

## Unterrichtung

### durch die Bundesregierung

#### Zweiter Bericht der Bundesregierung zur deutschen Personalpräsenz in internationalen Organisationen

##### Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorbemerkung</b> .....	3
<b>1 Deutsches Personal in internationalen Organisationen</b> .....	3
1.1 Eine quantitativ und qualitativ angemessenen Präsenz .....	3
1.2 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den EU-Institutionen ..	4
1.3 Entwicklung des deutschen Personalanteils im VN-System .....	4
1.3.1 VN-Sekretariat .....	4
1.3.2 Internationale Arbeitsorganisation – ILO .....	6
1.3.3 Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen – UNDP .....	6
1.3.4 Internationale Atomenergie-Organisation – IAEO .....	6
1.4 NATO .....	6
1.5 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den internationalen Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen .....	6
1.5.1 Internationaler Währungsfonds (IWF) .....	6
1.5.2 Weltbankgruppe .....	7
1.5.3 OECD .....	7
1.6 Internationale Organisation für Erneuerbare Energien (IRENA) . . . .	7
<b>2 Netzwerke mit Deutschen in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen</b> .....	8
2.1 Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen .....	8
2.2 Treffen hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen .....	8
2.3 Internetgestützte Kommunikationsplattform „CommIO“ .....	8
2.4 Weitere Instrumente .....	8

	Seite
<b>3 Förderung deutscher Bewerberinnen und Bewerber für internationale Organisationen und europäische Institutionen</b> .....	9
3.1 Umfassendes Informationsangebot und gezielte Bewerbervorbereitung .....	9
3.2 Die Förderprogramme der Bundesregierung für den Nachwuchs bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen .....	11
3.2.1 Programm für Beigeordnete Sachverständige (BS-Programm) .....	11
3.2.2 Carlo-Schmid-Programm (CSP) .....	11
3.2.3 Beschäftigung von Absolventen der EU- und VN-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm) .....	12
3.2.4 Weitere Nachwuchsförderprogramme .....	12
<b>4 Das Personalrahmenkonzept der Bundesregierung zu zentralen Fragen der internationalen Personalpolitik</b> .....	12
4.1 Stärkung der Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten für Einsätze in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen .....	13
4.2 Attraktivitätssteigerung eines befristeten IO-Einsatzes für Ressortbedienstete .....	13
4.3 Zusammenarbeit mit den Bundesländern .....	14
4.4 Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Sektoren (Privatwirtschaft, Wissenschaft) .....	14
<b>5 Weitere Maßnahmen der Bundesregierung im Interesse einer strategisch ausgerichteten und nachhaltigen internationalen Personalpolitik</b> .....	14
5.1 Entwicklung mittelfristiger Personalstrategien .....	14
5.2 Aufbau von deutschen Führungskräften in internationalen Organisationen .....	15
<b>6 Koordinierungsinstrumente der internationalen Personalpolitik</b> .....	15
6.1 Staatssekretärsrunde „Deutsches Personal in internationalen Organisationen und Europäischen Institutionen“ .....	15
6.2 Auswahlgremium „Deutsches Personal in Internationalen Organisationen“ .....	15

## Vorbemerkung

Dieser zweite Bericht der Bundesregierung zur deutschen Personalpräsenz in internationalen Organisationen geht auf die vom Deutschen Bundestag am 21. Februar 2008 angenommene Entschließung „Deutsche Personalpräsenz in internationalen Organisationen im nationalen Interesse konsequent stärken“ (Bundestagsdrucksache 16/6602 (neu), Beschlussempfehlung auf Bundestagsdrucksache 16/7938) zurück. Darin wurde die Bundesregierung aufgefordert, „... dem Deutschen Bundestag demnächst einen Bericht und dann folgend alle zwei Jahre jeweils einen weiteren Bericht vorzulegen, in dem unter Berücksichtigung der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen über die aktuellen Entwicklungen beim deutschen Personal in internationalen Organisationen...berichtet wird.“

Ziel der Bundesregierung ist es, den deutschen Personalanteil in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen zu erhöhen. Diese Aufgabe ist seit 2009 auch erstmals in einem Koalitionsvertrag verankert.<sup>1</sup> Deutschland ist in wichtigen europäischen und internationalen Einrichtungen inzwischen angemessen vertreten. Die insgesamt positive Bilanz des Berichts 2008 konnte auch in den vergangenen beiden Jahren bestätigt werden.

Eine quantitativ und qualitativ angemessene deutsche Präsenz in den internationalen Organisationen ist wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung politischer Inhalte und Durchsetzung außenpolitischer und außenwirtschaftlicher Interessen. Gleichzeitig werden die Rahmenbedingungen immer schwieriger: Die Schwellenländer in der G20, aber auch die Gruppe der G77 drängen – nicht nur auf den VN-Bereich begrenzt – auf Diversifizierung und stärkere Berücksichtigung geographischer Verteilung. Die Erweiterung von NATO und EU führen zu tendenziell ähnlichen Herausforderungen in diesen Organisationen. Hinzu kommt eine nachlassende Konkurrenzfähigkeit der gebotenen Gehälter. Auch stehen bei weiterer Verschlankung der Bundesministerien und deren nachgeordneter Bereiche künftig voraussichtlich weniger Ressortbedienstete für Beurlaubungen zu internationalen Organisationen zur Verfügung. Im Ergebnis werden damit die Herausforderungen, Deutsche in internationalen Organisationen zu positionieren, in den nächsten Jahren weiter steigen. Die Bundesregierung wird deshalb die internationale Personalpolitik als wichtiges Instrument deutscher Außenpolitik stärken.

## 1 Deutsches Personal in internationalen Organisationen

Die Gesamtzahl der Deutschen (im vergleichbaren höheren Dienst) in der Europäischen Union (EU) und in Internationalen Organisationen ist von 5 600 Ende 2007 auf 5 676 Ende 2009 (2006: 5 400) gestiegen. Der deutsche Personalanteil an den insgesamt in dieser Berufskategorie Beschäftigten betrug damit gegenüber den Vorjahren nahezu unverändert 8,8 Prozent. Die Zahl der von Bund und

Ländern entsandten/abgeordneten Bediensteten lag 2009 bei 977 (Bund 777, Länder 200), dies entspricht auf Bundesebene gegenüber 2007 einem Zuwachs von 76 Bediensteten, bei den Bundesländern einem Rückgang um 18 Stellen. Insgesamt sind damit 58 Beschäftigte mehr als im Jahr 2007 entsandt/abgeordnet worden, d. h. dass der allgemeine Trend zu einer Erhöhung der Entsendungszahlen weiter anhält – so wie es den politischen Intentionen der Bundesregierung entspricht.

Insbesondere in einigen Sonderorganisationen der Vereinten Nationen (VN), in den zivilen VN-Friedensmissionen und in den internationalen Finanzorganisationen sind Deutsche allerdings zahlenmäßig zum Teil noch unterrepräsentiert, oder es gibt bei insgesamt angemessener Vertretung strukturelle Defizite bei der Besetzung von Führungspositionen.

### 1.1 Eine quantitativ und qualitativ angemessenen Präsenz

Das Ziel der Bundesregierung, den deutschen Personalanteil in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen zu erhöhen, gilt in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Politisch relevant sind diejenigen Positionen, die der sogenannten geographischen Verteilung unterliegen. Diese umfassen im wesentlichen Stellen, die weitgehend dem höheren Dienst im deutschen Beamtenrecht entsprechen. Beim übrigen Personal sind regelmäßig die jeweiligen Sitzstaaten stark überrepräsentiert, das gilt auch für Organisationen, die ihren Sitz in Deutschland haben. Die Einbeziehung sämtlicher Positionen in die in diesem Bericht angestellten Vergleichsbetrachtungen würde deshalb häufig zu einem verzerrten Ergebnis führen.<sup>2</sup>

Der Maßstab einer angemessenen quantitativen Repräsentanz unterscheidet sich je nach Organisation. Der finanzielle Beitrag eines Mitgliedstaates zum Haushalt einer Organisation kann nur bedingt als Maßstab für einen adäquaten Personalanteil dienen. Insbesondere im Bereich der Vereinten Nationen wären andernfalls mehr als zwei Drittel der Mitgliedstaaten wegen ihrer geringen Beitragsquote kaum oder gar nicht personell in den Sekretariaten der Organisationen, in den Programmen und Fonds vertreten.

Einige Organisationen haben den jeweils angemessenen quantitativen Personalanteil für ihre Mitgliedstaaten definiert. Dieser richtet sich neben dem Beitragsanteil u. a. nach der Bevölkerungszahl, der Mitgliedschaft oder ähnlichen gewichteten Faktoren. Dementsprechend liegt für Deutschland z. B. im VN-Sekretariat trotz seines Haushaltsbeitrags von 8,02 Prozent ein angemessener Personalanteil nur bei rund 5 Prozent. Auch in der EU ist nicht der deutsche Haushaltsbeitrag (ca. 20 Prozent) maßgeblich für die deutsche Präsenz. Darüber hinaus gibt es auch sogenannte „Quota-Agenturen“ wie z. B. bei einigen der NATO-Strukturen, bei denen die einzelnen Posten jeweils

<sup>1</sup> „Den Anteil deutschen Personals bei der Europäischen Union und in internationalen Organisationen wollen wir vergrößern.“ – aus dem Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP „Wachstum. Bildung. Zusammenhalt.“ vom 26. Oktober 2009, S. 114

<sup>2</sup> Die statistischen Angaben im Bericht beziehen sich deshalb in der Regel auf die Posten, die der geographischen Verteilung unterliegen. Auf eine Einbeziehung sämtlicher Posten wird im Text gesondert hingewiesen.

einem Mitgliedstaat zur Personalbesetzung fest zugeordnet sind.

## 1.2 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den EU-Institutionen

Im Rahmen der EU ist deutsches Personal vor allem in der EU-Kommission, im Generalsekretariat des Rats und in der Verwaltung des Europäischen Parlaments eingesetzt.

Im Juli 2010 waren in der EU-Kommission insgesamt 2 089 Deutsche beschäftigt (von 26 161), 1 338 davon im Bereich Administration (AD, vergleichbar höherer Dienst), 706 im Bereich Assistenz (AST, vergleichbar gehobener/mittlerer Dienst). Mit den Stellen im vergleichbaren höheren Dienst stellt Deutschland nach Frankreich (1 438) und vor Belgien (1 277) den zweitgrößten Personalanteil (8 Prozent). Es folgen Italien (1 215), Spanien (1 032) und Großbritannien (802). Unter den 2 089 deutschen Bediensteten waren 924 Frauen (44,2 Prozent; EU-Durchschnitt: 47,7 Prozent), im AD-Bereich finden sich 422 deutsche Frauen (30,5 Prozent, EU-Durchschnitt: 38,9 Prozent).

