

Förderung deutscher Präsenz in den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank)

Dr. Fritz Fischer

Berliner Initiative

Berliner Initiative für mehr
Internationalität in Bildung, Ausbildung
und Personalpolitik

Oktober 2002

Dieses Papier ist ein Beitrag zur „Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik“, die von der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Wissenschaft und Politik, der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik und dem Tönissteiner Kreis getragen wird. An dem Papier haben schwerpunktmäßig Mitglieder und Freunde des Tönissteiner Kreises mitgearbeitet.

Kontakt:

TÖNISSTEINER KREIS e. V.

Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
D-10178 Berlin

Tel.: +49 (030) 203 08 4090
Fax: +49 (030) 203 08 4092
Email: info@toenissteiner-kreis.de

Inhalt

1. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	Seite 4
2. Einleitung	Seite 7
3. Die Personalpolitik anderer Länder, besonders Frankreichs und Großbritanniens sowie der USA, gegenüber den BWI	Seite 10
4. Bewertung deutscher Interessen	Seite 13
5. Zahlen und Besonderheiten der deutschen und anderer Personalanteile in den BWI	Seite 20
6. Empfehlungen	Seite 30
7. Schlussbemerkung	Seite 34

Förderung deutscher Präsenz in den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank)*

1. Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Die Bretton Woods Institutionen (BWI), Weltbank und Internationaler Währungsfonds, sind mit ihrer großen Finanzmasse die wichtigsten internationalen Organisationen auf dem Gebiet der Entwicklungsfinanzierung bzw. des Währungsbeistands. Die Bundesrepublik *Deutschland* gehört ihnen seit 1952 an und rangiert mit ihren Finanzierungsbeiträgen nach den USA und Japan *an dritter Stelle*. Hinsichtlich des *Personalanteils* liegen wir im *Mittelfeld*, beim IWF etwas höher als bei der Weltbankgruppe, in beiden Fällen aber nicht so stark unterdurchschnittlich, wie es offenbar bei der EU und den Vereinten Nationen der Fall ist. Somit ist durchaus eine (begrenzte) Ausweitung denkbar, wobei der Schwerpunkt von Neueinstellungen bei Universitätsabsolventen oder hochqualifizierten Spezialisten und weniger bei (traditionellen) Beamten liegt. Allerdings werden sich Verschiebungen zu unseren Gunsten zumeist innerhalb einer gewissen „europäischen“ Quote zu bewegen haben und sind überdies im Lichte der Tatsache zu würdigen, dass die Industrieländer insgesamt – verglichen mit den Entwicklungs- und Transitionsländern – weiterhin einen überhöhten Personalanteil aufweisen (mit den sprachverwandten USA, Großbritannien und Kanada an der Spitze). Was schließlich unseren künftigen Personalanteil angeht, so ist mit einiger Besorgnis anzumerken, dass offenbar *zu wenig deutsches Führungs-*

* Zu dieser Aufzeichnung hat insgesamt ein gutes Dutzend deutscher Bediensteter bei den BWI beigetragen, darunter die Tönissteiner in Washington mit Dr. Fritz Fischer als Koordinator (Deutscher Exekutivdirektor bei der Weltbank von 1991 – 96 und Exekutivsekretär des Gemeinsamen Entwicklungsausschusses – „Development Committee“ – von Weltbank und IWF von 1984 – 87). Die BWI-Übersicht soll ergänzend anschließen an eine Übersicht über die EU-Kommission, welche im Rahmen der „Berliner Initiative“ im Vorjahr bereits erörtert wurde. Für den nächsten Gesprächskreis im Herbst 2002 ist neben der Behandlung dieses Papiers eine ähnliche Aufzeichnung über die Vereinten Nationen erstellt worden. Ihnen liegt als wichtigste Zielsetzung zugrunde, neben einer Bestandsaufnahme die Möglichkeiten für eine stärkere deutsche Personalrepräsentanz auszuloten und hierbei auch die Frage einer Personalreserve aus Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zu erörtern.

personal auf der mittleren Management-Ebene bereit steht, um in *Spitzenpositionen die Lücken zu schließen*, welche in den letzten Jahren durch Pensionierung deutscher Mitarbeiter oder andere Wechsel entstanden sind oder noch entstehen werden.

Im Hinblick auf die *Attraktivität anderer „näherliegenden“ Organisationen*, wie EU- Kommission in Brüssel (und weiterer kommunitärer Einrichtungen in Europa), Europäische Investitionsbank in Luxemburg (welche sich, vom Volumen her zur größten Finanzierungsorganisation der Welt entwickelt hat), Europäische Zentralbank in Frankfurt, Osteuropabank in London, OECD in Paris, FAO und andere internationale Organisationen in Rom sowie VN-Organisationen in Genf und Wien, ist es zur Steigerung des deutschen Personalanteils bei den BWI um so dringlicher, endlich eine grundlegende *Änderung des „deutschen Umfeldes“* zu bewirken, welches einen überseeischen Auslandseinsatz nicht gerade fördert.

Die Probleme sind seit langem bekannt und immer wieder hat es (zaghafte) Reformansätze gegeben, ohne dass sich etwas Grundsätzliches geändert hätte. Somit müssen Reformen darauf angelegt sein (und von höchster Stelle aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft öffentlich vorangetrieben werden), das *Entsendeumfeld* entscheidend zu verbessern (unter Einschluss des emanzipierten Partners). Zugleich müssen aber auch die *Re-Integrationsbedingungen* so angelegt sein, dass es sich lohnt, ins Ausland zu gehen, anstatt dass man sich nach der Rückkehr (oft) wieder „hinten anstellen“ muss. Dabei müsste Deutschland ein eigenes Interesse daran haben (und es auch zeigen), durch *verstärkten Personalaustausch* die gesammelten *Auslandserfahrungen* zu nutzen. Hierfür sollten frühzeitig Top-Leute herausgefiltert und für spätere internationale Verwendung „aufgebaut“ werden. Dabei sollte mit dem Ausbau einer *einzigsten Anlaufstelle für deutsche Personalpolitik* gegenüber internationalen Organisationen die fortdauernde Zersplitterung beseitigt werden.

Dieser *Appell zu weitreichenden Reformen* ist grundsätzlicher Natur und geht damit über die BWI hinaus, so wichtig diese auch sind. Daher setzt sich diese Aufzeichnung auch gesellschaftspolitisch mit der „deutschen Provinzialität“ auseinander, die es auf allen Ebenen gibt und in krassem Gegensatz zu der Tatsache steht, dass die Bundesrepublik Deutschland als führende Wirtschaftsmacht weltweiten Handel treibt und

insofern unsere Zukunft zu einem erheblichen Teil auch und gerade im Ausland liegt. Es geht letztlich darum, dass *Deutschland* – wie Großbritannien und die USA es von Anbeginn getan haben – die *BWI* mehr *als (multilaterale) Instrumente seiner eigenen (Außen-Politik)* begreift und dabei auch die personalpolitischen Möglichkeiten mit einbezieht. So stößt dieses Papier mit einigen konkreten Empfehlungen am Schluss in dasselbe Horn wie die übrigen Arbeiten zu diesem wichtigen Thema.

Auf der positiven Seite sollte abschließend angemerkt werden, dass gerade unser Land – zusammen mit unseren europäischen Nachbarn – bei den *BWI* mit dem *(sozialen) Verständnis von Marktwirtschaft* sowie einem ebenso ausgerichteten *Ökonomiebegriff* sehr viel beitragen kann, um die Effektivität und Glaubwürdigkeit von IWF und Weltbank zu erhöhen, die in vielem (eine etwas anders geartete) anglo-amerikanische Dominanz widerspiegeln.

2. Einleitung

Vor dem Hintergrund der Situation bei der Europäischen Kommission sollen eingangs vergleichend einige *Unterschiede* aufgezeigt werden. Dies gilt insbesondere für die verschiedenen *Größenordnungen* des Personals: Die EU-Kommission umfasst mit weit über 15.000 Bediensteten etwa die Hälfte aller Beschäftigten bei den Europäischen Organen, zu denen u.a. auch Rat, Parlamentssekretariat, Gerichtshof sowie viele dezentralisierte Einrichtungen gehören, was die Zahl sodann auf ca. 30.000 anheben würde. Demgegenüber zählt die Weltbankgruppe (nur) ca. 10.000 Mitarbeiter, der Internationale Währungsfonds knapp 3.000. Die EU hat aber (z. Zt) lediglich 15 Mitglieder, die BWI hingegen 184. Folglich ist der „Anspruch“ auf einen angemessenen deutschen Personalanteil in ersterem Fall (bei einem rechnerischen Haushaltsanteil von knapp 30 %) um ein Mehrfaches höher als bei den BWI (wo unser Stimmrechtsanteil durchschnittlich ca. 5 % beträgt). Während es somit bei der EU insgesamt um vielleicht zwei oder dreitausend deutsche Stellen geht, bewegen sich die *vergleichbaren Zahlen bei IWF und Weltbank um die Hundertmarke*. Hinzu kommt, dass dort – im Unterschied zur EU und auch zu den VN – unter den Bediensteten mit deutscher Staatsbürgerschaft *nur wenige Beamte* sind.

In der Tat gibt es bei den *Vereinten Nationen* und – mehr noch – bei der *EU* erheblich mehr *Verwendungsmöglichkeiten für nationale Beamte*. Schließlich deckt die EU-Kommission ein breites Feld von Aktivitäten ab, die vormalig in nationaler Verantwortung waren und ständig anwachsen. Alle diese Initiativen werden von nationalen Beamten aus den Hauptstädten mit vorbereitet und später auch von der Verwaltung in den Mitgliedsländern ausgeführt. Daher bietet sich ein Austausch sogar an, und eine *gewisse Rotation* dient dem beiderseitigen Interesse.

