

Christine Schweitzer

Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst

**Mit einem Exkurs von Steffen Emrich:
Von der Wirtschaft lernen?!
Die richtigen Mitarbeiter finden und an sich binden**



Die Akademie für Konflikttransformation im Forum Ziviler Friedensdienst e. V.

Die Akademie für Konflikttransformation vermittelt in Kursen und Trainings praxisnahes Handlungswissen für zivile Konfliktbearbeitung in Krisengebieten. Sie wurde 2004 gegründet und ist eine Einrichtung des Forum Ziviler Friedensdienst e. V. (*forumZFD*), das den ersten Qualifizierungskurs für den Zivilen Friedensdienst bereits 1997 angeboten hat. Seit ihrer Gründung hat die Akademie ihr Angebot laufend erweitert, an die steigenden Anforderungen angepasst und sich in Deutschland zu einem führenden Anbieter von Qualifizierungen zur zivilen Konfliktbearbeitung entwickelt.

Das *forumZFD* setzt sich auf zivilgesellschaftlicher Ebene national und international für ein friedliches Zusammenleben ein. Dazu fördert es eine aktive, gewaltfreie Konfliktbearbeitung durch Dialog, Vermittlung und Versöhnung. Das *forumZFD* führt Projekte des Zivilen Friedensdienstes im In- und Ausland durch. Seit dem Jahr 2007 ist das *forumZFD* anerkannte Entwicklungsorganisation im Sinne des Entwicklungshilfegesetzes.

Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst

Autorin Hauptbericht

Christine Schweitzer
(Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie
Konfliktaustragung)

Autor Exkurs

Steffen Emrich (procorde.net)

Herausgeber

Akademie für Konflikttransformation im *forumZFD*
Wesselstr. 12 • 53113 Bonn
Telefon: 0228 850296-70
E-Mail: akademie@forumzfd.de
www.forumzfd-akademie.de

Redaktion

Anna Ammon, Martin Peth, Fabian Schuttenberg

Die in dieser Studie wiedergegebenen Meinungen und Standpunkte müssen nicht unbedingt mit denen der Akademie für Konflikttransformation bzw. denen des *forumZFD* übereinstimmen.

**Die Durchführung dieser Studie wurde mit Mitteln des
BMZ finanziell gefördert.**

Vorwort

Die hier vorgelegte Studie spricht ein Thema an, das bislang kaum in der Fachöffentlichkeit diskutiert wird, aber zunehmend an Bedeutung gewinnt: die Rekrutierung geeigneten Fachpersonals für die anspruchsvolle Projektarbeit des Zivilen Friedensdienstes. Für das Jahr 2009 wurden die ZFD-Mittel um mehr als 50% erhöht, was für das Instrument einen großen Entwicklungsschritt bedeutet, andererseits aber die bereits jetzt vorhandenen Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung noch vergrößern könnte.

Die Ursachen für die Rekrutierungsprobleme sind vielschichtig und werden entsprechend unterschiedlich eingeschätzt. Die Akademie für Konflikttransformation hat deshalb eine Studie in Auftrag gegeben, die die Rekrutierungssituation beschreiben, Gründe für den quantitativen und/oder qualitativen Mangel erheben und geeignete Maßnahmen zur Deckung des Bedarfes und zur Qualifizierung von Nachwuchs und anderem Personal identifizieren soll.

Die vorliegenden Ergebnisse und Empfehlungen bestätigen die Annahmen. Sie geben Aufschluss über Reichweite und Art des Problems und liefern wertvolle Anregungen zur Verbesserung der Rekrutierungspraxis und zur weiteren Qualifizierung und Professionalisierung des Personals. Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über vorhandene und neue Zielgruppen und deren Motivation und Verfügbarkeit im Rahmen des ZFD.

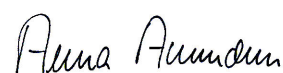
Ein Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf dem Nachwuchs. Diese potenzielle Zielgruppe der auf den „Markt“ drängenden jungen Absolventen v.a. aus den einschlägigen Studiengängen der Friedens- und Konfliktforschung, ihre Eignung und Bedürfnislage könnte von besonderer Bedeutung für Personalgewinnung im ZFD sein. Auch für die Öffentlichkeitsarbeit und die aktuelle ZFD-Imagekampagne liefert die Studie viele Anregungen und Ideen. Deutlich wird weiterhin, dass der ZFD mit seinen einzelnen Akteuren oder als Ganzes seine Beratungs- und Informationsanstrengungen erhöhen sollte, um möglichen Interessenten eine sachgerechte Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen.

Als Exkurs wurde eine Kurzstudie angefertigt, die aktuelle Tendenzen und Rekrutierungsmethoden in der Privatwirtschaft untersucht. Sicherlich lässt sich nicht alles, was in der Wirtschaft praktiziert wird, direkt auf den ZFD übertragen – sei es, weil die Methoden zu kostspielig sind oder weil sich die Arbeitsfelder zu sehr unterscheiden. Vieles kann jedoch als Anregung dafür dienen, wie man auch mit begrenzten Ressourcen hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen für die spannenden Aufgaben des ZFD begeistern kann.

Die Studie belegt aber nicht zuletzt auch das hohe Problembewusstsein der Träger und stellt ihre vielfältigen und kreativen Rekrutierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und ihre Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung dar.

Nicht alle Empfehlungen werden für alle Akteure von gleicher Bedeutung sein – einiges wird bereits gemacht, anderes passt nicht in die Routinen und Ansätze der je eigenen Organisation. Die Akademie für Konflikttransformation würde sich aber glücklich schätzen, wenn die Studie als Anregung zur Diskussion dienen und als Anstoß und Angebot zur Diskussion und Lösung gemeinsamer Probleme verstanden würde.

Zuletzt möchten wir allen, die an der Entstehung der Studie mitgewirkt haben, sowie dem BMZ, durch dessen Förderung sie ermöglicht wurde, herzlich danken.



Anna Ammon, Bonn im August 2009

Inhalt

Zusammenfassung der Studie	1
1. Einleitung	4
1.1 Aufgabe und Ziele der Studie	4
1.2 Methodik	4
1.3 Aufbau der Studie	5
2. Der Sachstand	6
2.1 Die Rekrutierungssituation	6
2.1.1 <i>Finanzielle Mittel und Fachkräfte</i>	6
2.1.2 <i>Unterschiedliche Ausgestaltung des ZFD</i>	9
2.1.3 <i>Methoden der Rekrutierung</i>	10
2.1.4 <i>Das Profil der Fachkräfte</i>	11
2.1.5 <i>Großes Interesse am ZFD von Hochschulabsolventinnen und -absolventen der Friedens- und Konfliktforschung</i>	12
2.2 Probleme bei der Besetzung von Stellen	13
2.2.1 <i>Die Reichweite des Problems der Stellenbesetzung</i>	13
2.2.2 <i>Probleme, Personal zu halten</i>	14
2.2.3 <i>Gründe für die Rekrutierungsschwierigkeiten</i>	14
2.2.3.1 <i>Einsatzländer</i>	14
2.2.3.2 <i>Stellen- und Anforderungsprofile</i>	15
2.2.3.3 <i>Entgelt</i>	16
2.2.3.4 <i>ZFD und Familie</i>	17
2.2.3.5 <i>Bekanntheit und Ruf des ZFD</i>	18
2.3 Zusammenfassung des Sachstands	18
3. Strategien und Empfehlungen zur Überwindung der Rekrutierungsschwierigkeiten	19
3.1 Ausweitung der Reichweite der Rekrutierungsanstrengungen	19
3.1.1 <i>Weitere Streuung von Stellenanzeigen</i>	19
3.1.2 <i>Internationale Rekrutierung</i>	20
3.1.3 <i>Unterstützung durch Bundesagentur für Arbeit und CIM?</i>	20
3.2 Verstärkte Bewerbung bestimmter Zielgruppen	21
3.2.1 <i>Rückkehrer/-innen aus ZFD oder klassischer EZ</i>	21
3.2.2 <i>Seniorinnen und Senioren</i>	21
3.2.3 <i>Teilnehmer/-innen an Freiwilligendiensten</i>	22
3.2.4 <i>Andere Zielgruppen</i>	22
3.3 Steigerung der Attraktivität des Dienstes	23
3.4 Nachwuchsförderung	23
3.4.1 <i>Juniorfachkraft- und Traineestellen</i>	24
3.4.2 <i>Praktika, Studiensemester, Forschungsaufenthalte und Studienberatung</i>	25
3.4.3 <i>Ehrenamtliches Engagement in der Friedens- und Eine Welt-Arbeit</i>	26
3.4.4 <i>Freiwilligendienste als "Nachwuchstraining"</i>	26
3.5 Qualifizierungsfragen	26
3.5.1 <i>Qualifizierung von Nachwuchskräften</i>	26
3.5.2 <i>Weitere Beobachtungen zur Qualifizierung von Friedensfachkräften und Studierenden der Friedens- und Konfliktforschung</i>	27
3.6 Bildung von Reservepools	29
3.7 Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD	29
3.8 Einige übergreifende Empfehlungen	30
3.9 ZFD und Personalentwicklungskonzepte	31
4. Resümee	33
Literatur und Quellen	34
Anhang 1) Terms of Reference	36

