

Unterrichtung

durch die Bundesregierung

Dritter Bericht der Bundesregierung zur deutschen Personalpräsenz in internationalen Organisationen

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorbemerkung	4
1 Deutsches Personal in internationalen Organisationen	4
1.1 Eine quantitativ und qualitativ angemessene Präsenz	4
1.2 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den EU-Institutionen	5
1.2.1 Die EU-Kommission	5
1.2.2 Der Europäische Auswärtige Dienst (EAD)	5
1.2.3 Das Europäische Parlament und das Generalsekretariat des Rates ...	6
1.3 Entwicklung des deutschen Personalanteils im System der Vereinten Nationen (VN)	6
1.3.1 VN-Sekretariat	6
1.3.2 Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO)	7
1.3.3 Weltgesundheitsorganisation (WHO)	7
1.3.4 Weltorganisation für Geistiges Eigentum (WIPO)	7
1.3.5 UN-Women	8
1.4 Entwicklung des deutschen Personalanteils in multilateralen Friedensmissionen der internationalen Organisationen (EU, VN, OSZE)	8
1.5 NATO	8
1.6 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den internationalen Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen	9
1.6.1 Internationaler Währungsfonds (IWF)	9
1.6.2 Weltbankgruppe	9

	Seite
1.6.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)	10
1.6.4 Europäische Finanzorganisationen	11
1.7 Europarat	12
2 Netzwerke mit Deutschen in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen	12
2.1 Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen	12
2.2 Treffen hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen	13
2.3 Internetgestützte Kommunikationsplattform „CommIO“	13
2.4 Weitere Instrumente	13
3 Förderung deutscher Bewerberinnen und Bewerber für internationale Organisationen und europäische Institutionen	14
3.1 Umfassendes Informationsangebot und gezielte Bewerbervorbereitung	14
3.2 Marketing und Werbekonzepte	16
3.3 Die Förderprogramme der Bundesregierung für den Nachwuchs bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen ..	16
3.3.1 Programm für Beigeordnete Sachverständige (BS- oder JPO-Programm)	17
3.3.2 Carlo-Schmid-Programm (CSP)	17
3.3.3 Beschäftigung von Absolventen der EU-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm)	17
3.3.4 Weitere Nachwuchsförderprogramme	18
4 Das Personalrahmenkonzept der Bundesregierung zu zentralen Fragen der internationalen Personalpolitik	19
4.1 Stärkung der Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten für Einsätze in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen	19
4.2 Attraktivitätssteigerung eines befristeten Einsatzes in internationalen Organisationen für Ressortbedienstete	20
4.3 Zusammenarbeit mit den Bundesländern	20
5 Weitere Maßnahmen der Bundesregierung im Interesse einer strategisch ausgerichteten und nachhaltigen internationalen Personalpolitik	21
5.1 Entwicklung mittelfristiger Personalstrategien	21
5.2 Aufbau von deutschen Führungskräften in internationalen Organisationen	22
5.3 Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Sektoren (Privatwirtschaft, Wissenschaft)	22

	Seite
6 Koordinierungsinstrumente der internationalen Personalpolitik	22
6.1 Staatssekretärsrunde „Deutsches Personal in internationalen Organisationen und Europäischen Institutionen“	22
6.2 Auswahlgremium „Deutsches Personal in internationalen Organisationen“	22

Vorbemerkung

Dieser – nunmehr dritte – 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“ zurück.¹ 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.“ Der Bericht umfasst den Zeitraum 2010/2011 und enthält zum Teil auch Daten zu 2012.

Unverändert ist es Ziel der Bundesregierung, den deutschen Personalanteil in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen zu erhöhen.²

Eine quantitativ und qualitativ angemessene deutsche Präsenz in den internationalen Organisationen und eine systematische Nutzung des erworbenen Wissens über die dortige Arbeit kann zur erfolgreichen Umsetzung politischer Inhalte sowie außenpolitischer und außenwirtschaftlicher Interessen maßgeblich beitragen. Gleichzeitig bleibt der Trend schwieriger werdender Rahmenbedingungen bestehen: Die Schwellenländer in der G20, aber auch die Gruppe der G77 drängen – nicht nur auf den VN-Bereich begrenzt – auf Diversifizierung und stärkere Berücksichtigung geografischer Verteilung bei der internationalen Personalpolitik. Die Erweiterung von NATO und EU führen zu tendenziell ähnlichen Herausforderungen in diesen Organisationen. Hinzu kommen – bedingt durch Finanzkrise und damit verbundene Sparmaßnahmen bei vielen internationalen Organisationen – Stellenabbau, nachlassende Konkurrenzfähigkeit der gebotenen Gehälter und schwindende Attraktivität vertraglicher Rahmenbedingungen. Auch stehen bei weiterer Verschlankung der Bundesministerien und deren nachgeordneter Bereiche voraussichtlich auch künftig weniger Ressortbedienstete für Beurlaubungen zu internationalen Organisationen zur Verfügung. Zudem sinken die Bewerberzahlen aus Deutschland für eine Tätigkeit in internationalen Organisationen und der EU.

Im Ergebnis werden damit die Herausforderungen, Deutsche in internationalen Organisationen zu positionieren, in den nächsten Jahren weiter steigen. Auch die Nachbesetzung von durch Pensionierung freiwerdenden Führungspositionen wird schwieriger werden: Während die intensive Nachwuchsarbeit der letzten zwölf Jahre uns in vielen Organisationen wieder eine gute Basis verschafft hat, gibt es im Bereich des mittleren Managements spürbar weniger Deutsche. Dennoch befindet sich die Bun-

desregierung mit ihrer internationalen Personalpolitik und dem dafür entwickelten Instrumentarium auf dem richtigen Weg. Davon zeugen insbesondere gute Ergebnisse im Nachwuchsbereich. Allerdings können diese und die Erfolge bei der Besetzung einiger Spitzenämter nicht darüber hinweg täuschen, dass Deutschland im Vergleich zu seinem politischen und finanziellen Gewicht in den internationalen Organisationen personell oft noch immer nicht ausreichend vertreten ist.

1 Deutsches Personal in internationalen Organisationen

Die Gesamtzahl der Deutschen (im vergleichbaren höheren Dienst) in der EU und in Internationalen Organisationen ist von 5 676 Ende 2009 auf 6 663 Ende 2011 gestiegen. Damit ist der deutsche Personalanteil an den insgesamt in dieser Berufskategorie Beschäftigten gegenüber den Vorjahren allerdings leicht rückläufig (8,6 Prozent gegenüber 8,8 Prozent 2009).

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

Andererseits konnten im Berichtszeitraum wichtige Spitzenämter, u. a. bei der Entwicklungsbank des Europarates, beim Internationalen Militärstab der NATO, bei der Europäischen Weltraumbehörde, bei den zivilen VN-Missionen in Irak und Westsahara, im EU-Ratssekretariat, bei der Europäischen Investitionsbank, im VN-Sekretariat, bei der Weltbank, beim Europäischen Stabilitätsmechanismus ESM und im Europäischen Auswärtigen Dienst, mit Deutschen besetzt werden. Außerdem wird am 1. Januar 2013 erstmals seit 25 Jahren wieder ein Deutscher das Amt des Generaldirektors der größten europäischen Flugsicherungsorganisation EUROCONTROL antreten und am 1. Februar 2013 ebenfalls ein Deutscher die Leitung der Rechtsstaatlichkeitsmission der EU in Kosovo EULEX übernehmen. Diese Erfolge sind vor allem auf intensiv geführte Kampagnen der Bundesregierung (insbesondere auf die Unterstützung durch die jeweils federführenden Fachressorts, das AA und die deutschen Auslandsvertretungen) zurückzuführen.

1.1 Eine quantitativ und qualitativ angemessene Präsenz

Das Ziel der Bundesregierung, den deutschen Personalanteil in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen zu erhöhen, gilt in qualitativer und in quantitativer Hinsicht. Betrachtet werden diejenigen Positionen, die der sogenannten geografischen Verteilung unterliegen.³ Diese umfassen im wesentlichen Stellen, die weit-

¹ Vgl. Bundestagsdrucksache 16/7938 (Beschlussempfehlung und Bericht des Auswärtigen Ausschusses) und Bundestagsdrucksache 16/6602 (neu) (Antrag der Fraktionen der CDU/CSU und der SPD).

² Diese Aufgabe ist seit 2009 auch erstmals in einem Koalitionsvertrag verankert: „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.

³ Die geografische Quote errechnet sich aus einer Kombination von Bevölkerungszahl und Beitragsanteil und legt im Ergebnis einen quantitativen Zielkorridor von Positionen für den jeweiligen Mitgliedstaat fest.

gehend 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 häufig zu einem verzerrten Ergebnis führen. Die statistischen Angaben im Bericht beziehen sich daher in der Regel auf die Posten, die der geografischen Verteilung unterliegen. Auf eine Einbeziehung sämtlicher Posten wird im Text gesondert hingewiesen.

Der Maßstab für eine angemessene quantitative 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 eines 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, sondern vielmehr ist eine Mischkalkulation u. a. aufgrund des EU-Bevölkerungsanteils (16,25 Prozent) die Vergleichsgrundlage. Darüber hinaus gibt es auch sogenannte *Quota-Agenturen* wie z. B. einige der NATO-Agenturen, bei denen die einzelnen Posten jeweils 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 Europäischen Auswärtigen Dienst, in der Verwaltung des Europäischen Parlaments und im Generalsekretariat des Rates eingesetzt.

1.2.1 Die EU-Kommission

Im Januar 2012 waren in der EU-Kommission insgesamt 1 977 Deutsche beschäftigt (von 23 877 Mitarbeitern insgesamt), 1 341 davon im Bereich Administration (AD, vergleichbar höherer Dienst), 636 im Bereich Assistenz (AST, vergleichbar gehobener/mittlerer Dienst). Mit den Stellen im vergleichbaren höheren Dienst stellt Deutschland knapp vor Frankreich (1 331) und vor Belgien (1 258) den größten Personalanteil (10,52 Prozent). Es folgen Italien (1 165), Spanien (969) und Großbritannien (735). Unter den 1 977 deutschen Bediensteten waren 864 Frauen (43,7 Prozent; EU-Durchschnitt: 52,3 Prozent), im AD-

Bereich finden sich 419 deutsche Frauen (31,25 Prozent, EU-Durchschnitt: 40,7 Prozent).

Zu den Spitzenpositionen in der Europäischen Kommission zählen die Generaldirektor/innen und Stellvertretenden Generaldirektor/innen. Deutschland stellt vier Generaldirektoren (GD) (Italien sechs, Frankreich und Großbritannien jeweils fünf, Spanien vier). Auf der Ebene der Stellvertretenden Generaldirektoren besetzt Deutschland sieben Posten (Frankreich und Großbritannien jeweils zwei, Italien und Spanien drei) und stellt damit den größten Anteil.

Im Bereich der Direktorinnen und Direktoren verzeichnet Deutschland gemeinsam mit Frankreich die höchste Personalpräsenz: Im Januar 2012 waren 26 Deutsche Direktorin oder Direktor in der Kommission (Großbritannien 20, Italien 19, Spanien 18, Belgien 13,). Allerdings ist Deutschland hier nur mit vier Frauen (12 Prozent) als Direktorinnen vertreten, so dass hier Nachholbedarf besteht.

Die Zahl der deutschen Referatsleiterinnen und Referatsleiter lag Ende 2011 bei 116, darunter 26 Frauen. Deutschland lag damit bei diesen Positionen hinter Frankreich (160), Belgien (131) und Italien (119), und vor Großbritannien (84) und Spanien (73). 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). Ende 2011 stellten die seit 2004 beigetretenen zwölf neuen Mitgliedstaaten insgesamt 167 Referatsleiter.

Für die Zukunft ist Deutschland gut vorbereitet: Im Einstiegsbereich AD5-AD9 stellt Deutschland den zweithöchsten Personalanteil (511) hinter Polen (648) und vor Belgien (447) und Frankreich (434).

Anfang 2012 fungierten vier Deutsche als Kabinettschefs (Kabinette Barroso, Georgieva/Humanitäre Hilfe, Oettinger/Energie, Reding/Justiz) und vier als stellvertretende Kabinettschefs (Kabinette Dalli/Gesundheit und Verbraucherschutz, Šefčovič/Interinstitutionelle Beziehungen und Verwaltung, De Gucht/Handel, Barnier/Binnenmarkt). Insgesamt sind 24 deutsche AD-Beamten und -Beamtinnen in 20 Kabinetten vertreten (Frauenanteil: 16,6 Prozent). In sechs Kabinetten war Deutschland nicht vertreten (Potočnik/Umwelt, Vassiliou/Bildung, Damanaki/Maritime Angelegenheiten und Fischerei, Hahn/Regionalpolitik, Malmström/Innen, Piebalgs/Entwicklungspolitik).

Insgesamt ist die deutsche Bilanz positiv, auch wenn in einzelnen Bereichen weiterhin Nachholbedarf besteht. Änderungen können jedoch nur mittel- und langfristig erzielt werden. Deshalb legen wir besonderen Wert auf die Unterstützung bei Auswahlverfahren, die Förderung jüngerer Beamten/innen sowie auf eine konsequente Pflege der Netzwerke.