Demgegenüber hat die Weltbankgruppe bestimmte satzungsgemäß begrenzte Entwicklungs- und Finanzierungsaufgaben zu erfüllen, und der Internationale Währungsfonds hat – wie sein Name zeigt – monetäre Überwachungs- und Beistandsfunktionen. Hierfür werden *Spezialisten* gebraucht, die eben *nicht* in erster Linie *aus der öffentlichen Verwaltung* kommen. Während bei der entwicklungsorientierten Weltbankgruppe hierfür noch eher Verwendungsmöglichkeiten gegeben

sind, bestehen beim IWF 2/3 des gesamten Stabes aus Makroökonomern, die insbesondere auch für die regelmäßige Überprüfung der Wirtschafts- und Finanzpolitik aller Mitgliedsländer (sog. Surveillance) benötigt werden. Wenn bei der Rekrutierung auch eine gewisse regionale Ausgeglichenheit angestrebt wird, so sind aus dem Selbstverständnis dieser Institutionen heraus in aller Regel national ausgerichteten personalpolitischen Einflussmöglichkeiten enge Grenzen gesetzt. Das liegt im Gesamtinteresse dieser Organisationen und ihrer Mitglieder.

Für die deutsche Personalpolitik und auch für die Ausgangslage anderer kontinentaleuropäischer Länder ist zudem *als gesellschaftliches Phänomen* anzumerken, dass der in den letzten Jahrzehnten erreichte, gleichwertige Lebensstandard zwischen Europa und den USA einen Ortswechsel über den Atlantik nicht mehr automatisch so attraktiv macht, wie es vor Jahrzehnten der Fall war. Hinzu kommt, dass die enorm ausgeweiteten Reisemöglichkeiten Besuche in den Vereinigten Staaten erleichtern, ohne dass man dafür umziehen und Verwandte und Freunde hinter sich lassen muss. Da andererseits eine evtl. Beschäftigung in den europäischen Nachbarländern die Aufrechterhaltung heimatlicher Bindungen begünstigt, gewinnen europäische Standorte an Attraktivität. Insgesamt ist Europa mit seinen offenen Grenzen (und der Ausweitung nach Osten) interessanter geworden. Das gilt kulturell und geographisch, aber auch beruflich, wie z.B. die hohe Zahl von Tönissteinern zeigt, die in Frankreich und Großbritannien arbeiten. Man sollte allerdings all diese Faktoren nicht überbewerten und kann vor allem Washington eine weiterhin große Attraktivität nicht absprechen. Doch können diese „europäischen“ Faktoren im Einzelfall durchaus eine wichtige Rolle spielen. So gab es vor einigen Jahren einen deutschen hochrangigen Kandidaten für eine Spitzenposition in der Weltbank, der nach zwei Begegnungen mit dem Präsidenten unerwartet absagte, weil seine Frau nicht nach Washington umziehen wollte.

Allgemein ist festzustellen, dass eine gewisse mentale „*Bodenständigkeit*“ in Deutschland die benötigte Mobilität nicht gerade fördert. Sie erschwert bereits Umsiedlungen von einem Bundesland ins andere. Selbst eine zeitweilige Abordnung in die neuen Bundesländer nach der Wiedervereinigung erschwerte in vielen Fällen die Re-Integration in das ange-

stammte Milieu. Es muss sich daher in unserer Gesellschaft in den Köpfen noch manches ändern, und dabei sind auch ganz konkrete Verbesserungen des Entsende- und Wiedereingliederungsumfeldes von erheblicher Bedeutung. Dies gilt – auf einen Auslandseinsatz bei den BWI in Washington bezogen – auch für die beruflichen und persönlichen Auswirkungen auf den (emanzipierten) Partner, der vieles aufgibt und in dem (insofern nicht gerade kooperativen) Gastland faktisch einem „Berufsverbot“ ausgesetzt ist.

Für einen Pakistaner, Inder oder Afrikaner ist eine Beschäftigung bei den BWI in Washington weiterhin von ungleich größerem Reiz, wobei auch die englischen Sprachkenntnisse die Eingliederung erleichtern. Das erklärt beispielsweise auch, warum aus Indien mehr als doppelt so viele „professionals“ in der Weltbank arbeiten wie aus Deutschland. Überdies ist in diesen Regionen der gute Ruf dieser Institutionen einer höherrangigen Wiederverwendung in den Heimatländern sehr förderlich. So gibt es manche Staats- und Regierungschefs und Notenbankgouverneure sowie zahlreiche (Finanz-) Minister in den Entwicklungsländern, die vorher in den BWI gearbeitet haben. Eines der jüngsten Beispiele ist der (ehemalige) türkische „Superminister“ Kemal Dervis, ein früherer Vizepräsident der Weltbank, dessen Zugang zu den BWI seinem Land in der Krisensituation sehr dienlich war. In ähnlicher Weise kam es Brasilien zugute, dass sein langjähriger Finanzminister Pedro Malan vorher als ehemaliger Exekutivdirektor bei der Weltbank tätig war.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Unsere Gesellschaft wird nur dann mobiler (sowohl im eigenen Land als auch in bezug auf internationale Organisationen), wenn ein Auslandseinsatz mehr als bisher als etwas Positives begriffen wird. Hierzu können Staat und Wirtschaft durch entspr. Anreize erheblich beitragen. Solange aber alte Strukturen nicht erkennbar aufgebrochen werden, wird sich an diesen deutschen Besonderheiten so sehr viel nicht ändern. Solche Änderungen müssen aber – um nachhaltig und wirksam zu sein – „von oben“ eingeleitet und erkennbar (durch Reden, Artikel usw.) unterstützt werden. Nur mit einem solchen „Anschub“ einer „konzertierten Aktion“ durch Spitzenvertreter aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung können Reformen wirksam auf den Weg gebracht und damit eine Änderung der bisherigen (und einem so wichtigen Industrieland nicht förderlichen) „Kultur“ bewirkt wer-

3. den.

Die Personalpolitik anderer Länder, besonders Frankreichs und Großbritanniens sowie der USA, gegenüber den BWI

Was in dem EU-Papier über diese beiden Länder ausgeführt wurde, gilt – so darf vermutet werden – auch bezüglich der BWI. Es gibt in *England und Frankreich* in weit stärkerem Maße als in Deutschland für *Top-Leute eine maßgeschneiderte Personalplanung*, die sehr früh die „Überflieger“ identifiziert, solche Kandidaten entsprechend für internationale Verwendung „aufbaut“, zwischendurch geeignete „Parkmöglichkeiten“ schafft, sodann die Auslandsverwendung mit „Spiral-effekt“ belohnt und damit eine förderliche Re-Integration sicherstellt. Demgegenüber zeichnet sich Deutschland weiterhin durch eine zersplitterte Verwaltung aus, die weder eine Anschlussverwendung in einem anderem (als dem Entsende-) Ministerium zulässt noch sonst belohnende Karriere-Elemente enthält.

Bei Großbritannien und Frankreich wird die Möglichkeit einer systematischen Beachtung von Vakanzen sowie die Betreuung ihrer Landsleute auch durch die Tatsache gefördert, dass deren Exekutivdirektoren in den BWI von jeher für beide Institutionen zuständig und überdies hochrangig in ihre Botschaften integriert sind. Hinzu kommt, dass BWI-Bedienstete aus diesen Ländern im Regelfall auch ein ausgeprägteres Nationalgefühl besitzen, was deren Betreuung vor Ort erleichtert. Auch sind dort die öffentlichen Verwaltungen und die Förderung ihrer Landsleute offenbar von mehr Kontinuität geprägt als bei uns, wo noch kurzfristiger und des öfteren auch parteipolitisch gedacht wird, wie das Papier über die EU-Kommission anmerkt. Überspitzt könnte man vor allem im Hinblick auf Beamte sagen: Während unsere Nachbarländer bemüht sind, auch und gerade die Besten herauszuschicken, ist in Deutschland manche Personalinitiative mit dem *Makel des „Unterbringens“* behaftet, während man gerade die Besten ungern gehen lässt. Das ist natürlich auch bei den kommunitären sowie den internationalen Organisationen bekannt.

Von den BWI hört man zudem oft auch noch eine andere Kritik: Während Frankreich und Großbritannien sowie die Niederlande ganz bestimmte Ansprechstellen – zumeist nur eine einzige – haben, die dann auch umgehend reagie-

ren und vorzeigbare Personalvorschläge machen, ist das bei Deutschland schwieriger, weil es hier eine Vielzahl von „Playern“ gibt, als da sind das Finanzministerium, die Bundesbank, das Entwicklungsministerium (welche jeweils in den Direktionen sitzen) und das Auswärtige Amt (das in den BWI nicht vertreten ist und seit einiger Zeit einen Beauftragten der Bundesregierung im Botschafferrang für den internationalen Personalbereich ernannt hat). Hinzu kommt noch das bei der Bundesanstalt für Arbeit angesiedelte Büro für Führungskräfte zu internationalen Organisationen (BFIO), wobei schon der Name „Büro“ nicht gerade sehr verkaufsfördernd erscheint. So haben die BWI die „Qual der Wahl“ und verzichten oft darauf, sich überhaupt in die „deutsche Vielfalt“ zu begeben, zumal sie zuweilen keine Reaktion bekommen, und diese deutschen Stellen sich ohnehin schwer tun, jemanden aus dem Nicht-Beamtenbereich von Wirtschaft und Wissenschaft zu benennen. Bei dem Anforderungsprofil der BWI ist aber gerade *der nicht-öffentliche Bereich* besonders wichtig, so dass beim Aufbau einer umfassenden deutschen Personalreserve gerade solche Defizite beseitigt werden sollten.

