



**Ergebnisbericht 2002**

# **Berliner Initiative**

Berliner Initiative für mehr  
Internationalität in Bildung, Ausbildung  
und Personalpolitik

# Berliner Initiative

Berliner Initiative für mehr  
Internationalität in Bildung, Ausbildung  
und Personalpolitik

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

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

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

## **Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“**

Die Initiative verfolgt zunächst folgende Ziele:

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

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

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

Die erste Sitzung des Gesprächskreises fand am 29. Oktober 2001 in der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik zum Thema „Deutsche Personalpolitik in und für Europa“ statt. Die dort erarbeiteten Empfehlungen zur deutschen Personalpolitik gegenüber den Organen der Europäischen Union haben breite Resonanz und Zustimmung erfahren. Die zweite Sitzung des Gesprächskreises am 21. Oktober 2002 in der Stiftung Wissenschaft und Politik befaßte sich mit der „Deutschen Personalpolitik für internationale Organisationen“ – insbesondere im System der Vereinten Nationen sowie gegenüber der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds. Im Mittelpunkt der dritten Sitzung im Oktober 2003 werden Programme, Studiengänge und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland stehen.

Darüber hinaus wird ein **Netzwerk** von deutschen, international erfahrenen Führungskräften aufgebaut, das durch Beratung und Begleitung besonders qualifizierten Nachwuchskräften den Zugang zu internationalen Einrichtungen erleichtert. Der Tönissteiner Kreis, der viele in internationalen Organisationen tätige Führungskräfte zu seinen Mitgliedern zählt, wirkt an diesem Netzwerk mit.

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

Dieter Berg,  
Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

Dr. Christoph Bertram,  
Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin

Dr. Ulrich Bopp,  
Mitglied des Tönissteiner Kreises, Berlin

Dr. Ludger Buerstedde,  
Sprecher des Tönissteiner Kreises, Bonn

Professor Dr. Karl Kaiser,  
Otto-Wolff-Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen  
Gesellschaft für Auswärtige Politik, Berlin

Nähere Informationen über den Gesprächskreis  
„Internationales Führungspersonal“ finden Sie unter  
[www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)

Kontakt:

**Berliner Initiative**  
Robert Bosch Stiftung GmbH  
Büro Berlin  
Frau Sandra Breka  
Projektleiterin  
Bismarckstraße 71  
10627 Berlin

Tel.: 030/32 78 85-53

Fax: 030/32 78 85-55

E-mail: [sandra.breka@bosch-stiftung.de](mailto:sandra.breka@bosch-stiftung.de)

## **Inhalt**

3 **Einführung** von Dr. Ludger Buerstedde zur zweiten Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ in der SWP in Berlin, 21. Oktober 2002

7 **Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen:**

**Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft – November 2002**

8 Einführung

Empfehlungen

14 Allgemeine Empfehlungen

20 Besondere Empfehlungen für die Personalpolitik im System der Vereinten Nationen

21 Besondere Empfehlungen für die Personalpolitik gegenüber den Bretton Woods Institutionen

24 **Impressum**

**Einführung**

**Einführung** von Dr. Ludger Buerstedde zur zweiten Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ in der SWP in Berlin, 21. Oktober 2002

Im Namen der Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik begrüße ich Sie herzlich. Wir freuen uns, daß sich so viele Persönlichkeiten aus Ministerien, internationalen Organisationen sowie aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden hier treffen; ein gutes Omen für unser gemeinsames Anliegen, nämlich eine aktive „Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen“ zu fördern.

Ein kurzes Wort zur Berliner Initiative. Anstoß war die ernüchternde Erkenntnis: Wir Deutsche sind ungenügend vorbereitet auf die zunehmende internationale Verflechtung. Der Stuttgarter Appell von 1999, maßgeblich getragen von Ulrich Bopp, (Robert Bosch Stiftung) Christoph Bertram (Stiftung Wissenschaft und Politik), Karl Kaiser (Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik) und Klaus Otto Nass (Tönissteiner Kreis) – machte erstmals den engen Zusammenhang deutlich, der zwischen Bildung, Ausbildung, Personalpolitik und der unzureichenden deutschen Präsenz auf internationaler Ebene besteht. Alle, die ich eben erwähnt habe, sind – rein zufällig – auch Mitglieder des Tönissteiner Kreises. Dieser Kreis wurde kurz nach Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vor über 40 Jahren geschaffen, um besonders qualifizierte Nachwuchskräfte für internationale Aufgaben zu fördern. Inzwischen ist der Kreis auf 600 Mitglieder angewachsen, die ein Ideal gemeinsam haben: gelebte Internationalität. Darum unsere Mitwirkung an der Berliner Initiative.

Mehr Internationalität – was ist das? Es ist ein Geben und Nehmen. Wir sollten bereit und fähig – vor allem neugierig – sein, auf das, was draußen geschieht, was auf uns zukommt, zu sehen, zu analysieren, den eigenen Standpunkt überprüfen. Umgekehrt sollten auch wir unsere Erfahrungen und Werte draußen einbringen können.