1.2.2 Der Europäische Auswärtige Dienst (EAD)

Der EAD hat zum 1. Dezember 2010 seine Tätigkeit offiziell aufgenommen. Zum 1. Januar 2011 sind die für Außenbeziehungen zuständigen Arbeitseinheiten aus Kommission und Ratssekretariat in den EAD überführt

worden. Die Aufbauphase des Dienstes ist noch nicht abgeschlossen. Die vorgesehene Rekrutierung von Diplomaten aus den Mitgliedstaaten schreitet fort. Derzeit beträgt ihr Anteil im vergleichbaren höheren Dienst ca. 27 Prozent. Von 920 Stellen im vergleichbaren höheren Dienst besetzen Deutsche 85 Posten. Dies schließt auch die deutschen EU-Beamten ein, die aus den entsprechenden Arbeitseinheiten der Kommission und dem Ratssekretariat in den EAD übernommen wurden. In diesen Arbeitseinheiten waren EU-Beamte aus Frankreich, Italien und Spanien besonders zahlreich vertreten, was ihre aktuelle starke Präsenz im EAD erklärt.

Was die entsandten nationalen Beamten betrifft, so liegt Deutschland vor Italien und Spanien, aber hinter Frankreich und Großbritannien. Allerdings finden sich hier besonders viele Deutsche in leitender Funktion: Helga Schmid ist Stellvertretende Generalsekretärin und politische Direktorin und gehört damit zum fünfköpfigen Leitungsgremium des EAD (*Corporate Board*). Markus Ederer hat beispielsweise die wichtige Position des Leiters der EU-Delegation in Peking inne. Patricia Flor ist Sonderbeauftragte für Zentralasien, Andreas Reinicke Sonderbeauftragter für den Nahen Osten, Hansjörg Haber Direktor für das zivile Krisenmanagement, Roland Schäfer Direktor für Nord- und Südamerika, Stephan Auer Direktor für Globale Fragen und Walter Huhn ist oberster militärischer Berater für Krisenplanung.

Die Auswahlverfahren für Posten an den EU-Delegationen, an denen sich immer wieder auch zahlreiche Deutsche beteiligen, werden jährlich durchgeführt. Die Bundesregierung setzt sich weiterhin aktiv für eine angemessene Vertretung Deutschlands im EAD sowohl in der Zentrale als auch in den Delegationen ein. Das geschieht unter anderem durch eine umfangreiche Unterstützung der Bewerberinnen und Bewerber bei ihrer Vorbereitung auf die Auswahlverfahren.

1.2.3 Das Europäische Parlament und das Generalsekretariat des Rates

Die Verwaltung des Europäischen Parlaments wird von Generalsekretär Klaus Welle, einem Deutschen, geleitet. In der Verwaltung arbeiten insgesamt 289 Deutsche von 4 827 Beamtinnen und Beamten (6 Prozent), darunter 117 von 1 174 AD-Beamtinnen und -Beamten ohne Sprachendienst (10 Prozent). Damit liegt Deutschland bei den AD-Beamtinnen und -Beamten hinter Italien (162), Frankreich (158), Spanien (164) und Großbritannien (119). Alle Postenentscheidungen im leitenden Management werden vom Präsidium des Europäischen Parlaments getroffen.

Das Generalsekretariat des Rates wird ebenfalls von einem Deutschen geleitet, Generalsekretär Uwe Corsepius. Zusätzlich findet sich unter den acht Generaldirektoren ein weiterer Deutscher. Im Sekretariat (insgesamt 539 AD-Stellen ohne Sprachendienst) arbeiten 56 Deutsche im vergleichbaren höheren Dienst, hier liegt Deutschland mit einem Anteil von 10,4 Prozent hinter Frankreich (68) und vor Spanien (47) und Italien (40).

Qualitativ ist Deutschland in der EU sehr gut vertreten. Die quantitative Situation ist nicht in allen Bereichen zufriedenstellend. Die Bundesregierung arbeitet an einer Steigerung der deutschen Personalpräsenz bei EU-Kommission, Europäischem Parlament und Rat, v. a. durch die Förderung der Teilnehmer/innen an den EU-Auswahlwettbewerben für Administratoren.

1.3 Entwicklung des deutschen Personalanteils im System der Vereinten Nationen (VN)

1.3.1 VN-Sekretariat

Unter Einschluss des allgemeinen VN-Personals (*General Service*) und der Kurzzeitexperten waren Mitte 2012 im VN-Sekretariat insgesamt 490 Deutsche beschäftigt, davon 263 Frauen. Führungspositionen sind allerdings weiterhin vorrangig von Männern besetzt.

Durch eine Neuberechnung der geografischen Quote⁴ ist Deutschland seit 2011 im VN-Sekretariat unterrepräsentiert. Von 2 245 geografischen Posten hat Deutschland am 30. Juni 2012 insgesamt 103 Posten (4,58 Prozent Anteil) besetzt, der ermittelte Sollstellenrahmen liegt bei 131 bis 177 Stellen.

Deutschland ist als drittgrößter Beitragszahler zum VN-Pflichtbudget (8,02 Prozent) in dieser Stellenkategorie auch drittgrößter personalstellender Mitgliedstaat nach den USA (240) und Großbritannien (108) und liegt dabei knapp vor Frankreich (102). Von den ständigen Sicherheitsratsmitgliedern ist lediglich Russland (45) weiterhin oberhalb der berechneten Quote zu finden und damit überrepräsentiert.

Deutschlands prozentualer Personalanteil hat sich in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich verbessert, insbesondere auch bei den Positionen, die nicht durch die geografische Quote verteilt werden. So liegen wir aktuell bei allen Sekretariatsposten bei 3,4 Prozent.

Ende 2011 lag der deutsche Personalanteil auf der Leitungsebene im VN-Sekretariat (D 1-Positionen und höher) bei 35 von insgesamt 851 Stellen (4,1 Prozent). Deutschland belegt damit nach den USA (112), Großbritannien (39) und Frankreich (36) den vierten Platz bei allen Leitungspositionen. Der deutsche Personalanteil auf Ebene der Untergeneralsekretäre (USG) und der Beigeordneten Generalsekretäre (ASG) beträgt 5,0 Prozent.

Deutschland besetzt gegenwärtig mit Achim Steiner als Exekutivdirektor des VN-Umweltprogramms (UNEP) in Nairobi, Angela Kane als Leiterin der Abrüstungsabteilung des VN-Sekretariats in New York, Wolfgang Stöckl als Vize-Präsident der Internationalen Beamten-Kommission (ICSC) sowie Martin Kobler als Missionsleiter im

⁴ Die geografische Quote, die derzeit für die 3.300 Posten (am 30. Juni 2012 waren davon 2245 besetzt) im regulären Budget des VN-Sekretariates errechnet wird, ergibt sich zu 40 Prozent aus der VN-Mitgliedschaft (als Berechnungsfaktor für alle Mitgliedstaaten zutreffend), zu 5 Prozent aus der Bevölkerungszahl und zu 55 Prozent aus der Beteiligung am Haushalt in Proportion zur VN-Beitragsskala. Zu den geografischen Posten zählen nur Positionen an den VN-Hauptstandorten.

Irak (UNAMI) vier der weltweit 53 USG-Stellen (7,5 Prozent). Damit liegt Deutschland bei den USG nach den USA (fünf) an zweiter Stelle. Außerdem ist Willi Lemke Sonderberater des VN-Generalsekretärs für Sport im Dienste von Frieden und Entwicklung (mit USG-Rang). Die Ernennung erfolgte auf Vorschlag der Bundesregierung, die das Amt auch finanziell unterstützt.

Nach dem Ausscheiden von Michael von der Schulenburg als Missionsleiter in Sierra Leone (UNIPSIL) im Februar 2012 und der im Juni 2012 erfolgten Ernennung von Wolfgang Weisbrod-Weber zum Leiter der Westsahara-Mission (MINURSO) sowie Franz Baumann als Beigeordnetem Generalsekretär für Generalversammlung und Konferenzmanagement werden weiterhin zwei der insgesamt 67 ASG-Stellen im Bereich des VN-Sekretariats von Deutschen besetzt (3,0 Prozent).

In einer Reihe von Sonder- und Unterorganisationen der Vereinten Nationen (z. B. UNESCO, UNIDO, UNHCR, UNICEF, IMO) ist Deutschland zahlenmäßig gut bzw. angemessen vertreten, bei anderen (z. B. WMO, ITU) hingegen unterrepräsentiert. Auf der qualitativen Ebene bleibt festzuhalten, dass Deutschland bislang bei keiner VN-Sonderorganisation die Leiterin oder den Leiter gestellt hat.

Quantitativer Nachholbedarf besteht vor allem in zivilen VN-Friedensmissionen, wo Deutschland mit insgesamt 75 Beschäftigten nur 1,06 Prozent des Zivilpersonals stellt (Stand 30. Juni 2012), obgleich Deutschland auch dort für 8,02 Prozent der Missionskosten aufkommt. Die Bundesregierung hat zusammen mit dem Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) die Rekrutierungsbemühungen in den vergangenen Jahren intensiviert und bemüht sich trotz langwieriger Einstellungsprozesse und zum Teil intransparenter Besetzungsverfahren, qualifiziertes Personal bedarfsgerecht zu vermitteln.⁵ Das VN-Sekretariat ist Einladungen des Auswärtigen Amtes und des ZIF zur Werbung/Rekrutierung für VN-Missionen zwar gefolgt – u. a. mit größerem personellen und finanziellen Aufwand mit einem gemeinsamen Stand auf der Hannover Messe im April 2011 – bisher allerdings noch ohne quantifizierbares Ergebnis.

Im Folgenden werden vier fachlich und organisatorisch sehr unterschiedlich aufgestellte Organisationen exemplarisch betrachtet:

1.3.2 Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO)

Die Zahl der deutschen Beschäftigten im vergleichbaren höheren Dienst der FAO konnte in den vergangenen Jahren leicht gesteigert werden (von 67 in 2009 auf 73 in 2011); nur der größte Geber USA (148) und Sitzstaat Italien (92) sind stärker vertreten. Deutschland (8,6 Prozent des Gesamtbeitrages) stellt dabei als drittgrößter Beitragszahler nach den USA (22 Prozent) und Japan (16,7 Prozent) etwa 5,7 Prozent der Beschäftigten im vergleichbaren höheren Dienst. Der nach dem FAO-Verteilungsschlüssel (55 Prozent Beiträge, 40 Prozent Mit-

gliedschaft, 5 Prozent Bevölkerung) ermittelte Sollstellenrahmen liegt bei 51 bis 69 Stellen; danach ist Deutschland – wie Italien, Belgien, Indien und Marokko – bei der FAO derzeit überrepräsentiert. Hauptziele der deutschen Personalpolitik sind deshalb der organisationsinterne Aufstieg deutscher Beschäftigter, insbesondere für die Besetzung von Spitzen- und Schlüsselpositionen, sowie die Unterstützung qualifizierter deutscher FAO-Beschäftigter bei Bewerbungen um Führungspositionen bei anderen VN-Organisationen, insbesondere den in Rom ansässigen Institutionen.

Erfreulich ist, dass auch unter dem neuen FAO-Generaldirektor José Graziano da Silva, der sein Amt Anfang 2012 antrat, die ranghohe Position eines beigeordneten Generaldirektors in der politisch wichtigen Abteilung „Natürliche Ressourcen und Umwelt“ gesichert werden konnte. Darüber hinaus ist es gelungen, die Direktorenposition der Forstabteilung mit einer deutschen Expertin zu besetzen. Der deutsche Personalanteil in leitender Funktion ist aber insgesamt noch ausbaufähig.

2011 stellte Deutschland zehn von insgesamt 52 Beigeordneten Sachverständigen in der FAO. Die Übernahmemöglichkeiten in der FAO sind wegen der Überrepräsentation des deutschen Personals derzeit aber geringer als in der Vergangenheit.

1.3.3 Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Der Anteil des deutschen Personals bei der WHO ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. War Deutschland Ende 2006 noch unterrepräsentiert mit insgesamt 60 Beschäftigten, stieg der Anteil des deutschen Personals Ende 2010 auf 88 – womit Deutschland erstmals seit Jahren überrepräsentiert war. Der finanzielle Konsolidierungskurs der WHO im vergangenen Jahr konnte auch an den deutschen Beschäftigten nicht spurlos vorbeigehen. Ende 2011 waren bei der WHO insgesamt 83 Deutsche beschäftigt, womit Deutschland nun im oberen Bereich der Marge von 62 bis 86 Beschäftigten nach einem Schlüssel u. a. aus Einwohnerzahl, Bruttosozialprodukt liegt. Deutschland konnte seinen Anteil in Führungspositionen ausbauen. Erfreulich ist, dass Ende 2011 insgesamt 37 Deutsche auf P5 und höher eingestuft waren. Bei der anstehenden Pensionierungswelle in den nächsten Jahren dürften Deutsche damit eine gute Ausgangsposition für künftige Führungsaufgaben in der WHO haben. Prognosen der WHO gehen davon aus, dass 15 Prozent der Beschäftigten in den nächsten fünf Jahren in Rente gehen – etwa jeder fünfte von ihnen arbeitet auf Stellen vergleichbar dem höheren Dienst. In den nächsten zehn Jahren wird fast jeder dritte WHO-Beschäftigte in Rente gehen.

Zum Anstieg der deutschen Beschäftigten bei der WHO hat das Programm Beigeordnete Sachverständige entscheidend beigetragen.