Anhang 2) Liste der befragten Personen und Gruppen	41
Anhang 3) Interview-Leitfäden und Fragebögen	42
Leitfaden zur Befragung von Entsendeorganisationen des ZFD	42
Fragebogen FFK.....	45
Fragebogen Studierende.....	48
Anhang 4) Motivation von Studierenden und FFK, die eine Entscheidung für oder gegen den ZFD beeinflussen	51
Anhang 5) Auswahl deutscher und internationaler Internetseiten für Stellenanzeigen	52
Anhang 6) Nachwuchsförderprogramme mit Auslandsaufenthalt (Auswahl).....	53
Exkurs: Von der Wirtschaft lernen?! Die richtigen Mitarbeiter/-innen finden und an sich binden	54
Zusammenfassung.....	54
I. Methodik	55
II. Veränderungen auf dem Bewerber/-innenmarkt	55
III. Mitarbeiter/innengewinnung	56
III.a Employer Branding.....	57
III.b Web 2.0.....	57
Recruiting Videos	58
Recruitment	59
Soziale Netzwerke – Business-Netzwerke.....	59
Karrieremessen	60
Hochschularbeit	60
IV. Mitarbeiter/-innenbindung.....	61
IV.a Motivation.....	61
IV.b Karriere- und Entwicklungschancen.....	62
IV.c Mitarbeiter/-innengespräch- Zielvereinbarungsgespräch	62
IV.d Nachbetreuung.....	62
V. Abschließende Bemerkungen.....	63
VI. Anhang Exkurs	64
VI.a Literatur	64
VI.b Links.....	64

Akronyme

AGdD = Arbeitsgemeinschaft der Dienste

AGDF = Arbeitsgemeinschaft Dienst für den Frieden

AGEH = Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe

AFK = Arbeitsgemeinschaft Friedens- und Konfliktforschung

AKLHÜ = Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee

BMZ = Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

DED = Deutscher Entwicklungsdienst

ED = Entwicklungsdienst

EED = Evangelischer Entwicklungsdienst

EhfG = Entwicklungshelfer-Gesetz

EVS = European Volunteer Service

EZ = Entwicklungszusammenarbeit

FFK = Friedensfachkraft / Friedensfachkräfte

*forum*ZFD = Forum Ziviler Friedensdienst

GTZ = Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

InWEnt = Internationale Weiterbildung und Entwicklung

NP = Nonviolent Peaceforce

NRO = Nichtregierungsorganisation

pbi = Peace Brigades International

TOR = Terms of Reference

VENRO = Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen

V-EZ = Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit

VN = Vereinte Nationen

WFD = Weltfriedensdienst

ZFD = Ziviler Friedensdienst

ZIF = Zentrum für internationale Friedenseinsätze

ZKB = Zivile Konfliktbearbeitung

Zusammenfassung der Studie

Die Studie *Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst* befasst sich mit dem Problem, geeignetes Fachpersonal (Friedensfachkräfte, FFK) für den Zivilen Friedensdienst (ZFD) zu rekrutieren. Sie wurde von der Akademie für Konflikttransformation in Auftrag gegeben und soll „die Rekrutierungssituation beschreiben, Bedarfe erheben und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Qualifizierung vorschlagen“ (Terms of Reference, s. Anhang 1).

Als Ziviler Friedensdienst wird hier das 1999 geschaffene Instrument zivilgesellschaftlicher Friedensförderung in der Entwicklungszusammenarbeit verstanden. Sein Kern ist die Entsendung von Friedensfachkräften (FFK). Der Zivile Friedensdienst ist damit eine Sonderform der personellen Entwicklungszusammenarbeit, nämlich des Entwicklungsdienstes auf der Basis des Entwicklungshelfer-Gesetzes, und erfolgt durch die vom Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) anerkannten sieben Dienste.¹ Die Entsendung von Fachkräften im Rahmen des ZFD ist eine zeitlich befristete Entsendung; die Tätigkeit als Entwicklungshelfer/-in bzw. als Friedensfachkraft gilt nicht als berufliche Tätigkeit, sondern als „Dienst“ ohne Erwerbsabsicht.

Der Fachkräftemangel wird von den meisten ZFD-Entsendeorganisationen wahrgenommen. Die in der Studie vorgenommene Analyse der Sachlage und die Empfehlungen sollen dazu beitragen, Diskussionen und mögliche Folgeaktivitäten anzuregen. Die Studie soll eine Hilfestellung für die ZFD-Trägerorganisationen, das BMZ und andere Akteure darstellen, diese bei der Entwicklung weiterführender Fachkraftrekrutierungskonzepte unterstützen und ggf. zu einer systematischeren Nachwuchsförderung beitragen.

Der Bericht basiert im Wesentlichen auf Interviews mit Personalverantwortlichen von Diensten, die im Rahmen des ZFD entsenden sowie der schriftlichen Befragung von potentiellen und derzeitigen Friedensfachkräften und von Studierenden zweier Masterstudiengänge der Friedens- und Konfliktforschung. Außerdem wurden Vertreter/-innen einiger anderer Organisationen der EZ und verwandter Bereiche befragt.²

Zum Sachstand

Die Ursachen für das Problem, geeignetes Fachpersonal zu finden, liegen angesichts einer beschränkten Verfügbarkeit geeigneter Fachkräfte und eines kompetitiven Arbeitsmarktes vorrangig im Bereich der Arbeits- und Rahmenbedingungen (Bezahlung, Familienfreundlichkeit, Sicherheitsrisiko, Einsatzländer) und sind nur teilweise ZFD-spezifisch. Sowohl andere Sektoren bei den Entwicklungsdiensten als auch andere Organisationen, die Personal für längerfristige Einsätze im Bereich der Konfliktbearbeitung entsenden, berichten von Problemen, geeignetes Fachpersonal für längerfristige Einsätze zu finden.³ Der ZFD hat diesbezüglich gegenüber anderen EZ-Einsätzen einen besonders schweren Stand, weil seine Entsendung in eher „unattraktive“ (Krisen-)Regionen erfolgt.⁴

Weiterhin wurde beobachtet, dass es einen Widerspruch zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung des ZFD gibt: Während andere EZ-Organisationen und Berufsanfänger/-innen dazu tendieren, den ZFD als möglichen Einstieg in eine internationale Karriere zu betrachten, sehen die ZFD-Entsendeorganisationen ihn vorrangig als eine Aufgabe für berufserfahrene und reifere Personen, die auf keinen Fall am Anfang ihrer Berufslaufbahn stehen sollten.

In der Studie werden verschiedene mögliche Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Situation vorgestellt. Sie fallen in sieben große Bereiche, unter denen jeweils mehrere konkrete Vorschläge zusammengetragen wurden:

1. Ausweitung der Reichweite von Rekrutierungsanstrengungen
2. Verstärkte Bewerbung bestimmter Zielgruppen
3. Steigerung der Attraktivität des Dienstes

¹ Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Christliche Fachkräfte International (CFI), Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), EIRENE - Internationaler Christlicher Friedensdienst, Forum Ziviler Friedensdienst (*forumZFD*), Weltfriedensdienst (WFD). Im Konsortium Ziviler Friedensdienst, dem Zusammenschluss der Organisationen im ZFD, ist außerdem die Dachorganisation Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) beteiligt. Gegenwärtig entsenden zwei ihrer Mitglieder – Peace Brigades International (pbi) und KURVE Wustrow – ebenfalls Friedensfachkräfte im Rahmen des ZFD; die Abwicklung dieser Projekte erfolgt über einen der sieben anerkannten Dienste.

² Als „andere EZ-Organisationen“ werden hier jene NROs und staatlichen Organisationen bezeichnet, die nicht nach dem Entwicklungshelfer-Gesetz entsenden, sondern regulär angestellte Fachkräfte (wenngleich zumeist auch zeitlich befristet) einsetzen. Dazu gehören z.B. Deutsche Welthungerhilfe, GTZ, World Vision, International Alert und Nonviolent Peaceforce. Auf der Internetseite und den Publikationen des AKLHÜ finden sich Übersichten solcher EZ-Organisationen in Deutschland (vgl. AKLHÜ 2009c).

³ Während es anscheinend keine Schwierigkeiten gibt, Menschen für kurzfristige (maximal 6monatige) Tätigkeiten zu gewinnen.

4. Nachwuchsförderung
5. Qualifizierungsfragen
6. Bildung von Reservepools
7. Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD

Die vorgeschlagenen Maßnahmen schließen sich natürlich nicht gegenseitig aus, und von vielen Organisationen werden etliche von ihnen auch schon praktiziert.

Ein Ergebnis der Studie ist, dass es mehrere Typen von Interessierten an einer Arbeit im ZFD gibt, die unterschiedlich angesprochen werden müssen. Diese können in zwei grobe Kategorien gegliedert werden, wobei es sich natürlich um eine Vereinfachung handelt, die den Individuen sicher nicht immer voll gerecht wird:

- Junge Berufsanfänger/-innen (Hochschulabsolventinnen und -absolventen) mit oft guten theoretischen Kenntnissen über die Zivile Konfliktbearbeitung (ZKB), die aber zumeist die Mindestanforderungen in Bezug auf Berufs- und Auslandserfahrung nicht erfüllen;
- Ältere Personengruppen mit unterschiedlicher Motivationslage und beruflichem Hintergrund. Dazu gehören jene, für die eine Zeit im ZFD eine weitere Arbeitsstelle im internationalen Bereich ist; Umsteiger/-innen, die etwas Neues anfangen wollen und Menschen aus der innergesellschaftlichen ZKB –oder Eine-Welt-Arbeit, die Auslandserfahrung sammeln wollen.

Für die Bewältigung von Sachaufgaben im ZFD ist die zweite Gruppe wahrscheinlich die interessantere, aber auch die schwerer zugängliche, weil sie heterogener ist.