Dazu zwei Beispiele. Letzte Woche sprach ich mit einer Kultusministerin über „PISA und die Folgen“. Sie bedauerte, daß die Kultusministerkonferenz vor zehn Jahren nicht bereit gewesen sei, sich an internationalen Schulvergleichen zu beteiligen. Die erschreckende Folge ist: Die notwendigen Reformen kommen bei uns um Jahre zu spät; die jungen Deutschen sind benachteiligt – auch international. Ein anderes Beispiel dafür, wie wir Ideen in den internationalen Wettbewerb einbringen können. In der Studie zu Weltbank und Internationalem Währungsfonds wird darauf hingewiesen, wie unterschiedlich z.B. deutsche und amerikanische Vorstellungen von Ökonomie sind. Verkürzt gesagt: dort Kapitalismus, hier Soziale Marktwirtschaft. Wäre es nicht in unserem Interesse, daß die Weltbank und der Internationale Währungsfonds den Entwicklungs- und Transformationsländern mehr Rezepte aus unserer oder europäischer Küche für ihre Wirtschaftspolitik empfehlen würden? Ähnliches gilt für viele Bereiche der Rechtsordnung.

Bei unserer ersten Veranstaltung vor einem Jahr ging es um die deutsche Personalpolitik in und für Europa. Da die Wirkung der EU auf Wirtschaft, Gesellschaft und den einzelnen Bürger für uns alle spürbar ist, bedarf es keiner weiteren Begründung, daß Deutsche von Anfang an in den EU Institutionen an der Gestaltung der Politik mitwirken sollten. Die „Deutsche Delle“ – Synonym für Mängel der Personalpolitik – wurde ein öffentlich diskutiertes Thema. Folge: Die Verantwortlichen wurden aufgerüttelt und es tut sich Bemerkenswertes.

Gilt das auch für die weltweiten Organisationen, die wir heute behandeln?

Deutschland ist zwar drittgrößter Beitragszahler im System der Vereinten Nationen, wir sind – trotz allem – noch ein bedeutender Wirtschafts- und Finanzpartner, letztlich aber nur eine mittlere Führungsmacht. Unter diesen Bedingungen sind bisher alle Bundesregierungen gut damit gefahren, ihre nationalen Interessen – heute spricht man von verflochtenen Interessen – multilateral zu verfolgen, also ganz bewußt kein deutscher Weg. Zu diesen unseren Interessen gehören fundamentale Ziele wie Friedensbewahrung, Menschenrechte, Entwicklung oder Terrorismusbekämpfung. Prof. Tomuschat formuliert das treffend so: „Jeder Staat, der ein Konzept einer gerechten und friedlichen Weltordnung zu entwerfen vermag,



muß ein natürliches Interesse daran haben, eine einflußreiche Stellung in den Vereinten Nationen zu gewinnen“. Dazu gehört selbstverständlich auch das entsprechende Personal. Botschafter Dr. Kastrop wird uns gleich seine Erfahrungen aus New York schildern.

Deutschland ist ab 1.1.2003 wieder –nicht-ständiges– Mitglied der Sicherheitsrates der Vereinten Nationen und übernimmt besondere Verantwortung. Wir bekommen damit eine gute Chance, die Vereinten Nationen, deren Ruf in Deutschland noch erheblich verbessert werden kann, in Politik und Öffentlichkeit aufzuwerten – auch das ist eine wichtige Voraussetzung für eine zielorientierte Personalpolitik.

Dazu möchte ich klarstellen: Eine solche Personalpolitik ist keine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme. Es geht darum, die Rahmenbedingungen bei uns und möglichst auch im VN-System so zu verbessern, daß mehr Deutsche dort mitwirken können.

Die Berliner Initiative versteht sich als kompetente und kraftvolle Unterstützung einer deutschen außenpolitischen Priorität und der Fortentwicklung der entsprechenden Konzepte der Bundesregierung. Die inzwischen getroffenen Verbesserungen, insbesondere durch das Auswärtige Amt, erkennen wir ausdrücklich an. Herr Botschafter Dr. Läufer wird uns darüber eingehend informieren. Die Empfehlungen unseres ersten Treffens vor einem Jahr, die Ihnen vorliegen, sind insgesamt positiv aufgenommen worden. Besonders ermutigt hat uns Bundesinnenminister Otto Schily, dem wir die Berliner Initiative vortragen konnten. Er begrüßt die Ziele und betont, daß sie in hohem Maße mit eigenen Reformmaßnahmen im Öffentlichen Dienst übereinstimmen. Was wir heute diskutieren, steht also nicht im luftleeren Raum, sondern findet, wenn auch langsam, Resonanz und – noch wichtiger – wird umgesetzt.

Ich wünsche Ihnen, uns allen, eine fruchtbare Diskussion, die möglichst zu weiteren konkreten Empfehlungen führt: an Bund, Länder aber auch an die Wirtschaft, die zur Mitwirkung aufgerufen ist.

Mein letztes Wort gilt der Robert Bosch Stiftung. Es ist ihr ideeller und finanzieller Beitrag, der die Berliner Initiative zum Erfolg führt. Dafür unser aufrichtiger Dank.