1.3.4 Weltorganisation für Geistiges Eigentum (WIPO)

Deutschland ist in der Gesamtschau bei der WIPO mit insgesamt 34 Bediensteten (rd. 3,47 Prozent) deutlich un-

⁵ Vgl. auch Ziff. 1.4.

terrepräsentiert. Positiv stellt sich die Situation auf der mittleren und oberen Leitungsebene dar, wo jeweils über 5 Prozent der Bediensteten Deutsche sind. Damit ist ein Anteil erreicht, der einer für das VN-Sekretariat angemessenen Repräsentanz entsprechen würde. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass die WIPO im Gegensatz zu anderen VN-Organisationen hauptsächlich gebührenfinanziert ist. Neben den USA und Japan fließt der Organisation das höchste Gebührenaufkommen von deutschen Anmeldern zu. Aus deutscher Sicht bleibt ein, diesem privatwirtschaftlichen Beitrag entsprechender, höherer Anteil an deutschen Beschäftigten in der WIPO anzustreben.

1.3.5 UN-Women

Mit zwölf Mitarbeitern, darunter eine Beigeordnete Sachverständige und zwei Mitarbeiterinnen mit *Consultant*-Verträgen, ist Deutschland bei UN-Women mittlerweile insbesondere angesichts des deutschen finanziellen Engagements personell sehr stark vertreten. Als *Chief of Staff* (D-2) arbeitet die ranghöchste Deutsche bei UN-Women im direkten Umfeld von Exekutivdirektorin Michelle Bachelet.

Da auch UN-Women eine regionale Ausgewogenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anstrebt, ist es derzeit für deutsche Bewerberinnen und Bewerber nicht einfach, weitere Stellen bei UN-Women zu besetzen. Diese Situation könnte sich jedoch schnell ändern, wenn UN-Women, wie in der Diskussion, expandiert und im Zuge dessen personell aufgestockt wird.

1.4 Entwicklung des deutschen Personalanteils in multilateralen Friedensmissionen der internationalen Organisationen (EU, VN, OSZE)

Im Jahr 2011 arbeiteten 209 zivile deutsche Experten in multilateralen Friedensmissionen der VN (71), EU (90) und OSZE (48). Die Aufgabe der Rekrutierung, Vermittlung und Betreuung von deutschen Zivilkräften für solche Einsätze übernimmt das Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) mit Mitteln des Auswärtigen Amtes. Aktuell umfasst der ZIF-Expertenpool rund 1 300 Personen mit relevanten Kompetenzprofilen. Damit hat der dynamisch und nachfrageorientiert aufgestellte ZIF-Pool einen neuen Höchststand erreicht. Mit der Sekundierung von 78 Experten des ZIF-Pools beteiligte sich Deutschland 2011 an sieben EU-Friedenseinsätzen. Die größten deutschen Personalanteile finden sich bei: EULEX Kosovo (34), EUMM Georgien (20) und EUPOL Afghanistan (15).

Für Einsätze der OSZE, bei der 2011 insgesamt 768 *Internationals* sekundiert oder kontraktiert waren, stellte Deutschland 48 Experten, davon 35 Mitglieder des ZIF-Pools. 22 dieser Experten waren in OSZE-Feldmissionen u. a. in Kosovo, Bosnien und Herzegowina oder Tadschikistan tätig; 13 Experten im Hauptquartier in Wien, im Büro für demokratische Institutionen und Menschenrechte in Warschau oder beim Hohen Kommissar der OSZE für nationale Minderheiten in Den Haag. Trotz erfolgreicher Besetzung einiger wichtiger Positionen mit ZIF-Experten bleibt Deutschland als zweitgrößter Bei-

tragszahler (11,09 Prozent am Gesamthaushalt) mit einem Personalanteil von 6,25 Prozent noch hinter den Erwartungen zurück.

Bei den Vereinten Nationen waren Mitte 2012 knapp über 7 000 *Internationals* kontraktiert, darunter 75 Deutsche, davon 28 ZIF-Experten. Die Missionen mit dem größten Anteil an deutschem Personal waren MONUSCO (neun Deutsche, davon drei ZIF-Experten) sowie UNAMI (acht Deutsche, davon vier ZIF-Experten) und UNMIT (ebenfalls acht Deutsche).

Im Bereich der Kurz- und Langzeitwahlbeobachtung der OSZE (ODHIR) und der EU ist die Anzahl deutscher Experten in Vergleich zu den Vorjahren weiter gestiegen und lag 2011 bei insgesamt 200 Personen.

Im Hinblick auf den demografischen Wandel und weltweite Arbeitsmarkttrends wurde die Notwendigkeit der Entwicklung eines umfassenderen Betreuungszyklus erkannt und weiterentwickelt. Neben dem Format „Rückkehrertreffen“ wurde 2011 als Pilot auch eine *Debriefing*-Veranstaltung eingeführt. Ca. 360 deutsche und internationale Experten nahmen 2011 an den Trainingskursen des ZIF teil. Die konkrete Kooperation ziviler Experten mit Militär und Polizei bildete dabei einen thematischen Schwerpunkt. Für die EU hat das ZIF zahlreiche „*in-mission-trainings*“ im Feld durchgeführt sowie die Koordination des ENTri-Projekts (Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management) übernommen. Erstmals wurde zudem ein Kurs gemeinsam mit dem UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) durchgeführt. Mit den Projekten „Friedenseinsätze – Fit für die Zukunft“ und den Kooperationen mit der Afrikanischen Union und mit der Abteilung des VN-Sekretariats für Friedenseinsätze, verstetigte das ZIF 2011 die zunehmende internationale Vernetzung seiner Arbeit.

1.5 NATO

Der deutsche Personalanteil im vergleichbar höheren Dienst hat sich im Internationalen Stab (IS) der NATO im Berichtszeitraum verschlechtert (2009: 10,7 Prozent, 2010: 7,8 Prozent, 2011: 8 Prozent). Damit steht Deutschland (mit 35 Beschäftigten) im Vergleich zu den wesentlichen NATO-Mitgliedstaaten an vierter Stelle hinter Großbritannien (60), den USA (48) und Frankreich (48). Gemessen am deutschen Haushaltsanteil von 14,84 Prozent (zweitgrößter Beitragszahler) ist Deutschland damit – wie auch Italien und die USA – im IS unterrepräsentiert.

Auf der oberen Führungsebene des NATO-IS (ASG/Assistant Secretary General; DASG/Deputy Assistant Secretary General) ist Deutschland angemessen repräsentiert. Seit 1967 stellt Deutschland den Assistant Secretary General für Politische Angelegenheiten und Sicherheitspolitik. Auf Ebene der Deputy Assistant Secretary General besetzt Deutschland im Berichtszeitraum zwei von 15 Dienstposten, davon besonders wichtig der DASG im Bereich Verteidigungsplanung. Die Aufrechterhaltung der Präsenz auf der Ebene ASG/DASG bleibt auch für die Zukunft ein wesentliches Ziel im IS.

Auf der mittleren Führungsebene (Referatsleiter) besetzt Deutschland derzeit nur vier der insgesamt 92 Dienstposten. Die Bundesregierung setzt sich dafür ein, besonders hier die deutsche Präsenz stetig zu verbessern.

Im Internationalen Militärstab (IMS) konnte 2010 der sehr bedeutende Posten des Director General gewonnen werden. Deutschland ist im IMS mit einem Personalanteil von 9,8 Prozent (quotiert) vertreten.

Bei den großen 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 quantitativ unterrepräsentiert, bei NACMA (bis Mitte 2012) und NAMSA jedoch in der Agenturleitung hochrangig vertreten. Im Rahmen der NATO-Agentur-Reform werden diese Agenturen 2012 in neue Agenturen überführt.

In der NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency (NAGSMA) stellt Deutschland den Deputy General Manager und weist auch insgesamt eine gute Personalpräsenz auf.

1.6 Entwicklung des deutschen Personalanteils in den internationalen Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen

Die Bundesregierung hat im Berichtszeitraum insbesondere durch Zusammenarbeit mit dem Privatsektor und Förderung durch Nachwuchsprogramme ihre Bemühungen zur Steigerung des deutschen Personalanteils in internationalen Finanzorganisationen verstärkt. Trotz positiver Entwicklungen in einigen Organisationen ist die deutsche Personalpräsenz in den internationalen Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen insgesamt noch nicht zufriedenstellend. Wichtigste Hindernisse bleiben das überproportionale Interesse der Institutionen an Bewerberinnen und Bewerbern mit angelsächsischem Universitätsabschluss, nachlassende Konkurrenzfähigkeit der angebotenen Gehälter und wachsende Konkurrenz durch Bewerberinnen und Bewerber vor allem aus den G20-Staaten. Da sich die meisten Institutionen im Bereich des mittleren Managements nur wenig offen für Seiteneinsteiger und Austauschprogramme zeigen, ist eine kurzfristige Verbesserung nicht realistisch. Sie muss vor allem über Nachwuchswerbung und -qualifizierung sowie über Berater-/Consultant-Verträge intensiv betrieben werden. Daneben gilt es, für den Bereich der Spitzenpositionen – auch aus dem Privatsektor kommende – exzellente Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren und politisch hochrangig zu unterstützen.

1.6.1 Internationaler Währungsfonds (IWF)

Beim IWF-Stab arbeiten 94 Deutsche; acht weitere sind als *Contractuals* eingestellt.⁶ Deutschland ist gemessen an seiner Quote im IWF (6,0 Prozent) unterrepräsentiert.

⁶ Stand Juni 2012, ohne Exekutivdirektorium.

Der Anteil im vergleichbaren höheren Dienst (A9 bis B5⁷) liegt bei 4,5 Prozent (Ende 2010: 4,6 Prozent).

Der Anteil der Frauen bei den deutschen Mitarbeitern liegt bei 31,9 Prozent (A1 bis A8: 100 Prozent A9 bis B5: 34,2 Prozent und B1 bis B5: 23,8 Prozent).

Weiterhin erfreulich ist die Entwicklung im Nachwuchsbereich (*Economist Program, EP*). Aus Deutschland kommen momentan sechs (darunter drei Frauen) von 84 Teilnehmern (7,1 Prozent). Von den 29 neuen EP-Kräften, die zum September 2012 eingestellt wurden, stellt Deutschland mit drei EP-Kräften (darunter zwei Frauen) zusammen mit Argentinien hinter China (vier Teilnehmer) die zweitgrößte Gruppe.

Zusätzlich zum *Economist Program* verfügt der IWF über ein Praktikantenprogramm (*Fund Internship Program*, ca. 50 Teilnehmer). Dieses Programm richtet sich in der Regel an fortgeschrittene PhD-Studenten/Doktoranden unter 30 Jahren, die während ihres etwa dreimonatigen Aufenthalts ein Forschungsprojekt durchführen. Die Absolvierung dieses Praktikums gilt als hilfreich bei Bewerbungen für das EP-Programm. Dieses Jahr gibt es vier deutsche Teilnehmer (darunter eine Frau).

Die Entwicklung auf der Fachebene (A9 bis A15), die wichtiges Reservoir für deutsche IWF-Führungskräfte ist, ist in den letzten Jahren rückläufig. Deutschland stellt mit 4,15 Prozent hier hinter den USA (18,3 Prozent), Frankreich (4,9 Prozent) und Indien (4,21 Prozent) prozentual den viertgrößten Anteil (Großbritannien: 3,6 Prozent, Japan: 2,6 Prozent).

Im mittleren und oberen Management stellt sich die Lage insgesamt erfreulicher dar. Der Anteil der Deutschen auf der B-Ebene liegt mit 6,6 Prozent über der deutschen Quote. Deutschland stellt hier weiterhin hinter USA (21,3 Prozent) und Großbritannien (11,6 Prozent) den prozentual drittgrößten Anteil (vor Indien mit 5,9 Prozent; außerdem: Frankreich 3,8 Prozent, Japan: 2,5 Prozent). Es gibt derzeit einen Abteilungsleiter auf B5-Ebene (Leiter der Abteilung Technik und allgemeine Dienste). Deutschland ist auf der B4-Ebene mit sieben von insgesamt 58 Mitarbeitern (12,1 Prozent) stark vertreten.

Das Büro des deutschen Exekutivdirektors steht in einem ständigen formellen und informellen Dialog mit deutschen Stabsmitarbeitern, einschließlich der Stabsmitarbeiter, die neu zum IWF kommen. Zu den sichtbarsten Veranstaltungen gehören etwa die jährlichen Empfänge für Deutsche beim IWF. Diese dienen auch dem Zweck, die Vernetzung der deutschen Mitarbeiter untereinander zu fördern.

1.6.2 Weltbankgruppe

Der Anteil von deutschen Staatsangehörigen an Weltbankangehörigen mit internationalem Arbeitsvertrag lag zum Ende des Geschäftsjahres 2012 bei 3,7 Prozent

⁷ Die Besoldungsgruppen im IWF sind in etwa vergleichbar mit den Besoldungsgruppen im deutschen öffentlichen Dienst.

(2010 und 2011 ebenfalls 3,7 Prozent, 2007: 3,2 Prozent). Damit bleibt Deutschland in der Weltbankgruppe insgesamt personell leicht unterrepräsentiert. Insgesamt gibt es zu diesem Zeitpunkt 181 deutsche Beschäftigte, davon 136 bei der Internationalen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung – IBRD (Anteil 3,8 Prozent), 40 bei der Internationalen Finanz-Corporation – IFC (3,5 Prozent) und vier bei der Multilateralen Investitions-Garantie-Agentur – MIGA (5,3 Prozent). Die netto Wachstumsraten beim deutschen Personalanteil lagen über den Zeitraum 2009 bis 2012 für die Weltbankgruppe bei durchschnittlich 64,5 Prozent – übertroffen bei den größten Anteilseignern nur von Italien mit 76,4 Prozent. In der IFC, die weiterhin eine höhere Personalfuktuation als die IBRD aufweist und eine deutlich geringere Zahl von Angestellten hat, schwanken die Zahlen stark: 2012 wuchs der Anteil deutscher Beschäftigter um 21 Prozent, wohingegen er im Vorjahr um 8,3 Prozent fiel.