Bei Spitzenpositionen in der Europäischen Kommission ist Deutschland relativ gut aufgestellt: Deutschland stellt die höchste Zahl von Generaldirektorinnen und Generaldirektoren (GD) (sieben, gefolgt von Großbritannien mit fünf (und zwei Leiter von GD-wertigen Behörden), sowie Frankreich und Italien mit jeweils vier). Auf der Ebene der Stellvertretenden Generaldirektoren liegt Deutschland mit einem Posten auf Rang 5 (Frankreich: vier, Italien: vier, Belgien: drei, Ungarn: zwei).

Im Bereich der Direktoren steht Deutschland an der Spitze: Im Juni 2010 waren 27 Deutsche Direktorin oder Direktor in der Kommission (Großbritannien 25 (sowie zwei Directors of Office), Frankreich 25, Spanien 24, Belgien 15, Italien 14). Weiter ist Deutschland mit 27 von 227 AD15-Stellen (12 Prozent) und 43 von 440 AD14-Stellen (9,9 Prozent) in der EU-Kommission vertreten. Im Vergleich steht Frankreich in dieser Besoldungsgruppe an der Spitze (31 AD15-Stellen (14 Prozent) und 72 AD14-Stellen (16,4 Prozent). Bei den Spitzenpositionen in der Kommission ist Deutschland mit vier Frauen (12 Prozent) als Direktorinnen vertreten. Hier besteht Nachholbedarf.

Die Zahl der deutschen Referatsleiterinnen und Referatsleiter lag im Juni 2010 bei 120, darunter waren 25 Frauen (21 Prozent, EU-Durchschnitt: 24,7 Prozent). Deutschland lag damit bei diesen Positionen hinter Frankreich (157) und Belgien (135), und vor Italien (117), Großbritannien (90) und Spanien (87). In Folge des Beitritts der mittel- und osteuropäischen Mitgliedstaaten sind die Zahlen für die EU-15 in den letzten Jahren zurückgegangen (Vergleichszahlen 2007: Frankreich: 180, Belgien: 152, Deutschland: 133, Italien: 121, Großbritannien: 93, Spanien: 86).

Für die Zukunft ist Deutschland gut vorbereitet: Im Einstiegsbereich AD5-AD9 stellt Deutschland den zweithöchsten Personalanteil (564) hinter Polen (632) und vor Frankreich (501) und Belgien (346).

Im Sommer 2010 fungieren vier Deutsche als Kabinettschefs (Kabinette Barroso, Georgieva/Humanitäre Hilfe, Oettinger/Energie, Reding/Justiz) und vier als stellvertretende Kabinettschefs (Kabinette Dalli/Gesundheit und Verbraucherschutz, Šefèoviè/Interinstitutionelle Beziehungen und Verwaltung, De Gucht/Handel, Barnier/Binnenmarkt). Insgesamt sind 27 deutsche AD-Beamten und -Beamtinnen in 22 Kabinetten vertreten (Frauenanteil: 22 Prozent). In fünf Kabinetten ist Deutschland nicht vertreten (Potoènik/Umwelt, Vassiliou/Bildung, Damanaki/Maritime Angelegenheiten und Fischerei, Hahn/Regionalpolitik, Malmström/Innen, Piebalgs/Entwicklungspolitik).

Im Generalsekretariat des Rates (insgesamt 1 344 AD-Stellen) arbeiten 111 Deutsche im vergleichbaren höheren Dienst, hier liegt Deutschland mit einem Anteil von 8,3 Prozent an der Spitze (gleichauf mit Belgien). Es folgen Frankreich (103), Spanien (90) und Italien (87). In der Verwaltung des Europäischen Parlaments sind 316 von 4 634 Beamtinnen und Beamten Deutsche (6,8 Prozent), darunter 156 von 1 961 AD-Beamtinnen und -Beamten (8 Prozent). Damit liegt Deutschland bei den AD-Beamtinnen und -Beamten auf dem 2. Platz hinter Italien (162) und vor Frankreich (145) und Belgien (142). Generalsekretär des EP ist ein Deutscher.

Der Europäische Auswärtige Dienst (EAD) hat zum 1. Dezember 2010 seine Tätigkeit offiziell aufgenommen; die Aufbauphase des Dienstes wird allerdings noch länger andauern. Die Deutsche Helga Schmid ist zur Stellvertretenden Generalsekretärin ernannt worden. Markus Ederer hat die wichtige Position des Leiters der EU-Delegation in Peking eingenommen. Die Auswahlverfahren für zahlreiche weitere Posten oberhalb der Referentenebene, an denen sich zahlreiche weitere Deutsche beteiligen, sind angelaufen und werden voraussichtlich noch einige Monate in Anspruch nehmen.

2011 sollen die für Außenbeziehungen zuständigen Arbeitseinheiten aus Kommission und Ratssekretariat in den EAD überführt werden. Zudem ist mit weiteren Ausschreibungen zu rechnen, auf die sich insbesondere auch Beamte aus den Mitgliedstaaten bewerben können. Die Bundesregierung wird sich wie bisher für eine angemessene Vertretung Deutschlands im EAD sowohl in der Zentrale als auch in den Delegationen einsetzen.

## 1.3 Entwicklung des deutschen Personalanteils im VN-System

### 1.3.1 VN-Sekretariat

Deutschland ist im VN-Sekretariat angemessen vertreten, ebenso in einigen der Unterorganisationen. Bei anderen Unterorganisationen besteht weiter Nachholbedarf – besonders groß ist dieser bei den Friedensmissionen.

Unter Einschluss des allgemeinen VN-Personals (General Service) und der Kurzzeitexperten waren Mitte 2010 im VN-Sekretariat insgesamt 512 Deutsche (Ende 2007: 398) beschäftigt mit einem genderspezifischen Gleichgewicht, soweit man alle Positionen betrachtet. Auf Führungspositionen dominieren weiterhin die von Männern besetzten Stellen.

Bei den knapp 3 400 Stellen im vergleichbaren höheren Dienst, die der geographischen Verteilung unterliegen, steht Deutschland mit 166 Posten (4,92 Prozent Anteil, Stand 30. Juni 2010) in der oberen Hälfte der uns zustehenden Bandbreite von 131 bis 178 Personalstellen und ist damit angemessen vertreten. Deutschland bleibt als drittgrößter Beitragszahler zum VN-Pflichtbudget (8,02 Prozent) in dieser Stellenkategorie zweitgrößter personal stellender Mitgliedstaat nach den USA (337), vor den ständigen Sicherheitsratsmitgliedern Frankreich (135), Großbritannien (99), Russland (74) und China (94).

Mitte 2010 lag der deutsche Personalanteil auf der Leitungsebene im VN-Sekretariat (D 1-Positionen und höher) bei 36 von insgesamt 807 Stellen, d. h. bei 4,46 Prozent. Deutschland belegt damit nach den USA (111), Großbritannien (46) und Frankreich (41) den 4. Platz bei allen Leitungspositionen. Der deutsche Anteil auf Under Secretary General (USG)- und Assistent Secretary General (ASG)-Ebene beträgt 5,46 Prozent.

Deutschland besetzt gegenwärtig mit Achim Steiner als Exekutivdirektor beim VN-Umweltprogramm (UNEP) in Nairobi, Wolfgang Stöckl als Vize-Präsident der Internationalen Beamten-Kommission (ICSC) sowie Angela Kane als Leiterin der Zentralabteilung des VN-Sekretariats in New York drei der weltweit 61 USG-Stellen im VN-System. Außerdem ist Willi Lemke seit März 2008 Sonderberater des VN-Generalsekretärs für Sport im

Dienste von Frieden und Entwicklung (im USG-Rang). Die Ernennung erfolgte auf Vorschlag der Bundesregierung, die das Amt mit bis zu 450 000 Euro jährlich unterstützt.

Auch drei der insgesamt 67 ASG-Stellen im Bereich des VN-Sekretariats werden mit Franz Baumann als Beigeordnetem Generalsekretär für Generalversammlung und Konferenzmanagement, Martin Kobler als Stellvertretendem Missionsleiter in Afghanistan (UNAMA) und Michael von der Schulenburg als Missionsleiter in Sierra Leone (UNIPSIL) aktuell durch Deutsche besetzt.

In einer Reihe von Sonder- und Unterorganisationen der Vereinten Nationen (FAO, UNESCO, UNIDO, IStGH, IStGHJ, UNHCR, WHO) ist Deutschland zahlenmäßig adäquat vertreten, bei anderen hingegen unterrepräsentiert.

Quantitativer Nachholbedarf besteht insbesondere bei einigen VN-Sonderorganisationen, den internationalen Finanzinstitutionen, weiteren VN-Institutionen und -programmen (IWF, Weltbank – trotz gewisser Steigerungen bei beiden Organisationen, IAEO, ICAO, WIPO, ITU, UNICEF, UNFPA, WMO) und vor allem in zivilen VN-Friedensmissionen, wo Deutschland nur noch knapp über 1 Prozent des Zivilpersonals stellt, obgleich Deutschland auch dort für 8,02 Prozent der Missionskosten aufkommt und die Bundesregierung zusammen mit dem Zentrum für internationale Friedenseinsätze (ZIF) die Rekrutierungsbemühungen in den vergangenen Jahren sehr intensiviert hat.

### **Multilaterale Friedensmissionen**

Ende 2009 arbeiteten 259 zivile deutsche Expertinnen und Experten in multilateralen Friedensmissionen der VN (109), der EU (100) sowie der OSZE (50). Waren es 2008 noch 225 deutsche Expertinnen und Experten, wurde somit ein neuer Höchststand erreicht. Während Deutschland in Einsätzen der EU und OSZE mit 8 bis 10 Prozent weiterhin gut vertreten ist, bleibt es aber in den Friedensoperationen der VN mit nur knapp über 1 Prozent unterrepräsentiert.

Die Aufgabe der Rekrutierung, Vermittlung und Betreuung von deutschen Zivilkräften in solche Einsätze übernimmt das Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) mit Mitteln des Auswärtigen Amtes. So wurden 2009 auch 224 Wahlbeobachterinnen und -beobachter in Missionen der OSZE/ODIHR und der EU entsandt. Die Gesamtzahl der entsendeten Wahlbeobachterinnen und -beobachter ist damit auf 2.608 im Zeitraum von 2002 bis 2009 gestiegen.

