordentlich hohen Niveau ausbilden und in vielen Bereichen den Vergleich mit den Universitäten nicht zu scheuen brauchen. An diesem Standard muss sich die FH Bund messen lassen, und sie kann sich daran messen lassen.

Zurzeit prüfen wir, ob es sinnvoll wäre, den bisherigen Diplomabschluss der FH Bund auf einen Bachelor-Abschluss umzustellen. Dabei wollen wir aber nicht nur ein neues Etikett – das würde keinen rechten Sinn machen –, sondern wir wollen eine wirkliche Verbesserung der Qualität in der Lehre erreichen. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, aber es gibt bereits jetzt vielfältige Ideen zur Umstellung der Curricula sowie der Lehr- und Lernmethoden, die zur Verbesserung der Ausbildung führen können. Dazu gehört auch eine noch intensivere Verflechtung von Theorie und Praxis. Unabhängig von einer Entscheidung über die Einführung des Bachelor hat die Diskussion des Bologna-Prozesses jedenfalls insofern schon jetzt eine positive Wirkung entfaltet.

Aber auch das schönste Fest enthebt nicht der Notwendigkeit, bestehende Probleme in den Blick zu nehmen – so etwa die nicht unerhebliche Durchfallquote bei den Laufbahnprüfungen. Eine Durchfallquote von teilweise deutlich über 20 Prozent ist nicht befriedigend. Wir müssen uns fragen, ob wir die jungen Leute genügend vorbereitet haben. In diesem Zusammenhang ist auch die begonnene Evaluierung ein erster Schritt für notwendige Veränderungen.

Ich habe schon gesagt, dass wir für eine leistungsfähige Verwaltung vor allem gute Leute brauchen. Das heißt, dass wir für die jungen Menschen als Ausbilder und natürlich später auch als Arbeitgeber attraktiv sein müssen. Es reicht nicht, sich darauf zu verlassen, dass eine alimentierte Ausbildung mit der Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz Anreiz genug ist. Das zeigen Erfahrungen in den Bundesländern, in denen die Fachhochschulen ausgegliedert wurden. Und da wir die demographische Entwicklung kennen, müssen wir auch wissen, dass wir – bei allen Problemen des Arbeitsmarktes – nicht ausschließen können, dass der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte in den kommenden Jahren härter wird. Wir sollten uns damit beschäftigen, bevor die Lage eingetreten ist. Denn nur wer vorausschauend handelt, wird sich in dem Wettbewerb entsprechend behaupten.

Das externe Studium wird von den jungen Leuten sehr gut angenommen. Es mag nur kaum jemand nach Abschluss in die öffentliche Verwaltung gehen – das ist das Problem, das die Länder haben, in denen die Fachhochschulen ausgegliedert wurden. Also werden wir uns noch mehr in diesem Wettbewerb erfolgreich bemühen müssen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Fachhochschule des Bundes zu erhalten und weiter auszubauen ist daher die wesentliche Aufgabe für den neuen Präsidenten.

Sie, sehr geehrter Herr Dr. Koglin, haben dafür den Grundstein gelegt. Gestützt auf Ihre berufliche Erfahrung aus Ihrer mehr als zwanzigjährigen Tätigkeit bei der Bundesanstalt für Arbeit sowie als Direktor des größten deutschen Arbeitsamtes, haben Sie in Ihrer Amtsperiode als Präsident der FH Bund neue Wege beschritten. Ich möchte Ihre Zusammenarbeit mit anderen Fachhochschulen nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen Ausland – etwa in Polen – besonders hervorheben. Sie haben so das Ansehen der Fachhochschule national wie international gestärkt. Ich bedanke mich für Ihren Einsatz im Dienste unseres Nachwuchses, im

Dienste der Verwaltung des Bundes und damit im Dienste unseres Landes und wünsche Ihnen für Ihren Ruhestand Gesundheit, Glück und alles Gute.

Sie, sehr geehrter Herr Bönders, bringen für Ihr neues Amt ebenfalls umfangreiche Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren Bundesverwaltung mit – und dies überwiegend im Geschäftsbereich des Innenministeriums, was im Alltag das eine oder andere möglicherweise noch einfacher macht. Sie waren viele Jahre beim Bundesamt für Verfassungsschutz und sind seit über zehn Jahren Abteilungspräsident beim Bundesverwaltungsamt. Ihre Nähe und Ihre Liebe zur Lehre haben Sie durch die jahrelange nebenamtliche Lehrtätigkeit an der Universität Köln und an der FH Bund schon lange unter Beweis gestellt. Sie engagieren sich seit Jahren als Vorsitzender von Prüfungskommissionen in der Ausbildung des gehobenen Dienstes der Bundesverwaltung, Sie sind Vorsitzendes Mitglied des Landesjustizprüfungsamtes Nordrhein-Westfalen und ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Köln.

Sie bringen also beste Voraussetzungen mit, um die Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in die Zukunft zu führen. Auch deswegen ist mir um die Zukunft dieser Fachhochschule nicht bange.

Ich wünsche Ihnen, Herr Bönders, für Ihre neue Aufgabe, die Sie ja schon vor einem Monat in Angriff genommen haben, viel Kraft und Erfolg. Ich freue mich auf eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihnen und der Fachhochschule des Bundes insgesamt, und ich möchte vor allen Dingen den Studierenden sagen: Engagieren Sie sich, bringen Sie sich ein. Es lohnt sich für Sie selbst, für unser Land und für die freiheitlich demokratische Verfassung, als engagierte Mitarbeiter in der Verwaltung des Bundes wie der Länder, der Freiheit dieses Landes und einer sicheren Zukunft zu dienen.