Die Verteilung der Deutschen über die Hierarchiestufen der Weltbankgruppe hat in den letzten Jahren durch Beförderungen und externe Einstellungen eine signifikante Aufwärtstendenz erfahren. Auf Direktoren-Ebene sind 5,5 Prozent der Posten mit Deutschen besetzt. Der bisherige Höchststand auf den darüber liegenden Hierarchieebenen (ein deutscher *Managing Director* und ein deutscher Vizepräsident) wurde im Oktober 2011 wieder erreicht.

Für die Weltbankgruppe insgesamt gilt, dass Deutschland unter den gegebenen Rahmenbedingungen zwar nach wie vor aufholt, die Trends jedoch genau beobachtet werden müssen. Unter den 14 Deutschen auf Direktorebene befindet sich lediglich eine Frau. Da Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten vor allem aus dem Kreis der Direktorinnen und Direktoren berufen werden und eine 50/50 Männer-/Frauen-Quote als Diversitätsziel vorgegeben ist, behindert diese Schieflage eine potenzielle Erhöhung der Zahl deutscher Vizepräsident/-innen.

Die von Deutschland mitgetragene *Voice*-Agenda löst die enge Verknüpfung von Kapitalanteil bzw. Beiträgen und Personalanteil bei der Internationalen Entwicklungsorganisation (IDA) zu Gunsten der ärmsten Länder auf. Folglich gibt es keine definierten „Länderquoten“. Der Kapitalanteil Deutschlands liegt bei der IBRD bei 4,5 Prozent, bei der IFC bei 5,43 Prozent und bei MIGA bei 4,19 Prozent.

Die in der Gesamtschau der vergangenen Jahre positive Entwicklung des deutschen Personalanteils in der Weltbankgruppe ist auch auf die deutschen Personalförderprogramme, die Aktivitäten des BMZ und des AA sowie den Bemühungen des Büros der deutschen Exekutivdirektorin zurückzuführen.

1.6.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)

Deutschland ist mit einem Haushaltsanteil 2011 von 8,37 Prozent nach den USA (22,2 Prozent) und Japan (12,22 Prozent) drittgrößter Beitragszahler der Organisation. Die absoluten Zahlen im vergleichbaren höheren

Dienst der OECD zeigen, dass Frankreich, USA und Großbritannien die größten Kontingente an Beschäftigten stellen. Deutschland liegt nahezu gleichauf mit Italien (Budgetanteil 5,14 Prozent). Die Budget- und Personalquoten haben sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich angenähert. Im Jahr 2011 lag der deutsche Personalanteil im vergleichbaren höheren Dienst nur noch 1,3 Prozentpunkte niedriger als der deutsche Budgetanteil (2010: 2,1 Prozentpunkte, 2009: 2,5 Prozentpunkte).

Traditionell stellen die USA und Japan als größte Beitragszahler zwei der vier stellvertretenden Generalsekretäre. Deutschland ist seit 2006 auf dieser Ebene nicht mehr vertreten. Die Bundesregierung will ihre Bemühungen verstärken, die deutsche Präsenz in Führungspositionen der OECD zu erhöhen.

2011 waren von insgesamt 2 826 Beschäftigten aller Laufbahnen 153 Deutsche bei der OECD tätig. Das entspricht einer Quote von 5,41 Prozent. Im vergleichbaren höheren Dienst (einschließlich Leitungsbereich) hat sich die deutsche Personalquote mit 87 Stellen auf 7,07 Prozent erhöht und damit gegenüber den Vorjahren leicht verbessert (2010: 80 Stellen; 2009: 72 Stellen). Zum 31. Dezember 2011 ist Deutschland mit drei Personen auf A7-Ebene (Spitzenposition), mit einer Person auf A6-Ebene und mit neun Personen auf A5-Ebene vertreten.⁸ Im gehobenen Dienst, im Sprachendienst und als Hilfskräfte waren insgesamt 36 deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Auf Leitungs- und Arbeitsebene haben auch im letzten Berichtszeitraum konstruktive Kontakte mit der OECD-Personalabteilung über Probleme und aktuelle Entwicklungen stattgefunden. Insbesondere sollen Deutsche frühzeitig und verstärkt für Arbeiten in einem internationalen Umfeld interessiert werden. Gute Möglichkeiten bietet hier z. B. die kurzzeitige Beschäftigung als *Consultant* oder Hilfskraft. Erfahrungen zeigen, dass diese Beschäftigungsverhältnisse eine gute Basis für eine spätere Anstellung sein können.

Setzt man die in 2011 neu besetzten 85 Stellen ins Verhältnis mit den im gleichen Zeitraum zusätzlich eingestellten 18 Deutschen, ergibt sich ein Anteil von 15,3 Prozent. Damit konnten sich deutsche Bewerberinnen und Bewerber überdurchschnittlich gut durchsetzen.

Insgesamt ist der Anteil deutscher Bewerber allerdings weiter rückläufig: 2011 waren von 36 814 Bewerberinnen und Bewerbern 1 318 Deutsche, das entspricht einer Quote von 3,58 Prozent (2010: 3,84 Prozent, 2009: 3,91 Prozent).

Die OECD versucht seit einiger Zeit, das gebräuchliche Instrument der „*Framework Agreements*“ auszubauen.

⁸ OECD, Europarat, NATO, WEU, Europäische Weltraumorganisation (ESA) und Europäisches Zentrum für mittelfristige Wettbewerbsanalyse (EZMW) gehören zu den sogenannten koordinierten Organisationen, die sich in einem gemeinsamen Koordinierungsausschuss zur Regelung ihres Dienstrechts zusammengeschlossen haben. Die Besoldungsgruppen A5, A6 und A7 decken in etwa die Besoldungsgruppen A16 bis B9 im deutschen öffentlichen Dienst ab.

Hierzu zählen auch das Programm Beigeordnete Sachverständige sowie das Austauschprogramm des Auswärtigen Amtes mit der OECD. Es handelt sich dabei um bilaterale Vereinbarungen zwischen der OECD und interessierten Mitgliedstaaten, auf deren Grundlage Mitarbeiter teilweise aus nationalen Budgets finanziert temporär in der OECD eingesetzt werden.

1.6.4 Europäische Finanzorganisationen

Europäische Zentralbank (EZB)

Deutschland ist mit dem ehemaligen BMF-Staatssekretär Jörg Asmussen im Direktorium der Bank vertreten. Der von ihm übernommene Bereich „internationale und europäische Beziehungen“ ist ein strategisch wichtiges Aufgabenfeld insbesondere in der aktuellen Finanzkrise.

Deutschland ist bei der EZB auf Ebene der Führungskräfte angemessen repräsentiert: Der Anteil hochrangigen deutschen Personals in den Generaldirektionen verteilt sich wie folgt: 19 Generaldirektoren, davon fünf Deutsche (26,5 Prozent), elf Stellvertretende Generaldirektoren, davon fünf Deutsche (45,5 Prozent), 53 Referatsleiter/-innen, davon sieben Deutsche (13,2 Prozent).

Im Bereich der Referatsleiter/-innen und Referenten/-innen ist eine stärkere deutsche Repräsentanz anzustreben. Nach dem derzeitigen Stand der Planungen werden im Jahr 2013 etwa 40 neue Referentenstellen zu besetzen sein. Die Bemühungen, qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu identifizieren, werden verstärkt. Eine angemessene deutsche Repräsentanz auch auf der Ebene unterhalb der Generaldirektionen ist für die künftige Gewinnung von Führungskräften unerlässlich.

Europäische Investitionsbank (EIB)

Die EIB ist die Förderbank der Europäischen Union. Sie gewährt dem öffentlichen und privaten Sektor langfristige Darlehen zur Finanzierung von Investitionsprojekten, die im europäischen Interesse liegen. Deutschland ist als einer der 27 Anteilseigner mit 38 Mrd. Euro am Kapital der EIB beteiligt (davon sind 1,9 Mrd. Euro eingezahlt, der Rest wirkt als Garantie).

Deutschland stellt mit dem ehemaligen Staatsminister des Auswärtigen Amtes, Dr. Werner Hoyer, den aktuellen Präsidenten. Mit einem Anteil von 14,3 Prozent liegt Deutschland beim Gesamtpersonal über der internen Zielgröße für die großen Anteilseigner (14 Prozent).

In der Amtszeit des ehemaligen deutschen Vizepräsidenten Kollatz-Ahnen (2006 bis 2011) konnte die Zahl der sogenannten *Senior Cadre* (Generaldirektoren, Direktoren, stellvertretende Direktoren und Abteilungsleiter) wahrnehmbar erhöht werden. Seit Ende 2010 gibt es nach Jahren wieder einen deutschen Generaldirektor. Klaus Trömel führt seither das wichtige Generaldirektorat Risikomanagement. Insgesamt gibt es acht Generaldirektorenstellen (Frankreich: drei; Großbritannien: zwei; Italien: eine; Spanien: eine).

Mit der Ernennung von Herrn Trömel setzte sich die positive Personalentwicklung in der EIB fort. 2009 wurden zwei Deutsche zu Direktoren ernannt, 2011 konnte eine weitere Direktorenstelle mit einem deutschen Bewerber besetzt werden. Deutschland stellt nun acht von 35 Direktoren.

Nachholbedarf besteht bei den Nachwuchskräften (sog. *Executive Staff*). Hier liegt Deutschland mit knapp 13 Prozent unter der internen Zielgröße. Zum *Executive Staff* zählen die Kreditreferenten, die die einzelnen Projekte strukturieren und daher viel Einfluss haben. Sie stellen zudem den Talentpool für künftige Führungspositionen. Gleiches gilt für die sog. *Junior Graduates*. Dies sind Trainees, aus denen die Bank nach zwei Jahren Kreditreferenten rekrutiert. Deutschland stellt zwei von derzeit 24 *Junior Graduates* (8 Prozent).

Europäisches Finanzaufsichtssystem (ESFS)

Auf europäischer Ebene wurde zum 1. Januar 2011 ein neues Europäisches Finanzaufsichtssystem (ESFS) geschaffen. Dieses System setzt sich zusammen aus dem Europäischen Ausschuss für Systemrisiken (ESRB), drei Europäischen Finanzaufsichtsbehörden (EBA – European Banking Authority, EIOPA – European Insurance and Occupational Pensions, ESMA – European Securities and Markets Authority), einem behördenübergreifenden Ausschuss der Europäischen Finanzaufsichtsbehörden (*Joint Committee*) und den nationalen Aufsichtsbehörden.

Deutschland ist im Vorsitz des Europäischen Finanzaufsichtssystems bislang nicht vertreten. Die Amtszeiten betragen hier fünf Jahre, im Falle der drei Finanzaufsichtsbehörden ist eine einmalige Verlängerung der Amtszeit möglich.⁹

Um die deutschen Interessen in den neuen Strukturen angemessen vertreten zu können, ist der deutsche Personalanteil bei den Europäischen Aufsichtsbehörden zu erhöhen. Das BMF und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verstärken ihre Bemühungen qualifizierte Kandidaten für Bewerbungen auf strategisch wichtige Positionen zu gewinnen. Ziel ist, die bislang geringe Repräsentanz Deutschlands insbesondere auf mittlerer Führungsebene auszubauen.

⁹ Jede der Europäischen Finanzaufsichtsbehörden verfügt über zwei Führungskräfte: einen Vorsitzenden und einen Exekutivdirektor. Entscheidungsorgan ist der jeweilige Rat der Aufseher, der sich aus jeweils 27 Vertretern der nationalen Aufsichtsbehörden der Mitgliedstaaten zusammensetzt. Die Vorsitzenden und Exekutivdirektoren werden durch den Rat der Aufseher gewählt und vom Europäischen Parlament bestätigt.

Vorsitzender des ESRB ist für die erste Amtszeit von fünf Jahren automatisch der EZB-Präsident. Entscheidungsorgan des ESRB ist der Verwaltungsrat. Stimmberechtigte Mitglieder sind: der Präsident der EZB, die 27 Zentralbankgouverneure der nationalen Zentralbanken, ein Vertreter der Kommission, die drei Vorsitzenden der ESA, der Vorsitzende und die beiden stellvertretenden Vorsitzenden des Beratenden Wissenschaftlichen Ausschusses sowie der Vorsitzende des Beratenden Fachausschusses.

Europäischer Stabilitätsmechanismus (ESM)

Im Anschluss an ein Treffen der Staats- und Regierungschefs des Euro-Währungsgebiets einigte sich der ECOFIN-Rat am 9. Mai 2010 auf ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Krisenbekämpfung, den „Europäischen Rettungsschirm“.

Dieser besteht aus einem Gemeinschaftsinstrument der Europäischen Union („Europäischer Finanzstabilisierungsmechanismus – EFSM), Beiträgen des Internationalen Währungsfonds (IWF) sowie der Europäischen Finanzstabilisierungsfazilität (EFSF). Die EFSF ist eine privatrechtliche Kapitalgesellschaft nach luxemburgischem Recht. Bis zum 30. Juni 2013 kann die EFSF Notkredite an Länder der Eurozone ausgeben, um deren Zahlungsfähigkeit zu sichern und damit die Finanzstabilität im Euroraum insgesamt zu schützen, sofern die Probleme dieser Länder die gesamte Währungsunion in Gefahr bringen. Danach wird EFSF durch den dauerhaften Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) ersetzt.