Gleichwohl ist auch anzumerken, dass die nationale Einflussnahme von Frankreich und Großbritannien als prominenten Gründungsländern der BWI vielleicht in der Anfangsphase und bei weniger als 50 Mitgliedern größer war als heute, wo sich die Mitgliederzahl mehr als verdreifacht hat und die neuen (Entwicklungs- und Transitions-) Länder eine größere personelle Berücksichtigung erwarten. Auch scheint die Attraktivität dieser Institutionen zumindest bei den Franzosen in den letzten Jahren aus denselben Gründen etwas abgenommen zu haben, welche eingangs auch für Deutsche genannt wurden. Hinzu kommt, dass Frankreich offenbar besonders die Weltbank so stark als US-dominiert ansieht, dass es dort seinen personalpolitischen Bemühungen nicht denselben Stellenwert beimisst wie bei der EU. Trotzdem ist dieses Land – wie später noch im einzelnen ausgeführt wird – im höheren Bereich der Weltbankgruppe weit überdurchschnittlich vertreten, während dies beim IWF unterhalb seines Stimmrechtsanteils liegt.

Demgegenüber zeigen auch (junge) Engländer weiterhin eine größere (berufliche) Affinität zu den USA, wo ihnen zudem auch die gemeinsame Muttersprache zugute kommt. Allgemein ist für Großbritannien festzuhalten, dass dort Staat und Gesellschaft die BWI – die ja von ihrem Landsmann Keynes in

der Gründungsphase mit geprägt wurden – von Anfang an als wichtige Instrumente für ihre (postkoloniale) Politik begriffen haben. So ist auch die Berichterstattung in den Medien über die BWI immer sehr breit und sachkundig angelegt (siehe z.B. „Economist“). Zahlreiche Nicht-Regierungsorganisationen (z.B. OXFAM) kommentieren umgehend wichtige Initiativen oder bringen gar welche ein. Auch die britische Regierung ist allgemein viel aktiver als vergleichbare Länder und wird zuweilen auch initiativ tätig (z.B. mit ihren HIPIC – Entschuldungsvorstellungen). Ihre Exekutivdirektoren – an den exzellenten Informationsdienst ihrer Botschaften angeschlossen – sind schnell und umfassend informiert und werden von zuhause oft mit beeindruckenden Expertisen beliefert zu Themen des Direktoriums, während andere sich die Elemente für eine Stellungnahme oft erst zusammentelefonieren müssen. Auf diesem Hintergrund haben auch britische Personalvorschläge gemeinhin einen guten Ruf, zumal die vorgeschlagenen Kandidaten zumeist dem speziellen Anforderungsprofil entsprechen. Ob hingegen die (von manchen als technokratisch bezeichnete) ENA-Ausbildung den besonderen Bedürfnissen der BWI entspricht, könnte durchaus hinterfragt werden.

Verglichen mit Großbritannien, werden die BWI in Deutschland (leider noch) nicht in vergleichbarem Maße von Staat und Gesellschaft als Instrumente der eigenen Politik gewürdigt. So suggerieren Fragen in der deutschen Presse wie: „Was macht der IWF in Argentinien?“, dass irgendeine anonyme Institution etwas tut (oder nicht tut), ohne ihre Leser ergänzend darüber zu unterrichten, dass Deutschland schließlich als drittgrößtes Mitgliedsland an der Entscheidungsbildung des IWF beteiligt ist. Auch die deutsche Wissenschaft erweist den BWI im allgemeinen nicht die Aufmerksamkeit, welche diese – in unserem eigenen Interesse – verdienen würde. Dies ist vielleicht mit ein Grund dafür, dass deutsche Universitäten bislang auch kaum strategische Partnerschaften mit den BWI entwickeln und pflegen, wie es angloamerikanische tun. Bei der deutschen Wirtschaft sieht es – in bezug auf die Weltbank – hingegen anders aus, wie später noch näher dargelegt wird.

Bei Japan sind große sprachliche Probleme und die „Liebe zur Heimat“ offenbar die Hauptgründe dafür, dass sein Personalanteil bei den BWI unterdurchschnittlich niedrig ist. Überdies fehlt – vielleicht im Unterschied zur Asiatischen Entwicklungsbank (die immer einen japanischen Präsidenten hat) – auch

jedweder prägender Einfluss Japans auf die Politikgestaltung der BWI. Dabei werden bei der Weltbank offenbar seine erheblichen Trust Funds Mittel mit dazu verwendet, die Beschäftigungsmöglichkeiten für Japaner zu verbessern. Von der OECD wird etwas Ähnliches berichtet.

Demgegenüber sind die *USA als Gastgeberland und größter Anteilseigner* – wie später näher ausgeführt wird – seit jeher weit überproportional vertreten, beanspruchen zudem bestimmte hochrangige „Erbhöfe“ und nutzen auch sonst die vor Ort gegebenen Möglichkeiten direkter (Telefon-) Kontakte sowie Druck des Kongresses aus, um ihre politischen und personalpolitischen Vorstellungen anzumelden und (zuweilen, aber nicht immer) durchzusetzen. Dem kann letztlich nur durch *koordiniertes Vorgehen aller Europäer* begegnet werden. Auch hier zeigt sich ein wichtiger personalpolitischer Unterschied zu der EU. Dort geht es um einen Ausbau der *deutschen* Personalrepräsentanz. Bei den BWI sollte auf längere Sicht im Vordergrund stehen, daneben auch den *europäischen* Anteil zu behaupten und unseren „ideologisch-politischen“ Einfluss zu stärken. Hierzu bedürfte es vor allem einer Bündelung unserer EU-Stimmrechte (evtl. erweitert durch die Beitrittskandidaten). Trotz grundsätzlicher Unterstützung dieses Ziels auf höchster politischer Ebene in der EU sind wir hiervon leider noch weit entfernt.

4. Bewertung deutscher Interessen

Nach dieser vergleichenden Einführung ist die wichtige Frage zu erörtern, warum die deutsche Bundesregierung und unsere Gesellschaft ein Interesse daran haben sollten, dass unser Land in den BWI angemessen vertreten ist und auch künftig bleibt. Das Papier zur EU-Kommission kommt in seinen Empfehlungen letztlich zu dem Schluss: „Deutschland sollte keine auf intensive Durchsetzung eigener Interessen angelegte Politik in der Kommission verfolgen.“ Diese Empfehlung sollte um so mehr für die BWI gelten, als hier ein nationales Interesse ohnehin schwieriger zu definieren wäre und zudem die „Kultur“ dieser Institutionen einer nationalen Einflussnahme Grenzen setzt. Ausnahmen beim wichtigsten Anteilseigner USA bestätigen die Regel.

Auf diesem Hintergrund soll im folgenden der Frage nachgegangen werden, was denn die deutschen Interessen bei Weltbank und IWF sein können und sollten; denn nur bei deren Bejahung ist ein Grund dafür gegeben, eine aktive(re) Personalpolitik zu betreiben. Sie sind zweifellos anders bei der EU-Kommission. Weil dort täglich europäische Politik und Gemeinschaftsrecht geschaffen werden, ist es wichtig für Deutschland (als größtem Mitgliedsland) und die Brüsseler Behörden, dass dort genügend Deutsche vertreten sind, welche die deutsche „Landschaft“ kennen, damit die Kommission dies im Interesse der Akzeptanz sowie der Praktikabilität ihrer Vorschläge in ihr Kalkül einbeziehen kann. Dies macht deutsche Bedienstete keineswegs zu Weisungsempfängern ihrer Heimatbehörden, sondern mehr zu sachkundigen Beratern ihres europäischen Dienstherrn. Solche Überlegungen sind aber bei den BWI (mit ihren 184 Mitgliedern) weniger angezeigt.

Daher ist dort die deutsche Interessenlage auch anders und mehr durch folgende Umstände geprägt: Als wichtiges Mitgliedsland (und entspr. Stimmrechtsgewicht in den BWI) sollte es selbstverständlich sein, dass wir auch durch gute Leute in diesen Institutionen vertreten ist, weil sie auf diese Weise auch *unser commitment* zu diesen wichtigen Organisationen unterstreichen. Zugleich verstärken qualifizierte Bedienstete unser Ansehen innerhalb der Organisationen und nach außen, was bei der großen Zahl von Mitgliedstaaten wichtige Multiplikatorwirkungen hat. Die erstmalige Wahl eines Deutschen als Managing Director des IWF ist hierfür das beste Beispiel. In seiner Person spiegelt sich zugleich ein weiterer, vielleicht noch wichtigerer Grund für eine starke deutsche Präsenz in diesen beiden bedeutsamen Finanzinstitutionen wider:

Wir bringen mehrere *wichtige deutsche (und europäische) Traditionen* ein im friedlichen Wettbewerb mit anderen „Ideologien“. An vorderster Stelle ist dabei unser ordnungspolitisches Konzept einer „*sozialen Marktwirtschaft*“ zu nennen, die im Kern trotz mancher Probleme weiterhin Bestand hat und die bekanntlich nicht deckungsgleich ist mit dem amerikanischen Modell, das mit dem Sitz der BWI in Washington und der Stärke der US-Volkswirtschaft naturgemäß „Heimvorteile“ hat. Da die meisten „Kunden“ des IWF und alle Empfänger von Weltbankhilfe Entwicklungsländer oder (ehemals kommunistische) Transitionsländer sind, kann

es uns – gerade auch im Interesse dieser Staaten und ihrer Bürger – nicht gleichgültig sein, welches marktwirtschaftliche Modell diese beiden mächtigen BWI „exportieren“.

