Von der Karriereplanung zum ›Opportunity Management‹

Der Arbeitsmarkt Vereinte Nationen hat sich grundlegend gewandelt

Jens Behrendt

Jens Behrendt, geb. 1964, ist seit dem Jahr 2003 Leiter Rekrutierung beim Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) in Berlin. Seit dem Jahr 2006 ist er zudem Lehrbeauftragter am Fachbereich Politikwissenschaft der Freien Universität Berlin.

Die Vereinten Nationen als Arbeitgeber passen sich dem globalen Trend an: projektgebundene und befristete Tätigkeiten überwiegen. Der Arbeitsmarkt UN wächst zwar, ist aber unübersichtlich. Ein exzellenter Lebenslauf, gute Kontakte und die ständige Selbstvermarktung sind unabdingbar. Flexibilität und Mobilität ersetzen die Karriereplanung, mit weitreichenden Folgen für Organisationen und Mitarbeiter: die Loyalität nimmt ab, das institutionelle Gedächtnis schwindet, persönliche Belange müssen hintangestellt werden.

Das System der Vereinten Nationen als Arbeitgeber spiegelt den globalen Trend der Abkehr von langfristigen Perspektiven und Sicherheit wider. Der Arbeitsmarkt UN wächst zwar, ist aber unübersichtlich. Da in den Organisationen immer weniger Personalentwicklung stattfindet und sie ausschließlich einem selbst überlassen bleibt, muss der eigene Lebenslauf mehr denn je als Absicherung für die Karriere dienen. ›Opportunity Management‹, sich kontinuierlich Optionen schaffen, ersetzt die Karriereplanung. Dies zeitigt weitreichende Folgen für Organisationen und Mitarbeiter: Die Loyalität nimmt ab, das institutionelle Gedächtnis schwindet, familiäre und persönliche Belange werden hintangestellt. Die Attraktivität einer Tätigkeit bei den Vereinten Nationen ist dabei ungebrochen. Mehr und mehr Studierende streben eine internationale Karriere an, beflügelt durch Auslandsstudium und -praktikum. Zunehmend wird auch für Berufserfahrene internationale Arbeitserfahrung für eine Karriere in Deutschland nützlich, an einigen Stellen sogar unabdingbar.

Dieser Beitrag zeichnet einige Trends im UN-Personalwesen nach und beschreibt die Konsequenzen, die sich sowohl für den einzelnen ›Professional‹ als auch für die Förderung durch die Bundesregierung ergeben. Entstehung und Inhalt des UN-Personalstatuts und -systems sollen hier nicht erläutert werden.[1]

Metatrend: Ausweitung und Flexibilisierung

Das internationale System wächst

Die gute Nachricht ist: Das System zwischenstaatlicher Organisationen, internationaler privater Organisationen und auch der Vereinten Nationen verhält sich wie der Weltraum gemäß der Hubble-Konstante – es dehnt sich immer weiter aus. In den vergangenen drei Jahrzehnten ist die Zahl auf einige hundert zwischenstaatliche Organisationen und einige zehntausend registrierte, international tätige nichtstaatliche Organisationen (NGOs) gestiegen.[2] Viele neue Organisationen, Plattformen und Netzwerke sind entstanden, vorwiegend in Bereichen wie Lobbying und Projektmanagement. Die schlechte Nachricht ist: In den vergangenen Jahren hat sich ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf Tätigkeiten in internationalen Organisationen vollzogen, der für Mitarbeiter/innen wie für externe Bewerber/innen die Spielregeln verschärft hat.

In dieser Zeit ist auch das UN-Personal weiter angewachsen, jedoch hauptsächlich in Form von Projekt- und Zeitverträgen sowie kurzfristigen Beratungsaufträgen. Der aufgabenbezogene und personelle ›Big Bang‹ im UN-System war das exponentielle Wachstum in der humanitären Hilfe und den komplexen Friedensicherungsmissionen seit Ende des Ost-West-Konflikts. In den ersten drei Jahren nach dem Fall der Berliner Mauer gab es weltweit 52 Bürgerkriege und Krisen.[3] Anfang der neunziger Jahre wurden das Amt für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten (OCHA) und die Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze (DPKO) aufgebaut. Heute haben die meisten UN-Organisationen eigene Abteilungen und Teams für die Krisenbewältigung.