Der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM) wurde auf Grundlage von Beschlüssen des Europäischen Rates vom Dezember 2010 und der Staats- und Regierungschefs der Eurostaaten vom März 2011 als Teil des Gesamtpaketts zur Absicherung der Stabilität der Eurozone eingerichtet, um die Europäische Finanzstabilisierungsfazilität (EFSF) dauerhaft abzulösen und langfristig zur Stabilisierung des Euro beizutragen. Am 8. Oktober 2012 hat der ESM seine Arbeit aufgenommen. Das Personal der EFSF wurde zu diesem Zeitpunkt in den ESM überführt, der bis zum 30. Juni 2013 auch die Aufgaben der EFSF wahrnehmen wird.

Die Führungsposten des ESM sind derzeit wie folgt besetzt:

CEO:	Klaus Regling (Deutschland)
Stellvertretender CEO:	Christoph Frankel (Frankreich)
Generalsekretär:	Kalin Anev (Niederlande)
General Counsel:	Ralf Jansen (Deutschland)
Director of Research:	Rolf Strauch (Deutschland)

Die EFSF ist zunächst mit einem Personalstamm von zwölf Beschäftigten gegründet worden. Der deutsche Personalanteil ist vergleichsweise hoch. Aktuell wird der Personalstamm des ESM erheblich aufgestockt. Es ist vorgesehen, diesen bis Ende 2012 auf 75 Beschäftigte auszudehnen. Diese Zahl soll in 2013 auf insgesamt 100 Beschäftigte erhöht werden. Ca. 1/3 dieses Personals soll auf Abordnungsbasis (*Fellowship*-Programm) beschäftigt werden. Derzeit läuft ein umfassendes Rekrutierungsprogramm des ESM. BMF und BaFin bemühen sich, den signifikanten deutschen Personalanteil beim ESM zu erhalten.

1.7 Europarat

Der Anteil des deutschen Personals im Europarat bewegte sich in den vergangenen beiden Jahren auf einem konstanten Niveau. Die Anzahl der deutschen Beschäftigten mit Dauerverträgen betrug 2010 insgesamt 105, im Folgejahr 104. Dabei konnte aber der deutsche Personalanteil an Spitzenpositionen des Europarats, sowohl im Sekretariat als auch in wichtigen Teilabkommen, deutlich verstärkt werden. Mit aktiver Unterstützung der Bundesregierung gelang es, Bewerbungen deutscher Fachleute um Positionen im höheren Management des Europarats (A5 bis A7) erfolgreich zu gestalten. Im Juni 2010 konnte ein Deutscher die neugeschaffene Stelle des Direktors der Kommunikationsabteilung (A 6) besetzen. Im Herbst 2011 wurde er zudem zum Persönlichen Sprecher des Generalsekretärs des Europarates ernannt. Im Juni 2011 wurde ein deutscher Bewerber Direktor der neuen Kontroll- und Evaluierungsabteilung (A 6). Höchststrangige Deutsche im Sekretariat des Europarats ist die seit Oktober 2011 amtierende Generaldirektorin für Verwaltung mit Zuständigkeit auch für den Haushalt und das Personal des Europarats. Deutschland ist damit erstmals seit 2009 wieder auf der höchsten Beamtenebene im Sekretariat des Europarats vertreten. Zudem werden auch die Büros des Europarats in Armenien und Serbien von Deutschen geleitet. Im April 2011 wurde der Kandidat der Bundesregierung und damit erstmals ein Deutscher zum Gouverneur der Entwicklungsbank des Europarates (CEB), eines Teilabkommens mit 40 Mitgliedstaaten und ca. 150 Mitarbeitern, gewählt. Im Dezember 2011 trat er sein Amt an. In einem weiteren Teilabkommen, der „Europäischen Kommission für Demokratie durch Recht“ (Venedig-Kommission), bekleidet ein Deutscher seit 2010 das Amt des Sekretärs und damit die zweithöchste Position in dieser Teilstruktur.

2 Netzwerke mit Deutschen in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen

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

2.1 Konferenz für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen

An den beiden im Berichtszeitraum bereits zum fünften bzw. sechsten Mal vom Auswärtigen Amt in Kooperation mit dem Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO), dem Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) und dem Verband deutscher Bediensteter bei Internationalen Organisationen (VDBIO) organisierten Konferenzen für deutsche Beschäftigte internationaler Organisationen und europäischer Institutionen nahmen insgesamt rund 500 deutsche Mitarbeiterinnen

nen und Mitarbeiter aus über 70 Organisationen teil. Unter Einbeziehung aller Bundesministerien, anderer staatlicher und nichtstaatlicher Akteure sowie Wirtschaftsverbänden und wissenschaftlicher Einrichtungen bot das jeweils zweitägige, dichte Programm neben Netzwerkbildung und -pflege die Möglichkeit des Gedanken- und Erfahrungsaustauschs über aktuelle innen- und außenpolitische Themen sowie zu Fragen von Arbeitsbedingungen in internationalen Organisationen, Rückkehrmöglichkeiten auf den deutschen Arbeitsmarkt und der Besteuerung von Altersbezügen internationaler Bediensteter. Darüber hinaus gab es in je 20 Einzelforen Gelegenheit zu fachspezifischen Diskussionen (wie beispielsweise Energiewende und Zukunft der Energieversorgung, Globalisierung und die Rolle der Schwellenländer, Europäische Schuldenkrise, sowie Umbrüche in der arabischen Welt). Das Feedback der Konferenzteilnehmerinnen und -teilnehmer war durchweg sehr positiv, über 90 Prozent würden erneut kommen oder die Teilnahme weiterempfehlen.

2.2 Treffen hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen

Mit der Einladung hochrangiger Deutscher in internationalen Organisationen im Juni 2011 und 2012 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 und 2012 bereits zum neunten Mal stattfand, besteht darin, Kontakte und einen intensiven Meinungsaustausch mit hochrangigen Deutschen in internationalen Organisationen zu pflegen und diese für personalpolitische Ziele, für innen- und außenpolitische Positionen der Bundesregierung und Fragen der politischen Öffentlichkeitsarbeit zu sensibilisieren. Dazu trägt insbesondere die hochrangige Wahrnehmung durch die Bundesregierung sowie durch Abgeordnete des Deutschen Bundestages bei.

Das erfolgreiche Programm der Europapolitischen Gespräche in Berlin, einer zweitägigen Einladung an hochrangige deutsche EU-Beamtinnen und Beamte zum Erfahrungsaustausch mit der Bundesregierung und Vertretern des Bundestages sowie zum Zwecke der Netzwerkbildung, wurde im Berichtszeitraum ebenfalls fortgeführt. Die Einladung nach Themengebieten oder ausgewählten Personenkreisen erlaubt einen spezifischen Zuschnitt des Programms. Die thematische und/oder strukturelle Gemeinsamkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bietet die Grundlage für tiefgründige, substanzielle Diskussionen mit den jeweiligen Gesprächspartnern. Insgesamt wurden vier weitere Reisen durchgeführt. Neben den thematischen Schwerpunkten „Haushalt/Finanzen“, „Justiz und Inneres“ wurden zuletzt Mitarbeiter des Europäischen Parlaments sowie Frauen in Managementfunktionen bei der EU eingeladen. Sowohl Gäste als auch Gesprächspartner in Berlin bewerten diese europapolitischen Informationsreisen regelmäßig äußerst positiv.

2.3 Internetgestützte Kommunikationsplattform „CommIO“

Die vom Koordinator für internationale Personalpolitik 2008 in Betrieb genommene internetgestützte (Web 2.0) Kommunikationsplattform „CommIO“ (www.commio.de) dient dem fachlichen, beruflichen und persönlichen Informationsaustausch der deutschen Beschäftigten in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen. 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 1 470 Nutzerinnen und Nutzer registriert. In erster Linie wird die Adressbuchfunktion der Plattform genutzt, die Kommunikationsfunktion als eigentlicher Kernbereich ist dagegen weiterhin ausbaufähig. Mit seiner positiven Resonanz dabei wegweisend war ein im April 2012 mit dem Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) durchgeführter „Live-Chat“ zum Thema „Energiewende“. Zusätzliche Informationsangebote, wie z. B. Stellenangebote auf dem deutschen Arbeitsmarkt für interessierte Rückkehrer, werden ebenfalls regelmäßig eingestellt.

2.4 Weitere Instrumente

Auf große Resonanz bei den deutschen Beschäftigten stößt der seit 2007 vom Koordinator für internationale Personalpolitik herausgegebene viermonatliche Rundbrief, der derzeit ca. 1 500 Abonentinnen und Abonnenten erreicht. Daneben verfasst das Auswärtige Amt regelmäßig einen elektronischen Newsletter „Eine Karriere in Europa“ mit aktuellen Informationen zu EU-Auswahlverfahren, Vorbereitungsmaßnahmen und Jobmöglichkeiten für EU-Laufende für einen Empfängerkreis von ca. 8 500 Personen, darunter auch Multiplikatoren wie Alumni-Netzwerke, politische Stiftungen, der DAAD, die Stiftung Mercator u. a.

Eine besonders wichtige Rolle bei der Netzwerkarbeit spielen die deutschen Auslandsvertretungen an den Standorten der internationalen Organisationen und europäischen Institutionen. Im Mittelpunkt stehen dabei die regelmäßigen Kontakte zu einzelnen deutschen Beschäftigten bei internationalen Organisationen, zunehmend aber auch Gesprächsrunden und fachbezogene Veranstaltungen.

Insbesondere haben die Ständigen Vertretungen bei der EU in Brüssel und bei den VN in New York den systematischen Aufbau verschiedener Netzwerke vorangetrieben. 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 bei der EU 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.

Die Deutsche NATO-Vertretung lädt zur Information, Netzwerkbildung und -pflege regelmäßig die deutschen NATO-Mitarbeiter am Standort Brüssel zum sogenannten deutschen Frühstück ein.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Kontakten und Veranstaltungen aus dem Ressortkreis für einzelne internationale Organisationen: So führen u. a. AA, BMWi, BMI, BMJ, BMF, BMAS, BMELV, BMVg, BMFSFJ, BMG, BMBF, und BMZ einen regelmäßigen Meinungs- und Informationsaustausch mit deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch. Dabei informieren sie einerseits über wesentliche fachpolitische Entwicklungen und Interessenlagen der Bundesregierung und stehen andererseits als Ansprechpartner zur Verfügung.

Im Bereich der internationalen Finanzinstitutionen spielen die jeweiligen Büros der deutschen Exekutivdirektoren und -direktoren 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 sowie Regierungsvertreterinnen und -vertretern, die insbesondere am Rande der Jahrestagungen von IWF und Weltbank stattfinden. Die Pflege eines deutschen Netzwerks ist auch deshalb wichtig, weil deutsche Bankfachleute, die in der internationalen Finanzwelt verwurzelt sind, teilweise seit Jahrzehnten nicht mehr in Deutschland leben und arbeiten und damit die deutschen Interessen und politischen Ziele oft nicht kennen bzw. sich nicht mit diesen identifizieren.

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. Sie umfasst Fördermaßnahmen der Bundesministerien zur Stärkung der internationalen Kompetenz der eigenen Ressortbediensteten bzw. der Bediensteten im eigenen Geschäftsbereich. Schwerpunkte sind die Vergrößerung des potentiellen Kreises deutscher Kandidatinnen und Kandidaten durch eine 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. Angesichts der schwieriger werdenden Rahmen-

bedingungen darf die Erhaltung der Attraktivität einer Tätigkeit in internationalen Organisationen nicht unbeachtet bleiben. Hier stehen insbesondere Fragen der Durchlässigkeit zwischen deutschem Arbeitsmarkt und internationalen Organisationen sowie sozialer Sicherungssysteme im Mittelpunkt des Interesses.¹⁰

3.1 Umfassendes Informationsangebot und gezielte Bewerbervorbereitung

Aufgrund der im internationalen Vergleich relativ geringen und tendenziell weiter zurückgehenden deutschen Bewerberzahlen bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen bleibt die Ausweitung des deutschen Bewerberkreises ein wichtiges Anliegen der Bundesregierung.

Um Interesse für eine Karriere im Bereich der internationalen Organisationen und europäischen Institutionen 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 intensiviert und – durch einen besseren Zuschnitt auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Universitäten und Hochschulen – qualitativ verbessert. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum bundesweit 62 Vorträge gehalten. Die Bundesressorts unterstützten vor allem fachbezogene Vortragsveranstaltungen: Um die deutsche Personalpräsenz im WTO-Sekretariat mittel- bis langfristig zu stärken, werben die zuständige Ständige Vertretung in Genf und das BMWi an ausgewählten Lehrstühlen deutscher Universitäten für Bewerbungen bei der WTO. Bisher wurden die WTO und Beschäftigungsmöglichkeiten im WTO-Sekretariat an den Universitäten Konstanz, München, Köln und Bonn vorgestellt.

Darüber hinaus hat das Auswärtige Amt ausgewählten Organisationen gezielte Informationsveranstaltungen zum Berufseinstieg organisiert und begleitet, so z. B. bei einem „Career Day“ mit der Asiatischen Entwicklungsbank im Mai 2012 oder einer Veranstaltung mit der Direktorin für Personalauswahl und Planung der Vereinten Nationen im September 2012.