Bei der Vermittlung von Expertinnen und Experten greift das ZIF auf einen sog. Expertenpool (stand-by expert roster) zurück, in dem sich am 31. Dezember 2009 1 246 Personen mit relevanten Kompetenzprofilen befanden. Der Pool wird weiterhin dynamisch und nachfragebezogen entwickelt, aktuell vor allem für die multilateralen Friedensmissionen in Afghanistan und Kosovo, fachlich prioritär in den Bereichen Logistik, Verwaltung und Justiz.

Das ZIF bietet für alle Interessierten und Mitglieder des ZIF Expertenpools Informationen und Beratung zu Rekrutierungstrends, Bewerbungsmodalitäten sowie vakanten Stellen auf dem sich ständig wandelnden Arbeitsmarkt Friedensmissionen. Darüber hinaus vermittelt das ZIF in speziellen Seminaren erfolgreiches Bewerben für Friedensmissionen und organisiert jährlich mindestens eine VN-Rekrutierungsveranstaltung in Deutschland.

Das ZIF führte 2009 über ein Dutzend Trainings- und Vorbereitungskurse für Friedensmissionen durch. Zudem gründete das ZIF mit Partnern aus Bundeswehr, Bundes- sowie Länderpolizeien Ende 2008 eine bislang weltweit einmalige integrierte Trainingsplattform. Künftig sollen vermehrt sog. Pre-Deployment-Kurse unmittelbar vor einem Einsatz stattfinden.

Auch die Betreuung des Zivilpersonals im und nach dem Einsatz durch das ZIF nimmt stetig zu. So führen ZIF-Mitarbeiter Gespräche mit deutschen Missionsmitgliedern, Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus Einsätzen. Jedes Jahr findet auch ein Rückkehrertreffen im ZIF statt; außerdem wurde 2009 ein Rückkehrernetzwerk Berlin gegründet.

Auf der qualitativen Ebene ist festzuhalten, dass Deutschland bislang bei keiner VN-Sonderorganisation die Leiterin oder den Leiter gestellt hat.

Im folgenden werden drei fachlich und organisatorisch sehr unterschiedlich aufgestellte Organisationen exemplarisch betrachtet:

### 1.3.2 Internationale Arbeitsorganisation – ILO

Der Anteil des deutschen Personals in der ILO konnte in den vergangenen beiden Jahren von 5,42 auf 6,45 Prozent (Ende 2009) leicht gesteigert werden. Als Erfolg ist darüber hinaus herauszustellen, dass die ranghöchste Position der Regionaldirektorin für Europa und Zentralasien, die bis Ende 2009 eine Deutsche inne hatte, im Jahr 2010 erneut mit einer Deutschen besetzt werden konnte.

Gleichwohl liegt der deutsche Personalanteil im vergleichbaren höheren Dienst weiterhin in der unteren Hälfte der angestrebten Bandbreite. In den vergangenen Jahren wurde daher ein besonderes Augenmerk auf eine erfolgreiche Stellenbesetzung mit jährlich drei neuen deutschen Beigeordneten Sachverständigen (BS)<sup>3</sup> gelegt, insbesondere auf Positionen in strategisch wichtigen Bereichen wie Management, Personal, Programm und Haushalt sowie der Abteilung für Soziale Sicherheit und die perspektivisch gute Übernahmechancen bieten.

### 1.3.3 Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen – UNDP

In den letzten Jahren ist für UNDP ein kontinuierlicher Anstieg deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzeichnen. Im Jahr 2006 arbeiteten 33 Deutsche bei UNDP. Diese Zahl ist innerhalb von nur drei Jahren um mehr als 50 Prozent gestiegen. 2009 arbeiteten bereits 56 Deutsche auf Stellen des vergleichbaren höheren Dienstes.

Erfreulich war neben dem quantitativen Anstieg auch die Verbesserung der deutschen Repräsentation auf den Direktorenstufen, seit 2008 sind drei Direktorenpositionen von Deutschen besetzt worden.

Die Zunahme der deutschen Repräsentation bei UNDP ist ganz entscheidend auf die umfangreiche Entsendung Beigeordneter Sachverständiger in die UNDP-Zentrale nach New York und in die Länderbüros zurückzuführen.

### 1.3.4 Internationale Atomenergie-Organisation – IAEA

Der Anteil deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der IAEA ist mit knapp 4 Prozent im vergleichbaren höheren Dienst geringer als der Anteil am Haushalt 2011 (knapp 8 Prozent). Der Grund für diese unzureichende Präsenz dürfte vor allem in einer vergleichsweise geringen Zahl qualifizierter deutscher Kandidatinnen und Kandidaten liegen, die zu einer Bewerbung bereit sind.

Wichtiges Hindernis für die Bewerbung erfahrener deutscher Kandidatinnen und Kandidaten ist oft die zeitliche

Begrenzung der IAEA-Stellen. Darüber hinaus ist in den letzten Jahren die Zahl der an deutschen Hochschulen ausgebildeten kerntechnischen Fachleute erkennbar zurückgegangen. Hier ist allerdings inzwischen eine Gegenbewegung zu verzeichnen.

Gegenwärtig sind auf der Managementebene einige altersbedingte Abgänge zu verzeichnen, weshalb Deutschland etwa auf der Ebene der sechs stellvertretenden Generaldirektoren ab 2011 nicht mehr vertreten sein wird. Die Bundesregierung arbeitet weiter intensiv daran, den deutschen Personalanteil vor allem auch im Leitungsbereich zu halten und in der Zukunft wieder zu erhöhen. Ein besonderes Augenmerk wird künftig auf der Unterstützung für Bewerberinnen und Bewerber auf der Direktorenebene liegen, um weiterhin auf der Managementebene präsent zu bleiben.

## 1.4 NATO

Der deutsche Personalanteil im Bereich vergleichbar höherer Dienst (einschl. langfristig zugewiesenen nationalen Personals) im Internationalen Stab der NATO hat sich im Berichtszeitraum (2007: 10,30 Prozent, 2009: 10,71 Prozent) verbessert. Damit steht Deutschland (44 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) im Vergleich mit den großen NATO-Mitgliedstaaten an zweiter Stelle hinter Großbritannien (60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und vor den USA (42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und Frankreich (37 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Gemessen an unserem Haushaltsanteil von 15,28 Prozent (zweitgrößter Beitragszahler) ist Deutschland – wie auch Frankreich und die USA – aber weiterhin unterrepräsentiert.

Bei den großen non-Quota-Agenturen „NATO Air Command and Control Systems Management Agency“ (NACMA), „NATO Consultation, Command and Control Agency“ (NC3A) und „NATO Maintenance and Supply Agency“ (NAMSA) ist Deutschland zwar ebenfalls quantitativ unterrepräsentiert, bei NACMA und NAMSA jedoch in der Agenturleitung hochrangig vertreten.

Abzuwarten bleiben die Auswirkungen der angelaufenen Reform der NATO-Agenturen sowie der NATO-Kommandostruktur.

## 1.5 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den internationalen Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen

Die Stärkung der deutschen Personalpräsenz in den internationalen Finanzinstitutionen erfolgt nur langsam. Wichtigste Hindernisse sind das Interesse der Institutionen an Bewerberinnen und Bewerbern von angelsächsischen Universitäten, nachlassende Konkurrenzfähigkeit der angebotenen Gehälter und wachsende Konkurrenz durch Bewerberinnen und Bewerber vor allem aus den G20-Staaten.

### 1.5.1 Internationaler Währungsfonds (IWF)

Aktuell arbeiten 91 Deutsche im höheren Dienst beim IWF. Das entspricht einem Anteil von 4,9 Prozent bezo-

<sup>3</sup> Zum Programm „Beigeordnete Sachverständige“ vgl. Ziff. 3.2.1.

gen auf alle 1 896 IWF-Mitarbeiter im höheren Dienst (2007: 5,1 Prozent). Deutschland ist gemessen an seiner Quote im IWF (6,0 Prozent) leicht unterrepräsentiert.

Im Economist Program (EP, Einstufung A11<sup>4</sup>), der Nachwuchsförderung von Volkswirten, kommen momentan 7 von 95 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (7,4 Prozent) aus Deutschland und stellen damit unter den europäischen Ländern den größten Anteil.

Die bislang positive Entwicklung bei bereits eingestellten Kräften auf der Fachebene (A9 bis A15) als wichtiges Reservoir für deutsche IWF-Führungskräfte hat sich allerdings in den letzten Jahren umgekehrt. Im Zuge der Restrukturierung hat der IWF eine ganze Reihe deutscher Ökonomen mit 3 bis 10 Jahren Berufserfahrung verloren. Erfahrungen zeigen, dass einige leistungsstarke deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu europäischen Institutionen (z. B. EIB, EZB, EBRD) abgewandert sind, die mittlerweile deutlich besser bezahlen. Daher sank der Anteil der Deutschen in den Besoldungsgruppen A9 bis A15 auf 4,4 Prozent (Höchstwert: 5,2 Prozent in 2005).

Im mittleren und oberen Management stellt sich die Lage positiv dar. Viele Deutsche konnten hier intern aufsteigen. Der Anteil der Deutschen in den B-Besoldungsgruppen hat steigende Tendenz und liegt mit 7,2 Prozent über der deutschen Quote. Deutschland stellt hier prozentual hinter den USA und Großbritannien den drittgrößten Anteil.

Der IWF verfügt über rund 24 Abteilungsleiterpositionen, von denen Deutschland derzeit nur einen (Frank Harnischfeger, Technische Dienste) stellt und damit unterrepräsentiert ist. Mittelfristig dürfte Deutschland bei der Nachbesetzung von AL-Posten jedoch von der guten Arbeit im Nachwuchsprogramm profitieren.

### 1.5.2 Weltbankgruppe

In der Weltbank (IBRD) gab es im Jahr 2010 insgesamt 4 710 internationale Stellen im vergleichbaren höheren Dienst. Der deutsche IBRD-Kapitalanteil beträgt rund 4,6 Prozent, der deutsche Anteil am internationalen Personal lag 2010 in gehobenen Positionen bei 3,7 Prozent oder 173 Stellen (2007: 3,2 Prozent oder 141 Stellen). Im höheren Management liegt der deutsche Personalanteil bei 5 Prozent, im mittleren Management bei 3,3 Prozent. Damit ist der bislang höchste deutsche Personalanteil in der Bank erreicht worden.