Hinzu kommt in diesem Zusammenhang ein verschiedenes Verständnis von *Ökonomie*. In den USA wird diese mehr den Naturwissenschaften zugeordnet. Deshalb ist bei den BWI der (unbedingte) Glaube an Daten und Modelle so ausgeprägt, mit denen dann die Mitgliedsländer „beglückt“ werden. Demgegenüber wird in Deutschland diese mehr als Sozialwissenschaft empfunden, was den Blick nicht von vornherein so verengt, wie es die amerikanische Auffassung tut. Es wäre deshalb die Kumulation unserer Vorstellungen von Marktwirtschaft und Ökonomie (welche auch juristische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit einschließt), die den BWI mehr Effektivität und Glaubwürdigkeit vermitteln würde und manches Unbehagen über die Politik der BWI (z.B. in Lateinamerika oder den Transitionsländern) abmildern könnte. Ohne Selbstgerechtigkeit lässt sich daher feststellen, dass mehr (europäisches) Gedankengut dieser Art den Beitrag der BWI zur Entwicklung solcher Länder begünstigen würde. Mit Befriedigung ist daher festzuhalten, dass sich IWF und Weltbank zunehmend in diese Richtung bewegen, nachdem – im wörtlichen Sinne – lange Zeit viel „Lehrgeld“ bezahlt wurde.

Ein weiterer deutscher „input“ betrifft unsere guten Erfahrungen mit der Mitbestimmung. Was bei uns beispielsweise in der Entwicklungshilfe bei der Projektgestaltung selbstverständlich ist, das hat die Weltbank mit der nun groß herausgestellten „client-orientation“ erst sehr viel später entdeckt. Ähnliches gilt für den *Umweltschutz*, und es ist bemerkenswert, dass die nun fest etablierte „Global Environment Facility“ seinerzeit praktisch von Deutschland und Frankreich (bei weitgehender, anfänglicher Abstinenz der USA) gegründet wurde.

Vorrangig ist auch zu nennen die positive Entwicklung *regionaler Zusammenarbeit* innerhalb der EU sowie unsere guten Erfahrungen mit einer *bundesstaatlichen Struktur*, was – wie wir alle wissen – eines der größten Probleme in vielen (vor allem großflächigen) Ländern ist, von Russland über Brasilien und Argentinien bis zu Indonesien, Indien und Pakistan, vom früheren Jugoslawien ganz zu schweigen. Föderalismus, wie wir ihn praktizieren, ist auch und gerade Ausdruck von mehr

Demokratie und Lebensqualität außerhalb der Hauptstädte und damit zugleich ein wichtiger deutscher „Exportartikel“. Unsere Nachkriegserfahrungen mit einem gut funktionierenden *Rechtsstaat sowie das europäische Rechtssystem* insgesamt sind weitere Aktivposten und insbesondere bei der umfangreichen Technischen Hilfe wichtig, welche die BWI vor allem den Transitionsländern geben. Hierfür werden – auch mangels Angebot – viel zu wenige Experten aus Deutschland und Europa eingesetzt und stattdessen zu viele aus dem amerikanischen Rechtskreis, der vielen Ländern fremd ist. Schließlich sind bei der zunehmend erkannten Bedeutung der *Selbstverwaltung der Gemeinden* unsere (fast zweihundert Jahre alten) Erfahrungen mit der kommunalen Eigenverantwortung ein weiterer Aktivposten.

Diese Erfahrungen und deren Weitergabe an andere Länder sollten daher unser wichtigstes deutsches „Interesse“ daran sein, in diesen Institutionen möglichst zahlreich durch hochqualifizierte Landsleute vertreten zu sein. Allerdings ist der deutsche Pass allein hierfür nicht immer ein verlässlicher Maßstab; denn ein Landsmann, der seine Heimat in jungen Jahren verlassen und seitdem nur im Ausland (vornehmlich USA) studiert und gelebt hat, sieht sein (ursprüngliches) Heimatland oft anders als ein dort aufgewachsener und im mittleren Alter übersiedelnder Deutscher, dessen Verbundenheit mit der Heimat zwangsläufig größer sein dürfte. Wenn ihm zudem nach einer gewissen Zeit – trotz Internet – auch noch das deutsche Wahlrecht abgesprochen wird, entfällt zusätzlich ein wichtiger Identitätsbezug.

Die Nähe zum Gastland USA gilt auch für viele andere Ausländer bei den BWI, welche in den USA studiert haben. Sie verstärken damit (indirekt) den amerikanischen Einfluss und die hier herrschende Denkweise. So gibt es wohl keine internationalen Institutionen, welche in jeder Hinsicht so stark vom „genius loci“ geprägt sind – unter Einschluss der Medien – wie die Weltbank und (zu einem etwas geringeren Teil) der IWF. Überspitzt formuliert, müsste eigentlich Europa in den BWI personell überproportional vertreten sein, um im Interesse der Institutionen diese „Schieflage“ etwas auszugleichen.

Ein wichtiges (und bisher leider sehr unterentwickeltes) *deutsches Interesse* sollte nicht unerwähnt bleiben: Unsere Verwaltung und Gesellschaft sollten ein starkes Eigeninte-

resse daran haben, sich die *Erfahrungen und (Personal-) Kenntnisse* deutscher BWI-Bediensteter zunutze zu machen, indem sie deren Re-Integration fördern. Wer einmal als Beamter aus einer internationalen Verwendung zurückkommt, muss sich aber zumeist (dankbar) „hinten anstellen“ und wird – wie die Studie der Konrad Adenauer Stiftung über Brüssel schreibt – oft in der „Besenkammer“ abgestellt. Sucht er die Unterstützung des Personalrats, dann stellt er fest, dass dieser sich ausschließlich um die „Zurückgebliebenen“ kümmert. All das ist das krasse Gegenteil von Anreiz, und der Erfahrungsschatz bleibt oft ungenutzt. In der freien Wirtschaft mag es etwas anders sein, doch hört man auch dort zuweilen ähnliche Klagen.

Die *offizielle deutsche Interessenvertretung* bei den BWI wird in Personalfragen wahrgenommen vom *deutschen Exekutivdirektor*. Beim IWF ist dies im Wechsel ein Vertreter des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) bzw. der Deutschen Bundesbank; bei der Weltbank ein Abgesandter des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit einem Kollegen vom BMF als Stellvertreter. Ein kleiner Stab mit einer Handvoll von Beratern (Advisors) und Assistenten unterstützt diese relativ kleinen Büros, die neben ihrer Teilnahme an Direktoriumssitzungen (zweimal pro Woche in der Weltbank und meistens dreimal wöchentlich im IWF) und Beratungen in verschiedenen Ausschüssen auch den umfangreichen Besucherverkehr aus ihren Hauptstädten, von Industrievertretern sowie Nicht-Regierungsorganisationen und vieles andere mehr wahrzunehmen haben. Hinzu kommt die Betreuung des deutschen Personals in den BWI.

Im Unterschied zum Ständigen Vertreter bei der EU oder den VN haben die (deutschen) Exekutivdirektoren bei den BWI zugleich eine wichtige *Doppelfunktion*, was im Einzelfall zu Interessenkonflikten führen kann und auch die (zu rigide) Wahrnehmung personalpolitischer Wünsche einschränkt. So sind sie als Mitglied des Direktoriums und damit als „officers“ ihrer Institution auch an deren kollektiver Willensbildung beteiligt (zu der auch die personalpolitische Grundausrichtung gehört). Vielleicht ist das mit ein Grund dafür, dass sie auch nicht von ihren Entsendeländern, sondern von den BWI bezahlt werden.

Im Zusammenhang mit einer verbesserten deutschen Per-

sonalrepräsentanz sollte auch die – im Non-Paper über die EU-Kommission erwähnte – Möglichkeit eines deutschen *Netzwerkes* angesprochen werden. Hierzu gäbe es zwei verschiedene Ansatzpunkte. Zum einen könnten die Exekutivdirektoren verstärkte *Betreuungsfunktionen* übernehmen und damit zugleich den Zusammenhalt unter den deutschen Bediensteten verstärken. Zum anderen könnte auf dieser Grundlage daran gedacht werden, dass „gestandene“ Landsleute in den BWI als *Mentoren* die Betreuung von deutschen Neuzugängen übernehmen. Vielleicht könnte zu beiden Bereichen eine Fragebogenaktion zur Aufhellung beitragen.

Was die Exekutivdirektoren angeht, so wäre eine stärkere Personalbetreuung angesichts der starken Arbeitsbelastung und des kleinen Büros ohne zusätzliches Personal sehr schwierig. Da aber die Organisationen auch für die (personelle) Grundausstattung der Büros aufkommen und insofern auf gleiche Behandlung ausgerichtet sind, müssten zusätzliche Stellen von den Entsendebehörden bezahlt werden, was bei anderen Ländern gelegentlich gemacht wird, eigenartigerweise (oder bezeichnenderweise) auch von den USA, obwohl ihr Hauptquartier gleich „um die Ecke“ liegt.

Außerdem würde das nur dann Sinn machen, wenn hierfür die Grundvoraussetzungen für eine stärkere Betreuung gegeben wären, dass nämlich die deutschen Bediensteten dies überhaupt wollen. Dies gilt auch für die Chancen eines *Mentoren-Netzwerks*. Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Wie schon ausgeführt, gibt es viele Bedienstete, die nur dem Pass nach noch „Deutsche“ sind, überwiegend in den USA studiert haben und inzwischen hier so fest angewachsen und so in ihre Institution integriert sind, dass für eine stärkere Betreuung der „Resonanzboden“ fehlt. Auch haben sich die meisten Landsleute – vor allem aus dem wichtigen und zahlenmäßig bedeutendem Mittelbau – aus eigenem Antrieb ohne jeglichen Kontakt oder Unterstützung durch die Bundesregierung beworben und sich als „Einzelkämpfer“ gegen oft starke Konkurrenz durchgesetzt. Da sie überdies aus Wirtschaft und Wissenschaft kommen, haben sie auch deshalb kaum Bindungen zur deutschen Verwaltung.