¹⁰ Besonders ist das Thema der Besteuerung von den Renten internationaler Organisationen betroffen: Die Alterssicherungssysteme der internationalen Organisationen sind isoliert zu betrachten. So sind z. B. die Ruhegelder der sogenannten Koordinierten Organisationen, der EU-Kommission, von EUROCONTROL und EPO als Versorgungsbezüge unter Berücksichtigung von Freibeträgen in vollem Umfang zu versteuern. Im Gegensatz dazu unterliegen die Ruhegelder der VN, ihrer Sonderorganisationen, von CERN und ESO – wie deutsche gesetzliche Renten – lediglich mit einem sog. Besteuerungsanteil der Besteuerung. Zu einer verfassungsrechtlich relevanten Zweifachbesteuerung kommt es durch die Anwendung der einschlägigen Vorschriften nicht. Etwaige Härten durch den Systemwechsel im Rahmen der Rentenbesteuerung hat der Gesetzgeber durch eine Härtefallklausel abgefangen. Diese ist aus Gründen der Gleichbehandlung auch auf entsprechende Altersrenten anzuwenden, die von internationalen Organisationen gewährt werden.

Für dieselbe Zielgruppe veranstaltet der Koordinator für internationale Personalpolitik der Bundesregierung seit 2006 jährlich eine Informationsmesse, die Interessierten Gelegenheit bietet, sich im direkten Gespräch mit Vertretern der internationalen Organisationen und europäischen Institutionen und im Rahmen von entsprechenden Präsentationen über deren Arbeitsinhalte, Rekrutierungs- und Beschäftigungsbedingungen sowie über nationale Nachwuchsförderprogramme zu informieren. Die Veranstaltung stößt sowohl bei den Besucherinnen und Besuchern (jeweils ca. 1 200 aus dem gesamten Bundesgebiet) als auch bei den teilnehmenden Internationalen Organisationen (jeweils ca. 30) auf reges Interesse.

Das vom Koordinator für internationale Personalpolitik der Bundesregierung seit 2001 zur Verfügung gestellte Instrument des „Internationalen Stellen- und Personalpools“ (www.jobs-io.de) wird weiterhin intensiv genutzt. In diesen Datenbanken können sich Interessenten tagesaktuell über rund 1 000 Stellenausschreibungen von ca. 200 internationalen Organisationen und europäischen Institutionen unter Eingabe unterschiedlichster Suchkriterien informieren und nach Registrierung ein Personalprofil anlegen, um möglichst passgenaue Stellenangebote zu erhalten. Allein von Januar bis Oktober 2012 wurde die Website über 200 000 Mal aufgerufen.

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 Bediensteten unterschiedlicher Fachabteilungen der Ressorts abbilden, im dortigen Intranet veröffentlicht. Ferner sind Links zum Informationsangebot des Koordinators für internationale Personalpolitik und zu Informationen des Auswärtigen Amtes über Karrieremöglichkeiten bei der EU eingerichtet. Darüber hinaus wurden eigene fachbezogene Internetseiten eingerichtet und mit den Informationen des Auswärtigen Amtes verlinkt, um gezielt Interessentinnen und Interessenten aus bestimmten Berufsbereichen anzusprechen (z. B. BMJ: Informationen für Juristinnen und Juristen zum Arbeiten bei der EU). Mit an einer internationalen Verwendung interessierten Beschäftigten führen die Ressorts Informationsgespräche und vermitteln Kontakte u. a. zu 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 BMVg für seinen Bereich regelmäßig veranstaltet.

Mit Reform der Personalauswahlverfahren der EU (*Concours*) wurden 2010 jährliche Concours für alle Mitgliedsstaaten mit verkürzten Verfahrenszeiten und dem Ziel einer beschleunigten Einstellung eingeführt. Inhaltlich zielen die Vorauswahltests auf die Prüfung kognitiver Fähigkeiten ab, anschließend werden im Rahmen eines *Assessment Centers* Kernkompetenzen geprüft. Das AA bietet ein breites Maßnahmenpaket zur Information und Werbung, zur Vorbereitung und Begleitung deutscher Kandidatinnen und Kandidaten an, um die bisher hohe Quote erfolgreicher deutscher Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufrecht erhalten zu können. Dies ist besonders vor dem Hintergrund deutlich zu niedriger Bewerberzahlen aus Deutschland im Verhältnis zum Bevölkerungsanteil von großer Bedeutung.¹¹ Insgesamt sind seit 2001 – durch Ermöglichung einer Seminarteilnahme, eines Coachings in Vorbereitung auf das mündliche Auswahlverfahren oder durch Übersendung entsprechenden Informationsmaterials – mehr als 7 000 deutsche Bewerberinnen und Bewerber gezielt auf die Auswahlverfahren v. a. der Europäischen Union aber auch anderer internationaler Organisationen vorbereitet worden.

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).

Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen – BFIO

Als Kooperationspartner des Koordinators für internationale Personalpolitik bearbeitet das BFIO im Jahresdurchschnitt ca. 3 000 Anfragen von deutschen Interessentinnen und 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 Berufs-

¹¹ Nachdem der deutsche Anteil unter allen Bewerberinnen und Bewerbern vor den Vorauswahltests beim allgemeinen AD-Concours (Referentenlaufbahn) 2011 bei nur 7 Prozent lag, hat sich diese Quote nach der ersten Prüfrunde (computerbasierte Tests) auf 7,4 Prozent und im Assessment Center auf 11,7 Prozent verbessert. Für das Assessment Center (AC) wurden vom Auswärtigen Amt zwei Coachings angeboten, die von 43 der 74 deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer am AC besucht wurden. 33 deutsche Bewerber waren im AC erfolgreich. Die deutschen Teilnehmer lieferten im AC die beste Performance, mit fast einem von zwei erfolgreichen Teilnehmern, was klar über der durchschnittlichen Erfolgsquote von 33 Prozent lag.

laufbahn. 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 Auslandsvertretungen 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 Auslandsvertretungen und dem BFIO zeigt insbesondere bei der Vorbereitung deutscher Bewerberinnen und Bewerber auf konkrete Auswahlgespräche (ca. 100 in 2011) 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 rund 30 Vortragsveranstaltungen 2011. Ziel dieser Hochschularbeit ist es, den Blick auf den Arbeitsmarkt internationale Organisationen zu lenken, um qualifizierte und international ausgerichtete deutsche Hochschulabsolventinnen und -absolventen für eine zukünftige Bewerbung zu motivieren. Ein weiteres Aufgabenfeld des BFIO ist die operative Umsetzung (Rekrutierung, Auswahl und Betreuung) des Programms „Beigeordnete Sachverständige“ (Junior Professional Officers) im Auftrag der Bundesregierung. Für dieses Programm stellt die Bundesregierung jährlich 18 Mio. Euro zur Verfügung, womit ca. 170 Stellen für deutsche Junior Professional Officers (JPO) finanziert werden können. Bei einer Dauer von in der Regel drei Jahren sind jährlich ca. 60 Stellen neu zu besetzen.

3.2 Marketing und Werbekonzepte

Mit Blick auf sinkende Bewerberzahlen und den – bedingt durch den demografischen Wandel – sich längerfristig abzeichnenden Rückgang der Zahl von Hochschulabsolventinnen und -absolventen, hat der Koordinator für internationale Personalpolitik der Bundesregierung eine Reihe neuer Instrumente zur Bekanntmachung der jeweiligen Programme im Nachwuchsbereich genutzt. Neben der Verbreitung über ein weitreichendes Multiplikatorennetzwerk der *Career Center* von Universitäten und Hochschulen, den Hochschulteams der Arbeitsagentur, von Alumni-Netzwerken, politischen Stiftungen und den DAAD-Außenstellen weltweit, wurden einzelne Ausschreibungen erstmals auch in einem professionellen Netzwerk und einer Online-Jobbörse veröffentlicht. Mit Hilfe eines Profils beim professionellen Netzwerk *Xing* wurden potentielle Bewerber so zielgruppengenau angesprochen und informiert. Darüber hinaus konnte mit einem redaktionellen

Beitrag einer großen Nachrichten-Agentur zum Thema „Berufseinstieg bei den Vereinten Nationen“ eine breite Öffentlichkeit geschaffen werden. Der Beitrag wurde flächendeckend von regionalen und überregionalen Medien (Print- und Online-Ausgaben) in ganz Deutschland aufgegriffen. Weitere Marketinginstrumente, darunter die Nutzung von *Facebook*, *Twitter* und *YouTube*, werden derzeit getestet. Außerdem soll in Zusammenarbeit mit einem Institut für Hochschulforschung mit einer repräsentativen Umfrage unter deutschen Hochschulabsolventen die Basis für die Erschließung neuer Zielgruppen bzw. eine maßgeschneiderte Ansprache des bereits identifizierten potentiellen Bewerberkreises gelegt werden.

Darüber hinaus nutzen die Ressorts ihre jeweiligen Kontakte zu Berufsverbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen, um intensiv für eine Tätigkeit in internationalen Organisationen aus ihrem Zuständigkeitsbereich zu werben.

3.3 Die Förderprogramme der Bundesregierung für den Nachwuchs bei internationalen Organisationen und europäischen Institutionen

Nachwuchsförderprogramme der Bundesregierung 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 dass externe Bewerbungen in der Regel weniger aussichtsreich sind. Die im folgenden beschriebenen Nachwuchsprogramme waren im Berichtszeitraum sehr erfolgreich. Aufgrund von externen Faktoren (Demografie, Arbeitsmarkt, Generation Y¹²) ist es jedoch schwieriger geworden, die gewünschte Anzahl hochqualifizierter, ausgezeichneter Interessenten zu gewinnen. Eine stärkere Verzahnung der Programme, ein zielgerichtetes Marketing (siehe auch Ziff. 3.2.) und verbesserte Vorbereitungs- und Auswahlverfahren geeigneter Bewerberinnen und Bewerber sind erfolgversprechende Lösungsansätze. Dafür hat sich der durch den Koordinator für internationale Personalpolitik initiierte regelmäßige Erfahrungsaustausch mit den Nachwuchsförder- und Alumni-Programmen der Bundesregierung und des Privatsektors (Mercator) als sehr gewinnbringend erwiesen.

¹² Die sogenannte „Generation Y“ wurde zwischen Ende der 1970er und Anfang der 1990er Jahre geboren und ist in einem von Internet und mobiler Kommunikation geprägtem Umfeld aufgewachsen. Sie ist sehr gut ausgebildet, unternehmerisch veranlagt und denkt global. Charakteristisch sind außerdem ein hoher Stellenwert von Flexibilität und ein sinkender Bindungswille an einen bestimmten Arbeitsplatz.

3.3.1 Programm für Beigeordnete Sachverständige (BS- oder JPO-Programm)

Dieses in der Federführung des BMZ liegende Nachwuchsförderprogramm ermöglicht es geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, sich bei internationalen Organisationen Karrierechancen zu erarbeiten, um sich im Anschluss an ihre zwei- bis dreijährige Förderung erfolgreich für ausgeschriebene Stellen im System bewerben zu können.

Das BS-Programm ist das wichtigste Instrument der Bundesregierung, um langfristig den Personalanteil Deutscher in internationalen Organisationen zu stärken. BS sind international auch bekannt sind als *Junior Professional Officers* (JPO) oder *Associate Experts* (AE).

Die Mittel für das Programm beliefen sich in den vergangenen beiden Jahren auf jeweils 18 Mio. Euro. Die Zahl derjenigen, die direkt nach der BS-Zeit Anschlussverträge erhielten, liegt im Durchschnitt der letzten zwei Jahre bei ca. 80 Prozent. 2012 werden insgesamt 170 BS finanziert, davon haben 45 BS in diesem Jahr ihre Tätigkeit aufgenommen.

Um die Programmeffizienz zu erhalten bzw. weiter zu steigern, hat die Staatssekretärsrunde „Deutsches Personal in internationalen Organisationen und Europäischen Institutionen“ im September 2012 das von BMZ und AA unter Beteiligung der Fachressorts erarbeitete Konzept zur Weiterentwicklung dieses Nachwuchsförderprogramms und einen entsprechenden Maßnahmenkatalog zur Umsetzung gebilligt. Ziel ist es, das Programm an die aktuellen und künftigen Herausforderungen (u. a. die demografische Entwicklung in Deutschland) anzupassen und es im Rahmen der internationalen Personalpolitik der Bundesregierung strategisch noch besser nutzen zu können.

War bisher in vielen Organisationen das fachliche Interesse das zentrale Kriterium bei der Auswahl der BS-Stellen, so werden künftig mehr die Möglichkeiten der Personalentwicklung im Mittelpunkt stehen. Dies führt einerseits zur Ausweitung des Programms auf weitere Organisationen; andererseits auch zur Nichtberücksichtigung von Organisationen, wenn dort Absorptionsprobleme bestehen und berührt die Stellenauswahl (nur Stellen mit guter Übernahmeaussicht) erheblich. Mit der Umsetzung des Konzepts wurde bereits begonnen: Neue Entsendeabkommen wurden mit vier Organisationen vereinbart (OECD, Asiatische Entwicklungsbank, IFC, Europäisches Labor für Molekularbiologie) sowie die Möglichkeit einer Stellenbesetzung im *Midcareer*-Bereich genutzt.

Ein besonderer Schwerpunkt wird bereits jetzt auf das Stellenmarketing und die Auswahlverfahren zur Identifizierung geeigneter Bewerberinnen und Bewerber gelegt.

Künftig sollen die Vernetzungsmöglichkeiten mit den Programmteilnehmerinnen und -teilnehmern einschließlich des Aufbaus eines umfassenden deutschen Netzwerks stärker genutzt werden. Dies soll durch eine inten-

sivere Vorbereitung, Betreuung und Kontaktpflege auch nach der Förderungszeit gewährleistet werden.

3.3.2 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 Kreis¹³ umgesetzt. Seit September 2012 unterstützt die Stiftung Mercator das Carlo-Schmid-Programm.