Im Vergleich zu den anderen G 7-Staaten ist Deutschland nach USA (16,83 Prozent) und Japan (8,07 Prozent) mit 4,6 Prozent drittgrößter Kapitalanteilsigner, steht allerdings mit seinem Personalanteil hinter USA (24,2 Prozent), Frankreich (5,0 Prozent) und Großbritannien (4,5 Prozent) trotz dieser Entwicklung weiterhin nur an vierter Stelle. Im Rahmen der von der Weltbank angestrebten Diversifizierung hat Deutschland deshalb den Status einer „Nation of Focus“<sup>5</sup> erhalten. Im Nachwuchsbereich sind das weltbankeigene „Young Professional

<sup>4</sup> Die Besoldungsgruppen im IWF sind in etwa vergleichbar mit den Besoldungsgruppen im deutschen öffentlichen Dienst.

<sup>5</sup> Als „Nation of Focus“ ist Deutschland bei Werbung und Auswahl von Kandidaten für die Weltbank ein Schwerpunktland.

Program“ (YPP) sowie das deutsche BS-Programm von strategischer Bedeutung.

### 1.5.3 OECD

Deutschland ist drittgrößter Beitragszahler der Organisation mit einem Haushaltsanteil 2009 von 9 Prozent nach den USA (24,5 Prozent) und Japan (14 Prozent). Der Vergleich zwischen Personalquote der Mitgliedstaaten im höheren Dienst der OECD und dem jeweiligen Beitrag zum Haushalt bestätigt die Analyse vergangener Jahre, dass Frankreich als Sitzstaat und auch Kanada überproportional vertreten, die drei größten Beitragszahler der Organisation, neben Deutschland Japan und die USA, dagegen unterrepräsentiert sind.

Die deutsche Personalquote hat sich 2009 im höheren Dienst (einschließlich Leitungsbereich) mit 72 Stellen auf 6,39 Prozent erhöht und damit gegenüber den Vorjahren leicht verbessert (2008: 66 Stellen; 2007: 64 Stellen). Deutschland ist mit vier Personen auf A7-Ebene (Spitzenposition), mit einer Person auf A6-Ebene und mit sechs Personen auf A5-Ebene vertreten.<sup>6</sup>

Im Berichtszeitraum haben konstruktive Gespräche mit der OECD-Personalabteilung über die Erhöhung des deutschen Personalanteils stattgefunden. Gute Einstiegsmöglichkeiten werden z. B. als Berater (Consultant) gesehen.

Die OECD versucht seit einiger Zeit, das bisher eher bedeutungslose Instrument der „Framework Agreements“ auszubauen. Es handelt sich dabei um bilaterale Vereinbarungen zwischen OECD und interessierten Mitgliedstaaten, auf deren Grundlage Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus nationalen, OECD-nahen Verwaltungszweigen temporär in der OECD eingesetzt und teilweise aus nationalen Budgets finanziert werden. Insgesamt bestehen derzeit fünf solcher Vereinbarungen (u. a. mit Japan, Kanada und Spanien), in deren Rahmen 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der OECD tätig sind. Motivation für die Mitgliedstaaten dürfte die verbesserte Einflussnahme auf die OECD-Politik sowie langfristig eine günstigere Personalquote sein. Inwieweit dieses Instrument an Bedeutung gewinnt, ist bisher nicht absehbar. Die Bundesregierung beobachtet die Entwicklung und wird ggf. personalpolitisch darauf reagieren.

### 1.6 Internationale Organisation für Erneuerbare Energien (IRENA)

IRENA wurde am 26. Januar 2009 in Bonn gegründet und ist damit noch eine sehr junge Organisation, die sich im Aufbau befindet. Im Sekretariat in Abu Dhabi, Vereinigte Arabische Emirate, sind derzeit rund 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (Stand Herbst 2010).

<sup>6</sup> Die OECD gehört neben Europarat, NATO, WEU, Europäischer Weltraumorganisation (ESA) und Europäischem Zentrum für mittelfristige Wettervorhersage (EZMW) zu den sogenannten koordinierten Organisationen, die sich in einem gemeinsamen Koordinierungsausschuss zur Regelung ihres Dienstrechts zusammengeschlossen haben. Die Besoldungsgruppen A5, A6 und A7 sind in etwa vergleichbar mit den Besoldungsgruppen A16, B3 und B6 im deutschen öffentlichen Dienst.

Deutschland hatte im Herbst 2009 zunächst einen Personalstamm von vier Personen für das Sekretariat in Abu Dhabi zur Verfügung gestellt. Diese wurden 2010 aus dem Gemeinschaftsbudget finanziert. Eine Fortführung der Beschäftigung ist auch nach der ersten Vollversammlung (voraussichtlich im Frühjahr 2011) angestrebt. Zudem wurde im Frühjahr 2010 eine weitere Person abgeordnet, so dass derzeit insgesamt fünf Deutsche vor Ort tätig sind. Der mit Beschluss des Budgets 2010 vom 17. Januar 2010 vorgesehene freiwillige deutsche Beitrag entsprach einem Anteil von rund 10,2 Prozent.

## **2 Netzwerke mit Deutschen in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen**

Der Aufbau und die Pflege tragfähiger Netzwerke mit den Deutschen in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen ist ein wichtiger Faktor der deutschen internationalen Personalpolitik. Die Bundesregierung hat dafür in den vergangenen Jahren ein entsprechendes Instrumentarium implementiert.

### **2.1 Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen**

Bereits zum vierten Mal fand im Juni 2010 die vom Auswärtigen Amt organisierte Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen statt. Insgesamt nahmen mehr als 300 deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 70 Organisationen teil. Unter Einbeziehung aller Bundesministerien bot das zweitägige, dichte Programm neben Netzwerkbildung und -pflege zum einen die Möglichkeit des Gedanken- und Erfahrungsaustauschs über aktuelle innen- und außenpolitische Themen. Zum anderen gab es in 14 Einzelforen Gelegenheit zu fachspezifischen Diskussionen. Erstmals wurde die Konferenz vom Bundesminister des Auswärtigen eröffnet. Das Feedback der Konferenzteilnehmerinnen und -teilnehmer war sehr positiv.

### **2.2 Treffen hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen**

Mit der Einladung hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen im Juni 2010 im Rahmen des Gästeprogramms der Bundesregierung wurde eine wichtige Tradition fortgeführt. Das Ziel des Programms, das regelmäßig der Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen vorgeschaltet ist, besteht darin, die Kontakte zu hochrangigen Deutschen in internationalen Organisationen zu pflegen und diese für personalpolitische Ziele und Fragen der politischen Öffentlichkeitsarbeit zu sensibilisieren. Dazu trug insbesondere die hochrangige Wahrnehmung durch die Bundesregierung und Abgeordnete des Deutschen Bundestages bei.

Das erfolgreiche Programm der Europapolitischen Gespräche in Berlin, einer zweitägigen Einladung an hochrangige deutsche EU-Beamten und Beamte zum Erfahrungsaustausch mit der Bundesregierung und dem

Bundestag sowie zum Zwecke der Netzwerkbildung, wurde im Berichtszeitpunkt ebenfalls fortgeführt. Die Ende 2007 eingeführte Praxis der Einladungen nach Themengebieten erlaubt einen spezifischeren Zuschnitt des Programms. Die größere thematische und/oder strukturelle Gemeinsamkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bietet die Grundlage für tiefer gehende, substanziellere Diskussionen mit den jeweiligen Gesprächspartnern. Insgesamt wurden vier weitere Reisen durchgeführt. Neben den thematischen Schwerpunkten „Gerichte und juristische Dienste“, „Haushalt und Finanzen“ sowie „Energie und Klima“ wurden zuletzt die Deutschen in den Kabinetten der Kommission eingeladen. Sowohl Gäste als auch Gesprächspartner in Berlin haben über die grundsätzliche gute Idee europapolitischer Informationsreisen hinaus deren thematische Ausrichtung äußerst positiv bewertet.

Daneben wurden nach Inkrafttreten des Vertrags von Lissabon und Dienstantritt der neuen EU-Kommission Anfang März 2010 von Bundeskanzleramt und Auswärtigem Amt gemeinsam die ranghöchsten Deutschen in den EU-Institutionen (Generaldirektoren, Generalsekretäre und Kabinettschefs) zu Gesprächen auf Ministerebene eingeladen.

### **2.3 Internetgestützte Kommunikationsplattform „CommIO“**

Die vom Auswärtigen Amt in Zusammenarbeit mit einer Fachfirma entwickelte und im Oktober 2008 in Betrieb genommene internetgestützte (Web 2.0-) Kommunikationsplattform „CommIO“ ([www.commio.de](http://www.commio.de)) dient dem fachlichen, beruflichen und persönlichen Informationsaustausch der deutschen Beschäftigten in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen. Außerdem bietet CommIO unabhängig von den Netzwerkveranstaltungen die Möglichkeit, über eine geschützte Plattform mit fachlich relevanten Regierungsstellen in Deutschland in einen informellen Dialog zu treten. Ziel ist die nachhaltige Unterstützung gegenseitiger Vernetzung. CommIO richtet sich insbesondere an Nutzerinnen und Nutzer, die in ihrem internationalen Umfeld nur wenig Gelegenheit haben, Erfahrungen und karriererelevante Informationen mit Landsleuten auszutauschen, soziale Kontakte trotz häufiger Ortswechsel zu pflegen und unkomplizierten Zugang zu Informationen und Ansprechpartnern in den Bundesministerien zu finden. Aktuell sind 1.430 Nutzerinnen und Nutzer registriert. Bisher wird in erster Linie die Adressbuchfunktion der Plattform genutzt, die Kommunikationsfunktion als eigentlicher Kernbereich ist dagegen ausbaufähig. Voraussetzung dafür sind attraktivere Informationsangebote, eine intensivere Moderation sowie die weitere Erhöhung der Zahl der Nutzerinnen und Nutzer durch Werbung und ggf. Erweiterung des Adressatenkreises.

### **2.4 Weitere Instrumente**

Auf große Resonanz bei den deutschen Beschäftigten stößt der seit 2007 vom Koordinator für internationale Personalpolitik im Auswärtigen Amt herausgegebene



viermonatliche Rundbrief, der derzeit ca. 1 300 Abonnentinnen und Abonnenten erreicht.