Über die in der Studie vorgelegten Empfehlungen wird im Folgenden ein knapper Überblick gegeben. Im Detail werden die Empfehlungen im Kapitel 3 vorgestellt.

Zusammenfassung der Empfehlungen

Es werden verschiedene Hinweise zu **weiteren Publikationsorten** für Stellenanzeigen gegeben.

Eine **Rekrutierung im EU-Raum** (über Deutschland hinaus) würde das Potential an möglichen Bewerber/-innen vervielfachen und ist nach Auffassung der Autorin eine vielversprechende Möglichkeit, dem Rekrutierungsproblem kurzfristig zu begegnen.

Rückkehrer/-innen aus dem Entwicklungsdienst könnten verstärkt für eine Neuentsendung (evtl. auch erst Jahre nach der Rückkehr) im Rahmen des ZFD gewonnen werden. Selbst wenn sie in anderen Bereichen der EZ und nicht im ZFD tätig waren, erfüllen sie ansonsten die notwendigen Bedingungen (z.B. Auslands- und Berufserfahrung), so dass eine Nachqualifizierung im Bereich der Zivilen Konfliktbearbeitung (ZKB) verhältnismäßig leicht machbar wäre (und in manchen Fällen auch schon geschieht). Um die Bereitschaft an einer Wiederentsendung zu erhöhen, stellt sich die Frage, ob die finanziellen Bedingungen für Zweitentsendungen verbessert werden können.

Empfehlung zur **Rekrutierung von Seniorinnen und Senioren**: Der allgemeine Gesundheitszustand der Menschen kurz nach Renteneintritt hat sich gegenüber früheren Zeiten stark gebessert und es kann davon ausgegangen werden (auch angesichts der Erfahrungen des *Senior Expert Service*), dass Menschen nach Eintritt in das Rentenalter eine mögliche Zielgruppe darstellen.

Empfehlung zu ehemaligen Teilnehmer/-innen an Freiwilligendiensten: Die Träger von Freiwilligendiensten sollten längerfristigen Kontakt mit ihren Teilnehmer/-innen halten und sie nach Beendigung ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums für eine Entsendung im ZFD (oder der Entwicklungsdienste allgemein) zu informieren bzw. interessieren suchen.

Unter Nutzung der von den Diensten aufgebauten Strukturen vor Ort und über Partnerorganisationen könnten die Entsender versuchen, **schon im Land befindliche EU-Bürger/-innen und mitausreisende Ehepartner von Fachkräften** in der EZ (oder in der Privatwirtschaft tätige Personen) anzusprechen.

Steigerung der Attraktivität des Dienstes: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die das Entwicklungshelfer-Gesetz (EhFG) für die Entsendung im ZFD bietet, geben den Entsendeorganisationen Spielräume bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen der Entsendung. Verschiedene Aspekte, die die allgemeinen und projektspezifischen Bedingungen betreffen, wurden in den Befragungen als relevant für den Rekrutierungserfolg festgestellt (Familienfreundlichkeit, Bezahlung). Konkrete Empfehlungen an die Dienste zu Vertragsgestaltung und Entsendebedingungen liegen außerhalb des Mandats dieser Studie. Die Befragungsergebnisse legen jedoch nahe, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten möglichst attraktive und familienfreundliche Modelle (weiter) zu entwickeln und materielle und sonstige Vorteile eines Einsatzes im Rahmen des EhFG klarer und positiver zu kommunizieren.

Empfehlungen zur **Nachwuchsförderung**: Die Zahl der Nachwuchsstellen oder Traineeplätze in der EZ allgemein sollte erhöht werden, um Einsteigerinnen und Einsteigern in diesem Bereich Möglichkeiten zu bieten, in der internationalen Arbeit Erfahrung zu sammeln. Wo es möglich und vertretbar ist, könnte auch die Zahl an ZFD-spezifischen Nachwuchsstellen erhöht werden, wobei hier nach Ermessen der Autorin eine sorgfältige Abschät-

zung der Anforderungen und Risiken erforderlich ist, um nicht die Ziele der Konfliktbearbeitung (und u. U. die Mitarbeiter/-innen selbst) zu gefährden. Juniorfachkräfte, die nicht in ZFD-spezifischen Stellen unterkommen, aber Interesse am ZFD haben, könnten während oder nach ihrer Dienstzeit in ZKB-relevanten Fragestellungen fortgebildet werden. Hier sind verschiedene Modelle denkbar. Außerdem sollten Studierende und andere junge Interessentinnen und Interessenten am ZFD verstärkt auf den Nutzen längerfristiger internationaler Praktika, eines Auslandssemesters und ehrenamtlichen Engagements hingewiesen werden.

Zu **Qualifizierungsfragen** wird u. a. auf einen Bedarf an Qualifizierungsangeboten in praktischen Fähigkeiten außerhalb des Kernbereichs der ZKB (von Projektmanagement bis Buchführung etc.) hingewiesen. Weiterhin werden Fortbildungen während des Einsatzes und Trainings, Orientierung und Coaching für Nachwuchskräfte empfohlen.

Empfehlung zum **Abbau von Barrieren zwischen den Diensten**: Die Organisationen im Konsortium ZFD sollten prüfen, ob der Aufbau einer ZFD-übergreifenden Kooperation bei Rekrutierungsproblemen hilfreich wäre. So könnten grundsätzlich geeignete Bewerber/-innen, die aber aktuell nicht eingesetzt werden (z. B. weil für die Stelle, für die sie sich beworben haben, noch geeignetere Kandidatinnen und vorhanden waren), auf die Möglichkeit einer Bewerbung auf ähnliche ZFD-Stellen bei anderen Diensten hingewiesen werden.

Empfehlungen zur Öffentlichkeitsarbeit: Die Voraussetzungen für den ZFD müssen eindeutiger und unmissverständlicher beschrieben werden, und zwar so früh, dass z.B. Studierende ihren Ausbildungsweg daraufhin abstimmen können. Herausragende **Motivationen**, die bei FFK und Studierenden abgefragt wurden, sollen bei der **Werbung für die Arbeit** im ZFD gezielt eingesetzt werden.

Zu den obigen auf spezifische Bereiche bezogenen Empfehlungen kommen einige **Empfehlungen übergreifender Art**. Diese betreffen:

- eine mögliche Anpassung der monetären und geldwerten Leistungen zwischen den Diensten als einen Weg, die interne Konkurrenz zu vermindern;
- einen *Code of Conduct*, der vorsieht (natürlich im Rahmen des rechtlich Möglichen), sich nicht gegenseitig Fachkräfte abzuwerben;
- Bewerbungstrainings und - bei der Ablehnung von Bewerber/-innen - Offenlegung der Gründe und Vorschläge, wie die Bewerberin / der Bewerber ihre/seine Chancen auf eine Einstellung in Zukunft verbessern kann.

Zum Thema „**Personalentwicklung**“ wurde von der Akademie für Konflikttransformation eine zweite ergänzende Kurzstudie zu Erfahrungen der Wirtschaft in Auftrag gegeben, die als Exkurs diesem Bericht angehängt wurde (Steffen Emrich, „Von der Wirtschaft lernen?! Die richtigen Mitarbeiter/-innen finden und an sich binden“). Sie gibt viele wertvolle Anregungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter/-innengewinnung, -bindung und -motivation, zum öffentlichen Auftritt von Arbeitgebern („Employer Branding“ und Werbung im Internet), zum besseren Herausstellen der Vorteile einer Arbeit im ZFD und Erhöhen der Attraktivität der Arbeit im ZFD durch Weiterbildungsangebote und Angebote der Nachbetreuung nach Ende der Dienstzeit.

Allerdings scheint es, dass langfristigen Personalentwicklungskonzepten im ZFD eine strukturelle Grenze gesetzt ist: Da es sich beim ZFD um einen Dienst auf befristete Zeit handelt, bietet er auch nur einer Minderheit Möglichkeiten des beruflichen Weiterkommens innerhalb der Entsendeorganisation, nämlich denjenigen, die anschließend Stellen in den Geschäftsstellen der Organisationen besetzen. Für die meisten FFK bedeutet berufliche Weiterentwicklung die Suche nach Arbeitsstellen andernorts, wobei in der EZ und teilweise auch bei anderen internationalen Organisationen Rückkehrer/-innen aus dem ZFD als interessante Bewerber/-innen geschätzt werden. Dies verweist auch wieder auf den oben angesprochenen Wahrnehmungskonflikt des ZFD als Einstieg in eine Berufskarriere oder als „Auszeit“ aus dem deutschen beruflichen Alltag.

1. Einleitung

1.1 Aufgabe und Ziele der Studie

Ausgangspunkt für die Fragestellungen der Studie ist die Zielbeschreibung in den Terms of Reference (TOR) (Akademie für Konflikttransformation 2009, Anhang 1). Sie wurde von der Akademie für Konflikttransformation in Auftrag gegeben und soll „die Rekrutierungssituation beschreiben, Bedarfe erheben und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Qualifizierung vorschlagen“ (vgl. Anhang 1).