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 BMBF finanziert und 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 genau 100). Dementsprechend ist der Mitteleinsatz in diesem Zeitraum von 500 000 Euro pro Jahrgang auf aktuell 750 000 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).

3.3.3 Beschäftigung von Absolventen der EU-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm)

Das Programm zur vorübergehenden Beschäftigung von Absolventen der EU-Auswahlverfahren (Laureatenprogramm) wurde im Berichtszeitraum unter Federführung des AA fortgeführt. In den Fachressorts der Bundesregierung sind aktuell insgesamt 13 Laureatinnen und Laureaten bei fünf Bundesressorts unter Vertrag und werden aus dem jeweiligen Haushalt finanziert. Auf Werben der Bundesregierung stellen auch einige Bundesländer regelmäßig Laureatinnen oder Laureaten ein.

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

¹³ Der Tönissteiner Kreis e. V. ist ein sektorenübergreifendes, international aufgestelltes Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik (www.toenissteiner-kreis.de).

Tätigkeit geknüpften Kontakte einen gezielteren Einstieg bei EU-Institutionen zu erreichen. Durch regelmäßige Dienstreisen der Laureatinnen und Laureaten nach Brüssel können diese intensive Kontakte in den EU-Institutionen knüpfen und so ein Netzwerk aufbauen, das ihnen den dortigen beruflichen Einstieg erleichtert. Mit Einführung der reformierten EU-Auswahlverfahren im Jahr 2010 ging das Ziel einer deutlichen zeitlichen Straffung der Abläufe und Verkürzung der Fristen zwischen Bewerbung und endgültiger Einstellung einher. Das verfolgte Ziel, dass jede erfolgreiche Bewerberin und jeder erfolgreiche Bewerber binnen Jahresfrist ein Stellenangebot erhalten soll, wurde bislang nicht erreicht. Eine Änderung bei den Einstellungszeiten könnte mittelfristig eine grundlegende Neuausrichtung des Laureatenprogramms, das bislang auch der Überbrückung von z. T. mehrjährigen Wartezeiten zwischen erfolgreicher Concours-Teilnahme und Einstellung von Kandidaten dient, erfordern.

3.3.4 Weitere Nachwuchsförderprogramme¹⁴

Das Mercator Kolleg für internationale Aufgaben ist ein Nachwuchsförderprogramm der Studienstiftung des deutschen Volkes und der Stiftung Mercator in Kooperation mit dem Auswärtigen Amt. Ziel des Programms ist die Qualifizierung deutschsprachigen Personals für Führungspositionen in internationalen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Das mit Stipendien unterlegte Mercator Kolleg richtet sich an Graduierte mit erster Berufserfahrung, insbesondere auf den Gebieten Außen- und Sicherheitspolitik, internationale Wirtschafts- und Finanzbeziehungen sowie in der technisch-naturwissenschaftlichen und entwicklungsbezogenen Zusammenarbeit. Jedes Jahr werden 20 exzellente deutsche Nachwuchsführungskräfte und Graduierte aller Fachrichtungen in das Mercator Kolleg aufgenommen. Rektor des Kollegs ist der ehemalige Staatssekretär im Auswärtigen Amt, Botschafter a. D. Dr. Klaus Scharioth. Die Stiftung Mercator fördert das Mercator Kolleg seit 2009 mit über 1,1 Mio. Euro pro Jahrgang und wird dies bis 2019 weiter ausbauen.

Während des 13-monatigen Programms arbeitet der Nachwuchs, im Unterschied zum CSP und BS-Programm, als „*experts on mission*“ in zwei bis drei internationalen Organisationen sowie global tätigen NGOs weltweit. Ein selbst gewähltes Projektthema von globaler Relevanz bestimmt die Wahl der Arbeitsstationen. Das AA leistet Unterstützung („Amtshilfe“) bei der Stationsvermittlung. Zwischen den Auslandseinsätzen werden in Kollegphasen anwendungsorientiert fachliche Grundlagen der internationalen Politik und Zusammenarbeit sowie persönliche Führungs- und Schlüsselkompetenzen vermittelt. Während des Kollegjahres bildet sich eine intensive Arbeits- und Erfahrungsgemeinschaft zwischen den Kollegiaten, die über das Alumni-Netzwerk für internationale Aufgaben e. V.“ (NEFIA) nachhaltig fortgesetzt wird.

Erfahrungsberichte und messbare Verbleibanalysen betonen den Wert der Kolleg-Erfahrungen für die künftige Laufbahn: 39 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Jahrgang 2009/10 arbeiten heute in NGOs oder internationalen Organisationen, die den priorisierten Programmzielen entsprechen (also Tätigkeiten bei VN- oder EU-Institutionen, bei OECD, OSZE, NATO oder Bretton-Woods-Organisationen); 31 Prozent arbeiten in deutschen Ministerien und anderen Institutionen des Bundes; aus dem Jahrgang 2010/11 arbeiten mittlerweile sogar 57 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei internationalen Organisationen oder NGOs und 17 Prozent bei deutschen Institutionen in einem internationalen Arbeitsumfeld.

EZ-Trainees: Das BMZ fördert mit einem Praxis-Programm jedes Jahr 20 junge Nachwuchskräfte für die Entwicklungszusammenarbeit. In 17 Monaten durchlaufen die EZ-Trainees verschiedene Module bei nationalen (z. B. BMZ, GIZ) und internationalen Organisationen (z. B. Weltbank, EU).

Im Rahmen des gemeinsamen „German Trainee Programme (GTP)“ der Bundesregierung und der Europäischen Weltraumorganisation (ESA) zur Ausbildung des deutschen Nachwuchses in der Raumfahrt, das durch das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) umgesetzt wird, nehmen seit 2010 jährlich zehn deutsche Stipendiaten für ein bis zwei Jahre eine Tätigkeit bei der ESA auf. Das Programm mit einem Volumen von jährlich 600 000 Euro wird aus dem Bundeshaushalt finanziert.

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

Die Vereinten Nationen rekrutieren ihren Nachwuchs vor dem Hintergrund der geografischen Ausgewogenheit größtenteils über das *Young Professionals Programme* (YPP, seit 2011 Nachfolger der *National Competitive Recruitment Examination* (NCRE)), an dem nur Bewerberinnen und Bewerber aus aktuell oder absehbar unterrepräsentierten Staaten teilnehmen dürfen. Durch die Neuberechnung der geografischen Quote ist Deutschland nach einer fünfjährigen Pause seit 2011 wieder zugelassen. Die ausgeschriebenen Fachbereiche variieren von Jahr zu Jahr, um Personal für den zuvor ermittelten Bedarf im VN-Sekretariat, den VN-Friedensmissionen sowie den Regional- und Wirtschaftskommissionen einstellen zu können. Pro teilnehmendem Mitgliedsstaat und Fachbereich werden maximal 40 Bewerberinnen und Bewerber zur schriftlichen Prüfung zugelassen. Die Altersgrenze für das Nachwuchsexamen liegt bei 32 Jahren. 2011 haben 832 Deutsche am Examen teilgenommen, davon wurden 133 (von maximal 160 möglichen) zur schriftlichen Prüfung zugelassen und nach einer mehrmonatigen Auswertungszeit sieben zum Kompetenz-basierenden Interview eingeladen. Schließlich waren vier Bewerber und eine Bewerberin erfolgreich und stehen damit den jeweiligen Fachbereichen zur Rekrutierung (zunächst für zwei Jahre mit anschließendem unbefristeten Vertrag) zur

¹⁴ Zu den Nachwuchsprogrammen von IWF und EIB vgl. Ziff. 1.6.1 und 1.6.4..

Verfügung. Von den VN wird eine möglichst zeitnahe Platzierung angestrebt. 2012 wurden 808 deutsche Bewerbungen registriert und 150 Deutsche (von maximal 200 möglichen) zur schriftlichen Prüfung am 5. Dezember 2012 eingeladen.

Der Koordinator für internationale Personalpolitik hat durch eine breite Multiplikatorenarbeit, Nutzung von professionellen Netzwerken, einer Online-Stellenbörse sowie eines Beitrags zum Thema „Karriere bei den Vereinten Nationen“ in verschiedenen Print- und Onlinemedien intensiv für die YPP-Teilnahme geworben.

Außerdem bietet das Auswärtige Amt den zugelassenen Kandidatinnen und Kandidaten ein Vorbereitungsseminar in Berlin an (mit Live-Videokonferenz für Bewerberinnen und Bewerber an den Standorten New York und Genf). Alle deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer weltweit erhalten Examensvorbereitungsunterlagen.

Für das Förderprogramm für den Führungsnachwuchs der Weltbankgruppe (*Young Professionals Programme, YPP*) wurden 2012 insgesamt 31 YP eingestellt, davon zwei deutsche Nachwuchskräfte. Außerdem gibt es ein *Junior Professional Associates Programme*, das Hochschulabsolventinnen und -absolventen die Möglichkeit zu einem zweijährigen Einblick in die Weltbankgruppe gibt. Die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB) bietet jährlich ca. 20 jungen Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit einigen Jahren Berufserfahrung das „*Young Professional Program*“ an. Aktuell nimmt ein Deutscher an dem Programm teil.

4 Das Personalrahmenkonzept der Bundesregierung zu zentralen Fragen der internationalen Personalpolitik

Das 2007 vom Bundeskabinett beschlossene Personalrahmenkonzept definiert einen von allen Ressorts im Rahmen ihrer personalwirtschaftlichen Möglichkeiten und dienstlichen Erfordernisse anzustrebenden gemeinsamen Mindeststandard mit dem Ziel, die Bewerberzahlen und -qualifikation 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 wurden die ressorteigenen Personalentwicklungskonzepte im Hinblick auf Verwendungen im internationalen Bereich angepasst. Die meisten Ressorts eröffnen dienstjüngeren Mitarbeitern Einsätze im internationalen Kontext, größtenteils bei den deutschen multilateralen Auslandsvertretungen, in begrenztem Umfang auch bei den multilateralen Organisationen selbst (u. a. AA, BMVg). Verwendungen bei den EU-Institutionen überwiegen (u. a. AA, BMWi, BMI, BMJ, BMF, BMAS, BMG, BMBF, BMZ).

Die Verwendungsdauer variiert von Kurzeiteinsätzen bis zu einer mehrjährigen Tätigkeit. Obwohl das Instrument der sogenannten „Außenprobezeit“ formal nicht mehr besteht, wird es in mehreren Ressorts in verschiedener Ausgestaltung fortgeführt (beim BMF, BMAS, BMELV und BMBF als halbjährige Außenzeit, beim BMWi bis zu einem Jahr). Häufig werden kurzzeitige Praktika genutzt, um den Bediensteten erste multilaterale Erfahrungen zu vermitteln (u. a. BMVg). Positiv hervorzuheben sind die daraus in einigen Häusern entstandenen Netzwerke (Nachwuchskräftenetzwerke BMAS und BMVBS, Mittagsgespräche im BMZ, jährliches Netzwerktreffen BMJ in Brüssel, Fortbildungsreise der Nachwuchskräfte des BMVBS nach Brüssel).

Zum Ausbau der Fremdsprachenkompetenz werden die Angebote des Bundessprachenamtes genutzt sowie im Einzelfall auch individuelle Sprachkurse angeboten.

Außerdem können Ressortbeschäftigte, die für eine internationale Verwendung vorgesehen sind, das entsprechende Fortbildungsangebot der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) nutzen. Die Angebote sind in der BAKöV-Jahresplanung enthalten und können ggf. auch als *inhouse*-Seminare der Ressorts konzipiert werden. Weitere Beispiele:

- Das BMAS bietet im NachwuchskräfteNetzwerk Fortbildung zu interkultureller Kompetenz an.
- Das BMZ nutzt das Instrument „Erfahrungslernen“, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit multilateralen Aufgaben in aktueller Tätigkeit zu unterstützen und auch für eine Beschäftigung bei internationalen Organisationen zu sensibilisieren.
- Im Geschäftsbereich BMVg findet quartalsweise ein Lehrgang für Soldaten/-innen und zivile Mitarbeiter/-innen zur Bewerbungsvorbereitung für internationale Organisationen statt.
- Während der Berufsausbildung im BMWi erhalten regelmäßig alle Auszubildenden im Rahmen des von der EU geförderten Programms „Leonardo da Vinci“ die Möglichkeit, einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren. Durch die Teilnahme an einer „Europäischen Berufsfelderkundung“ werden für Auszubildende die beruflichen und persönlichen Chancen des europäischen Arbeitsmarkts vor Ort erlebbar. Die Auszubildenden sind vor Ort in Gastfamilien untergebracht und besuchen die dortige Sprachenschule. Im Anschluss wird die Auslandstätigkeit den Auszubildenden im europaweit anerkannten „Europass Mobilität“ zertifiziert. Die Bundesnetzagentur aus dem Geschäftsbereich des BMWi unterstützt einige Beschäftigte, die im Masterstudiengang „Europäisches Verwaltungsmanagement“ im Verbund mit der FH Bund studieren, durch eine anteilige Übernahme der Studiengebühren.
- Bei knapp 1 600 Beschäftigten des BMVBS insgesamt konnten im ersten Halbjahr 2012 wieder über 70 Sprachfortbildungen (englisch und französisch) realisiert werden. Das BMVBS meldete Bewerber für das zweiwöchige Kurzpraktikum „*Erasmus for of*

“*officials*“ der Europäischen Kommission an das AA. Im Rahmen des Praktikums „*stages structurels*“ wird ein Beschäftigter des BMVBS für fünf Monate der Europäischen Kommission zugewiesen.