Seit 2008 existiert ein vom Auswärtigen Amt zur Unterstützung, Standardisierung und Systematisierung der personalpolitischen Bemühungen erstellter „Best Practices“-Leitfaden, der die Arbeit der für internationale Organisationen zuständigen deutschen Auslandsvertretungen wesentlich prägt. Die Verbesserung der Netzwerkarbeit der Vertretungen spielt dabei eine wichtige Rolle. Neben regelmäßigen Kontakten zu einzelnen IO-Beschäftigten und Einladungen wie z. B. zum Empfang am 3. Oktober rücken fachbezogene Veranstaltungen in den Mittelpunkt des Interesses.

Insbesondere hat die Ständige Vertretung bei der EU in Brüssel in den letzten Jahren den systematischen Aufbau verschiedener Netzwerke unterstützt. Einige dieser Netzwerke sind an Hierarchieebenen orientiert (z. B. Netzwerk der jungen deutschen EU-Beamtinnen und -Beamten, Referatsleiternetzwerk), andere richten sich hierarchieübergreifend an Deutsche, die in unterschiedlichen Institutionen zu ähnlichen Fachgebieten arbeiten.

Die Ständige Vertretung pflegt den Kontakt zu hochrangigen deutschen EU-Beamtinnen und Beamten ebenso wie zu Berufseinsteigern und abgeordneten nationalen Sachverständigen (ANS). Ein bewährter Kreis sind die sogenannten „Netzwerker“, eine Gruppe von etwa 60 Deutschen aus verschiedenen EU-Institutionen, die sich bereit erklärt haben, junge Deutsche bei ihrem Berufseinstieg in Brüssel zu unterstützen. Neu entstanden ist im Jahre 2009 das sogenannte „Deutschsprachige Netzwerk“, in dem sich Nicht-Muttersprachlerinnen und Nicht-Muttersprachler mit guten Deutschkenntnissen und Interesse an Deutschland zusammengeschlossen haben.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Kontakten und Veranstaltungen aus dem Ressortkreis für einzelne internationale Organisationen: So führen u. a. AA, BMI, BMJ, BMF, BMWi, BMELV, BMVg, BMG, BMBF und BMZ einen regelmäßigen Meinungs- und Informationsaustausch mit den deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch. Dabei informieren sie einerseits über wesentliche fachpolitische Entwicklungen und die Interessenlage der Bundesregierung und stehen andererseits als Ansprechpartner auch für deren Fragen zur Verfügung. Im Bereich der internationalen Finanzinstitutionen spielen die jeweiligen Büros der deutschen Exekutivdirektoren eine besondere Rolle. Sie stehen in ständigem formellen und informellen Dialog mit deutschen Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, laden zu Veranstaltungen ein und fördern damit auch die Netzwerkarbeit der Beschäftigten untereinander. Sehr geschätzt werden auch die Treffen mit Parlamentarierinnen und Parlamentariern und Regierungsvertreterinnen und -vertretern, die insbesondere am Rande der Jahrestagungen von IWF und Weltbank stattfinden.

### **3 Förderung deutscher Bewerberinnen und Bewerber für internationale Organisationen und europäische Institutionen**

Im Mittelpunkt einer langfristig ausgerichteten Personalpolitik steht die Nachwuchsförderung. Sie beginnt bereits

im Hochschulbereich, richtet sich aber primär an potentielle und tatsächliche Bewerberinnen und Bewerber/Berufseinsteigerinnen und -einsteiger bei internationalen Organisationen sowie an den dortigen Führungsnachwuchs. In zweiter Linie umfasst sie auch die Fördermaßnahmen der Bundesministerien zur Stärkung der internationalen Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten bzw. der Bediensteten im eigenen Geschäftsbereich. Schwerpunkte waren dabei die Vergrößerung des potenziellen Kreises deutscher Kandidatinnen und Kandidaten durch substantielle Erweiterung des Informationsangebots, Maßnahmen zur gezielten Bewerbervorbereitung, die Stärkung der Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten für Einsätze in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen sowie der Ausbau der Nachwuchsförderprogramme der Bundesregierung.

#### **3.1 Umfassendes Informationsangebot und gezielte Bewerbervorbereitung**

Aufgrund der im internationalen Vergleich immer noch relativ geringen deutschen Bewerberzahlen bei internationalen Organisationen war die Ausweitung des deutschen Bewerberkreises in den letzten Jahren ein wichtiges Anliegen der Bundesregierung.

Um Interesse für eine Karriere im Bereich der internationalen Organisationen zu generieren, halten das Auswärtige Amt und sein Kooperationspartner, das Büro Führungskräfte zu internationalen Organisationen (BFIO) der Bundesagentur für Arbeit, regelmäßig Hochschulvorträge zu Beschäftigungsmöglichkeiten bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen. Diese Informationsarbeit wurde in den vergangenen Jahren deutlich intensiviert: insgesamt wurden im Berichtszeitraum bundesweit 71 Vorträge gehalten. Die Bundesressorts unterstützten vor allem fachbezogene Vortragsveranstaltungen: So warben z. B. das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und die zuständige deutsche Auslandsvertretung mit Informationsveranstaltungen an ausgewählten Lehrstühlen deutscher Universitäten, um die deutsche Personalpräsenz im WTO Sekretariat mittel- bis langfristig zu stärken.

Für dieselbe Zielgruppe veranstaltet das Auswärtige Amt seit 2006 jährlich eine Informationsmesse, die Interessierten Gelegenheit bietet, sich im direkten Gespräch mit Vertretern der internationalen Organisationen und im Rahmen von entsprechenden Präsentationen über Arbeitsinhalte, Rekrutierungs- und Beschäftigungsbedingungen bei internationalen Organisationen sowie über nationale Nachwuchsförderprogramme zu informieren. Die Veranstaltung stößt auf reges Interesse (rund 1 800 Besucherinnen und Besucher aus dem gesamten Bundesgebiet im Jahr 2010) und soll auch in den kommenden Jahren durchgeführt werden.

Daneben fokussieren sich Bundesregierung und einzelne Internationale Organisationen im Rahmen von Fachverbandskampagnen auf ausgewählte universitäre Ausbildungszweige oder berufliche Dachverbände in Deutschland. So veranstaltete z. B. das Auswärtige Amt mit Unterstützung der Bundesbank im Herbst 2009 in Frankfurt am Main ein Informationsforum „Berufsperspektiven in in-

ternationalen Finanzinstitutionen“ für berufserfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des deutschen Finanzsektors mit ca. 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Das vom Koordinator für internationale Personalpolitik der Bundesregierung seit 2001 zur Verfügung gestellte Instrument des „Internationalen Stellen- und Personalpools“ ([www.jobs-io.de](http://www.jobs-io.de)) wurde im Berichtszeitraum weiter entwickelt. In diesen Datenbanken können sich Interessenten tagesaktuell über rund 1 300 Stellenausschreibungen von ca. 200 internationalen Organisationen weltweit unter Eingabe unterschiedlichster Suchkriterien informieren oder nach Registrierung ein Personalprofil anlegen, um möglichst passgenaue Stellenangebote zu erhalten.

Aktuelle Stellenausschreibungen von internationalen Organisationen und europäischen Institutionen werden vom Koordinator für internationale Personalpolitik außerdem regelmäßig an die Bundes- und Landesverwaltungen verteilt und dort jeweils im Intranet veröffentlicht. Komplementär dazu ist die Berichterstattung der deutschen Auslandsvertretungen, die im Einzelfall gezielt Aussagen über die politische Wertigkeit von Stellen in den Organisationen trifft sowie die Chancen potentieller deutscher Bewerberinnen und Bewerber einschätzt. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei Vakanzen im Leitungsbereich der Organisationen.

Auch innerhalb der Bundesministerien wurde die Information der Ressortangehörigen über ausgeschriebene Stellen wesentlich erweitert. So werden z. B. seit einigen Jahren Stellenausschreibungen, für die in den Ressorts ein Besetzungsinteresse besteht bzw. die hinsichtlich ihres Anforderungsprofils Qualifikationen von Bedienstete-

ten unterschiedlicher Fachabteilungen der Ressorts abbilden, im dortigen Intranet veröffentlicht. Ferner sind Links zum Informationsangebot des Koordinators für internationale Personalpolitik eingerichtet. Mit an einer internationalen Verwendung interessierten Beschäftigten führen die Ressorts Informationsgespräche durch und vermitteln Kontakte u. a. mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, die bereits die Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen haben. Bewährt hat sich darüber hinaus z. B. ein dreitägiger Lehrgang zur Bewerbungsvorbereitung für internationale Organisationen, den das Bundesministerium der Verteidigung für seinen Bereich regelmäßig veranstaltet.

Insgesamt sind seit 2001 – durch Ermöglichung einer Seminarteilnahme, eines Coachings in Vorbereitung auf das mündliche Auswahlverfahren oder durch Übersendung entsprechenden Informationsmaterials – mehr als 6 000 deutsche Bewerberinnen und Bewerber gezielt auf die Auswahlverfahren einzelner internationaler Organisationen vorbereitet worden. Dieses Angebot hat entscheidend mit dazu beigetragen, dass Deutschland z. B. im Sekretariat der Vereinten Nationen bei den geographisch zugeteilten Positionen inzwischen angemessen repräsentiert ist und deshalb das VN-Auswahlverfahren, das National Competitive Recruitment Exam (NCRE), für Deutsche temporär ausgesetzt wurde.

Der Koordinator für internationale Personalpolitik informiert Interessenten ferner durch wöchentliche Rundmails über Einstiegspositionen im Bereich der internationalen Organisationen, weist auf seiner Webseite regelmäßig auf die entsprechenden Auswahlverfahren in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen hin und bietet allgemeine Hinweise für die Abfassung von Bewerbungsunterlagen ([www.diplo.de/jobs-io](http://www.diplo.de/jobs-io)).

### **Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen – BFIO**

Als Kooperationspartner des Koordinators für Internationale Personalpolitik bearbeitet das BFIO im Jahresdurchschnitt ca. 3 000 Anfragen von deutschen Interessenten für eine Karriere in Internationalen Organisationen. Neben einem breiten schriftlichen Informationsangebot steht das BFIO für telefonische und persönliche Beratungen zur Verfügung. Das Spektrum dieses Personenkreises reicht dabei von Hochschulabsolventen bis hin zu Führungskräften mit einer langjährigen international ausgerichteten Berufslaufbahn.