Daneben bieten vor allem die für UN-Konventionen zuständigen Sekretariate, zum Beispiel für Umwelt und Klima, neue Organisationen für wichtige Themen wie HIV/Aids, oder auch Internationale Strafgerichtshöfe vermehrt Jobs. Insgesamt haben die Sonderorganisationen, Programme und Fonds der UN ihre Mandate neu interpretiert, um von Mitteln, die für diese Themen zur Verfügung gestellt werden, zu profitieren. Dabei ist zu beachten: Friedensmissionen, humanitäre Hilfe, Strafgerichtshöfe und einige Sekretariate sind *per se* keine Organisationen, in denen man langfristig Karriere machen kann. Sie unterliegen häufig kurzfristigen politischen Entscheidungen oder haben zeitlich begrenzte Mandate. Es werden zunehmend Spezialisten gesucht, beispielsweise für Politikberatung, Organisationsentwicklung, Berichterstattung, Fundraising, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit – am besten gepaart mit internationaler Erfahrung.

Das neue Credo: Flexibilisierung

Traditionell war eine Karriere charakterisiert durch den linearen Aufstieg in einer definierten Hierarchie, verbunden mit zunehmender Budget-, Personal- und

Ergebnisverantwortung sowie steigender Vergütung. Sie fand in einem beruflichen Umfeld statt, das eine relative Vorhersagbarkeit und Planbarkeit auf Jahre hinaus zuließ. Diese Voraussetzungen sind in den UN großenteils nicht mehr gegeben. Das neue Paradigma von Karriere heißt ›transitional careers‹. Daraus entsteht eine neue, neutrale Definition von Karriere als ›der Weg durch das Berufsleben‹. Der Elfenbeinturm des internationalen Beamtentums (›cocoon civil service world‹) besteht zwar weiter, aber eher als periphere Lebensform in den UN insgesamt.

Die Flexibilisierung der Anstellungsformen ist in erster Linie eine Folge der wachsenden Zweckbindung von Geberfinanzierung an Programme und Projekte anstelle von Verwaltungshaushalten. Damit leisten die Geberstaaten kürzeren, an Projekte gebundenen Vertragszyklen Vorschub. Eine Statistik der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst (International Civil Service Commission – ICSC) weist aus, dass Ende 2008 von 343 Deutschen im höheren Dienst des UN-Sekretariats 222 über Sonderbeiträge und nicht aus dem Personalhaushalt bezahlt wurden.[4]

Dies ist symptomatisch. 72 Prozent aller Beschäftigten im höheren Dienst der Organisationen des gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen (UN Common System) haben befristete Verträge, bei Projektstellen sind es 98 Prozent. Über 60 Prozent der Verträge wurden nicht aus dem ordentlichen Haushalt finanziert. Allein bei Verträgen der Deutschen waren es 56 Prozent. Nur in wenigen Teilen der UN-Familie, darunter die ILO, die FAO und die UNESCO, lief eine Mehrheit der Verträge über Planstellen im ordentlichen Haushalt. Folgerichtig hatten etwa die Hälfte der in der genannten ICSC-Statistik erfassten etwa 26 000 Mitarbeiter im gemeinsamen System im höheren Dienst zum Stichtag 31. Dezember 2008 weniger als fünf Jahre für die UN gearbeitet.[5] Noch extremer ist die Situation bei Friedenssicherungsmissionen: 50 Prozent der Mitarbeiter im höheren Dienst waren weniger als zwei Jahre für die UN tätig, 36 Prozent gar weniger als ein Jahr.[6] Unsicherheit und geringe Planbarkeit prägen das Berufsleben in Zeitverträgen. Mehr als 75 Prozent aller Beschäftigten beim UN-Entwicklungsprogramm (UNDP) haben Verträge mit einer Laufzeit von weniger als zwei Jahren. Bereits zu Beginn der Dekade stellten in einigen Organisationen die befristet Beschäftigten die große Mehrheit.[7]