Die Aus- und Fortbildungsangebote wie das EU-Fortbildungsprogramm „Nationale Sachverständige zur beruflichen Weiterbildung“, der „MEGA“-Studiengang und Angebote der Bundesakademie für Sicherheitspolitik (BAKS), des NATO Defense College und der Europäischen Rechtsakademie sind Bausteine im Fortbildungskanon der Ressorts.

Das umfangreiche Beratungsangebot des BFIO für Bewerbungen aus dem Ressortkreis wird intensiv genutzt; in jüngster Zeit verstärkt auch für Bewerbungen beim EAD.

4.2 Attraktivitätssteigerung eines befristeten Einsatzes in internationalen Organisationen für Ressortbedienstete

Die zu internationalen Verwendungen entsandten Beschäftigten werden in allen Ressorts personalwirtschaftlich begleitet. In den meisten Fällen finden sowohl Ausreise- als auch Rückkehrergespräche statt. Die jeweiligen Personalabteilungen haben großes Interesse, die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen dem Ressort gewinnbringend zur Verfügung zu stellen. Verbesserungsmöglichkeiten werden sowohl bei der Intensität der Betreuung als auch einer stärkeren Einbeziehung der jeweiligen Fachreferate gesehen.

Darüber hinaus führen die Ressorts Personalentwicklungs- bzw. Planungsgespräche durch. Konkrete Zusagen können wegen der in der Regel mehrjährigen Standzeiten in internationalen Verwendungen bei gleichzeitig nicht vorhersehbaren personalwirtschaftlichen und organisatorischen Änderungen bis zum Zeitpunkt der Rückkehr zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht gemacht werden. Hier gilt es, belastbare Alternativen zu entwickeln, um entsprechende Anreize zu schaffen.

Die Ressorts arbeiten regelmäßig im Rahmen der geltenden Rechtsprechung mit den von den internationalen Organisationen für ihre Beschäftigten zur Verfügung gestellten Beurteilungen. Die externen Beurteilungen werden ergänzend zu vorhandenen Erkenntnisquellen im Beurteilungsverfahren berücksichtigt. Dabei ist die 2009 im Auftrag des BMI von der Universität Mannheim erstellte Studie „Personalbeurteilung in europäischen und internationalen Organisationen“ wichtige Arbeitsgrundlage. Die rechtlichen Vorgaben der Bundeslaufbahnordnung und des Haushaltsrechts zur Ausbringung und Anhebung von Leerstellen und die Möglichkeit von Nachzeichnungen während der Beurlaubung werden genutzt.

Innerhalb der Ressorts fungiert das jeweils zuständige Personalreferat als zentrale und koordinierende Ansprechstelle und steht für umfassende Beratungsleistung zur Verfügung („*one-stop-shop*“). Merkblätter (u. a. mit weiteren wichtigen Ansprechpartnern) sind erstellt und werden regelmäßig aktualisiert. Zeitgleiche Freistellun-

gen von mit ausreisenden Ehegatten/Partnern erfolgen sofern personalwirtschaftlich möglich.

Mehrfachverwendungen bleiben das Kernstück des sogenannten „Spiralmodells“. Bei der Umsetzung gibt es insbesondere im BMJ, BMF, BMVg, BMVBS und AA gute Beispiele. Durch die in 2008 geschaffene haushälterische Regelung zur erleichterten Ausbringung von Ersatzplanstellen im Rahmen der jeweils zur Verfügung stehenden Personalhaushalte wurden die personalwirtschaftlichen Spielräume für die Ressorts zur Umsetzung der Ziele des Personalrahmenkonzepts zwar vergrößert. Die in den vergangenen Jahren zu erbringenden Stelleneinsparungen bei gleichzeitig erweiterten Tätigkeitsfeldern und Arbeitsspitzen – bedingt z. B. durch die internationale Finanzkrise, die Veränderungen in der Energie- und Klimapolitik oder den internationalen Terrorismus – stellten die Ressorts aber auch vor besondere Herausforderungen.

Die Zahl der von Bund und Ländern entsandten/abgeordneten Bediensteten lag 2011 bei 789 (Bund 661, Länder 128), und damit gegenüber 2009 deutlich niedriger (minus 188). Auf Bundesebene sank die Zahl nach langjährigem Zuwachs erstmals um 116, bei den Bundesländern hat sich der negative Trend (minus 72 gegenüber minus 18 im vorherigen Berichtszeitraum) verstärkt.

Der bereits im Bericht 2010 beobachtete 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, besteht fort. 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.

Insgesamt ist das Ergebnis fünf Jahre nach der Verabschiedung des Personalrahmenkonzepts durch das Bundeskabinett aus Sicht der internationalen Personalpolitik der Bundesregierung noch nicht zufriedenstellend. Die Ressorts sind auf dem richtigen Weg. Bei der Umsetzung der angestrebten gemeinsamen Mindeststandards, insbesondere der Anwendung des Spiralmodells, gibt es aber – ungeachtet der immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen für eine angemessene deutsche Präsenz in internationalen Organisationen – auch noch erheblichen Verbesserungsbedarf. Allerdings sind weitere Verbesserungen eng an Haushaltssituation und personalwirtschaftliche Spielräume der Ressorts geknüpft.

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 dabei positive Ergebnisse:

Im November 2012 hatte das BMJ die Landesjustizverwaltungen zu einem Gesprächskreis eingeladen. Ziel war die Vernetzung von Informationen zur internationalen

Personalpolitik und zu internationalen Friedensmissionen mit den handelnden Akteuren (AA, BFIO, ZIF).

Die Bundesländer nutzen die Möglichkeit, Bedienstete in die Europaabteilungen und sonstigen mit europäischen Angelegenheiten befassten Stellen der Bundesregierung (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.

Das BMJ 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 bezüglich ihres fachlichen Profils als auch in Anbetracht ihrer fremdsprachlichen Qualifikationen 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 44 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 BMI hat im Rahmen der Bund-/Länder Arbeitsgruppe Internationale Polizeimissionen (AG IPM) ein Konzept erstellt, einen Pool von Polizeibeamtinnen und -beamten des höheren Dienstes langfristig für das Zivile Krisenmanagement zu gewinnen und für eine Auslandsverwendung im internationalen Wettbewerb vorzubereiten. Die vorliegende Konzeption soll die Vorbereitung und den Einsatz von Polizeibeamtinnen und -beamten für die Übernahme von besonderen Führungsfunktionen in Friedensmaßnahmen regeln und so zur Planungssicherheit sowohl für den Dienstherrn als auch für die betroffenen Polizeibeamtinnen und -beamten beitragen. Zugleich soll mit einer gezielten Vorbereitung der Anteil der deutschen Führungskräfte in internationalen Verwendungen dauerhaft und fortlaufend gestärkt werden. Dieses Konzept liegt derzeit zur abschließenden Abstimmung bei den Bundesländern, daher gibt es noch keine Polizeibeamtinnen und -beamten, die im Pool aufgenommen wurden.

Das BMWi koordiniert den Einsatz von Bundes- und Länderbediensteten im Rahmen von sogenannten Twinning-Einsätzen in EU-Beitrittskandidaten oder assoziierten Ländern Europas. Mit dem Programm werden Kurz- und Langzeitentsendungen von Experten organisiert, die u. a. den Aufbau leistungsfähiger Verwaltungen in den Zielländern unterstützen sollen.

Das AA beteiligt die von der Europaministerkonferenz beauftragten Länder Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern an dem Auswahlverfahren für Stellen in internationalen Organisationen.

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 wird von den Ressorts deshalb eine Checkliste mit prioritären Positionen in internationalen Organisationen gepflegt. Ziel ist es, mit 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 und mögliche Gegenseitigkeitsabsprachen auch ressortübergreifend zu realisieren.

In Ergänzung dazu haben das Auswärtige Amt und die Ständige Vertretung bei der EU in Abstimmung mit den Ressorts ein Tableau mit Kandidatenvorschlägen für die Besetzung mittelfristig freiwerdender hochrangiger EU-Stellen (ab Direktorenebene) kontinuierlich fortgeschrieben, Prioritäten benannt und ein entsprechendes Personal-konzept erstellt.

Im BMVg werden bereits seit 1995 jährlich mittelfristige Besetzungsstrategien für Spitzenposten in internationalen Organisationen des Verteidigungsbereichs erstellt und umgesetzt. Die Besetzungsstrategien werden künftig zu einer Strategie konsolidiert werden. 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 Spitzenposten hat sich bewährt und wird fortgesetzt.

Daneben verfolgt die Bundesregierung weiterhin die Option, den strategischen Personalaustausch mit internationalen Organisationen einschließlich der EU zu intensivieren. Dieser Ansatz ist angesichts schrumpfender Personalausstattung – auch in vielen internationalen Organisationen – sinnvoll. Erste positive Ergebnisse gab es im Berichtszeitraum z. B. mit der OECD und der Weltbank, wo zunächst jeweils Deutsche (aus dem AA) eine Tätigkeit in wichtigen Bereichen aufgenommen haben. Weitere Maßnahmen bei IWF und Weltbank sind in Vorbereitung. Kontakte über eine entsprechende Zusammenarbeit bestehen u. a. auch zwischen der Generaldirektion Umwelt der EU-Kommission und dem BMU, auf deren Grundlage ein erster Personaltausch ab Januar 2013 realisiert wird.

5.2 Aufbau von deutschen Führungskräften in internationalen Organisationen

Parallel zur sehr umfangreichen und langfristig angelegten Nachwuchsförderung widmet die Bundesregierung auch dem gezielten Aufbau von Führungskräften in den internationalen Organisationen selbst erhöhte Aufmerksamkeit. 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 Management-Seminare haben sich als wertvolle Unterstützung für den deutschen Führungsnachwuchs in den EU-Institutionen etabliert. Fortbildungsseminare wurden auch von anderen Ständigen Vertretungen bei internationalen Organisationen durchgeführt und werden in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel ebenfalls fortgesetzt.

In mehreren internationalen Organisationen hat die Bundesregierung den Aufbau von Mentoren-Programmen unter den deutschen Bediensteten angestoßen. Dadurch werden vor allem jüngere Mitarbeiter gefördert und vernetzt und können damit langfristig für eine Führungsposition aufgebaut werden. Die Bereitschaft hochrangiger Deutscher, als Mentor zur Verfügung zu stehen, ist organisationsunabhängig außerordentlich hoch. Deshalb sollte dieses Instrument unbedingt ausgebaut werden.

5.3 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. Der Koordinator für internationale Personalpolitik hat im Berichtszeitraum intensiv für temporäre Wechsel an eine internationale Organisation und den Personalaustausch zwischen internationalen Organisationen und dem Privatsektor geworben, u. a. durch zwei Gesprächsrunden mit Vertretern aus der Privatwirtschaft (u. a. DHL, Deutsche Telekom, Siemens, TÜV Rheinland, Egon Zehnder International, Roland Berger, BDI, DIHK und BDA). Trotz großen Interesses ist der in der privaten Wirtschaft spürbar werdende Mangel an qualifizierten Fachkräften für dieses Konzept ein limitierender Faktor, andererseits sehen Unternehmen aber auch zeitlich begrenzte Einsätze in internationalen Organisationen als interessantes Qualifizierungsinstrument für ihre Mitarbeiter. Bei der Konferenz für deutsche Beschäftigte in internationalen Organisationen und europäischen Institutionen im Juni 2012 stand dieses Thema im Mittelpunkt eines vom Tönissteiner Kreis organisierten Erfahrungsaustauschs.

Aus Anlass der Konferenz für Leiterinnen und Leiter von deutschen Auslandsvertretungen im August 2012 in Berlin hatte das Auswärtige Amt außerdem zu einem Bibliotheksgespräch „Unternehmensberatung und Internationale Organisationen“ geladen. In Umsetzung einer Anregung aus dieser Gesprächsrunde hat der Koordinator für internationale Personalpolitik einen Leitfaden zum „Consulting bei internationalen Organisationen“ erstellt.

In der Planungsphase befindet sich ein weiteres Projekt: Im Rahmen des Master-Studiengangs FACT (Finance, Auditing, Controlling, Taxation) der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg soll in Kooperation von Nürnberger Versicherungsgruppe zusammen mit anderen Versicherungen, der Universität und dem Koordinator für internationale Personalpolitik ein Stipendienprogramm für die Entsendung von Studierenden dieses Fachbereiches an internationalen Finanzinstitutionen aufgebaut werden.

6 Koordinierungsinstrumente der internationalen Personalpolitik

Die Bundesregierung hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von Strukturen aufgebaut, die zur Verbesserung der deutschen Personalpräsenz in internationalen Organisationen beigetragen konnten. Die Rolle des Koordinators für internationale Personalpolitik innerhalb der Bundesregierung wurde gestärkt und der Informationsfluss zwischen den Ressorts optimiert. Das Instrument der Gegenseitigkeitsabsprache zur Unterstützung hochrangiger Kandidaturen wird ressortübergreifend eingesetzt, ist aber noch ausbaufähig.

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 Bewerbungen für internationale Spitzenstellen koordiniert. Sie wird vom Auswärtigen Amt in enger Zusammenarbeit mit dem Bundeskanzleramt und den Fachressorts vorbereitet.

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 unter Leitung des Koordinators für internationale Personalpolitik Vakanzen, Bewerbungen, Rahmenbedingungen und Rückkehrvoraussetzungen besprochen und koordiniert. Mehrere Ressorts haben zudem zentrale Koordinierungsstellen für internationale Personalfragen eingerichtet (u. a. BMF, BMVg, BMVBS, BMU, BMZ).