Im Rahmen der Kooperation mit dem Koordinator für Internationale Personalpolitik stellt das BFIO ein Bindeglied dar zwischen deutschen Bewerberinnen und Bewerbern auf der einen Seite und den Fachressorts der Bundesregierung sowie den diplomatischen Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland vor Ort auf der anderen Seite. Jährlich werden etwa 500 tatsächlich erfolgte Bewerbungen von deutschen Führungskräften bei Internationalen Organisationen begleitet. Die Bewerberinnen und Bewerber profitieren dabei von einer kontinuierlichen und guten Netzwerkarbeit aller mit Personalfragen Beteiligten. Die Zusammenarbeit zwischen den diplomatischen Vertretungen und dem BFIO zeigt insbesondere bei der Vorbereitung deutscher Bewerberinnen und Bewerber auf konkrete Auswahlgespräche (ca. 160 in 2009) gute Erfolge.

Mit Blick auf die personalpolitischen Perspektiven von Deutschen bei Internationalen Organisationen verfolgt das BFIO in Kooperation mit dem Auswärtigen Amt die Strategie einer konsequenten Förderung und Entwicklung von Kandidatinnen und Kandidaten der unterschiedlichsten Fachgebiete und für diverse Hierarchieebenen. Dies erklärt auch das Engagement des BFIO im Bereich der gezielten Informations- und Beratungstätigkeit für Studierende an ausgewählten deutschen Hochschulen mit 30 Vortragsveranstaltungen 2009, an denen durchschnittlich 80 Personen teilgenommen haben. Ziel dieser Hochschularbeit ist es, den Blick auf den Arbeitsmarkt Internationale Organisationen und hier insbesondere auf das Programm Beigeordnete Sachverständige zu lenken, um qualifizierte und international ausgerichtete deutsche Hochschulabsolventen für eine zukünftige Bewerbung zu motivieren.

Daneben veröffentlicht das Auswärtige Amt etwa im monatlichen Rhythmus, bei Bedarf häufiger, einen elektronischen Newsletter mit aktuellen Informationen zu den EU-Auswahlverfahren, entsprechenden Vorbereitungsseminaren sowie weiteren Neuigkeiten rund um den Berufseinstieg in der EU. Der Rundbrief hat aktuell über 7 500 Abonnentinnen und Abonnenten.

Mit dem „EPSO Development Program (EDP)“ hat das Europäische Personalauswahlamt im November 2008 eine grundlegende Reform der Personalauswahlverfahren der EU („Concours“) angestoßen. Ziel sind regelmäßige Concours mit verkürzten Verfahrenszeiten und einer beschleunigten Einstellung. Inhaltlich wird in den Vorauswahltests auf kognitive Fähigkeiten Wert gelegt, anschließend sollen im Rahmen eines Assessment Centers Kernkompetenzen geprüft werden. Die Umsetzung der Reform wurde mit der Veröffentlichung der ersten Auswahlverfahren nach den neuen Prüfschemata im März 2010 abgeschlossen. Nachdem es zwischen 2005 und 2010 keine allgemeinen Auswahlverfahren gegeben hatte, war es wichtig, potentielle Bewerberinnen und Bewerber auf diese Karriereoption aufmerksam und mit dem neuen Verfahren vertraut zu machen, um die bisher hohe Quote erfolgreicher deutscher Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufrecht erhalten zu können. Das Auswärtige Amt bietet dazu ein breites Maßnahmenpaket zur Information und Werbung, zur Vorbereitung und Begleitung deutscher Kandidatinnen und Kandidaten an.<sup>7</sup>

### **3.2 Die Förderprogramme der Bundesregierung für den Nachwuchs bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen**

Nachwuchsförderprogramme der Bundesregierung, wie beispielsweise das zwei- bzw. dreijährige Programm Beigeordnete Sachverständige oder das Carlo-Schmid-Programm tragen der Tatsache Rechnung, dass internationale Organisationen bei der Einstellung häufig auf Kandidatinnen und Kandidaten zurückgreifen, die bereits erste berufliche Erfahrungen in der jeweiligen Organisation oder ähnlichen Institutionen gesammelt haben. Aufgrund der Entwicklungen im internationalen Personalbereich der letzten Jahre werden die Nachwuchsförderprogramme immer mehr zu einem entscheidenden Instrument, um die Ziele unserer internationalen Personalpolitik auch langfristig umsetzen zu können, denn immer häufiger werden bei der Besetzung von Leitungspositionen langjährige Erfahrungen innerhalb der Organisation vorausgesetzt, so

<sup>7</sup> Nachdem der deutsche Anteil unter allen Bewerberinnen und Bewerbern vor den Vorauswahltests noch bei 7,6 Prozent und Deutschland damit nur auf dem sechsten Platz unter allen Mitgliedstaaten lag, hat sich diese Quote nach der ersten Prüfrunde bereits auf 12,4 Prozent verbessert. Für das Assessment Center (AC) wurden vom Auswärtigen Amt insgesamt drei Coachings angeboten, die von 85 der insgesamt 122 deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer am AC besucht wurden. Es bestehen damit Chancen, dass es trotz des von 15 auf 27 Mitgliedstaaten gewachsenen Bewerberfeldes gelingt, den zuletzt erreichten hohen Anteil an Deutschen unter den erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerbern auf den Reservelisten der EU zu halten.

dass externe Bewerbungen in der Regel weniger aussichtsreich sind.

#### **3.2.1 Programm für Beigeordnete Sachverständige (BS-Programm)**

Dieses in der Federführung des BMZ liegende Programm ermöglicht geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern als Beigeordneter Sachverständiger (BS), international auch bekannt als Junior Professional Officer (JPO) oder Associate Expert (AE) voll finanziert für einen Zeitraum von mindestens zwei und höchstens drei Jahren auf einem unter strategischen Gesichtspunkten ausgewählten Dienstposten Eignung und Motivation für die jeweilige Aufgabe bzw. Organisation unter Beweis zu stellen. Gleichzeitig sollen sich die BS in dieser Zeit Karrierechancen im Kontext der Internationalen Organisationen erarbeiten, um sich anschließend erfolgreich bei entsprechenden Ausschreibungen bewerben zu können. Die Mittel für das BS-Programm beliefen sich in den Haushaltsjahren 2009 und 2010 auf jeweils 18 Mio. Euro und konnten somit im Vergleich zu den Vorjahren erheblich gesteigert werden (2008: 11,86 Mio. Euro, 2007: 10,16 Mio. Euro). Die Übernahmequote der BS direkt im Anschluss an den Förderzeitraum in das System der Internationalen Organisationen lag 2009 bei 80 Prozent. In 2010 werden insgesamt 180 BS von deutscher Seite finanziert, wovon ca. 55 neu als BS entsandt werden. Außerdem konnte das BS-Programm auf weitere Organisationen ausgeweitet werden, bei denen Deutschland bisher unterrepräsentiert ist: Die Voraussetzungen dafür wurden durch die Unterzeichnung von Abkommen über die Entsendung von BS mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) in London sowie der Interamerikanischen Entwicklungsbank (IADB) in Washington geschaffen.

#### **3.2.2 Carlo-Schmid-Programm (CSP)**

Das Carlo-Schmid-Programm wird vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) und der Studienstiftung des deutschen Volkes gemeinsam durchgeführt. Das Programm wird in Zusammenarbeit mit der Robert-Bosch-Stiftung und dem Tönissteiner Kreis umgesetzt.

Das Programm soll herausragende Studierende und Graduierte im Rahmen eines Praktikums mit den Problemstellungen und Arbeitsweisen im internationalen Verwaltungsbereich bekannt machen und zur Erweiterung ihrer interkulturellen Kompetenz beitragen. Darüber hinaus sollen Begleitmaßnahmen die Voraussetzungen, Chancen und die Vernetzung von geeigneten jungen Leuten für eine spätere Tätigkeit im internationalen Bereich verbessern. Das Auswärtige Amt leistet aktive Hilfestellung bei der Akquisition von Praktikumsplätzen und bei der Betreuung der Stipendiatinnen und Stipendiaten vor Ort. Das Programm wird überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finanziert.

Das Programm wurde in den letzten Jahren substantiell ausgebaut. Seit 2004 hat die Zahl der geförderten Studierenden/Graduierten kontinuierlich von 67 auf 100 pro Jahr zugenommen (aktuell 106). Dementsprechend ist der

CSP-Mitteinsatz in diesem Zeitraum von 500 000 Euro pro Jahrgang auf aktuell 660 000 Euro erhöht worden.

Ferner konnte, ohne Aufgabe des Ziels einer Nachwuchsförderung auf breiter Basis, eine Konzentration auf die Förderung von Praktikantenstellen bei denjenigen prioritären internationalen Organisationen realisiert werden, bei denen Deutschland unterrepräsentiert ist (z. B.: OECD, Weltbank, regionale Entwicklungsbanken, WTO).

### 3.2.3 Beschäftigung von Absolventen der EU- und VN-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm)

Das Programm zur vorübergehenden Beschäftigung von Absolventen der EU-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm) wurde im Berichtszeitraum unter Federführung des Auswärtigen Amts fortgeführt. In den Fachressorts der Bundesregierung sind aktuell insgesamt 13 Laureatinnen und Laureaten bei vier Bundesressorts unter Vertrag und werden aus dem jeweiligen Haushalt finanziert. Auf Werben der Bundesregierung haben auch drei Bundesländer insgesamt vier Laureatinnen oder Laureaten eingestellt.

Der vorübergehende Einsatz erlaubt den späteren EU-Kommissionsbeamtinnen und -beamten wichtige berufliche Erfahrungen in einem Fachgebiet zu sammeln, die Umsetzung und Koordinierung der EU-Politik auf deutscher Seite kennen zu lernen und über die während dieser Tätigkeit geknüpften Kontakte einen gezielteren Einstieg bei der EU-Kommission zu erreichen. Durch regelmäßige Dienstreisen der Laureatinnen und Laureaten nach Brüssel konnten diese intensive Kontakte in den EU-Institutionen knüpfen und so ein Netzwerk aufbauen, das ihnen den dortigen beruflichen Einstieg erleichterte. Eines der Hauptanliegen der Reform des EU-Auswahlverfahrens 2009/2010 lag in der deutlichen zeitlichen Straffung der Abläufe und Verkürzung der Fristen. So soll ab 2011 jede erfolgreiche Bewerberin und jeder erfolgreiche Bewerber binnen Jahresfrist ein Stellenangebot erhalten. Damit wird voraussichtlich eine grundlegende Neuausrichtung des Laureatenprogramms, das bislang auch der Überbrückung von z. T. mehrjährigen Wartezeiten zwischen erfolgreicher Concoursteilnahme und Einstellung von Kandidaten diente, erforderlich.