So schreibt ein Insider in seiner Stellungnahme zu diesem Papier: „Ein Großteil der deutschen WB-Mitarbeiter hat keine große Bindung nach Deutschland und interessiert sich

auch deshalb nicht für die deutsche Personalpolitik oder eine 'Betreuung' seitens des ED-Büros." Ein anderer Kollege bemerkt ähnlich, dass die meisten ihr Land frühzeitig verlassen haben „und nie etwas mit der deutschen Verwaltung am Hut hatten.“. Ein weiterer unterstreicht, dass es schwer ist, eine „Bindung an die Heimat im Ausland herauszubilden, wenn sie bereits im Heimatland fehlt.“. Vielleicht würde sich bei manchen von ihnen die Interessenlage in Richtung auf mehr Betreuung verändern, wenn sie grundsätzliche Aussichten sähen, vielleicht von der deutschen Verwaltung oder anderen Einrichtungen in eine interessante Position „abgeworben“ zu werden, zumal bei manchen hieran durchaus ein Interesse besteht. Bekanntlich ist dem aber – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht so, und so verdient dieser Aspekt auch besondere Beachtung bei Reformen. Vielleicht würde mancher deutscher Bedienstete mehr „Rückenwind“ empfinden, wenn er das Gefühl hätte, daß auch sein Land künftig die BWI mehr als Bestandteil seiner (Außen-)Politik betrachtet.

Was nun ein *Mentoren-Netzwerk* angeht, so stünde dem ebenfalls das nicht sehr ausgeprägte „Wir-Gefühl“ entgegen. Hinzu kommen die sehr starke Arbeitsbelastung und die häufigen Dienstreisen, welche (auch bei den Mentoren) für solche Tätigkeiten wenig Zeit lassen würden. Demgegenüber gibt es jüngere deutsche Mitarbeiter, welche zwar die Grenzen durchaus sehen, aber einen Versuch befürworten würden in der Hoffnung, dass sich dann auch ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln würde. Hierzu ist allerdings zu bemerken, dass der IWF in den letzten Jahren damit begonnen hat, ein eigenes Mentorenprogramm aufzubauen, was inzwischen bereits die meisten Abteilungen umfasst. Sollte die Weltbank etwas Ähnliches einführen, wäre damit einer deutschen Initiative viel „Wind aus den Segeln“ genommen.

Jedenfalls bleibt festzuhalten, dass sich das deutsche Zusammengehörigkeitsgefühl auf der Grundlage unserer Geschichte und des lange geteilten Landes nicht so entwickelt hat, wie es bei anderen vergleichbaren Ländern mit mehr Kontinuität immer vorhanden war. Vielleicht wird die deutsche Vereinigung langfristig auch zu mehr gesundem Patriotismus führen und damit zugleich den Zusammenhalt fördern.

Zahlen und Besonderheiten der deutschen und ande-

5. rer Personalanteile in den BWI

Zur Vergleichbarkeit von IWF und Weltbank ist eingangs festzuhalten, dass diese beiden Organisationen zwar nur durch eine Straße getrennt sind, sich aber (gleichwohl) unterschiedlich entwickelt haben, was Personalkultur, Gehaltsstruktur, Zahl der Mitarbeiter in der Zentrale und im Ausland usw. angeht. Insofern ist ein Vergleich schwierig. Wiederum ist bei den Institutionen gemeinsam, dass sie z. Zt. 184 Mitglieder umfassen. Die meisten dieser Länder sind auch im Stab vertreten, aber nicht alle. So hat der IWF nur Mitarbeiter aus 133 Staaten. Im Unterschied zur Weltbank arbeiten die allermeisten in der Zentrale. Demgegenüber hat die *Weltbank* in den letzten Jahren ihre *Dezentralisierung* erheblich vorangetrieben und ist gegenwärtig in fast 100 Mitgliedsländern durch Außenstellen vertreten, von denen die größten in Asien liegen (Indien: 322 Bedienstete, Indonesien: 122, Vietnam: 119, China: 115, Pakistan: 109 und Russland: 136). Folglich werden dort auch mehr Ortskräfte (auch in Managementpositionen) rekrutiert, während die Zahl der Neueinstellungen in Washington selbst abnimmt. Beim *IWF* wird hingegen vorwiegend für die Zentrale eingestellt. Er hat zwar auch über 80 Auslandsvertretungen, doch sind diese zumeist nur mit einem IWF-Vertreter und einigen wenigen Ortskräften besetzt. Sie haben mehr Verbindungsfunktionen und werden kaum operationell tätig, wie es zunehmend bei der Weltbank der Fall ist.

Bei der *Weltbankgruppe* (die z. Zt. knapp viermal soviel Personal hat wie der IWF) ist mittel- und langfristig damit zu rechnen, dass die Zahl der Empfängerländer und damit auch der sie betreuenden Stabsangehörigen abnimmt. Zum einen dürften einige infolge ihres guten Wirtschaftswachstums durch „graduation“ aus dem Förderkreis ausscheiden (z.B. Südkorea). Auch ist zu erwarten, daß diejenigen osteuropäischen Länder, welche der EU beitreten, danach alsbald diesen Hilfsbereich verlassen. Auf den *IWF* haben solche Entwicklungen deshalb keinen Einfluss, weil dort *alle* Mitgliedstaaten (auch die Industrieländer) im Rahmen der sog. „surveillance“ regelmäßig überwacht werden.

Weitere Unterschiede sind in der *Personalkultur* begrün-

det. Der (mehr an Europa angelehnte) IWF stellt zuvörderst auf eine beamtenähnliche, langfristige Beschäftigung ab und spricht daher von „international civil servants“. Das setzt einem größeren Personalaustausch oder „mid-career“ Anstellungen gewisse Grenzen, auch wenn solche Rekrutierungen angesichts des Arbeitsmarktes und des Erfahrungsaustausches nicht ausgeschlossen werden. Demgegenüber zeichnet sich die (US-ausgerichtete) Weltbank mehr durch Wechsel und „separation“ aufgrund sog. „redundancies“ aus, bei der Mitarbeiter (deren Fachwissen nicht mehr gebraucht wird) durch entspr. Abfindungszahlen freigesetzt werden. Auch wirbt die Internationale Finanzkorporation (IFC) ausdrücklich damit, dass sie „mid career“ Fachleute einstellt.

Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass der *IWF* eine *zentrale Rekrutierungspolitik* betreibt, wobei über die Einstellung auf der höheren Führungsebene letztlich die Geschäftsleitung entscheidet. Demgegenüber können bei der *Weltbank* durch das sog. „Dollar Budgeting“ die Manager auch in Personal-sachen weitgehend selbständig entscheiden, wofür sie die ihnen zugewiesenen Haushaltsmittel ausgeben. Der für Personalpolitik zuständigen „Human Resources“ Abteilung kommt dabei eine mehr koordinierende Rolle zu. Gemeinsam ist wiederum beiden Organisationen, dass sie nach ihren (gleichlautenden) Statuten dazu aufgerufen sind, bei der Personalrekrutierung eine möglichst *ausgewogene geographische Verteilung* anzustreben. Darum bemühen sie sich auch, wie der jüngste „Diversity Report“ für den IWF ausweist, der zum erstenmal in die allgemeine IWF-Website gestellt wurde.

Auch wenn es danach keinen Nationalitätenproporz gibt, so ist doch anzumerken, dass die beiden vom Stimmrechtsanteil (voting power) wichtigsten Anteilseigner – USA und Japan – stark über- bzw. unterrepräsentiert sind. Demgegenüber liegen Deutschland, Großbritannien und Frankreich als nächste in dieser Rangfolge im allgemeinen ganz gut im Mittelfeld.

Die *USA* hatten von den 4.333 Bediensteten im höheren Dienst bei der *Weltbankgruppe* in Washington (sog. „international staff“) im Fiskaljahr 2002 bei einem Stimmrechtsanteil von 16,41 % 1.152 Mitarbeiter (26, 6 %, im Vorjahr: 26,1 %). Beim *IWF* (voting power: 17,16 %) waren es bei insgesamt 1.727 Mitarbeitern im höheren Dienst (sog. „professional staff“) 24,8 %, (Vorjahr gleichfalls: 24,8 %), was etwa 430

Personen entspricht.

Hingegen ist *Japan* stark und voraussichtlich auf Dauer unterrepräsentiert. Bei der *Weltbankgruppe* (Stimmrechtsanteil 7,86 %) gibt es 109 japanische Mitarbeiter (2,5 %), beim IWF (voting power 6,16 %) sind es nur 1,4 %, was 24 Bediensteten entspricht.

Deutschland hat bei der *Weltbankgruppe* einen Stimmrechtsanteil von 4,49 % und stellt 124 Mitarbeiter im höheren Dienst (154 unter Einbeziehung von „support staff“). Das entspricht einem Anteil von 2,9 %. Beim IWF (voting power 6,02 %) sind es 5,1 %, was gut 90 Personen entspricht.