Als Ziviler Friedensdienst (ZFD) wird hier das 1999 geschaffene Instrument zivilgesellschaftlicher Friedensförderung in der Entwicklungszusammenarbeit verstanden. Sein Kern ist die Entsendung von Friedensfachkräften (FFK). Der Zivile Friedensdienst ist damit eine Sonderform der personellen Entwicklungszusammenarbeit, nämlich des Entwicklungsdienstes auf der Basis des EhfG. Er erfolgt durch die vom Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) anerkannten sieben Dienste: Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Christliche Fachkräfte International (CFI), Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), EIRENE - Internationaler Christlicher Friedensdienst, Forum Ziviler Friedensdienst (ForumZFD) und Weltfriedensdienst (WFD). Diese und die evangelische Dachorganisation Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) haben sich im Konsortium Ziviler Friedensdienst zusammengeschlossen. Gegenwärtig entsenden zwei der Mitglieder der AGDF – Peace Brigades International (pbi) und KURVE Wustrow – ebenfalls Friedensfachkräfte im Rahmen des ZFD; die Abwicklung dieser Projekte erfolgt über einen der sieben anerkannten Dienste.⁵ Die Entsendung von Fachkräften in den ZFD ist eine zeitlich (gewöhnlich auf mindestens 2-3 Jahre beschränkte) befristete Entsendung. Die Tätigkeit als Entwicklungshelfer/in bzw. als Friedensfachkraft gilt nicht als berufliche Tätigkeit, sondern als „Dienst“ ohne Erwerbsabsicht. Die Kosten des Auslandsaufenthaltes und ein Unterhaltsgeld sowie eine Sozialversicherung, die äquivalent zu der regulär auf dem deutschen Arbeitsmarkt Beschäftigter ist, werden von den Entsendeorganisationen getragen.

In diesem Jahr (2009) findet eine umfassende Evaluation des (ZFD) statt.⁶ Manche der in dieser Studie angesprochenen Fragen werden vermutlich auch dort Eingang finden, z. B. die der Anforderungsprofile der Stellen, Divergenzen zwischen Stellenbeschreibungen und der Realität im Feld und der Attraktivität der Arbeit im ZFD im Allgemeinen. Sofern die Autorin im Rahmen der Studie auf derartige Fragen stieß, hat sie entsprechende Äußerungen von Befragten als deren Wahrnehmung gewertet, aber nicht daraufhin überprüft, ob eine Analyse der Umstände vielleicht zu anderen Rückschlüssen kommen würde. Als subjektive Wahrnehmung, die die Bereitschaft zur Arbeit im ZFD beeinflusst, haben solche Feststellungen Bestand unabhängig davon, ob die Entsendeorganisation ihr zustimmen oder eine Evaluation der Wirklichkeit im Feld sie bestätigen würde.

Einige andere in dieser Studie aufgeworfene Fragen mussten offen bleiben, weil sie im gegebenen Rahmen nicht angemessen beantwortet werden konnten. Dazu gehören etwa Fragen, die den Nutzen der Arbeit von vergleichsweise unerfahrenen Juniorfachkräften im Hinblick auf die Erfüllung der Projektziele einzelner ZFD-Projekte betreffen. Hierfür wäre eine vergleichende Evaluierung des Einsatzes von Juniorfachkräften in konkreten Projekten notwendig.

1.2 Methodik

Die Studie wurde zwischen März und Juli 2009 erstellt, wobei die Erhebungsphase auf die Monate April und Mai konzentriert war.

Die Befunde dieser Studie wurden wie folgt erarbeitet:

- Internet- und Literaturrecherche zu ZFD und Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen und zu ausgeschriebenen Stellen und Rekrutierungsverfahren im ZFD.
- Qualitative Interviews mit für die Personalanwerbung zuständigem Fachpersonal aus Organisationen, die im Rahmen des ZFD entsenden: DED, WFD, *forumZFD*, AGDF, pbi, KURVE Wustrow und EIRENE.⁷
- Qualitative Interviews mit weiteren staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen, die Projekte der

⁵ In den ersten Jahren des ZFD hatte auch der Friedenskreis Halle ZFD-Fachkräfte im Einsatz.

⁶ S. BMZ 2008b.

⁷ Es fehlen AGEH und EED, die nicht für ein Interview zur Verfügung standen, und der CFI, der auf eine entsprechende Anfrage nicht antwortete. Die befragten Personen sind im Anhang 1 aufgeführt.

Zivilen Konfliktbearbeitung im Ausland betreiben: Zentrum für internationale Friedenseinsätze (ZIF), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Misereor, World Vision, Deutsche Welthungerhilfe, Nonviolent Peaceforce.

- Qualitative Interviews mit weiteren Einrichtungen: AKLHÜ, BMZ.
- Qualitative Interviews mit drei Hochschulangehörigen der friedenswissenschaftlichen Masterstudiengänge in Marburg und Tübingen (beide Friedens- und Konfliktforschung) und der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik in Potsdam).⁸
- Fragebogen an Studierende dieser Studiengänge. Insgesamt 54 Studierende konnten hier erreicht werden, davon 22 aus Tübingen, 25 aus Marburg und 7 aus einem Mediationskurs an der Fachhochschule Potsdam. Die Ergebnisse der Auswertung dieser Fragebögen sind an verschiedenen Stellen in die Studie eingeflossen.
- Gruppengespräch mit den Teilnehmer/-innen des zum Zeitpunkt der Studie stattfindenden viermonatigen Qualifizierungskurses der Akademie für Konflikttransformation.
- Fragebogen an gegenwärtige und ehemalige Friedensfachkräfte und Bewerber/-innen für ZFD-Stellen.⁹ Die Ergebnisse der Auswertung dieser Fragebögen sind an verschiedenen Stellen (z.B. bei der Diskussion der Nachwuchsförderung unter 3.4) in diesen Bericht eingeflossen.
- Dazu kamen einige ohne die Nutzung von Frageleitfäden geführte Gespräche mit FFK und Personal von Entsendeorganisationen.

1.3 Aufbau der Studie

Die Studie besteht aus vier Teilen: Nach diesem einleitenden ersten Teil wird im zweiten Teil der Sachstand in Bezug auf die Rekrutierungssituation, die Probleme bei der Rekrutierung und ihre vermuteten Ursachen dargestellt. Im dritten Teil geht es um mögliche Strategien zur Überwindung von Rekrutierungsschwierigkeiten. Dort werden unterschiedliche Optionen aufgezeigt und entsprechende Empfehlungen gegeben. Im letzten Teil wird ein kurzes Resümee gezogen. Im Anhang finden sich ein Literatur- und Quellenverzeichnis, die Terms of Reference, ein Verzeichnis der befragten Personen, einige der verwendeten Frageleitfäden und Fragebögen¹⁰, die Auswertung der Fragebögen hinsichtlich Motivationen für einen Einsatz im ZFD, eine Auswahl deutscher und internationaler Jobbörsen, ein Überblick über Nachwuchsförderprogramme und eine vergleichende Darstellung von Anforderungsprofilen der verschiedenen ZFD-Träger.

⁸ Marburg: „Master in Peace and Conflict Studies“ (seit 2003/2004); Tübingen: Master-Studiengang "Friedensforschung und Internationale Politik" (seit 2004/05); Potsdam: Masterstudiengang: Advanced Professional Studies in Social Work (seit 2006).

Der sozialwissenschaftliche Studiengang war mit einbezogen worden, weil die Autorin von der Annahme ausging, dass zum einen in solchen Masterstudiengängen häufiger Menschen mit beruflicher Vorerfahrung präsent sind und zum anderen Sozialarbeiter/-innen vermutlich wichtige Kompetenzen im Bereich der Arbeit mit Menschen und im Umgang mit Konflikten mitbrächten, was sie zu einer interessanten Zielgruppe für den ZFD machen würde.

⁹ Der Fragebogen wurde an Teilnehmende eines Seminars der AGdD, eines Qualifizierungskurses der Akademie für Konflikttransformation, an einige der Autorin persönlich bekannte FFK sowie über E-Mail-Listen verteilt. DED und *forumZFD* stellten hierfür E-Mail-Listen zur Verfügung. Rücklauf: 65 Fragebögen (43 Frauen, 22 Männer), davon 29 von Personen, die in Vorbereitung, aktivem Dienst, Rückkehrer oder schon in einem 2. Einsatz als FFK waren. 14 standen im Bewerbungsverfahren, 11 waren abgelehnt worden und 9 trafen (durchgängig nach vorheriger Ablehnung) die Entscheidung, nicht als FFK in Ausland zu gehen. Bei zwei Personen war der Status unklar.

¹⁰ Zum Teil wurden für unterschiedliche Verteiler und Personen die Fragebögen und Frageleitfäden leicht abgewandelt. Hier dokumentiert sind nur die ‚Grundtypen‘; auf Nachfrage können alle Varianten zur Verfügung gestellt werden.