### 3.2.4 Weitere Nachwuchsförderprogramme

Eine wichtige Form der gezielten Nachwuchsförderung ist die mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, einzelner Bundesländer sowie privater Stipendienggeber gewährleistete Finanzierung von Studienplätzen (8 000 Euro pro Studienjahr) für jährlich zwischen 30 bis 45 deutsche Postgraduierte am Europakolleg Brügge. Dies ist das älteste Institut für postuniversitäre Studien, das praxisorientiert auf Tätigkeiten in europäischen Institutionen, Verbänden und Unternehmen mit europäischem und internationalem Bezug vorbereitet.

Zur Förderung der Kompetenz junger Juristinnen und Juristen im Bereich des Europarechts und zu deren Qualifizierung für Aufgaben in den juristischen Diensten der

EU-Organe bzw. beim Europäischen Gerichtshof bildet das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie jährlich ca. 20 Rechtsreferendare im Bereich des materiellen Europarechts bzw. der Prozessführung vor den Europäischen Gerichten aus.

Erwähnenswert ist auch das vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt angebotene „German Trainee Programme“ (GTP), mit dem Berufseinsteiger anspruchsvolle Traineestellen für ein bis zwei Jahre in naturwissenschaftlichen, ingenieurtechnischen und gesellschaftspolitischen Bereichen der Europäischen Raumfahrtagentur (ESA) übernehmen. Dieses Programm wird mit einem jährlichen Volumen von 300.000 Euro aus dem Bundeshaushalt finanziert. Daneben verfügt die ESA mit dem „Young Graduate Trainee Programme“ auch ein eigenes Förderprogramm.

Eine Möglichkeit der Beschäftigung von jungen Universitätsabsolventen in der OECD bietet das „Young Professionals Programme“ (YPP). Auf die letzte im September 2008 erfolgte Ausschreibung von sieben Stellen in diesem Programm gingen insgesamt 2 500 Bewerbungen ein, davon 100 von deutschen Bewerberinnen und Bewerbern (entspricht 4 Prozent). Mit der Besetzung einer Stelle mit einer deutschen Bewerberin liegt der deutsche Anteil am aktuellen YPP bei 14,3 Prozent. Im Zuge der anstehenden personalwirtschaftlichen Reform soll das Programm gestaltet und erweitert werden.

Die NATO bietet Praktikumsplätze für Studierende sowohl durch direkte Bewerbung als auch über den DAAD an. Das Bundesministerium der Verteidigung ermöglicht zudem jedes Jahr bis zu zwölf dienstjüngeren Bundeswehrmitarbeiterinnen und -mitarbeitern ein mehrmonatiges Praktikum bei der NATO.

Aktivitäten zur Rekrutierung von Nachwuchskräften für den IWF trugen dazu bei, dass sich die Teilnahme Deutscher beim „Economist Programm“ inzwischen sehr gut darstellt. Momentan kommen fünf von 82 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Deutschland.

Im Bereich der Nachwuchsförderung pflegt das Büro des deutschen Exekutivdirektors einen engen, informellen Austausch mit den deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des „Economist Program“. Auch deutsche Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Studierende nutzen das Büro als Anlaufstelle. Zudem gibt es einen regelmäßigen Austausch mit deutschen Studierenden an Universitäten in Washington DC. Dies trägt dazu bei, den IWF als potentiellen Arbeitgeber für international ausgerichtete junge Deutsche im Bewusstsein zu verankern.

## 4 Das Personalrahmenkonzept der Bundesregierung zu zentralen Fragen der internationalen Personalpolitik

Das 2007 vom Kabinett beschlossene Personalrahmenkonzept definiert einen von allen Ressorts im Rahmen ihrer personalwirtschaftlichen Möglichkeiten und dienstlichen Erfordernisse anzustrebenden gemeinsamen Mindeststandard mit dem Ziel, die Bewerberzahlen und -qua-

lififikation aus dem Bereich des öffentlichen Dienstes, insbesondere aus den obersten Bundesbehörden zu erhöhen.

#### 4.1 Stärkung der Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten für Einsätze in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen

Im Berichtszeitraum offerierten die Bundesministerien ihren Bediensteten ein vielseitiges Angebot, das zur Qualifizierung für eine Tätigkeit in internationalen und europäischen Organisationen beiträgt, wie z. B.:

- Erwerb oder Perfektionierung von Sprachkenntnissen im Rahmen dienstlicher Fortbildung und als Element der Personalentwicklungskonzepte,
- Teilnahme an internationalen Verhandlungen und Konferenzen,
- Fortbildungsangebote zur Vorbereitung auf internationale Tätigkeiten (u. a. Seminare zum Thema „interkulturelle Kommunikation“)
- Teilnahme an international ausgerichteten Aufbaustudiengängen und Fortbildungsprogrammen, (u. a. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV), Bundesakademie für Sicherheitspolitik (BAKS), Zentrum für internationale Friedenseinsätze (ZIF), Bundesakademie für Wehrtechnik und Wehrverwaltung (BakWVT), Programm „Nationale Sachverständige in beruflicher Weiterbildung“ (NSWB) der Europäischen Kommission als Nachfolgeeinrichtung der „Stages Structurales“, dt.-frz. Qualifizierungsprogramm „MEGA“, NATO Defence College, George C. Marshall Center, Defense Resources Management Institute (DRMI), Institut Européen d'Administration Publique (EIPA), Hertie School of Governance, Bucerius Summer School of Global Governance, Universität Potsdam)

Die Angebote erleichtern den Bediensteten den (temporären) Wechsel in eine internationale Organisation oder eine europäische Institution erheblich. Grenzen sind jedoch vor allem durch knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen der Ressorts gesetzt.

#### 4.2 Attraktivitätssteigerung eines befristeten IO-Einsatzes für Ressortbedienstete

Die einzelnen Bundesressorts haben sich seit Verabschiedung des Personalrahmenkonzepts darum bemüht, den Bediensteten eine internationale Verwendung zu ermöglichen und dafür entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

In einigen Bundesministerien sind mehrmonatige Einsätze/Praktika bzw. auch die „Außenprobezeit“ bei deutschen Auslandsvertretungen insbesondere in Brüssel, Genf und New York und bei internationalen Organisationen (u. a. EU-Kommission, NATO, EIB, EuGH, CERN, Europäischer Rechnungshof, EDA und OECD sowie Hospitationen beim IWF) inzwischen fester Bestandteil

des jeweiligen Personalentwicklungskonzepts (BMI, BMF, BMWi, BMAS, BMELV, BMVg, BMVBS, BMBF).

Wichtiges Motivationselement, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des deutschen öffentlichen Dienstes für eine Bewerbung bei Internationalen Organisationen zu interessieren, ist die Umsetzung des sogenannten „Spiralmodells“, d. h. die Setzung von Karriereanreizen bei längerfristigem Einsatz im internationalen Bereich. In der Regel wirken sich die internationalen Erfahrungen nicht sofort, sondern eher mittelfristig positiv auf die berufliche Entwicklung aus. Maßnahmen zur Gewährleistung von Karriereanreizen waren u. a.

- die Einbeziehung der aus dienstlichem Anlass zu internationalen Organisationen beurlaubten oder entsandten Beamtinnen und Beamten in die Beurteilungsverfahren.
- die Beförderung („Nachzeichnung“) von beurlaubten oder entsandten Beamtinnen und Beamten bei fiktiver Auswahl für nationale Förderungsdienstposten.
- die Anschlussverwendung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer mit internationalem bzw. EU-Bezug und Verbindung mit höherwertigen Tätigkeiten im Rahmen der personalwirtschaftlichen Möglichkeiten. So wird z. B. vom Bundesministerium der Finanzen bei der Besetzung von Führungspositionen (Referatsleiter) in jedem Einzelfall die Eignung der beurlaubten und entsandten Bediensteten geprüft.
- die besondere Berücksichtigung der Tätigkeit bei einer IO/der EU als zusätzliche Qualifikation in den Personalentwicklungskonzepten und bei der Vergabe von Beförderungsdienstposten (z. B. setzt das Bundesministerium des Innern bei der Besetzung von Führungspositionen mit internationalem Schwerpunkt internationale Erfahrung grundsätzlich voraus).
- Bei einzelnen Auswahlentscheidungen setzten sich nach Würdigung auch der weiteren zu berücksichtigenden Qualifikationsmerkmale Bewerberinnen bzw. Bewerber durch, die nach ihrer Rückkehr aus dem Ausland unmittelbar in einer höheren Funktion eingesetzt wurden.

Insgesamt ist die Anzahl von Bediensteten der Bundes- und Länderressorts, die temporär in internationalen Organisationen tätig waren, von 919 im Jahr 2007 auf 977 im Jahr 2009 angestiegen. Neben beurlaubten Bediensteten handelt es sich um die Teilnahme an Programmen oder am Beamtenaustausch mit der EU-Kommission sowie um die Entsendung als nationale Sachverständige (END) zu den EU-Institutionen. 205 Bedienstete kehrten im Berichtszeitraum aus einer internationalen Verwendung zurück.

Ein wichtiger Schritt zur Verstetigung des Einsatzes von Personal aus dem deutschen öffentlichen Dienst bei Internationalen Organisationen war, dass im Haushaltsplan 2010 zur Umsetzung des Personalrahmenkonzeptes 16 Planstellen ausgewiesen wurden. Bereits seit dem Haushalt 2008 wurde durch Erleichterungen bei der Aus-

bringung von Ersatzplanstellen die Möglichkeit zur Einstellung von Ersatzkräften für entsandtes Personal erheblich verbessert.

Zu beobachten ist allerdings auch ein gewisser Trend, dass sich Beschäftigte eher für kürzere Programme oder für ressortnahe Verwendungen (z. B. Fachreferate an deutschen Auslandsvertretungen) interessieren, als den Schritt zu einer mehrjährigen Tätigkeit in einer internationalen Organisation auch außerhalb der EU zu tun. Einzelfallanalysen weisen darauf hin, dass große Konkurrenz und Länge des Auswahlverfahrens eher abschreckend wirken und die angebotenen Gehälter an einigen Standorten die Aufnahme einer Tätigkeit angesichts hoher Lebenshaltungskosten (insbesondere Mieten) nicht ausreichend attraktiv erscheinen lassen.