Die Prozentzahlen für Großbritannien und Frankreich sind beim IWF (gemäß Jahresbericht 2001) für den „professional staff“ erkennbar rückläufig, wie die nachfolgende Übersicht zeigt, welche noch um *Italien* und *Kanada* ergänzt wurde. Gleichzeitig werden wiedergegeben aus dem „Diversity Report 2001“ – die entspr. Zahlen für „Economists“ (2/3 des Stabes) mit der höheren Besoldungsgruppe B1– B5 (Referatsleiter aufwärts) sowie die ebenso eingestufteten Bediensteten im sog. „Specialized Career Stream“ (SCS), welche Non-Economists (z.B. Juristen, Computer-Fachleute, u.a.) umfassen. Schließlich wird noch aufgeführt die Gesamtsumme von beiden Gruppen (Total) unter Einschluss der anderen, niedriger eingestuften Gruppen A 9 – A 15. Diese fallen für Deutschland etwas ab und beeinflussen damit das Gesamtergebnis:

IWF

Stimmrechts- anteil	Personal	1980	1990	2001	Econo- mists	SCS	Total
Deutschland	6,02 %	3,7 %	4,3 %	5,1 %	4,5 %	4,6 %	3,7 %
Frankreich	4,97 %	6,9 %	5,5 %	4,6 %	3,5 %	4,6 %	3,9 %
Großbritannien	4,97 %	8,2 %	8,0 %	6,0 %	12,5 %	12,3 %	6,2 %
Italien	3,27 %	1,7 %	1,4 %	2,2 %	(keine Zahlen verfügbar)		
Kanada	2,95 %	2,6 %	2,8 %	3,8 %	4,5 %	6,2 %	3,2 %
Zum Vergleich: USA	17,16 %	25,9 %	25,9 %	24,8 %	21,3 %	38,5 %	25,4 %

Weltbankgruppe

Stimmrechts- anteil	Personal	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Stufen GH-GK
Deutschland	4,49 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,9 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Frankreich	4,31 %	5,2 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,1 %	4,8 %	5,3 %
Großbritannien	4,31 %	7,6 %	7,5 %	7,3 %	6,5 %	6,4 %	6,1 %	8,3 %
Italien	2,79 %	1,4 %	1,5 %	1,8 %	1,7 %	1,8 %	1,9 %	1,3 %
Kanada	2,79 %	4,2 %	4,3 %	4,3 %	4,6 %	4,5 %	4,3 %	4,5 %
Zum Vergleich: USA	16,41 %	26,4 %	26,0 %	26,0 %	25,9 %	26,1 %	26,6 %	27,9 %

Für die Weltbankgruppe zeigen die entspr. Zahlen über den Personalanteil für die letzten 6 Jahre folgende Entwicklung, wobei für 2002 die entspr. Angaben über die höheren Dienstgrade der Stufen GH-GK (etwa ab Division Chief) hinzugefügt werden. Dabei ist festzuhalten, daß im Fiskaljahr 2002 die Neueinstellung von Bediensteten aus EU-Ländern von 32 % (2001) auf 25,9 % zurückging.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Bei der *Weltbankgruppe* ist der deutsche Personalanteils ständig erheblich unter unse-

rem Stimmrechtsanteil. Beim IWF sieht es zwar besser aus. Doch ergibt die Detailanalyse, dass – unter Einbeziehung der niedrigeren (Anfangs-) Gruppe des höheren Dienstes (aus denen schließlich Führungskräfte nachwachsen sollen) sowie unter Berücksichtigung der „Non Economists“ (welche sich vielleicht besonders für die Abordnung geeigneter Beamter anbieten könnte) – noch erhebliche Steigerungsmöglichkeiten bestehen. Daher reiht der „Diversity Report“ des IWF Deutschland auch (an 5. Stelle) unter die unterrepräsentierten Länder ein. Im übrigen kommt es – auch und gerade für den Wirkungsgrad deutscher Interessen – darauf an, an welchen *strategisch wichtigen Stellen* deutsche Führungskräfte tätig sind.

Zugleich streicht der o.a. Bericht für den IWF in aller Offenheit auch die „beträchtliche“ Überrepräsentation von Großbritannien in beiden B-Gruppen heraus. Überdies hebt er hervor, dass die englischsprachigen Industrieländer 42 % der Positionen auf der „Department Head“- Ebene stellen. Nimmt man davon – zum Zweck der Vergleichbarkeit – nur die USA, Großbritannien und Kanada, errechnet sich für diese „anglo-amerikanische Schiene“ beim IWF ein Anteil an höheren Positionen (B1 – B5) von ca. 35 % und bei der Weltbank (Stufen GH-GK) sogar von über 40 %.

Angesichts der grundsätzlich „staatenübergreifenden“ Personalpolitik der BWI sind Ansatzpunkte für *nationale „Erbhöfe“* nur begrenzt gegeben und haben politische Gründe. So ist bekanntlich der Weltbankpräsident – zum Ausgleich für den „europäischen“ Managing Director des IWF – immer ein US-Amerikaner. Dasselbe gilt für den offiziellen Vertreter des Managing Directors (im IWF) und im Regelfall für den Chief Economist der Weltbank sowie für deren Treasurer (vorgeblich wegen Wall Street). Japan hat bislang immer den Geschäftsführer von MIGA (der 1988 gegründeten Multilateralen Investitionsagentur innerhalb der Weltbankgruppe) gestellt. Auch ist der Leiter des Tokioer Büros aus nahe- liegenden (sprachlichen) Gründen immer ein Japaner. Demgegenüber gibt es einige regionale „Erbhöfe“, wenn man sie dann so nennen darf. So ist z. B. der Leiter der IFC innerhalb der Weltbankgruppe traditionsgemäß immer ein Europäer.

Abgesehen von der bereits erwähnten US-Dominanz auch im höheren Managementbereich der BWI, sind die übrigen

Spitzenbesetzungen weitgehend dem „Spiel der freien Kräfte“ überlassen, wobei – wie bereits erwähnt – eine geographisch ausgerichtete Gewichtung sowie außerdem das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Industrie-, Entwicklungs- und Transitions-ländern eine zunehmend wichtige Rolle spielt.

Was nun *gegenwärtige deutsche Spitzenpositionen bei den BWI* angeht, so ist – bei gleichzeitigem Hinweis auf die Bedeutung des „Mittelbaus“ (auch als Reservoir für evtl. „Nachrücker“ auf höhere Stellen) – anzumerken, dass in der Person von Horst Köhler als Managing Director des *IWF* seit 2000 erstmalig ein Deutscher die (lange) französische Vorherrschaft durchbrochen hat. Darüber hinaus ist unser Land beim *IWF* z. Zt. auch sonst auf der höheren Ebene (noch) ganz gut vertreten. Neben dem Treasurer (Ed Brau) und dem Leiter des VN-Büros Genf (Reinhard Münzberg) ist hierbei besonders zu nennen Gerd Häusler (früher Vorstandsmitglied der Dresdner Bank und Mitglied des Tönissteiner Kreises) als Direktor der neu eingerichteten Abteilung für Kapitalmärkte. Bei der *Weltbankgruppe* ist mit Peter Woicke nach längerer Zeit wieder ein Deutscher mit der Leitung der wichtigen Internationalen Finanzkorporation (IFC) betraut worden und gehört als Managing Director zum „inneren Kreis“ der Führungsebene der Weltbankgruppe. Johannes Linn ist – als Nachfolger seines Landsmanns Wilfried Thalwitz – Vizepräsident für Mittel- und Osteuropa sowie die Nachfolgestaaten der früheren Sowjetunion, was auch die Zusammenarbeit mit Deutschland sehr erleichtert.

Zur *Weltbank* ist anzuführen, dass der deutsche Anteil im mittleren und höheren Management (von GH aufwärts) in jüngster Zeit mit 45 Mitarbeitern zwar leicht angestiegen ist, doch sind in den letzten Jahren durch Ruhestand oder Weggang mehrere deutsche Vize-Präsidenten und eine Handvoll von Direktoren sowie ein Managing Director ausgeschieden, und diese Positionen wurden zumeist anderweitig besetzt. Ganz allgemein ist bei den BWI bedauerlicherweise nicht auszuschließen und vielleicht sogar zu erwarten, dass unser *Anteil an Spitzenpositionen weiter abnehmen* wird, weil augenscheinlich zu wenig Deutsche mit entsprechenden Qualifikationen und „Standing“ nachwachsen. Wir haben offenbar gegenwärtig nicht genügend Deutsche im Mittelbau mit dem „Marshall Stab im Tornister“, welche bei Vakanzen für höhere Positionen in Betracht gezogen werden könnten. Dies ist ein *ernsthaftes Problem*, das besondere Beachtung

verdient, zumal gerade Spitzenpositionen die nationale „visibility“ verstärken, von ihrem strategisch-politischen Einfluss ganz zu schweigen.

Als gemeinsames Element einer sehr *breit angelegten Rekrutierungspolitik* beider BWI ist hervorzuheben, dass diese sehr professionell und global betrieben wird. Sie reicht von der Einschaltung von „Headhuntern“ für Spitzenpositionen über die Einbeziehung von Universitäten, Regierungen, Forschungsinstituten bis zu Anzeigen in ausgewählten (auch deutschen) Zeitungen. Sodann wird als Ergebnis von Interviews eine Endauswahl getroffen. Danach ist mit baldiger Einstellung innerhalb von Monaten zu rechnen. Die lange Wartezeit nach einem bestandenen „concour“ wie bei der EU gibt es nicht.

Ein wichtiger Bereich der institutionellen Personalpolitik sollte noch angemerkt werden: Beide Organisationen sind auch darauf bedacht, sich eine eigene „Kernmannschaft“ heranzuziehen. Hierfür gibt es beim IWF das sog. „*Economist Program*“, das auf 2 Jahre angelegt ist und offiziell als „gate of entry“ für eine Karriere innerhalb des IWF bezeichnet wird. Pro Jahr werden aus über 1.000 Bewerbungen gut 40 Positionen besetzt, und 95 % der Finalisten werden übernommen. Bei der *Weltbankgruppe* haben die ebenfalls als Ergebnis eines harten Wettbewerbs ausgewählten „*Young Professionals*“ (YPs) – die Zahl hat in den letzten Jahren von 60 auf unter 40 abgenommen – beste berufliche Aufstiegsmöglichkeiten. Es handelt sich ohne Zweifel um hervorragende Leute, die allerdings zumeist keine (nationale) Verwaltungserfahrung haben. Was die Rekrutierung von Deutschen angeht, so sind in den letzten zwei Jahren beim IWF insgesamt 8 Landsleute (von knapp 100) auf diese Weise eingestellt worden. Bei der *Weltbankgruppe* ist die Bilanz etwas schwankender: Im Fiskaljahr 1999 wurden 3 Deutsche (von insgesamt 50 YP's) angeworben, 2000 keiner, 2001 einer (von sieben Deutschen in der Endauswahl bei insgesamt 22 Rekrutierungen), 2002 allerdings 5 Deutsche (von 36 Neueinstellungen).