2. Der Sachstand

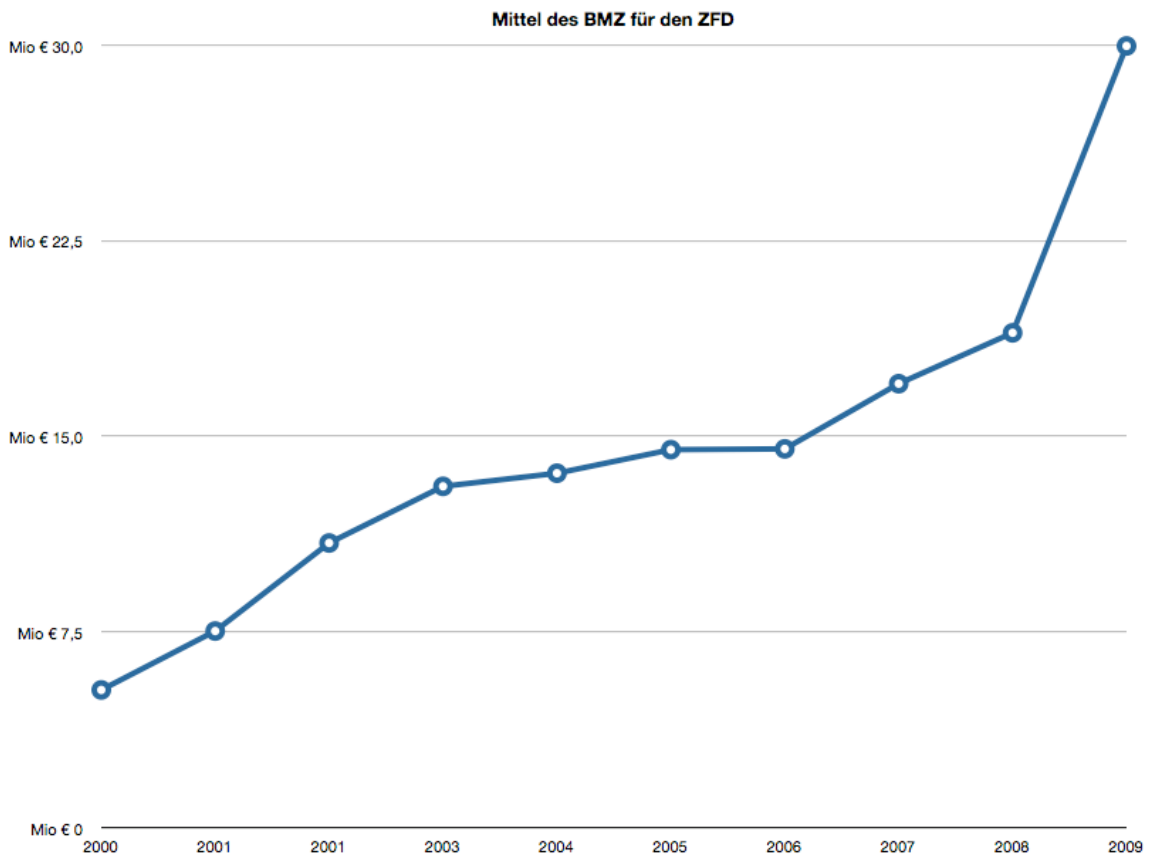
2.1 Die Rekrutierungssituation

2.1.1 Finanzielle Mittel und Fachkräfte

Die für den ZFD zur Verfügung stehenden Mittel sind seit seiner Initiierung als vom BMZ gefördertes Instrument vor zehn Jahren von 5,3 Mio. im Jahr 2000 auf 19 Mio. im Jahr 2008 gestiegen. Im Jahr 2009 wurden die Mittel für den ZFD, zusammen mit einer allgemeinen Steigerung der Mittel für die Entwicklungszusammenarbeit (EZ), auf 30 Mio. erhöht (BMZ 2008 und 2009b).

Mittel des BMZ für den ZFD¹¹:

Jahr	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mittel in Mio. €	5,31	7,57	10,94	13,11	13,62	14,52	14,55	17,05	19,00	30,00

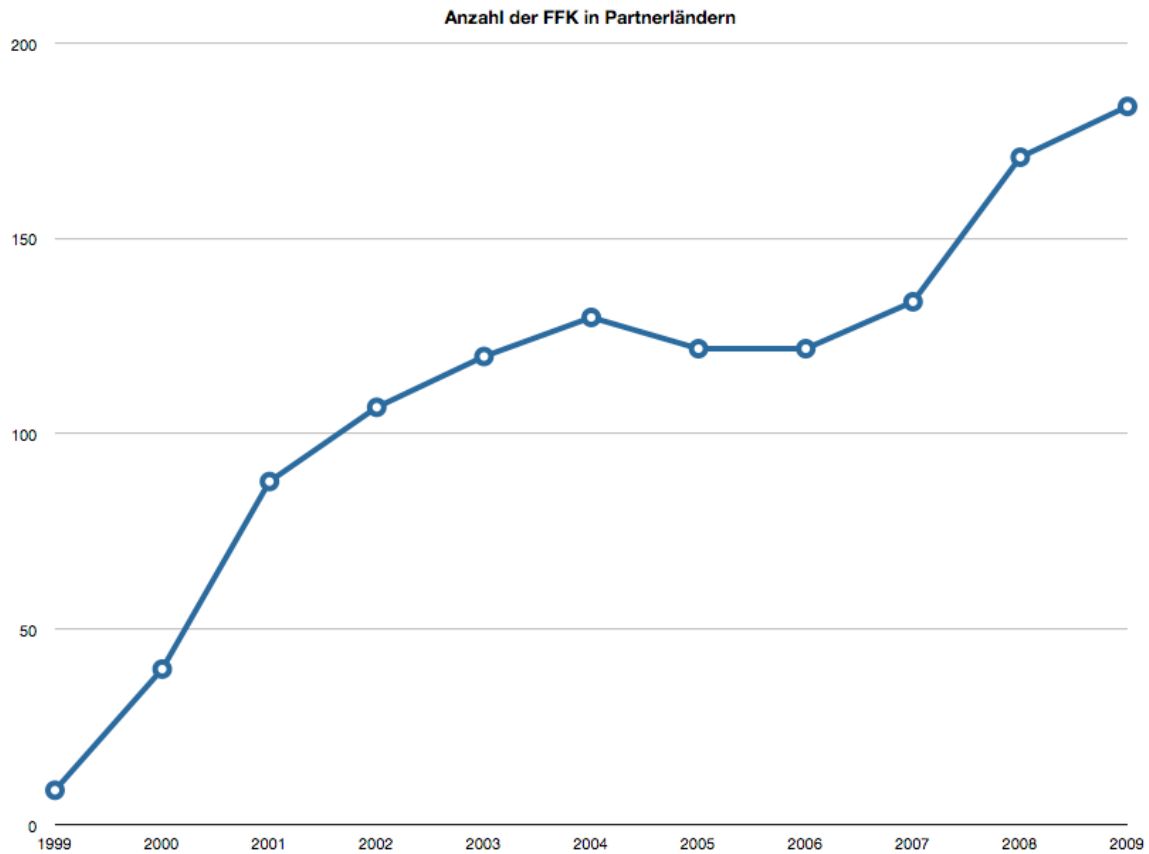


Mit der Erhöhung der Mittel über die Jahre ist auch die Zahl der entsendeten Friedensfachkräfte bis 2008 deutlich angestiegen, nämlich von 40 im Jahre 2000 auf 171 im Einsatz befindliche FFK im Jahre 2008 (ZFD-Sekretariat 2009a). Laut Kortmann (2009) wurden bis Ende 2008 insgesamt 469 FFK entsandt.

¹¹ Vgl. Bundesministerium der Finanzen 2002-2009, Gesamtplan des Bundeshaushalts.

Anzahl der Friedensfachkräfte (FFK) in Partnerländern:¹²

Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Anzahl der FFK	9	40	88	107	120	130	122	122	134	171 ¹³	184 bis Juni



Die folgende Tabelle beinhaltet Zahlen von im Rahmen des ZFD entsendeten Fachkräften nach Organisationen aufgegliedert: Stand der Entsendung Ende 2007, Stand Ende 2008 und aktueller Stand der Entsendung Mitte 2009. Zum Vergleich werden für 2005 und 2007 auch die EZ-Fachkraftstellen insgesamt angegeben, um einen Eindruck darüber zu vermitteln, welche Bedeutung der ZFD für die einzelnen Organisationen hat. Die Zahl der EZ-Fachstellen insgesamt zeigt, dass für die meisten Organisationen (mit Ausnahme des *forumZFD*, das ausschließlich den ZFD bedient) der ZFD eine relevante Projektsparte, aber nicht die größte ist.

¹² Quelle: ZFD-Sekretariat 2009a. Es gilt zu beachten, dass diese Zahlen nicht addiert werden dürfen, weil die meisten FFK mindestens zwei Jahre im Einsatz waren.

¹³ Es sind leider leicht voneinander abweichende Zahlen in den Publikationen zu finden. So waren nach Schönegg (2009:280) Ende 2008 167 FFK in 34 Ländern im Einsatz und 27 weitere in Vorbereitung.

Friedensfachkräfte nach Organisation:

	AGEH	CFI	DED	EED	EIRENE	Forum-ZFD	Friedens-kreis Hal-le	Kurve Wustrow	PBI	WFD	Ins-gesamt
FFK im Aus-lands-Einsatz Ende 2007 ¹⁴	25	2	59	8	4	14	0	4/	9	9	134
EZ-Fachstellen insg. 2007 ¹⁵	198	57	927	203	22	nur ZFD	./.	./.	./.	ca. 25 ¹⁶	1.447
FFK im Einsatz Ende 2008 ¹⁷	36	1	79	28	12	6	In den Zah-len der aner-kannten Dienste ent-halten	In den Zah-len der aner-kannten Dienste ent-halten	In den Zah-len der aner-kannten Dienste ent-halten	21	183
EZ-Fachstellen ins. Ende 2008 ¹⁸	195	50	936	197	22	Nur ZFD	./.	./.	./.	32	1.438
FFK im Aus-lands-Einsatz Ende Juni 2009 / in Vorberei-tung ¹⁹	41 / 15	1	75 / 5	15 / 1	8 / 1	20 / 1	0	5 / 1	11 / 0	8 / 1	184 / 25
Bewilligt für Auslandsein-satz Ende Juni 2009 ²⁰	88	1	125	24	18	28	0	11	12	17	324

Wie aus dieser Tabelle hervorgeht, gibt es bislang in 2009 eine hohe Zahl an nicht besetzten Stellen, für die natür-lich in vielen Fällen das Rekrutierungsverfahren im Gange ist. In anderen Fällen gibt es projektinterne Gründe da-für, eine Stellenbesetzung erst später im Jahr vorzunehmen. Das heißt, dass die Differenz zwischen der Spalte „FFK im Einsatz / in Vorbereitung“ und der Spalte „bewilligt für Auslandseinsatz“ nicht unmittelbar als die Zahl der schwer zu besetzenden Stellen interpretiert werden darf.