Daneben setzen die UN weiterhin ein Heer von Beratern (Consultants) ein, kurzfristig beschäftigt, teilweise mit Kettenverträgen, gut bezahlt und flexibel einsetzbar. Auch das Wachstum und der Erfolg des UN-Freiwilligenprogramms hat etwas mit Kostendämpfung zu tun: Freiwillige üben teilweise Tätigkeiten aus, die früher UN-Angestellten auf Referenten- oder sogar mittlerer Managementebene vorbehalten waren.

Von ›Galaxy‹ zu ›Talent Management‹ – ›E-Recruitment‹ in den Vereinten Nationen

Ein UN-Mitarbeiter berichtete kürzlich auf einer Konferenz, dass externe Bewerber unter Beobachtung neun Stunden gebraucht hätten, um ein Bewerbungsprofil (Personal History Profile – PHP) im UN-eigenen Galaxy-System zu erstellen. UN-Personaler hätten es dann auch noch einmal versucht und immerhin fünf Stunden benötigt. Beides wurde als inakzeptabel angesehen. Die Ablösung von ›Galaxy‹ und die Einführung des neuen ›Talent Management System‹ sind für Oktober 2009 geplant. Es soll eine neue Bewerbermaske sowie eine verbesserte Benutzerführung bieten und vor allem ein höheres Bewerbungsvolumen bewältigen.

Die Karriere ist tot. Es lebe die Karriere!

Die Privatisierung der Karriere

Mit der Dominanz von Zeitverträgen werden Patchwork- oder Zickzack-Karrieren immer mehr zum Normalfall, mit höherer Taktung von unterschiedlichen Organisationen, Einsatzorten (Zentrale, Regionalbüro, Länderbüro oder Projekt), Funktionen und Entlohnung. Damit erodiert auch das Konzept von Seniorität und Karriere. »Der Einzelne muss eben die Mechanik einer entgrenzten Laufbahn verinnerlichen«, wie ein UN-Personaler anlässlich des ersten ›UN Career Development Roundtable‹ 2004 in Genf formulierte.[8] Und die klassische Frage im Vorstellungsgespräch, »Wo sehen Sie sich in fünf bis zehn Jahren?«, wird bald gegenstandslos.

Das neue Paradigma von Karriere heißt ›transitional careers‹.

Wo die Planstelle zu Projekttätigkeit, Auftrag oder Einsatz mutiert, muss der/die Einzelne als eine Art ›Ich-AG‹ die eigene Wettbewerbsfähigkeit selbst in die Hand nehmen. Im schönsten UN-Jargon heißt es dann: »You are the primary driver of your career«. Eine auf die UN ausgerichtete Karrierebegleitung durch die Personalabteilung ist selten. Häufiger sind

1 Dies hat Dieter Göthel vortrefflich in seinem Buch getan: Dieter Göthel, Die Vereinten Nationen: Eine Innenansicht, Berlin 2002.

2 http://www.idealist.org

3 Vortrag von Kevin Gilroy, Chief, Special Operations, United Nations Volunteers, am 3.12.2007 in Berlin zum Thema ›Planning and Setting up Field Missions in the UN System‹.

4 http://hr.unsystemceb.org/statistics/archives/stats/2008/

5 Ebd.

6 Die Zahlen stammen aus einer Präsentation der ›Recruitment, Outreach and Career Development Section‹ der UN-Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze, Dezember 2008.

7 Göthel nennt die Weltgesundheitsorganisation und die UNESCO mit jeweils über 90 Prozent als Beispiele. Vgl. Göthel, a.a.O. (Anm. 1), S. 201.