**Deutsche Personalpolitik  
für internationale  
Organisationen**

## **Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen:**

### **Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft – November 2002**

Im Rahmen der „Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik“ fand am 21. Oktober 2002 in Berlin die zweite Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ zum Thema „Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen“ statt. Der Gesprächskreis führte über 70 deutsche Führungskräfte aus internationalen Organisationen, Fachleute aus Ministerien, von Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen, von Verbänden der Wirtschaft sowie von Institutionen, die in der internationalen Nachwuchsförderung tätig sind, zusammen. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die deutsche Personalpolitik im System der Vereinten Nationen sowie gegenüber der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds. In Vorbereitung des Gesprächskreises wurden von Mitgliedern des Tönissteiner Kreises umfassende Analysen zu den Themen „Förderung deutscher Präsenz im System der Vereinten Nationen“, „Förderung deutscher Präsenz in den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank)“ und „Förderung deutscher Präsenz in der OECD“ erstellt, die diesem Bericht beigelegt sind.

Die Ergebnisse der Sitzung und die Studien bilden die Grundlage für Empfehlungen und Anregungen, mit denen die Berliner Initiative nun an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft herantritt. Die Empfehlungen führen den „Ergebnisbericht 2001“ der Berliner Initiative fort, der sich mit dem Thema „Deutsche Personalpolitik in und für Europa“ befaßte.

## Einführung

Internationale **Personalpolitik** ist wichtiger **Bestandteil deutscher Interessenpolitik in multilateralen Organisationen**. Deutschland hat als Mitgliedsland sowohl der Vereinten Nationen als auch der Bretton Woods Institutionen ein hohes politisches Interesse, aber auch die rechtliche Verpflichtung, die Arbeit der multilateralen Organisationen auf allen Ebenen aktiv mitzugestalten. Dies gilt gleichermaßen für die Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), deren große Bedeutung vor allem durch die international vergleichende Bildungsforschung (TYMMS und PISA) einer breiteren deutschen Öffentlichkeit bewußt wurde, und für viele andere internationale Institutionen.

Neben der Bereitstellung zum Teil erheblicher finanzieller Mittel ist das Engagement und die Entsendung hochqualifizierten Personals das sichtbarste Zeichen deutschen internationalen Engagements und unserer Verantwortung gegenüber den internationalen Organisationen und der Völkerrechtsgemeinschaft. Erfolgreiche deutsche Bedienstete fördern das Ansehen unseres Landes, das immer wieder auf historisch begründete Vorbehalte stößt. Die internationale Verflechtung Deutschlands mit ihren Chancen und Risiken erfordert einen intensiven fachlichen und personellen Austausch mit multilateralen Organisationen. Dabei stehen wir in zunehmendem Wettbewerb mit anderen Ländern auch innerhalb der Europäischen Union. Gleichwohl gibt ein wenig befriedigender Befund Anlaß zur Besorgnis: Die deutsche Präsenz und deutsche Wirkungsmöglichkeiten sind insbesondere im Vergleich zu den europäischen Partnern Frankreich und Großbritannien unzureichend. Sie wird sich in den nächsten Jahren noch verschlechtern, wenn nicht energische und nachhaltige personalpolitische Anstrengungen unternommen werden.

Wie die Analysen ergeben haben, ist Deutschland wohl in einigen Organisationen des **Systems der Vereinten Nationen** inzwischen quantitativ angemessen vertreten.<sup>1</sup> Erhebliche

1 Ausführliche Informationen zur deutschen Präsenz und Personalpolitik im System der Vereinten Nationen enthält die beiliegende Studie „Förderung deutscher Präsenz im System der Vereinten Nationen“

Defizite weisen jedoch das Mittelmanagement sowie die Führungsebene auf. Auch ist Deutschland unzureichend auf die bevorstehende Pensionierungswelle vorbereitet, die in vielen Organisationen zu einer weiteren Reduzierung des deutschen Personalanteils im System der Vereinten Nationen führen wird, wenn nicht ohne Verzug wirkungsvolle Maßnahmen zur Rekrutierung und Vermittlung geeigneter Bewerber unternommen werden.

Das Prinzip der geographischen Verteilung der Bediensteten innerhalb der Vereinten Nationen findet seine Grenze am Anspruch und Einfluß insbesondere der ständigen Mitglieder des Sicherheitsrats. Die Erfahrung zeigt, daß der Erfolg von Kandidaturen für extern besetzte Spitzenpositionen maßgeblich von intensivem politischem Lobbying auf höchster Ebene abhängt. Vor allem während der Mitgliedschaft unseres Landes im Sicherheitsrat ist eine strategische Vorgehensweise wichtig und ergänzt eine kontinuierlich aktive Politik Deutschlands im fünften Ausschuß der Generalversammlung<sup>2</sup>. „Verlegenheitskandidaturen“ haben nicht nur wenig Aussichten auf Erfolg, sondern schaden auch dem Ansehen Deutschlands in den internationalen Organisationen.