Trotz der insgesamt positiven Effekte des sogenannten „Spiralmodells“ schafft die haushalterische Lage schwierige Rahmenbedingungen. Die durch Mittel- und Stellenkürzungen eingeschränkten finanziellen und personalwirtschaftlichen Ressourcen stellen die Ressorts bei der Umsetzung des Personalrahmenkonzepts in steigendem Maße vor Probleme. Daher kommt der Gewinnung externer Kandidatinnen und Kandidaten und dabei vor allem der Zusammenarbeit mit dem Privatsektor und in begrenztem Umfang mit den Bundesländern eine besondere Bedeutung zu.

#### 4.3 Zusammenarbeit mit den Bundesländern

Die Bundesregierung strebt eine intensivere Zusammenarbeit mit den Bundesländern auf dem Gebiet der internationalen Personalpolitik an. Besonders in den Bereichen EU und Justiz gibt es bereits positive Ergebnisse:

- Die Bundesländer nutzen die Möglichkeit, Bedienstete in die Europaabteilung des Auswärtigen Amts und des Bundesministerium der Justiz (überwiegend Richter und Staatsanwälte) abzuordnen. Diese lernen dabei die europapolitische Abstimmung innerhalb der Bundesregierung sowie die Zusammenarbeit mit den Organen der EU bei der Umsetzung der deutschen Europapolitik kennen und bauen sich ein später dem jeweiligen Bundesland dienliches Netzwerk in Berlin und Brüssel auf. Gleichzeitig können sie bei späteren Verwendungen in Brüssel als Ansprechpartner für den Ressortkreis dienen. Aktuell sind elf Landesbedienstete aus acht Ländern an das Auswärtige Amt abgeordnet. Darüberhinaus sind zur Zeit vier weitere Landesbedienstete an der Ständigen Vertretung in Brüssel tätig.
- Das Bundesministerium der Justiz hat in Zusammenarbeit mit den Justizverwaltungen der Länder einen Personalpool aufgebaut, in dem Bewerberinnen und Bewerber für eine Tätigkeit als Rechtsreferentin oder -referent bei den europäischen Gerichten erfasst werden. Die Bewerberinnen und Bewerber erfüllen sowohl von ihrem fachlichen Profil als auch von ihren fremdsprachlichen Qualifikationen her die an Referentinnen und Referenten gestellten Anforderungen. Die meisten der in den Pool aufgenommenen Kandidatinnen und Kandidaten verfügen zudem über mehrjährige

Erfahrungen als Richterin, Richter oder Staatsanwältin, Staatsanwalt. Derzeit sind 45 sehr gut qualifizierte Personen in den Pool aufgenommen. Eine kurzfristige Identifizierung und Förderung von Kandidatinnen und Kandidaten für die europäischen Gerichte ist somit gewährleistet.

- Das Bundesministerium des Innern baut im Rahmen der Bund-/Länder Arbeitsgruppe Internationale Polizeimissionen (AG IPM), einen Pool von Polizeibeamtinnen und -beamten des höheren Dienstes zur Vorbereitung auf Auswahlverfahren für herausgehobene Funktionen im Rahmen des Zivilen Krisenmanagements auf.

#### 4.4 Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Sektoren (Privatwirtschaft, Wissenschaft)

Da sich aus dem Bereich des öffentlichen Dienstes in Deutschland nicht allen internationalen Anforderungsprofilen entsprechende Kandidatinnen oder Kandidaten identifizieren lassen und aufgrund der o. a. Sparzwänge der öffentlichen Haushalte Kandidatinnen und Kandidaten nur eingeschränkt zur Verfügung stehen, ist die Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Sektoren von hoher Bedeutung.<sup>8</sup> Die 2009 mit dem Informationsforum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des deutschen Finanzsektors (s. Ziff. 3.1.) begonnene Reihe von Informationsveranstaltungen für Beschäftigte aus der Privatwirtschaft soll fortgesetzt werden. Darüber hinaus werden derzeit Möglichkeiten eines temporären Wechsels an eine internationale Organisation und eines Personalaustauschs zwischen internationalen Organisationen und dem Privatsektor geprüft.

Der in der privaten Wirtschaft spürbar werdende Mangel an qualifizierten Fachkräften wird für dieses Konzept ein limitierender Faktor sein.

### 5 Weitere Maßnahmen der Bundesregierung im Interesse einer strategisch ausgerichteten und nachhaltigen internationalen Personalpolitik

#### 5.1 Entwicklung mittelfristiger Personalstrategien

Bei strukturell ungünstiger werdenden Rahmenbedingungen haben deutsche Kandidaturen und Bewerbungen nur dann realistische Erfolgsaussichten, wenn sie strategisch langfristig konzipiert und innerhalb der Bundesregierung stringent koordiniert und hochrangig politisch begleitet werden. In Umsetzung eines Auftrags der Staatssekretärsrunde unter der Leitung des Chefs des Bundeskanzleramts vom Dezember 2009 wurde von den Ressorts deshalb eine Checkliste mit prioritären Positionen in internationalen Organisationen erstellt. Ziel ist es, mit

<sup>8</sup> Diese Überlegungen werden gestützt durch den statistischen Befund, dass nur ca. 16 Prozent der 5 700 deutschen Beschäftigten in internationalen Organisationen ursprünglich aus dem deutschen öffentlichen Dienst stammen, der weit überwiegende Teil dagegen aus dem Privatsektor.

Hilfe dieser laufend fortzuschreibenden Prioritätenliste frei werdende hochrangige Positionen langfristig vorher zu identifizieren, das deutsche Interesse und die Chancen einer Besetzung abzustimmen sowie bei positiver Entscheidung rechtzeitig nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen.

In Ergänzung dazu wurden die Bundesressorts ebenfalls beauftragt, ein Tableau mit Kandidatenvorschlägen für die Besetzung mittelfristig freiwerdender hochrangiger EU-Stellen (ab Direktorenebene) zusammenzutragen, eine Prioritätenliste zu erstellen und das Ergebnis in ein detailliertes Personalentwicklungskonzept einfließen zu lassen. Diese Arbeiten laufen aktuell.

Darüber hinaus sind die auf Initiative des „Koordinators für internationale Personalpolitik“ im Auswärtigen Amt in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachressorts und den Ständigen Vertretungen entwickelten Personalstrategien für einzelne Organisationen bzw. Organisationsgruppen (u. a. Leitungspositionen VN-Sekretariat, Wirtschafts- und Finanzorganisationen, VN-Sonder- und Unterorganisationen) zu aktualisieren. Dabei ist auch zu prüfen, inwieweit inhaltliche und finanzielle Schwerpunktsetzungen der Bundesregierung gegenüber den internationalen Organisationen stärker mit personalpolitischen Interessen verknüpft werden können.

Im Bundesministerium der Verteidigung werden bereits seit 1995 jährlich mittelfristige Besetzungsstrategien für Leitungsposten in internationalen Organisationen des Verteidigungsbereichs erstellt und umgesetzt. Ergänzend werden halbjährlich die Entwicklungen abteilungsübergreifend auf Führungsebene abgestimmt. Die verstärkte Einbindung der für die internationalen Organisationen fachlich zuständigen Referate („Patenschafts-Initiative“) zur Informationsgewinnung und Koordination von Bewerbungen auf relevante Stellen auch unterhalb der Leitungsposten hat sich bewährt und wird fortgesetzt.

Daneben prüft die Bundesregierung die Option, den strategischen Personalaustausch mit Internationalen Organisationen einschließlich der EU zu intensivieren. Dieser Ansatz erscheint angesichts schrumpfender Personalausstattung – auch in vielen internationalen Organisationen – zukunftsweisend. Das Auswärtige Amt beabsichtigt zudem, die Zahl besonders leistungsfähiger jüngerer Diplomatinen und Diplomaten, die systematisch im Sinne des Spiralmodell an die Übernahme auch höherer Verantwortung in Internationalen Organisationen herangeführt werden sollen, zu erhöhen.

## **5.2 Aufbau von deutschen Führungskräften in internationalen Organisationen**

Parallel zur sehr umfangreichen und langfristig angelegten Nachwuchsförderung ist auch dem gezielten Aufbau von Führungskräften in den internationalen Organisatio-

nen selbst große Aufmerksamkeit zu widmen. Dabei spielen unter anderem Fortbildungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle.

So bietet die Ständige Vertretung bei der EU seit 2008 ein Training für deutsche EU-Beamtinnen und -Beamte an, die sich nach einigen Jahren Berufserfahrung auf ihre erste Führungsposition als Referatsleiterin oder -leiter bewerben wollen. Die Managementseminare haben sich als wertvolle Unterstützung für den deutschen Führungsnachwuchs in den EU-Institutionen etabliert und sollen weiterhin angeboten werden.

Fortbildungsseminare wurden auch von anderen Ständigen Vertretungen bei internationalen Organisationen durchgeführt und sollen in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel ebenfalls fortgesetzt werden.

Darüber hinaus hat die Hertie School of Governance von 2008-2010 jährlich ein Stipendium für deutsche Beschäftigte in internationalen Organisationen ausgelobt, um ihnen die Teilnahme an dem berufsbegleitenden sektorübergreifenden zweijährigen Aufbaustudiengang „Executive Master of Public Management“ zu ermöglichen.

## **6 Koordinierungsinstrumente der internationalen Personalpolitik**

Die Bundesregierung hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Strukturen aufgebaut, die die Koordinierung der internationalen Personalpolitik innerhalb der Bundesregierung intensiviert und zur Verbesserung der deutschen Personalpräsenz in internationalen Organisationen beigetragen hat.

### **6.1 Staatssekretärsrunde „Deutsches Personal in internationalen Organisationen und Europäischen Institutionen“**

Seit 1999 tagt regelmäßig unter Leitung des Chefs des Bundeskanzleramts eine Staatssekretärsrunde, die Fragen der internationalen Personalpolitik und deutsche Bewerbung für internationale Spitzenstellen koordiniert.

### **6.2 Auswahlgremium „Deutsches Personal in Internationalen Organisationen“**

Seit 2002 besteht das sogenannte „Auswahlgremium“, das ca. zehnmal pro Jahr tagt. Darin sind auf Arbeitsebene alle Bundesministerien, die Bundesländer durch je eine Vertreterin oder einen Vertreter der A- und B-Länder, das Zentrum für internationale Friedenseinsätze und das Büro Führungskräfte zu internationalen Organisationen vertreten. Im Auswahlgremium werden Vakanzen, Bewerbungen, Rahmenbedingungen und Rückkehrvoraussetzungen besprochen und koordiniert.