¹⁴ ZFD-Sekretariat 2009a. Die Zahlen beziehen sich auf die im Einsatz befindlichen FFK, nicht diejenigen, die schon einen Vertrag hatten, aber noch in Vorbereitung waren.

¹⁵ Euler 2008 und AKLHÜ 2009c.

¹⁶ AKLHÜ 2008b.

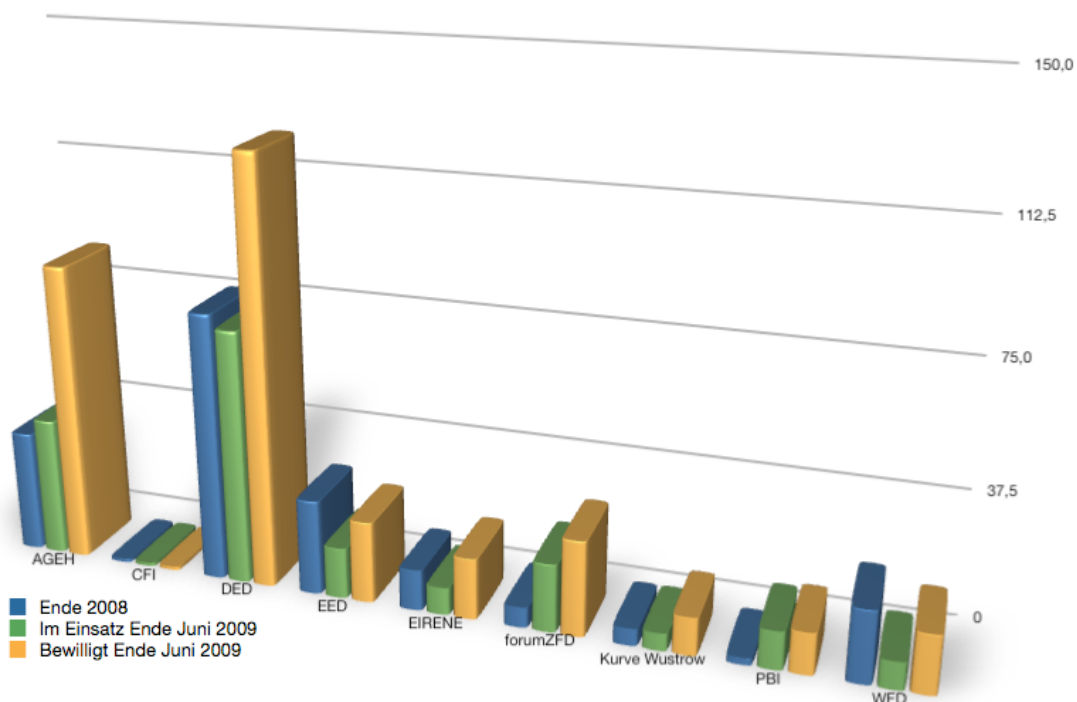
¹⁷ AKLHÜ 2009e

¹⁸ AKLHÜ 2009e

¹⁹ ZFD-Sekretariat 2009c

²⁰ ZFD-Sekretariat 2009c

FFK nach Organisationen



2.1.2 Unterschiedliche Ausgestaltung des ZFD

Die Art der Entsendung, insbesondere ob FFK in ein Team integriert werden oder einzeln als Berater/-innen eingesetzt werden, beeinflusst, wie sich aus mehreren Interviews ergab, die Anforderungen an die Fachkraft und damit auch, wie unten dargestellt wird, die Schwierigkeit, Personal zu finden.²¹

Darum wird hier kurz die je nach Organisation unterschiedliche Entsendepraxis im ZFD beschrieben:

- Der DED entsendet gewöhnlich mehrere Personen zusammen in ein Land (mindestens drei bis fünf, Ziel sind zehn FFK pro Land plus eine Koordinationsstelle).²²
- EIRENE entsendet zumeist einzelne Berater/-innen zu Partnerorganisationen oder in übergreifende Programme, die mit mehreren Partnern arbeiten, hatte in der Vergangenheit an einem Ort aber auch ein mehrköpfiges Team.²³
- Das *forumZFD* tendiert zur Entsendung von Teams, hat aber auch Projekte, in denen einzelne FFK arbeiten.²⁴
- KURVE Wustrow entsendet i.d.R. einzelne FFK zu Partnerorganisationen.²⁵
- pbi rekrutiert FFK, die entweder Seite an Seite mit einjährigen Freiwilligen des jeweiligen Projektes arbeiten oder bestimmte Aufgaben in den Projekten wahrnehmen. In jedem Fall sind sie Mitglieder eines größeren Teams.²⁶

²¹ vgl. dazu auch Kap. 2.2.3.2.

²² Interview mit DED.

²³ Interview mit Eirene, ZFD-Sekretariat 2009c.

²⁴ Interview mit *forumZFD*, ZFD-Sekretariat 2009c.

²⁵ Interview mit KURVE Wustrow, ZFD-Sekretariat 2009c. KURVE Wustrow und Peace Brigades International gehören nicht selbst zu den vom BMZ anerkannten Trägern des Entwicklungsdienstes, sondern entsenden in Kooperation mit anerkannten Diensten.

²⁶ In den Projekten von pbi arbeiten sowohl Freiwillige aus der ganzen Welt wie über den ZFD finanzierte FFK aus dem EU-Raum. Die Gesamtzahl der Freiwilligen bei pbi beträgt 70-80 Freiwillige. Quelle: Interview mit PBI und Internetseite von PBI.

- Der WFD entsendet ausschließlich einzelne Berater/-innen zu Partnerorganisationen.²⁷
- Die AGEH entsendet zumeist mehrere Personen in ein Land. Die Entsendung erfolgt z. T. in Projekte, die Misereor schon vorher gefördert hat.²⁸
- Der CFI hat nur sehr vereinzelt Personal mit dem ZFD entsendet; es handelte sich anscheinend immer um Einzelpersonen.²⁹
- Der EED entsendet teilweise einzelne Berater/-innen, teilweise mehrere Personen in ein Land.³⁰

2.1.3 Methoden der Rekrutierung

Die Methoden der Rekrutierung variieren etwas von Entsendeorganisation zu Entsendeorganisation. Es werden in aller Regel konkrete Stellen ausgeschrieben und nicht pauschal z. B. nach „Friedensfachkräften“ gesucht, auch wenn einige Organisationen auch stellen-unspezifische Initialbewerbungen zulassen.

- Alle werben auf der eigenen Internetseite und/oder dem Portal des AKLHÜ.
- Die meisten werben auf der Internetseite *entwicklungspolitik online* (www.epo.de).
- Einige setzen Annoncen in Tageszeitungen (*Die ZEIT*, *Süddeutsche Zeitung* und die *tageszeitung* wurden hier besonders genannt).
- Häufig wird über die Internetseite und den Newsletter der Plattform Zivile Konfliktbearbeitung inseriert.

Zusätzliche Maßnahmen einzelner Organisationen sind:

- Screening und ggf. Nutzung von Bewerbungen, die an andere Abteilungen im eigenen Haus gingen.
- Inserieren einzelner Stellen in Fachblättern oder Fachorganen (z. B. Zeitschrift des Bundesverbandes Mediation oder juristische Zeitschriften).³¹
- Inserieren in anderen Stellenbörsen (z.B. Zeitschrift des *Wissenschaftsladens Bonn*, *Reliefweb* etc.).
- Werben über eigene, auch internationale Netzwerke.
- Ansprache von/Bekanntmachung bei Absolventinnen und Absolventen eigener Kurse, sofern die Entsendeorganisation auch im Bildungs- und Qualifizierungsbereich tätig ist.
- Werben über die Publikationen von Eine-Welt-Gruppen, Gruppen, die zu bestimmten Regionen oder Themengebieten arbeiten.
- Öffentliche Veranstaltungen, bei denen auch auf Stellenangebote hingewiesen wird.
- Ausschreibung über nicht organisationseigene, thematisch verwandte Mailinglisten (z.B. die politikwissenschaftliche *IB-Liste*)

Andere Organisationen, die Stellen im Bereich der ZKB ausschreiben, aber nicht nach dem EhfG entsenden, verwenden ähnliche Rekrutierungsmethoden (z.B. GTZ, World Vision, Nonviolent Peaceforce). Die beiden erheblichen Unterschiede, die in dieser Studie diskutiert werden, sind, dass diese Organisationen nach Möglichkeit vorrangig auf Personal zurückgreifen, das schon bei ihnen beschäftigt ist oder war, und dass sie sich bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte nicht auf EU-Bürger/-innen beschränken müssen. Sie schreiben vorwiegend zeitlich befristete Stellen aus, versuchen aber nach deren Ablauf bewährte Mitarbeiter/-innen zu halten, indem sie ihnen neue Stellen anbieten.

Mehrere große Organisationen unterhalten automatisierte Interessiertenlisten, in die sich Bewerber/-innen eintragen können, um sich über offene Stellen informieren zu lassen (ZIF, GTZ, Peaceworkers UK - jetzt International Alert).

²⁷ Interview mit WFD.

²⁸ S. Internetseite der AGEH.

²⁹ S. Internetseite des CFI.