Auch die **Bretton Woods Institutionen** streben in ihrer Personalpolitik grundsätzlich ein geographisches Gleichgewicht an.<sup>3</sup> Da die Weltbank und der internationale Währungsfonds vor allem Universitätsabsolventen und Spezialisten rekrutieren, die nicht in erster Linie aus der öffentlichen Verwaltung kommen, sind nationalen personalpolitischen Einflußmöglichkeiten enge Grenzen gesetzt. Darüber hinaus ist angesichts des Nachholbedarfs von Entwicklungs- und Transitionsländern eine Stärkung des deutschen Personalanteils nur innerhalb des Anteils der Industrieländer möglich. Der frühen Identifizierung und Förderung von hochqualifiziertem Personal aus entsprechenden Fachbereichen kommt daher besondere Bedeutung zu.

Gerade Deutschland hat ein Interesse, im Zusammenspiel mit seinen europäischen Partnern die Erfahrungen und das ordnungspolitische Denken der sozialen Marktwirtschaft und

2 V. Ausschuß: *General Assembly, Fifth Committee – Administrative and Budgetary*.

3 Ausführliche Informationen zur deutschen Präsenz und Personalpolitik in den Bretton Woods Institutionen enthält die beiliegende Studie „Förderung deutscher Präsenz in den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank)“.

europäische Traditionen in die amerikanisch geprägte Arbeit der Bretton Woods Institutionen einzubringen. Viele der „Kunden“ dieser Organisationen sind Transitionsstaaten in Mittelost- und Südosteuropa. Nicht zuletzt deshalb hat Europa ein Interesse daran, europäisches Gedankengut sowie die positiven Erfahrungen mit regionaler Zusammenarbeit und dem europäischen Rechtssystem in der Arbeit von Weltbank und Internationalem Währungsfonds stärker zu verankern.

Der deutsche Anteil an Beschäftigten in den Bretton Woods Institutionen liegt jedoch unter dem deutschen Stimmrechtsanteil. Deutschland ist auch hier auf der mittleren Managementebene nicht ausreichend vertreten. Es fehlt an Nachwuchs, um Lücken in Spitzenpositionen zu füllen. Um die personalpolitischen Möglichkeiten unseres Landes auszuschöpfen, ist gegenüber der Weltbankgruppe und dem Internationalen Währungsfonds eine umfassende, von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft getragene Personalpolitik notwendig. Langfristiges Ziel sollte eine unter den europäischen Partnern abgestimmte Politik sein, um den europäischen Personalanteil zu behaupten und europäischen Einfluß zu sichern.

In der **OECD** liegen die Verhältnisse ähnlich ungünstig: Während Deutschland mit 11% Finanzierungsanteil nach den USA und Japan drittgrößter Beitragszahler ist, beträgt sein Personalanteil an den 805 leitenden oder analytisch tätigen OECD-Mitarbeitern nur noch 5,7%.<sup>4</sup> Zwar ist Deutschland auf der Leitungsebene recht gut vertreten. Auf der operativ-analytischen Ebene sind jedoch nur noch 3 % Deutsche tätig, was sich bei der Besetzung der Sachdirektorate nachteilig auswirkt. Fehlender Zugang zu deutschsprachiger Literatur, eine mangelnde Vertrautheit mit den wirtschaftlichen und sozialen Institutionen in Deutschland und eine unzureichende Kenntnis der politischen Interessen von Bund und Ländern können die Folge sein.

Die Mängel, Unachtsamkeiten und Mißerfolge deutscher internationaler Personalpolitik finden inzwischen größere Aufmerksamkeit im Parlament und in den Medien. Auch die Bundesregierung hat ihr personalpolitisches Instrumentarium für europäische und internationale Verwendungen deutlich ausge-

4 Ausführliche Informationen zur deutschen Präsenz und Personalpolitik in der OECD enthält die beiliegende Studie „Förderung deutscher Präsenz in der OECD“.

baut: Neben der vom Kanzleramt einberufenen Gesprächsrunde „Deutsches Personal in internationalen Wirtschafts- und Finanzorganisationen“ strebt der Sonderstab Internationale Personalpolitik im Auswärtigen Amt eine verbesserte Rekrutierung und Vermittlung von Bewerbern für internationale Verwendungen an. Im „Auswahlgremium deutsches Personal in internationalen Organisationen“, das sich um die Personalentsendung auf der mittleren Führungsebene kümmert, sind alle Ressorts vertreten. Neben dem „internationalen Stellenpool“ wurde inzwischen ein „internationaler Personalpool“ zur Erfassung von Bewerbern eingerichtet. Die Bemühungen zur Vorbereitung deutscher Kandidaten auf die Auswahlverfahren internationaler Organisationen wurden intensiviert.<sup>5</sup> Auch das neu gegründete Zentrum für Internationale Friedenseinsätze trägt mit der Ausbildung von Fachpersonal für Friedenseinsätze und einem eigenen Personalpool zu einer besseren Vorbereitung, Rekrutierung und Entsendung von Bewerbern bei.