Der Vollständigkeit halber sollte noch angeführt werden, dass beide BWI mehrwöchige Praktikantenprogramme (*Internship-Programms*) für junge Universitätsabsolventen haben. Solche „Schnupperkurse“, an denen auch Deutsche teilnehmen, geben nicht nur Gelegenheit, die BWI kennenzulernen. Sie erlauben es auch, erste Kontakte anzuknüpfen, die bei einer

späteren Bewerbung nützlich sein können. Auch gibt es seit 1999 bei der Weltbank ein „Knowledge Intern Program“ (KIP), das Studenten ein (unbezahltes) Praktikum ermöglicht. Das „Carlo Schmid Programm“, das Zuschüsse für deutsche Stipendiaten gewährt, hat kürzlich erste Kontakte in Washington angeknüpft.

Die Weltbank hat jüngstens auch ein „Junior Professional Associates Program“ eingeführt. Es wendet sich – im Unterschied zu dem YP-Programm – an etwas jüngere Studienabgänger und befristet die Anstellung auf zwei Jahre. Hinzuweisen ist auch ein auf starken Wunsch des Weltbankpräsidenten vor einigen Jahren eingeführtes wechselseitiges *Austauschprogramm mit der Wirtschaft wichtiger Industrieländer*, das aber keine personalpolitische (Abwerbungs-) Komponente hat. Von deutscher Seite beteiligten sich im Fiskaljahr 2002 3 (Groß-) Unternehmen (Siemens, Deutsche Bank, GTZ) sowie das Bayerische Wirtschaftsministerium mit insgesamt 8 Mitarbeitern, während umgekehrt zwei Weltbank-Bedienstete nach Deutschland gingen (Siemens, SAP).

An besonderen *Förderungsprogrammen der Bundesregierung*, die in den letzten Jahren aufgelegt wurden, sind zu nennen: Das vom BMZ finanzierte und nun auch auf die Weltbank ausgeweitete Nachwuchsprogramm für „*Beigeordnete Sachverständige*“ (Junior Professional Program). Damit soll bei Bewährung eine spätere Übernahme in die Institution gefördert werden. Als Folge hiervon wurden in den letzten beiden Jahren 3 bzw. 2 mit Anschlussverträgen (3 Jahre) übernommen. Daneben gibt es ein (ursprünglich vom BMF und BMBF finanziertes) „*Nationales Expertenprogramm*“, das inzwischen auch auf Länderministerien, nachgeordnete Behörden. KfW, GTZ, Bundesbank, Universitäten und Forschungsinstitute ausgeweitet wurde. Es sieht eine Kostenteilung der Gehälter mit der Weltbank vor. Auf diese Weise wurde im Fiskaljahr 2001 ein Vertrag mit einem KfW-Mitarbeiter abgeschlossen; im Jahr 2002 kamen zwei weitere dazu, und auch der deutsche Entwicklungsdienst (DED) hat einen Experten abgestellt. Anzumerken ist, dass auch Großbritannien und Frankreich seit längerem solche Programme haben.

Auch wenn dies nicht zum Thema im engeren Sinne gehört, ist doch anzumerken, dass die *deutsche Wirtschaft* weiterhin

überdurchschnittlich von Liefer- und Leistungsaufträgen der *Weltbank* profitiert. So sind im Fiskaljahr 2002 insgesamt 880 MIO \$ an Auszahlungen in Fremdwährung an deutsche Unternehmen geflossen (Vorjahr: 688 MIO US \$). Das entspricht 9,4 % der entspr. Gesamtauszahlungen der *Weltbank* (im Vorjahr: 8,5 %). Demgegenüber war der deutsche Anteil an *Consulting*-Leistungen in der Vergangenheit wesentlich niedriger und ist erst im Fiskaljahr 2001 mit 6,67 % zum erstenmal über den Stimmrechtsanteil hinaus angestiegen, 2002 betrug er sogar 8,7 %. Diese Entwicklung fällt zusammen mit der Einführung eines *deutschen Consulting Trust Funds* (2 Mio. EURO für zwei Jahre), mit dem unser Land nach langem Zögern aufschließt an die Praxis anderer Länder. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass das Land Bayern vor kurzem bei der IFC einen mit 2,5 Mio. EURO ausgestatteten Trust Funds eingerichtet und parallel dazu auch ein Kontaktbüro in Washington als Anlaufstelle für bayrische Unternehmen eröffnet hat.

In diesem Zusammenhang ist zu unterstreichen, dass eine verstärkte Berücksichtigung *deutscher Consultants* zugleich die Chancen dafür verbessert, dass aus diesem Reservoir Landsleute in die *Weltbank* überwechseln. Dasselbe gilt für Assistenten und Berater (Advisors) in den deutschen Büros. Hierzu ist anzumerken: Während Deutschland hier traditionsgemäß weitgehend öffentliche Bedienstete verwendet, haben Frankreich und seit kurzem auch Italien den Zugang auch für die Wirtschaft geöffnet. Dies wäre ein interessanter Gedanke, der auch auf deutscher Seite einmal erwogen werden könnte, wenn dafür entspr. Finanzierung (aus der Wirtschaft ?) gefunden werden könnte. Ein zusätzlicher Assistent oder Berater würde nicht nur die Büros entlasten und ihnen mehr Zeit für andere Aufgaben (z.B. Personalbetreuung) geben. Er würde vor allem auch eine Möglichkeit mehr dafür schaffen, dass Deutsche anschließend in den Stab überwechseln. Was hierbei die Exekutivdirektoren selbst angeht, so besteht bei ihnen hierfür grundsätzlich eine einjährige Wartefrist. Das aber schließt eine unmittelbare Anschlussbeschäftigung bei der Schwesterorganisation innerhalb der BWI nicht aus, wie mehrere Beispiele zeigen.

Abschließend sollte aber für den gesamten Personalbereich noch einmal klargestellt werden, dass die BWI in der glücklichen Lage sind, aus einer (Über-) Fülle von hochqualifizierten Bewerbern die besten auszusuchen, und irgendwelcher

politischer Druck im Regelfall nicht viel bewirkt. Aus ihrem Selbstverständnis heraus scheuen sich die BWI im Zuge ihrer regelmäßigen Leistungsüberprüfungen auch nicht, evtl. Fehlbesetzungen durch entspr. Entlassungen zu korrigieren. Eine vermehrte Berücksichtigung deutscher Bewerber muss daher diesen hohen Qualifikationsansprüchen genügen. Das gilt auch für zeitweilige Abordnungen, wie sie die Deutsche Bundesbank und das Bundesfinanzministerium mit einer Handvoll von Mitarbeitern im IWF pflegen. Diese sind aber nur begrenzt ausbaufähig und setzen im übrigen voraus, dass dafür auch eine entspr. Arbeitseinheit in der Institution vorhanden sein muss, welche den Betreffenden auch einstellen möchte und ihn damit integriert, was unverzichtbar ist. Nur am Rande sei erwähnt, dass deutsche Behörden sich sehr schwer damit tun würden, umgekehrt einmal einen BWI Mitarbeiter für ein paar Jahre aufzunehmen und angemessen in ihre Gehaltsstruktur einzustellen.

Zur Illustration über das gewachsene Selbstverständnis dieser Institutionen zwei Sätze aus den (im Internet frei verfügbaren) Informationsblättern. So schreibt die Weltbank: „We strive to hire the best women and men from all over the world.“ Ähnlich der IWF: „We recruit only the most talented and dedicated individuals.“

Dementsprechend ist auch die *Gehaltsstruktur der BWI* ausgestaltet, und so beträgt ausweislich des IMF-Jahresberichts 2002 der Rahmen für einen Referatsleiter (Division Chief, B 2) zwischen 126.000 und 183.000 US \$. Um die Besoldungsattraktivität zu gewährleisten, ist Grundlage der jährlichen Gehaltsanpassungen ein Vergleich der entspr. Einkommen aus Wirtschaft und Verwaltung von 3 Referenzländern, zu denen

6. neben USA und Frankreich auch Deutschland gehört.

Empfehlungen

Die nachfolgenden Empfehlungen gliedern sich in *allgemeine* und *spezielle* Vorschläge, die beide nur zum Teil BWI-spezifisch sind und auch für andere internationale Organisationen gelten dürften, weil sie ein *breites Feld von „deutschen Defiziten“* widerspiegeln. Dabei ist durchaus anzuerkennen, dass in den letzten Jahren einiges an Änderungen auf den Weg gebracht wurde. Doch müssen durchschlagende Reformen breiter angelegt werden und zudem durch öffentliche Reden, Artikel usw. von Spitzenvertretern aus Staat, Wirtschaft und Verwaltung werbend-überzeugend immer wieder vorgebracht werden, damit sich das gesellschaftliche Umfeld allmählich ändert und damit das Bewusstsein dafür geschaffen wird, dass eine stärkere Auslandsverwendung im deutschen (politischen und wirtschaftlichen) Interesse liegt.

A.

Allgemeine Empfehlungen:

1. Änderung des „Entsende- sowie des Rückkehrumfeldes“

Es muss sich für eine entspr. Heimatkarriere lohnen und entsprechend anerkannt werden, für längere Zeit ins Ausland zu gehen. Die Leute, die sich dafür interessieren und geeignet sind, müssen das Gefühl haben, auch ihrem Land damit einen Dienst zu erweisen, der nach ihrer Rückkehr auch gewürdigt wird. Während sich eine *Auslandstätigkeit* bei der Rückkehr oft als „malus“ auswirkt, sollte dies künftig bei Beförderungen erkennbar als „bonus“ gewürdigt und bei bestimmten Spitzenpositionen zur Voraussetzung gemacht werden. Bei der Verbesserung des Umfeldes müssen auch die Beurlaubungsbedingungen für den Partner eingeschlossen werden. Ist „sie“ z.B. Lehrerin und damit Landesbeamtin, müsste ihre Beurlaubung erleichtert und ihre Abwesenheit im dienstlichen Interesse anerkannt werden. Das Auswärtige Amt hat für Ehepartner entsprechende Regelungen, allerdings nur, sofern sie Bundesbeamte sind.