8 Seit dem Jahr 2004 trifft sich eine wachsende Zahl von Personalern aus internationalen Organisationen zum ›UN Career Development Roundtable‹, um neue Trends und Projekte in Personalbeschaffung und -entwicklung zu diskutieren.

die Personaler – ein Beispiel aus dem UNDP – damit beschäftigt, im Sinne von ›Outplacement‹-Beratung Kolleginnen und Kollegen Hilfestellung bei Bewerbungen zu geben. Sehen wir hier Richard Sennetts »flexiblen Menschen«?[9] Arbeitgeber vermeiden langfristige Verträge, halten sich Optionen offen, von ihren Mitarbeitern verlangen sie jedoch Loyalität. Das ist nicht UN-spezifisch, aber gehört auch hier zur täglichen Praxis.

Die Kehrseite der Medaille: Immer häufiger sind die erfolgreichen Kandidaten/innen der Auswahlverfahren nicht mehr verfügbar oder haben es sich aufgrund der langen Rekrutierungsdauer anders überlegt. Gute Kandidaten springen noch vor Dienstantritt oder auch kurz danach ab, wenn ein besserer Job winkt. Die neue Hauptabteilung Unterstützung für Feldeinsätze (Department of Field Support – DFS) hat für Friedensmissionen festgestellt, dass in den Jahren 2007/2008 von 2872 Vertragsangeboten 533 abgesagt wurden. Da UN-weit Personal- und Nachfolgeplanung in der Regel nicht systematisch und vorausschauend erfolgt (und es oft auch gar nicht kann, da die Organisationen selbst unter unsicheren Bedingungen arbeiten), entscheidet sich oft erst wenige Tage vor Vertragsende, ob ein Anschlussvertrag zustande kommt. Mitunter ist das dann zu spät, da die Kolleginnen und Kollegen bereits Alternativen haben, denn die Durchlässigkeit zwischen und die wechselseitige Anerkennung von Arbeitserfahrung in internationalen Organisationen und NGOs wächst.

Die gerade in den UN so prononciert vorgetragene ›work-life-balance‹ ist häufig nur blanke Theorie.

Hinzu kommt eine globalisierte Bewerberkonkurrenz: Mehr qualifizierte Studienabgänger und Berufserfahrene aus Entwicklungs- und Transformationsländern drängen in die UN. Die Nomadisierung der internationalen Arbeitswelt hat ihren Preis. Die Erfahrung zeigt, dass ein hoher geistiger, emotionaler und auch körperlicher Aufwand damit zusammenhängt. Die gerade in den UN so prononciert vorgetragene ›work-life-balance‹ ist häufig nur blanke Theorie, vor allem in operativ tätigen Teilen des Systems mit vielen Projekten und kurzfristigen Aktivitäten.

Pflege des professionellen Profils

Netzwerke, Mobilität – was nach dem Motto der Deutschen Bahn klingt, wird zum Imperativ für die internationale Karriere. Für den beruflichen Erfolg wirken fast immer zusammen: Qualifikation, Motivation, Verfügbarkeit und nicht zuletzt Glück. Die individuelle Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine kontinuierliche Pflege der beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse. So wie ein Anlageberater sein Portfolio verwaltet, so muss ich als Bewerber oder Beschäftigter meine ›assets‹ im Blick haben.