Weitere **Initiativen der Bundesregierung** sind jedoch notwendig, um eine langfristige und strategisch umfassende Personalpolitik umzusetzen. Ziele einer am Prinzip der Bestenauslese ausgerichteten internationalen Personalpolitik müssen die gleichmäßige Repräsentanz von hochqualifizierten Deutschen auf allen Ebenen in internationalen Organisationen und ihre intensive Betreuung und Vernetzung durch eine zentrale Koordinierungsstelle in Berlin sein. Alle Experten sind sich einig hinsichtlich der Notwendigkeit einer inhaltlich schlüssigen und nachhaltenden deutschen Personalpolitik, die aus einem sorgfältig gepflegten Personalpool an geeigneten Kandidaten und hochqualifizierten Bediensteten deutsche Bewerber ermutigt, vorbereitet, begleitet und unterstützt.

Voraussetzung für die erfolgreiche Besetzung von Spitzenpositionen ist kontinuierliche Einflußnahme der Bundesregierung in den entsprechenden Gremien sowie die Bereitschaft zu politischem Lobbying. Sollen deutsche Bedienstete bei internationalen Organisationen im Rahmen ihres Statuts auf deutsche Interessen Rücksicht nehmen, müssen diese Interessen auch klar definiert und überzeugend kommuniziert werden.

5 Zu den Maßnahmen des Auswärtigen Amtes siehe [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)

Eine bessere internationale Personalpolitik darf nicht an fiskalischen Erwägungen scheitern. Die zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte in den nächsten Jahren notwendigen Einsparungen gerade auch in den Personalhaushalten von Bund und Ländern dürfen nicht so umgesetzt werden, daß die zur Wahrung der Interessen und des Ansehens der Bundesrepublik Deutschland dringend notwendigen Maßnahmen für eine effektivere internationale Personalpolitik unterbleiben. Es bedarf dafür klarer **haushaltspolitischer Willensbildungen**, die die erforderlichen relativ bescheidenen Umschichtungen im Sinne der genannten Empfehlungen ermöglichen.

Auch die zweite Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ hat klargemacht, wie wichtig ein positives **Entsende- und Wiedereingliederungsumfeld** für eine langfristig erfolgreiche Personalpolitik ist. Dazu können und müssen alle beitragen, die in Deutschland Führungsverantwortung wahrnehmen, auf welchem Gebiet auch immer. Offenheit und gewisses Interesse an internationalen Verflechtungen und globaler Entwicklung müssen praktiziert und vorgelebt werden. Dann lassen sich auch bessere Lösungen für die nach wie vor schwierige Rückkehr von Auslandseinsätzen und internationalen Verwendungen finden. Diese bedürfen einer klaren Anerkennung auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

Notwendig ist auch eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Institutionen des öffentlichen Dienstes, der **Wirtschaft**, der **Wissenschaft** und der **Zivilgesellschaft**. Um den internationalen Erfahrungs- und Wissenstransfer zu beschleunigen, muß der öffentliche Dienst in Bund und **Ländern**, müssen Wirtschaft und Wissenschaft, Kirchen und Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Einrichtungen bestrebt sein, die personalpolitischen Rahmenbedingungen für Auslandseinsätze mit Rückkehroptionen zu schaffen und zu verbessern.

Bereits der Stuttgarter Appell<sup>6</sup> von 1999 hatte dafür geworben, die **Bildungsvoraussetzungen** für internationale Nachwuchskräfte durch eine stärker internationale Ausrichtung der Bildung und Hochschulbildung sowie durch Maßnahmen zur praktischen Ausbildung im Rahmen von Stipendienprogrammen deutlich zu verbessern. Inzwischen hat sich in der

6 Stuttgarter Appell an Bund und Länder, Wissenschaft und Wirtschaft: Für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik, Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), 1999.



Bildungspolitik und Nachwuchsförderung vieles bewegt. Notwendig bleiben Begleitung und Evaluierung der Ergebnisse, denen die Berliner Initiative auch künftig ihre Aufmerksamkeit widmen wird. Dadurch wird auch der weitverbreiteten Unkenntnis über internationale Organisationen und über das einzigartige Arbeitsumfeld, das sie bieten, entgegengewirkt.

**Empfehlungen**

## Allgemeine Empfehlungen

1. Die deutsche Personalpolitik findet in den internationalen Organisationen häufig deshalb kein Gehör, weil sie nicht mit einer Stimme spricht und institutionell schwach verankert ist. Um die Vermittlung und Förderung deutscher Bewerber und Mitarbeiter in internationalen Organisationen weiter zu verbessern und damit deutsche Interessen international wirksamer zu vertreten, ist daher eine ressortübergreifende und länderübergreifende **Zentralstelle zur Koordinierung der deutschen Personalpolitik** notwendig, die auch eng mit der Wirtschaft und ihren Verbänden, den praxisnahen wissenschaftlichen Institutionen, den privaten Stiftungen und den Nichtregierungsorganisationen zusammenarbeitet.
2. Die Aktivitäten der **deutschen Auslandsvertretungen** und der **deutschen Büros bei IWF und Weltbank** müssen weiter systematisiert und intensiviert werden. Dabei stehen die frühzeitige Weiterleitung von Informationen über Vakanzen sowie die Beratung und Förderung deutscher Bediensteter in ihrer Karriereentwicklung, aber auch verstärkte Aktivitäten zur Bildung interner Netzwerke im Vordergrund. Neben angemessenen personellen Kapazitäten sind die Auslandsvertretungen vor allem auf systematische und koordinierende Unterstützung aus Berlin angewiesen. Die Zusammenarbeit der für die internationale Personalpolitik verantwortlichen Stellen mit schon bestehenden **Netzwerken**, beispielsweise dem „Verband deutscher Bediensteter bei internationalen Organisationen“ (VDBIO), soll insbesondere im Sinne eines informellen Informationsflusses über Vakanzen ausgebaut werden.
3. Deutsche Bedienstete bei multilateralen Organisationen haben aufgrund ihres stark international geprägten Werdegangs oft nur schwache **Verbindungen zur deutschen Verwaltung** und wenig Interesse an deutscher Personalpolitik. Deutschland hat jedoch ein hohes Interesse daran, sich die Erfahrungen, fachlichen Kenntnisse und Personalkenntnisse deutscher Mitarbeiter in internationalen Organisationen zunutze zu machen und daher deren Reintegration bei Rückkehr zu fördern. Dies gilt insbesondere auch für Bedienstete, die nicht aus dem öffentlichen Dienst kommen. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig, werden aber nur allzu selten ergriffen: kontinu-