³⁰ S. Internetseite des EED und ZFD-Sekretariat 2009c. Gemäß den Angaben auf der EED-Internetseite vermittelt der EED FFK über seine Tochtergesellschaft Dienste in Übersee (DÜ GmbH) in Partnerorganisationen.

³¹ Ein Problem ist hierbei, dass diese Zeitschriften in der Regel bestenfalls vierteljährig erscheinen und ihre Erscheinungsdaten mit den Ausschreibungsfristen für offene Stellen oftmals nicht zusammenpassen.

2.1.4 Das Profil der Fachkräfte

Der AKLHÜ (2008a:16) benennt für den ZFD ein Durchschnittsalter von 39 Jahren (bei den ED ansonsten 44 Jahre) und einen Akademikeranteil von 97% (bei den anderen ED „nur“ 85%). Der hohe Akademikeranteil wurde bei den Interviews, der Sichtung der Internetseiten der einzelnen Organisationen und der schriftlichen Befragung der FFK bestätigt. So schreibt z. B. der EED (2008), dass von den 22 Frauen und 8 Männern, die er seit 1999 als Friedensfachkräfte vermittelt habe, 8 aus pädagogischen Berufen stammten, jeweils 5 aus der Psychologie/Psychotherapie und dem Bereich Sozialwissenschaften/Soziologie. Jura, Ethnologie und Politologie waren je zweimal vertreten.

Von Borries (2006) bestätigt, dass mehr Frauen als Männer im ZFD tätig sind (60% sind Frauen) und nennt folgende Zahlen zu den Berufen: Pädagoginnen/Pädagogen (34%), Sozialwissenschaftler/-innen (24%) und Psychologinnen/Psychologen (13%). Daneben auch: Juristinnen/Juristen (6%), Ethnologinnen/Ethnologen (6%), Geographinnen/Geographen (4%); Andere machen 13% aus.

Die im Rahmen der Studie durchgeführte (statistisch jedoch nicht relevante) Befragung von FFK ergibt hinsichtlich ihres Alters sowie ihres Berufs- und Bildungsstandes ein sehr ähnliches Bild: Von den befragten 29 FFK lag die größte Zahl (15 Personen = rund 52%) in der Gruppe der 31-40jährigen und 30% bei den 41-50jährigen. Nur drei Aktive waren über 50 und nur zwei unter 30. Es bestätigte sich auch, dass FFK vorwiegend Akademiker/-innen sind – nur eine einzige Nicht-Akademikerin war darunter. Bei den Studienabschlüssen überwogen die Sozialwissenschaften.

Insgesamt 12 der 65 befragten aktiven FFK und der am ZFD Interessierten hatten anstatt eines Studiums oder zusätzlich dazu eine Berufsausbildung. Auffällig war, dass die meisten Aktiven vor ihrer Entsendung recht einschlägig beschäftigt waren, z. B. als Mitarbeiter/-innen oder Gutachter/-innen von EZ-Entsendeorganisationen, in der Eine-Welt-, Friedens- oder Bildungsarbeit, als PR-Berater oder Universitätslehrkräfte.

Weiterhin scheinen unter den FFK alleinstehende bzw. Menschen ohne minderjährige Kinder stark zu überwiegen – dies wurde von allen Interviewpartner/-innen geäußert, ohne dass sie dazu statistische Zahlen zur Verfügung hatten. Dies scheint beim ZFD etwas stärker ausgeprägt sein als im ED allgemein, weil der ZFD mehr Stellen aufweist, bei denen eine Begleitung durch Familienmitglieder nicht erwünscht oder nicht möglich ist.³²

Neben der tendenziell eher homogenen Gruppe junger Bewerber/-innen, die die für den ZFD formulierten Minimalbedingungen im Hinblick auf Berufs- und Auslandserfahrung erfüllen³³, ist die der älteren Bewerber/-innen heterogener:

- Interessierte, die sich über Kurse oder ehrenamtliches Engagement dem Friedensdienst angenähert haben und jetzt praktische Erfahrung im Ausland suchen, obwohl ihre eigentliche berufliche Tätigkeit wenig oder keine Verbindung zur EZ oder zum ZFD aufweist.
- „Generalisten“, die Berufs- und Auslandserfahrung (oft in der EZ) haben und sich aufgrund des Interesses für eine bestimmte FFK-Stelle bewerben, obwohl ihnen grundsätzlich auch andere Stellen in der EZ offen stehen würden. Ihnen fehlen oft ZKB-spezifische Kenntnisse, in denen sie dann nachqualifiziert werden.
- Eine weitere Gruppe sind Menschen, die aus der inländischen Friedens- und Konfliktbearbeitungs-Praxis oder der Eine-Welt-Arbeit kommen, z. B. als Trainer/-innen in gewaltfreier Konfliktbearbeitung tätig waren.
- Die letzte Gruppe sind Spezialistinnen und Spezialisten für bestimmte Aufgaben, z. B. Informatiker, Medienfachleute, Forensiker und dergleichen, die auch gelegentlich auf ZFD-Stellen entsendet werden.

Die meisten befragten Entsendeorganisationen gaben an, dass sich über die Jahre eine deutliche Veränderung bei den Stellenprofilen ergeben hat. Ein Element, das mehrfach angesprochen wurde, ist die Ausdifferenzierung der Anforderungsprofile der Stellen. Allgemeine Kenntnis von Verfahren der ZKB reichen immer weniger aus – spezielle Kenntnisse in bestimmten Fachgebieten (z. B. Menschenrechtsarbeit, Trainings in Gewaltfreiheit) kommen hinzu. Für viele Stellen sind darüber hinaus Management- und Personalführungsfähigkeiten, Kenntnisse in Fundraising, Organisationsberatung und dergleichen erforderlich.

Die Anforderungsprofile der ZFD-Fachkräfte scheinen sich wenig von denen anderer Organisationen zu unterscheiden, die Personal für Aufgaben der Konfliktbearbeitung entsenden. Je nach Art der Organisation wird u. U. mehr Gewicht auf Kenntnis der Funktionsweise internationaler Organisationen und des Umgangs mit Politikern und höheren Beamten gelegt, ansonsten scheinen Erwartungen und Voraussetzungen jedoch sehr ähnlich.

Einig sind sich alle befragten Entsendeorganisationen darin, dass „Persönlichkeit“ ein entscheidendes Profilmerkmal ist. „Hard Skills“ können in Kursen vermittelt werden, aber die persönliche Eignung, zu der Erfahrung,

³² Eine Interviewpartnerin sagte der Autorin auf die Frage nach dem Profil der typischen FFK hin knapp: „Alleinstehende Frauen über 40“.

³³ Wobei dabei häufig Praktika und Auslands-Studiensemester mit berücksichtigt werden.

Reife, Teamfähigkeit ebenso wie eine bestimmte Haltung gegenüber Konflikten gehört, müssen mitgebracht werden.

2.1.5 Großes Interesse am ZFD von Hochschulabsolventinnen und –absolventen der Friedens- und Konfliktforschung

Die Neustrukturierung der Studiengänge durch das Bachelor/Master-System und Bereitstellung von Mitteln für Friedensforschung (Deutsche Stiftung Friedensforschung) seit 1999/2000 hat zur Einführung friedenswissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland geführt.³⁴ Inzwischen gibt es Studiengänge mit friedenswissenschaftlichem Schwerpunkt und zwei- bis viersemestrige Masterstudiengänge für Graduierte an sieben Hochschulen.³⁵ Es wird erwartet, dass ab 2009 jährlich etwa 100 Absolventen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden (Ammonn & Lammers 2008: 22).³⁶

Die Befragungen ergaben, dass ein erhebliches Interesse von Seiten der Studierenden der Friedens- und Konfliktforschungs-Masterstudiengänge am ZFD besteht. Bei den Studierenden der Sozialarbeit war das Interesse geringer, wie sich schon an dem geringeren Rücklauf der Fragebögen zeigte und mir auch von Seiten einer Lehrkraft in Potsdam bestätigt wurde.

Von 47 Befragten der Friedens- und Konfliktforschungs-Studiengänge verneinten nur 2 Personen (4,2%) die Frage nach Interesse, 32 (68%) äußerten starkes Interesse und für 13 (28%) kam ein ZFD-Einsatz evtl. in Frage. Beinahe durchgängig (79%) wurde jedoch geäußert, dass man zwar Interesse habe, die Voraussetzungen aber nicht erfülle. Vorrangig wurde das Fehlen von Berufserfahrung angesprochen (70%). Nur 15% nannten fehlende Auslandserfahrung und rund 15-17% das Fehlen praktischer Erfahrungen als (weitere) Ausschlussgründe.³⁷

Angesichts dessen sprachen zahlreiche Studierende von Enttäuschung und Verärgerung, die sich auch auf Veranstaltungen von ZFD-Trägern an Hochschulen übertragen, bei denen über Berufsperspektiven im ZFD berichtet wird. Hier war der Eindruck entstanden, dass mit dem ZFD für ein Tätigkeitsfeld geworben wurde, für das die Absolventinnen und Absolventen ohnehin nicht in Frage kämen. Trägerorganisationen berichteten, dass sie in solchen Situationen auf Wege hinwiesen, wie die fehlende Erfahrung gewonnen werden kann, z. B. durch längerfristige Praktika oder Freiwilligenarbeit (s. unten Teil 3). Sie beobachteten aber, dass dies auf Vorbehalte bei vielen Studierenden stieß, ein Eindruck, den auch meine eigenen Befragungen bestätigen. Solche Vorbehalte haben teilweise mit wirtschaftlichen Zwängen angesichts unbezahlter Tätigkeiten zu tun, teilweise spielt auch der Wunsch, nach dem Studium sofort eine bezahlte Tätigkeit aufzunehmen, eine Rolle.