Persönliche Kontakte sind unverändert eine entscheidende Zutat. Aber anders als im alten Filz von Gefälligkeiten und Verpflichtungen gilt: »Das neue Vitamin B ist feinstofflicher und unverbindlicher, hängt dafür mehr an den eigenen Verdiensten. Als leichtes Fluidum diffundiert es über Berufsfelder hinweg, eher in der Breite als entlang der Hierarchiestrukturen. Oft schlummert es in der Potenzialität von Freundschaftsbeziehungen, die geschäftlichen Charakter annehmen können, aber nicht müssen«. Grundsätzlich gilt auch in den UN der »hohe Grad abkürzender Wege durch persönliche Beziehungen«.[10]

Zur rechten Zeit am rechten Ort

Nach Jobs Ausschau halten kann man auf vielerlei Art und Weise: über eine Webrecherche, Infodienste oder persönliche Netzwerke. Dafür ist Branchenwissen über Akteure und Themen vonnöten. Cordula Janowski räumt in ihrem äußerst nützlichen und umfassenden Karriereberater den »Trend zur Flexibilisierung« ein, hält jedoch eine »klare Zieldefinition« und ein »klares Karriereziel« für unerlässlich.[11] Dies widerspricht der Erfahrung vieler UN-Beschäftigter: Sowohl der Einstieg als auch die weiteren Tätigkeiten waren sich kurzfristig ergebene Gelegenheiten.

Für den Einstieg, mehr noch für den Verbleib und den Wechsel in den UN gilt: Eine Organisation ist auch als Marktplatz zu verstehen, auf dem man sich anbietet und nach Chancen Ausschau hält. Entsprechend muss man sich und sein Produkt, etwa Kreativität, Verlässlichkeit oder überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, platzieren und fortlaufend dafür werben. Dies erfordert die Pflege verschiedener, sich teilweise überlappender Netzwerke: Mit wem kann ich mich vertraulich beraten? Woher bekomme ich Informationen über das, was läuft? Wer kann mir gute Referenzen ausstellen? Von herausragender Bedeutung ist dabei, sich nicht abzukapseln, sondern das eigene Schaffen als Teil eines Prozesses zu begreifen, als ›work in progress‹. Hinter verschlossenen Türen großartige Konzepte auszuarbeiten, um hinterher festzustellen, dass das Produkt keine Abnehmer im Kollegium findet, ist frustrierend. Es kann aber darüber hinaus mangels Beratung und Präsenz auch den Anschlussvertrag kosten, vor allem, wenn Kürzungen anstehen. Trotz der wachsenden Konkurrenz in den UN, teilweise mit direkten Kolleginnen und Kollegen, ist es langfristig wenig sinnvoll, auf Kosten anderer Karriere zu machen. Das Prinzip ›Geben und Nehmen‹ von Informationen und Hinweisen erhöht die Chancen. Dazu gehört auch, sich im Beisein von Dritten gegenseitig zu loben und sich weiterzuempfehlen.

Mit Blick auf die Verlagerung der Rekrutierung vom Hauptquartier zu Länderbüros und Projekten gilt es auch, Bewerbungsstrategien zu überdenken. Dezentralisierung ist das Stichwort, das heißt Kontaktaufnahme direkt mit den UN-Büros vor Ort, sofern Interesse an deren Arbeit besteht. Oder es wie die berühmten ›walk-in applicants‹ machen und die UN-Länderbüros abklappern, wenn man schon mal vor Ort ist – übrigens gilt dies auch für

ein Praktikum. Da Vakanzen häufig kurzfristig zu besetzen sind, kann so oft dem Zufall nachgeholfen werden.

Bewerbung und Vorstellungsgespräch

Die UN rekrutieren, stärker noch als in der Privatwirtschaft, tendenziell retrospektiv und weniger prospektiv; Personaler und vor allem Fachvorgesetzte wollen kein Risiko eingehen. Dies bedeutet: Für den jeweiligen Job muss man denselben idealerweise schon jahrelang gemacht haben; das fachliche und intellektuelle Potenzial und eine entsprechende Motivation reichen nicht. Im Nachwuchsbereich sind die UN allerdings großzügiger. Als Bewerber muss man neben Mobilität und Verfügbarkeit sein theoretisches und angewandtes Wissen sowie gegebenenfalls regionalspezifische Erfahrung unter Beweis stellen und persönlich, charakterlich und sprachlich zu den UN ›passen‹. Die Botschaft lautet: ich bin unkompliziert, leicht integrierbar und schnell produktiv.