ierlicher Kontakt mit und Betreuung durch die für die Personalpolitik verantwortlichen Stellen, Einbindung in Netzwerke, Einladungen von deutscher Seite zu Veranstaltungen, zu Beratungs- und Lehraufträgen. Dadurch werden auch Wege für einen beruflichen Einsatz im öffentlichen Dienst oder in der Privatwirtschaft in Deutschland offen gehalten. Es ist ein falsches Signal, wenn deutschen Bediensteten in internationalen Organisationen das Wahlrecht beschnitten wird.

4. Zur Stärkung des Wissenstransfers und des personellen Austauschs müssen insbesondere die für die einzelnen internationalen Organisationen zuständigen **Fachministerien** den Kontakt zu deutschen Bediensteten in diesen Einrichtungen aktiv suchen und pflegen; dafür sind entsprechende Handlungsspielräume erforderlich.
5. Der Bedarf an Experten verschiedener Fachgebiete für internationale Verwendungen auf allen Ebenen kann keineswegs allein durch die Entsendung von Beamten gedeckt werden. Hochqualifiziertes Personal wird – vor allem aus dem mittleren Management der Wirtschaft – dringend benötigt, um den Personalpool an Kandidaten für internationale Verwendungen zu erweitern. Daher sind die Bemühungen der für die deutsche Personalpolitik zuständigen Stellen zur **Rekrutierung von hochqualifizierten Bewerbern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft** und deren Aufnahme in einen umfassenden Personalpool von Bewerbern und Bediensteten zu intensivieren. Neben den Bundesressorts müssen deshalb auch Vertreter der Bundesländer und Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in geeigneter Weise in die Arbeit des „Auswahlgremiums deutsches Personal in internationalen Organisationen“ des Auswärtigen Amtes einbezogen werden.
6. Die quantitative und qualitative Präsenz von Deutschen in internationalen Organisationen sollte auch durch eine Stärkung des **Anteils deutscher Zeitbeamter und befristet entsandter Beamter** weiter erhöht werden. Der Einsatz nationaler Beamter auf den verschiedenen Ebenen ist ein wichtiger Schritt zur Förderung der internationalen Kompetenz der entsendenden Einrichtungen und zur Verbesserung der Zusammenarbeit internationaler Organisationen und deutscher Dienststellen.

7. Das vom Büro für Führungskräfte zu internationalen Organisationen (BFIO) mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit erfolgreich durchgeführte **Programm für Beigeordnete Sachverständige**<sup>7</sup> sollte keinesfalls weiteren finanziellen Kürzungen ausgesetzt, sondern ausgebaut und auf den IWF ausgeweitet werden. Dabei können die Chancen für eine langfristige Übernahme von Beigeordneten Sachverständigen durch internationale Organisationen durch eine noch gezieltere Auswahl von Stellen und durch ein (mehrwöchiges) Vorbereitungsstraining, wie es in anderen Ländern bereits angeboten wird, verbessert werden. Die Teilnehmer am Programm sollten in ein aktives Alumni-Netzwerk eingebunden werden.
  
8. Bei allen befristeten Entsendungen spielen umfassende, auf die Bedürfnisse der Einrichtungen angepaßte **Personalentwicklungskonzepte** zur Entsendung, Betreuung und Wiedereingliederung mit attraktiven Rückkehroptionen eine ausschlaggebende Rolle. Für die Entsendung deutscher Beamter sind bereits die beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen in Form der „Entsenderichtlinien“<sup>8</sup> und des „Spiralkarrieremodells“<sup>9</sup> (im Gegensatz zum „Drehtürmodell“<sup>10</sup>) vorhanden. Diese müssen im Sinne eines strategischen Entsendemodells entschlossener umgesetzt werden als bisher. Das „Spiralkarrieremodell“ muß auch für deutsche Bedienstete in internationalen Organisationen, die aus der Wirtschaft sowie aus wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen kommen, Anwendung finden.
  