Noch ein weiterer Aspekt sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden, weil er auch zeigt, wie wenig die staatliche Seite bisher zur Verbesserung des Entsendeumfeldes tut. Es

geht um den *Fortbestand des deutschen Sozialversicherungssystems für Auslandsbedienstete (und deren Partner)*. So verlieren diese offenbar ihre (vor der Entsendung erworbenen) Arbeitslosenansprüche bei mehr als dreijährigem Auslandsaufenthalt. Auch gibt es bei manchem Unzufriedenheit darüber, dass deutsche Rentenansprüche bei Inanspruchnahme des Pensionssystems der BWI über Gebühr gekürzt werden, obwohl sie dazu aus eigenen Mitteln erheblich beigetragen haben. Kurzum: Zur Verbesserung des Entsende- und Re-Integrationsumfeldes müssten im Idealfall alle deutschen Gesetze und Verordnungen einmal daraufhin durchforstet werden, ob und inwieweit sie einer Auslandsverwendung entgegenstehen.

Zur perspektivischen Verbesserung des Entsendumfeldes für geeignete Kandidaten gehört auch – in Anlehnung an die Praxis unserer französischen und englischen Nachbarn –, dass *Top-Leute* frühzeitig herausgefiltert und für entspr. Auslandsverwendung mit einer gewissen Systematik „aufgebaut“ werden in einer Kombination von internationaler Tätigkeit in Deutschland sowie (mehrfacher) passender Auslandsverwendung. Das gibt ihnen Gelegenheit, neben Sprachkenntnissen auch Erfahrungen und „Punkte“ zu sammeln, damit sie bei der Bewerbung für internationalen (Spitzen-) Vakanzen kein „unbeschriebenes Blatt“ darstellen; denn die BWI tun sich (verständlicherweise) schwer damit, ihnen unbekanntem „Outsidern“ erhöhte Verantwortung anzuvertrauen.

2. Verbesserung der Re-Integration

Diese sollte sich nicht darauf beschränken, beurlaubten Landsleuten eine lohnende Rückgliederung zu erwirken. Sie sollte verstärkt auch die Möglichkeit einschließen, solche Bedienstete bei den BWI, die aus eigenem Antrieb dort eingestellt wurden und keine beruflichen Bindungen mit „Rückfahrkarte“ nach Deutschland haben, bei erkennbarer Bewährung in den BWI in Positionen zurückzuholen, wo ihre Erfahrungen genutzt werden können. Das ist bislang nur in Ausnahmen möglich gewesen und zumeist in höheren Positionen, nicht aber im eben so wichtigen und zahlenmäßig viel größeren Mittelfeld. Was nun Beamte angeht, so sind wir – wiederum im Unterschied zu Frankreich und Großbritannien – von der „Durchlässigkeit der Verwaltung“ noch sehr weit entfernt. Man sollte eigentlich meinen, dass einem

Bundesbeamten nach der Rückkehr die gesamte Bundesverwaltung offen stünde und er dort eingesetzt würde, wo er seine internationalen Erfahrungen am besten einsetzen könnte. Dem ist bislang nicht so und daher wird er zwangsläufig in dasselbe Ministerium zurückversetzt, aus dem er seinerzeit beurlaubt wurde. Oft wird er dann zweckentfremdet dort eingesetzt, wo gerade etwas frei ist, obwohl vielleicht in einem anderen Ministerium sein Know-how willkommen wäre. Dies steigert nicht gerade seine/ihre Motivation.

B.

Spezielle Empfehlungen:

1. Förderung des Bekanntheitsgrades der BWI

Erstaunlicherweise sind die BWI und ihre Beschäftigungsmöglichkeiten gerade in der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft nicht so bekannt, wie man das im Internet-Zeitalter annehmen sollte. Daher sollten auch von deutscher Seite aus verstärkte Anstrengungen unternommen werden, den Bekanntheitsgrad zu verbessern, zumal die Weltbank ein eigenes Büro in Frankfurt hat. Zugleich sollten Interessenten gewisse „Handreichungen“ gegeben werden, z.B. darüber, wie man für die BWI einen guten Lebenslauf schreibt und wie man eine Bewerbung sodann aktiv betreibt. Es genügt eben nicht, seine (deutsche) Doktorarbeit beizufügen und sodann nur noch der Post zu vertrauen. Man muss lernen (wie es amerikanische Universitäten lehren), sich zu „verkaufen“; denn das Angebot an guten Kandidaten ist (sehr) groß und daher auch der Wettbewerb (sehr) hart. Hier könnte evtl. auch das deutsche Netzwerk der sog. „1818 Society“ ehemaliger Weltbankbediensteter sowie der „Verband Deutscher Bediensteter bei Internationalen Organisationen“ (VDBIO) hilfreich sein.

2. Aufbau einer deutschen Personalreserve

In Anlehnung an die (erfolgreiche) Tradition unserer Nachbarländer ist hier zweierlei wichtig, was sich *nicht* auf die BWI beschränken sollte: Erstens, wie schon erwähnt rechtzeitige *Identifizierung und „Aufbau“ von qualifizierten Top-Leuten* mit „Spiralkarrieren“. Zweitens, im Hinblick auf das Anforderungsprofil der BWI Erweiterung auch um *qualifizierte Spezialisten aus Wirtschaft und Wissenschaft*. Das ist schon angesichts der föderalen Struktur Deutschlands ein sehr

schwieriges Unterfangen und wird durch mangelnde Durchlässigkeit zwischen staatlicher Verwaltung und privaten Kreisen nicht einfacher. Dies aber würde es aber den BWI erleichtern, möglichst mit einer Ansprechstelle zu tun zu haben, die zudem rasch und konstruktiv reagiert. Auch sollte sich diese nicht darauf beschränken, Stellenangebote bekannt zu machen (so wichtig das ist) und darüber hinaus individuelle Bewerbungen zu betreuen. Vielmehr müsste auch und zuvörderst darauf Bedacht genommen werden, gute Leute anzusprechen, zu Auslandseinsätzen zu ermutigen und zu fördern, um sie in die Personalreserve einzustellen. Kurz gesagt: Die Kandidaten sollten sich nicht mehr allein als „Einzelkämpfer“ begreifen, sondern das ermutigende Gefühl mitnehmen, ihr Heimatland voll „im Rücken“ zu haben.

3. Aufbau eines Netzwerks sowie eines Mentorenkreises

Wie ausgeführt, kann dies hilfreich sein, ist aber angesichts der Individualität vieler deutscher BWI-Bediensteter kein leichtes Unterfangen. Daher könnte eine *Fragebogen-Aktion* hierfür vielleicht nützliche Erkenntnisse bringen.

4. Erweiterung der Büros der deutschen Exekutivdirektoren

Ähnlich wie die USA könnte die beiden Büros um je *einen* (von Deutschland zu bezahlenden) Assistenten oder Berater erweitert werden, der (wie bei Frankreich und Italien) aus der Wirtschaft (oder Wissenschaft) kommen sollte. Damit könnten nicht nur die Einstiegsmöglichkeiten für ein evtl. Überwechseln in den Stab verbessert werden. Das Büro könnte durch diese Entlastung auch mehr deutsche Personalbetreuung sowie andere Aufgaben intensiver wahrnehmen.

5. Ausbau des Systems der „Beigeordneten Sachverständigen“ (Junior Professional Program)

Dieses vor einigen Jahren von den VN auf die Weltbank ausgedehnte System soll qualifizierten Nachwuchskräften eine spätere Übernahme erleichtern. Es hat sich – soweit erkennbar – bewährt und sollte daher zahlenmäßig ausgedehnt und möglichst um den IWF erweitert werden. Inwieweit das kostenteilige „Nationale Expertenprogramm“, das nicht in erster Linie auf spätere Übernahme abstellt, gleichfalls aus-

7. gedehnt werden sollte, lässt sich z. Zt. noch nicht beurteilen, weil es erst vor kurzem angelaufen ist.

Schlussbemerkung

Trotz der insgesamt nicht so schlechten deutschen Personalrepräsentanz in den BWI ist ein weiterer Ausbau unter gewissen Voraussetzungen und Anstrengungen möglich und aus der Sicht der beiden Institutionen auch wünschenswert. Dies sollte aber nicht zu einer größeren *Einbahnstraße* führen. Es sollte vielmehr in deutschem Interesse liegen, zugleich verstärkte Anreize und Beschäftigungsmöglichkeiten für die Rückkehr von Landsleuten zu schaffen, damit Deutschland im eigenen Interesse deren *Erfahrungen besser nutzen* kann.

Ein *Warnsignal* sollte am Schluss noch einmal beleuchtet werden, weil es die Notwendigkeit unterstreicht, der deutschen Personalrepräsentanz auch auf höchster politischer Ebene mehr kontinuierliche Bedeutung beizumessen: Die (erstmalige) Spitzenbesetzung des IWF mit einem Deutschen sowie einige andere (aber nicht mehr so zahlreiche) hochrangige Positionen in den BWI, die z. Z. (noch) mit Landsleuten besetzt sind, sollten nicht den Blick vor dem Risiko verstellen, dass auf der Grundlage des jetzigen deutschen Personals bei den BWI aus dem vorhandenen Mittelbau möglicherweise nicht genug qualifizierte Kandidaten „nachwachsen“, um die hochrangigen Abgänge der letzten Jahre und in der Zukunft entsprechend auszugleichen. Dies ist eine besondere Herausforderung, die sich unserem Land stellt. Sie hebt zugleich die große Bedeutung dafür hervor, auf deutscher Seite das Umfeld und damit die Anreize für solche Auslandstätigkeiten nachhaltig zu verbessern, um auch in Zukunft und in stärkerem Maße hochqualifizierte und motivierte Spitzenkräfte für die BWI zu interessieren und zu fördern. Hierzu soll diese Aufzeichnung einen Beitrag leisten.