Für die Arbeit in den UN gilt auch, was Führungskräfte der Missionen der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) auf dem Balkan in einer Umfrage aus dem Jahr 2004 als Wunschliste für Fertigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern nannten: schriftliches Ausdrucksvermögen, Führungsqualitäten, Verhandlungs- und Mediationsgeschick, Projektmanagement, analytische Fähigkeiten, Aufstellung und Überwachung von Budgets. Diese Querschnittsqualifikationen sowie die Berufserfahrung insgesamt müssen auf die gewünschte Position zugeschnitten werden. Personaler erwarten eine solche Transferleistung. Als Faustregel gilt: die ersten drei oder vier Punkte des Anforderungsprofils sind die entscheidenden und darauf sollte ich mich als Bewerber konzentrieren.

Leider werden fachliche und methodische Befähigung und Motivation gerade von deutschen Bewerberinnen und Bewerbern häufig nicht konkret genug – qualifiziert und quantifiziert – beschrieben. Allein die übliche Unterscheidung zwischen formaler Zuständigkeit (duties) und Leistungen (achievements) wird häufig nicht verstanden, insbesondere in Berufen und Branchen, die mit den UN wenig zu tun haben. Deutsche Bewerber/innen tun sich schwer, Erfahrung aus ehrenamtlicher oder Teilzeit-Tätigkeit zielgerichtet zu verarbeiten. Auch in den Einstellungsgesprächen sind deutsche Bewerber/innen oftmals zu verhalten und zu sehr auf fachliches Können konzentriert.

Förderungsmöglichkeiten

Interessierten Deutschen mangelt es meist nicht an Qualifikation, wohl aber an Orientierung und Navigationshilfen für internationale Tätigkeiten. Dabei haben sich die Möglichkeiten, bei der Jobsuche von deutschen Behörden oder Stiftungen unterstützt und gefördert zu werden, in den vergangenen Jahren erheblich verbessert.[12] Auch die pauschale Klage, Deutschland sei in UN-Institutionen schlecht vertreten, ist nicht mehr gerechtfertigt. Im UN-Sekretariat war Deutschland Ende 2007 mit einem Anteil von über sechs Prozent sogar leicht überrepräsentiert. Es war damit zweitgrößter Personalsteller nach den USA, jedoch bei Stellen, die der geografischen Verteilung unterliegen.[13] Die Situation in einigen Sonderorganisationen und Programmen, wie dem UNDP, UNICEF oder dem Welternährungsprogramm, also im Feld arbeitenden Einrichtungen ohne vorgegebene geografische Verteilung[14], sieht allerdings nicht ganz so gut aus. Das ist kein Zufall, denn gerade für Stellen dort sind entsprechende Arbeitserfahrung, Landeskenntnisse und gute Kontakte entscheidend.

Mittlerweile steht eine breite Palette an Strukturen und Instrumenten für die Förderung einer Bewerbung und Karriere in den UN zur Verfügung, insbesondere angetrieben und umgesetzt durch das Auswärtige Amt und das Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO).[15] Die Rahmenbedingungen und die politische Steuerung wurden verbessert (Befassung von Kabinett und Bundestag, personalwirtschaftliche Konzepte; Staatssekretärsrunde, Gremien der Bundesressorts), das Angebot an Beratung und Information ausgebaut (Stellenpool, Hochschulmarketing, Einzelberatung, Bewerbungsseminare)[16] und die Netzwerkbildung unterstützt (jährliche Konferenz deutscher Bediensteter bei internationalen Organisationen)[17]. Hinzu kommen als erfolgreiches und effektives Instrument die diversen Stipendien- und Nachwuchsprogramme.

Für den jeweiligen Job muss man denselben idealerweise schon jahrelang gemacht haben; das fachliche und intellektuelle Potenzial und eine entsprechende Motivation reichen nicht.