9. In vielen Ländern eine Selbstverständlichkeit, sind in Deutschland die Möglichkeiten des **beruflichen Wechsels** zwischen Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und internationalen Organisationen einerseits und Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen andererseits eher begrenzt. Um diesen Wechsel zu erleichtern, bedarf es auch

7 Beigeordnete Sachverständige (BS) werden für zwei Jahre zu einer internationalen Organisation entsandt mit der Option, von dieser übernommen zu werden.

8 Siehe auch „Bekanntmachung der Neufassung der Bundeslaufbahnverordnung“ vom 2. Juli 2002, § 12.

9 Das „Spiralkarrieremodell“ sieht die Honorierung von internationaler Erfahrung in Anschlußverwendungen durch eine strategische Entsendung, Verwendung und – nach Rückkehr – Wiederbeschäftigung auf höherer Ebene vor.

10 Beim „Drehtürmodell“ ist eine Wiederbeschäftigung auf höherer Ebene nach der Rückkehr aus dem Ausland nicht vorgesehen.

**Änderungen des Beamtenrechts.** Dem systematischen Einsatz von deutschen Mitarbeitern aus internationalen Organisationen in Ressorts der Bundesregierung, in den Bundesländern, aber auch in anderen Sektoren, die attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten bieten, kommt dabei besondere Bedeutung zu.<sup>11</sup>

10. Die **finanziellen und sozialen Rahmenbedingungen** für Laufbahnen in internationalen Organisationen können häufig im Marktvergleich nicht mit denen der freien Wirtschaft bestehen und sind daher für hochqualifizierte Bewerber wenig attraktiv. Vor allem für befristet entsandte Bedienstete muß sich ein Auslandsaufenthalt jedoch nach der Rückkehr lohnen. Die Abgeordneten müssen über die Sachlage informiert werden, der Haushaltsausschuß des Deutschen Bundestages muß entsprechende Maßnahmen ergreifen.
11. Eine Veränderung der **Ein- und Anstellungspraxis in Bund und Ländern** ist geboten. Stellen im höheren Dienst sollten vorwiegend von Bewerbern und Anwärtern besetzt werden, die neben den notwendigen fachlichen Voraussetzungen Auslandserfahrung (Studium oder Arbeitstätigkeit) und entsprechende Fremdsprachenkenntnisse vorweisen können. Dadurch würde das Reservoir international aufgeschlossener und interkulturell geprägter Nachwuchskräfte im öffentlichen Dienst deutlich und nachhaltig erweitert. Eine solche abgestimmte Personalpolitik wäre auch ein klares Signal dafür, daß die europäische Ausrichtung und wachsende internationale Verantwortung der Bundesrepublik unumkehrbar sind.
12. Die verstärkte **Förderung jüngerer Anwärter** ist vordringlich und dient mittelfristig dem Ausbau deutscher Präsenz im mittleren Management der Organisationen. Neben der Vermittlung junger Nachwuchskräfte ist eine kontinuierliche Betreuung und gezielte Karriereplanung notwendig. Im Vorfeld davon muß auch die **systematische Talentförderung** durch anspruchsvolle Studien- und Praktikantenprogramme sowie durch andere Qualifizierungsprogramme unter Einbeziehung von Mentorennetzwerken ausgebaut werden.<sup>12</sup>

13. Die Bestrebungen zur **Erhöhung des Frauenanteils** unter deutschen Bediensteten in den internationalen Organisationen sollten ganz im Sinne der Grundsätze der Personalpolitik der internationalen Organisationen nachdrücklich verstärkt werden.
14. Die Bedeutung des Reservoirs der **Länder** für die internationale Personalpolitik der Bundesrepublik wird unterschätzt. Auch die Länder müssen daran arbeiten, die finanz- und personalpolitischen Rahmenbedingungen für Auslandseinsätze mit Rückkehroptionen zu verbessern. Sie sollten insbesondere die bestehenden (ressortübergreifenden) Planstellenkontingente für Abordnungen zu europäischen und zu internationalen Organisationen deutlich erweitern und ihre Personalpools für besonders befähigte Nachwuchs- und Fachkräfte pflegen. Bei den Personalchefs in den Landesverwaltungen sollte das Bewußtsein für Auslandsverwendungen als Personalentwicklungsmaßnahme geschärft werden. Darüber hinaus müssen die beamtenrechtlichen Möglichkeiten für (in der Regel befristete) Entsendungen erweitert werden.
15. Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen der deutschen **Wirtschaft** und den für die deutsche Personalpolitik verantwortlichen Stellen in Berlin und den Auslandsvertretungen sind unzureichend. Sowohl die Lobbyarbeit der Verbände als auch der direkte Kontakt zwischen den Personalverantwortlichen auf Bundesebene und Unternehmen sollen ausgebaut werden. Um die Attraktivität von Arbeitsaufenthalten in internationalen Organisationen für Vertreter der Wirtschaft zu erhöhen, muß die Personalpolitik von Unternehmen angepaßt werden. Ein strategisches Konzept zur erfolgreichen Reintegration nach der Rückkehr im Sinne des „Spiralkarriere-modells“ ist notwendig, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

11 Eine solche Beschäftigung kann befristet oder auf eine Rückkehr in internationale Organisationen ausgerichtet sein oder eine Möglichkeit zur langfristigen Rückkehr nach Deutschland darstellen.