9 Richard Sennett, Der flexible Mensch, Berlin 1998.

10 Holm Friebe/Sascha Lobo, Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder intelligentes Leben jenseits der Festanstellung, München 2006, S. 86/87.

11 Cordula Janowski, Erfolgreich bewerben bei Internationalen Organisationen, Frankfurt/Main 2008, S. 1 und 27.

12 Vgl. Deutscher Bundestag, Beschlussempfehlung und Bericht des Auswärtigen Ausschusses: Deutsche Personalpräsenz in internationalen Organisationen im nationalen Interesse konsequent stärken, Drucksache 16/7938, 28.1.2008.

13 Deutscher Bundestag, Bericht der Bundesregierung über die deutsche Personalpräsenz in internationalen Organisationen, Drucksache 16/10963, 7.11.2008, S. 4.

14 Die geografische Verteilung bezieht sich auf die Planstellen des höheren Dienstes im gemeinsamen System der UN, die aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden. Es gibt unterschiedliche Berechnungsformeln, in die Faktoren wie Beitragshöhe und Bevölkerungsstärke des jeweiligen Mitgliedstaats einfließen.

15 http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/AAmt/AusbildungKarriere/IO-Taetigkeit/DeutschesPersonalIO/081105-berichtpersonal.html

16 http://www.ba-auslandsvermittlung.de

17 http://www.commio.de

Dennoch gibt es Defizite. Zum einen muss die internationale Personalpolitik als außenpolitische Aufgabe auch in den deutschen Auslandsvertretungen stärker verankert werden. Häufig sind vor Ort die Deutschen in internationalen Organisationen nicht einmal bekannt, geschweige denn, dass sie als Ansprechpersonen und Informationsquelle zur Verfügung stehen. Gleiches gilt für die Personalreferate in den Bundesressorts, wo das Belohnungssystem für die Kandidatensuche und die Vermittlung zu den UN etwas schwach ausgeprägt scheinen. Zum anderen besteht vor allem Unsicherheit darüber, wie Deutsche im mittleren und oberen Management in den UN in ihrer weiteren Karriere unterstützt werden können; hier sind die Bedürfnisse andere als im Nachwuchsbereich und Interventionen können sogar kontraproduktiv wirken.

Die internationale Personalpolitik als außenpolitische Aufgabe muss auch in den deutschen Auslandsvertretungen stärker verankert werden.

Friedenssicherung als Jobmotor

Mehr als alles andere haben friedenssichernde und friedenschaffende Einsätze das Gesicht der UN verändert. Allein in den gegenwärtig 30 UN-geführten Missionen sind mehr als 120 000 Kräfte im Einsatz, davon über 9000 Zivilisten.[18] Insgesamt arbeiten weltweit derzeit mehr als 11 000 zivile Fach- und Führungskräfte in über 50 internationalen Friedenseinsätzen. Die Dimensionen reichen von fast 1000 Zivilisten in der UN-Mission in Kongo bis zu einem knappen Dutzend in einigen OSZE-Büros in Zentralasien. Aufgaben und Zahl der Missionen sind gewachsen, neue regionale Akteure – wie die EU und die Afrikanische Union – kamen hinzu, und aus dem UN-Sekretariat ist *de facto* eine ›field-based organization‹ geworden. Manchmal braucht es sehr kurzfristig Personal, meist jedoch gibt es eine mehrmonatige Planungs- und Aufbauphase für Beratungs- und Unterstützungsmissionen oder UN-Übergangsverwaltungen wie in Kosovo und Timor-Leste.

Wer einen sicheren Arbeitsplatz sucht, wird auch in den Vereinten Nationen nicht mehr unbedingt fündig.

Die Vereinten Nationen haben Ende der neunziger Jahre die Rekrutierung von Missionspersonal zentralisiert und nationale Entsendungen bis auf wenige Ausnahmen abgeschafft. Das UN-Personalwesen, die Personalausstattung und die IT-Unterstützung wurden aber dem Wachstum der friedenssichernden Einsätze nicht angepasst. Die Folgen: Ein Großteil der Bewerbungen (240 000 im Jahr 2008) können nicht gesichtet werden, und die Einstellung dauert sechs bis zwölf Monate bei gleichzeitig 30-prozentigem Leerstand in den Missionen. Mit der Strukturreform und der Einrichtung des DFS, mit zusätzlichem Personal und einer neuen Software besteht die Aussicht auf gewisse Verbesserungen. Dennoch gelang aufgrund widerstrebender Interessen zwischen und innerhalb der UN-Gremienbürokratie und den Mitgliedstaaten bisher keine in sich schlüssige Personalreform und -politik.

Die Rekrutierung, Vorbereitung, Vermittlung und Betreuung deutscher ziviler Fach- und Führungskräfte übernahm im Jahr 2002 das Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF), eine gemeinnützige GmbH von Bundesregierung und Auswärtigem Amt.[19] Das ZIF ist die zentrale Anlaufstelle für Entsendungen zu Friedensmissionen der EU und der OSZE[20] und unterstützt Bewerbungen für die UN und andere Organisationen. Außerdem entsendet das ZIF deutsche Wahlbeobachter/innen.

Die fachlichen Disziplinen in Friedenseinsätzen haben sich stark ausdifferenziert, allein die UN-Missionen haben derzeit 23 Fachbereiche mit insgesamt 550 Funktionen und Hierarchiestufen. Friedenseinsätze von UN, EU, OSZE und anderen bereichern nicht nur den Lebenslauf, sie sind auch finanziell attraktiv, dank der Grundgehälter, Tagegelder und Sonderzulagen. Der Bundestag verabschiedete im Mai 2009 das Sekundierungsgesetz, das eine Vereinheitlichung der Verträge und Zuwendungen für deutsche zivile Experten sowie deren soziale Absicherung regelt.[21]

Fazit

Die Flexibilisierung des Personals als Leitmotiv hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten große Teile der UN erfasst. Weniger langfristige Bindung von Personal hat budgetäre Gründe und bietet die Möglichkeit, sich Experten einzukaufen, wenn Aufgaben und Mandate sich verändern. Die Flexibilisierung findet aber nicht nur in die eine Richtung statt: Gute Fach- und Führungskräfte schaffen sich berufliche Chancen und wissen einen offenen Arbeitsmarkt für sich zu nutzen. Die Hemmschwelle, aus Verträgen auszusteigen oder gar nicht erst anzutreten, sinkt. Bei manchen Verantwortlichen in den UN setzt angesichts dieser Ambivalenz eine zaghafte Rückbesinnung ein. Wie kann bewährtes Personal gehalten, wie die institutionelle Kontinuität gesichert werden? Noch erscheint für den ›Professional‹ diese UN-Arbeitswelt oft wie ein Leben im Provisorium. Wer Sicherheit sucht, wird auch in den Vereinten Nationen nicht mehr unbedingt fündig. Andererseits erweist sich der Arbeitsmarkt UN bislang als robust, jedenfalls solange es Wachstum und Fluktuation gibt.

18 Darin enthalten: 18 Friedenssicherungsmissionen und 12 Friedenskonsolidierungs- und politische Missionen. Das internationale zivile Personal setzt sich zusammen aus rund 7000 UN-Angestellten sowie etwa 2000 UN Volunteers. Hinzu kommen rund 15 000 zivile Ortskräfte. Siehe http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/bnote.htm sowie http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/ppbm.pdf

19 http://www.zif-berlin.org

20 Diese Entsendungen sind so genannte Sekundierungen, das heißt das Entsendeland nominiert Kandidaten/innen und finanziert deren Einsatz (Zuwendung, Versicherung, Reisekosten, Ausrüstung), sofern sie von der jeweiligen Mission ausgewählt werden.

21 http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Aussenpolitik/Themen/Krisenpraevention/090218-Sekundierungsgesetz.html