12 Die dritte Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“ wird sich im Herbst 2003 mit Programmen, Studiengängen und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland befassen.

16. Vor personalpolitischen Herausforderungen stehen auch die deutschen **Wissenschaftsorganisationen**: Ihre Institutionen haben wenig Personalaustausch untereinander, einzelne Einrichtungen beklagen eine hohe Fluktuation. Sie können nicht auf ein zentrales Personalmanagement zurückgreifen und haben keine Alumni-Netzwerke ausgebildet. Sie müssen daher besondere Anstrengungen unternehmen, die personalpolitischen Rahmenbedingungen für Auslandseinsätze in multilateralen Organisationen zu schaffen. Ein strategisches Konzept, das die erfolgreiche Weiterverwendung nach der Rückkehr einschließt ist auch hier notwendig, um qualifizierte Wissenschaftler für Positionen in multilateralen Organisationen zu gewinnen.
17. Diese Empfehlungen gelten mutatis mutandi auch für **zivilgesellschaftliche Akteure** wie Nichtregierungsorganisationen, private Stiftungen, gemeinnützige Vereine, unabhängige „Denkfabriken“ und ehrenamtliche Netzwerke, die sich in wachsendem Maße internationalen und globalen Fragen zuwenden.

### **Besondere Empfehlungen für die Personalpolitik im System der Vereinten Nationen**

18. Anwärter, die den „National Competitive Recruitment Exam“ der Vereinten Nationen bestanden haben, müssen häufig längere Wartezeiten bis zur Aufnahme in den Dienst überbrücken. Um diese künftigen Bediensteten vorübergehend zu beschäftigen, sollten **„Parkprogramme“** in den Verwaltungen des Bundes und der Länder, aber auch in der Wirtschaft sowie in praxisnahen wissenschaftlichen sowie in zivilgesellschaftlichen Institutionen institutionalisiert und ausgebaut werden.
19. Möglichkeiten, im System der Vereinten Nationen (personalpolitischen) Einfluß durch die Bereitstellung zusätzlicher Mittel in Form **freier, extrabudgetärer Beiträge für Programme** zu sichern, sollen verstärkt genutzt werden.



## **Besondere Empfehlungen für die Personalpolitik gegenüber den Bretton Woods Institutionen**

20. Die Maßnahmen des Auswärtigen Amtes **zur Vorbereitung deutscher Kandidaten auf die Auswahlverfahren** internationaler Organisationen sollen auf die Bretton Woods Institutionen ausgeweitet werden. Da die Weltbank Gruppe und der Internationale Währungsfonds größtenteils stellenspezifisch Experten rekrutieren, müssen Interessenten und Kandidaten insbesondere mit den Besonderheiten der Bewerbungsverfahren vertraut gemacht werden.
21. Die deutsche Interessenvertretung in Personalfragen wird bei den Bretton Woods Institutionen vom **deutschen Exekutivdirektor** wahrgenommen. Mit Unterstützung der Auslandsvertretung vor Ort und der zentralen Koordinierungsstelle der Bundesregierung sollen die Exekutivdirektoren eine verstärkte **Betreuungsfunktion** für deutsche Bedienstete übernehmen, durch die der Zusammenhalt unter deutschen Bediensteten gestärkt und der Ausbau von **Netzwerken** gefördert werden kann.
22. In Anlehnung an die Praxis einiger anderer Länder soll die Möglichkeit geprüft werden, die Büros der **deutschen Exekutivdirektoren** bei IWF und Weltbank um einen Assistenten oder Berater zu erweitern, der aus der Wirtschaft kommen sollte. Auf diese Weise würden die Chancen verbessert, daß aus diesem Kreis geeignete Kandidaten später in den Stab überwechseln.

Diese Empfehlungen verdeutlichen, daß noch viel geschehen muß, sollen die letztlich aus einem unzulänglichen Selbstverständnis der Bundesrepublik und ihrer Interessen erwachsenen Defizite behoben werden. Personalpolitik für europäische oder weltpolitische Aufgaben ist nicht spektakulär und findet bisher oft nur dann die öffentliche Aufmerksamkeit, wenn in einem Einzelfall etwas schief gelaufen ist. Erst wenn die Erfahrungen deutscher Bediensteter in europäischen und

internationalen Organisationen gesellschaftlich abgerufen werden, wenn berufliche Auslandserfahrungen ganz allgemein systematischer als bisher in die Politikberatung, in die Ausbildung und in die Forschung einfließen, wird jener Bewußtseinswandel bei den Funktionseleiten bewirkt werden, der notwendig ist, um die Bundesrepublik wieder auf allen Gebieten wettbewerbsfähig zu machen.

**Impressum**

## **Impressum**

Herausgeber:

**Berliner Initiative**

Robert Bosch Stiftung GmbH

Büro Berlin

Bismarckstraße 71

10627 Berlin

[www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)

Gestaltung:

kognito, Berlin



**Berliner Initiative**

Robert Bosch Stiftung  
Büro Berlin  
Bismarckstraße 71  
10627 Berlin

[www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)