Rund ein Drittel der Studierenden gab an, eine dauerhafte Karriere bei internationalen Organisationen (IOs oder NROs) anzustreben (34,6%). Der ZFD scheint von den Studierenden und auch anderen Interessierten überwiegend als ein möglicher Einstieg in internationale Arbeit gesehen – ein Einstieg, der aber aufgrund der Rahmen-

³⁴ Davor war Friedensforschung in anderen Fachrichtungen integriert, z. B. Politologie oder Sozialwissenschaften, während es in den angelsächsischen Ländern teilweise schon seit Jahrzehnten ‚peace and conflict studies‘ als Studienfach gibt.

³⁵ Augsburg: Interdisziplinärer Master-Studiengang „Sozialwissenschaftliche Konfliktforschung“, seit WS 2008/2009.
<http://www.philso.uni-augsburg.de/de/studiengaenge/ma-konfliktforschung/>

Duisburg/Essen: INEF - Masterstudiengang Internationale Beziehungen und Entwicklungspolitik
www.ib-master.de und www.politik.uni-due.de

Frankfurt/Darmstadt: Masterstudiengang „Internationale Studien / Friedens- und Konfliktforschung“:
www.gesellschaftswissenschaften.uni-frankfurt.de

Hamburg: Postgradualer Aufbaustudiengang:
www.ifsh.de/IFSH/studium/mps.htm

Magdeburg: Masterstudiengang Friedens- und Konfliktforschung:
www.uni-magdeburg.de/ipw/fkf/index.html

Marburg: Masterstudiengang Friedens- und Konfliktforschung:
www.uni-marburg.de/konfliktforschung/studium/ma/index.html

Tübingen: Masterstudiengang Friedensforschung und Internationale Politik:
www.uni-tuebingen.de/pol/

Quelle: http://www.afk-web.de/html/studium_.html; <http://idw-online.de/pages/de/news288172>; Ammonn & Lammers 2008.

Eine Weiterbildung wird außerdem vom Institut für Friedenssicherungsrecht und Humanitäres Völkerrecht (IFHV) angeboten. Der Weiterbildungsstudiengang Master of Peace Studies der FernUniversität Hagen nimmt seit dem WS 2008/2009 keine Studierenden mehr auf.

³⁶ Die Einrichtung der friedenswissenschaftlichen Studiengänge hat sich bislang in den Stellenausschreibungen nicht niedergeschlagen. Zumeist werden Studienabschlüsse gefordert, aber i. d. R. wird vage etwa von „Sozialwissenschaftlern, Psychologen, Ethnologen oder Geographen“ oder dergleichen gesprochen.

³⁷ Es muss hier wieder darauf hingewiesen werden, dass es sich hier um Eigeneinschätzung handelte. Viele haben Erfahrung in Praktika oder Studiensemester im europäischen Umfeld als Auslandserfahrung gewertet, was von Entsenderorganisationen oftmals als nicht ausreichend betrachtet wird.

bedingungen unmöglich gemacht werde, wie viele beklagten. Mehrfach wurde in Gesprächen geäußert, dass ein Interesse für die Zeit direkt nach dem Studium bestehe. Wer erst einmal ein paar Jahre gearbeitet habe, stelle andere finanzielle Ansprüche und interessiere sich nicht mehr für den ZFD – darin scheinen sich viele Studierende einig zu sein.

Die Wahrnehmung des ZFD als Einstiegsprogramm wird im Übrigen auch von einigen der nicht am Entwicklungsdienst beteiligten EZ-Organisationen geteilt – wenigstens eine empfiehlt sogar jungen Leuten, die sich bei ihnen bewerben, es doch zunächst beim ZFD zu versuchen.

Dem steht natürlich der Anspruch der Dienste diametral gegenüber, wie er in den Standards für den ZFD (Konsortium 2006) formuliert wurde und auch mit wenigen Ausnahmen der Praxis entspricht, nämlich ausschließlich berufs- und lebenserfahrene Personen als FFK einzustellen.

Diese Beobachtung der Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung ergab sich während der Interviews mit anderen EZ-Organisationen und in der Befragung der Studierenden. Wie weit die divergierenden Annahmen über den ZFD bei anderen EZ-Organisationen insgesamt verbreitet sind, kann im Rahmen der vorliegenden Studie nicht beantwortet werden, da nur eine kleine Vergleichsgruppe von Nicht-ZFD-Organisationen befragt wurde.

Hochschulabsolventinnen und –absolventen ohne mehrjährige Berufspraxis stehen im Rahmen des ZFD fast ausschließlich Juniorfachkraftstellen offen, die von einigen Entsendeorganisationen angeboten werden. Diese Stellen, bei denen Juniorfachkräfte in größere Teams oder zusammen mit einer erfahrenen Fachkraft entsendet werden, haben geringere Anforderungen in Bezug auf die ansonsten geforderten Standards bei der Berufs- und Auslandserfahrung (auf diesen Punkt wird in Teil 3 näher eingegangen).

2.2 Probleme bei der Besetzung von Stellen

Die Annahme dieser Studie war, dass es ein Problem bei der Besetzung von ZFD-Stellen gibt und dieser Engpass seit einiger Zeit zunimmt (vgl. auch Anhang 1 ToR). Um diesen Ausgangspunkt und die Reichweite des Problems angemessen bewerten zu können, wurde vor der Erforschung der Ursachen zwei Fragen nachgegangen:

- Besteht das Problem, offene ZFD-Stellen zu besetzen, organisationenübergreifend?
- Handelt es sich um ein ZFD-spezifisches Problem oder ein Problem der EZ allgemein?

Die Annahme, die sich im Rahmen der Studie bestätigte, war, dass die Antworten auf diese beiden Fragen Rückschlüsse auf die Ursachen für die Probleme und für mögliche Behebungsstrategien ermöglichen sollten.

2.2.1 Die Reichweite des Problems der Stellenbesetzung

Von den befragten ZFD-Entsendeorganisationen berichteten mit einer Ausnahme alle von Stellen, die sehr schwer zu besetzen sind. Einige Organisationen mussten einzelne Stellen sogar mehrfach ausschreiben.³⁸

Peace Brigades International gab als einzige Organisation an, definitiv keine Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben. Der Grund hierfür wird darin gesehen, dass pbi recht unspezifische Stellenanforderungen stellt und bereit ist, Stellenbeschreibungen an die Profile interessanter Bewerber/-innen anzupassen. Auch akzeptiert pbi jüngere Menschen, die gerade die Mindeststandards für den ZFD in Bezug auf Alter, Berufs- und Auslandserfahrung erfüllen, sofern die Bewerber/-innen Erfahrungen in der praktischen Solidaritäts- oder Friedensarbeit mitbringen und bereit sind, das mehrstufige Bewerbungsverfahren bei pbi zu durchlaufen.³⁹

Andere in der EZ und ZKB tätige Organisationen, die Personal für Aufgaben, die mit dem ZFD vergleichbar sind, ins Ausland entsenden, aber dies nicht im Rahmen des EhfG tun, wurden ebenfalls befragt. Dabei stellte sich heraus, dass diejenigen, die ebenfalls Personal für mehrjährige Einsätze suchen, ähnliche Schwierigkeiten erleben.⁴⁰

³⁸ Die durchschnittliche Zahl an Bewerbungen pro Stelle schwankt je nach Organisation. Einige berichten von bis zu 50 Bewerbungen, bei anderen liegt der Schnitt bei 5-10.

Eine Beobachtung der Stellenausschreibungen der nicht befragten Trägerorganisationen erbrachte, dass dies auch für die AGEH zu gelten scheint, bei der mehrere Stellen über einen Zeitraum von mehr als drei Monaten (Februar-Juni 09) offen blieben. Quellen: Internetseite der AGEH (www.ageh.de), DED 2009b und 2009c. Ein Vergleich von 15 Stellenausschreibungen vom 19.2. mit den Ausschreibungen vom 8.6. zeigte vier Stellen, die immer noch oder wieder ausgeschrieben sind (Nigeria, Kongo und Israel). Ein Abgleich der Stellenausschreibungen auf der EED-eigenen Internetseite (www.eed.de) erbrachte hingegen im Frühjahr 2009 keine, die über Monate unbesetzt blieb.

³⁹ Interview mit pbi.

⁴⁰ ZIF, Deutsche Welthungerhilfe, GTZ, World Vision und Nonviolent Peaceforce. Eine Publikation über ein Seminar im Jahr 2000 (!), das sich mit Personal in der Humanitären Hilfe beschäftigte, zeigt, dass die dort anwesenden rund 30-40 Organisationen ähnliche Probleme

Anders ist die Situation bei kurzfristigen Einsätzen. So hat das ZIF z.B. eine enorme Anzahl an entsprechenden Interessenten und musste die entsprechenden Bewerbungsmöglichkeiten für seinen Reservepool einschränken.

Insgesamt wurde damit deutlich, dass das Problem, geeignete Personen für längerfristige Arbeit der ZKB im Ausland zu gewinnen, über den ZFD hinausgeht und die EZ im Allgemeinen betrifft. Allerdings scheint das Problem beim ZFD bzw. der ZKB besonders ausgeprägt zu sein. Dies liegt nach der Einschätzung vieler Gesprächspartner/-innen daran, dass die Anforderungen im ZFD ein wenig höher als die in anderen EZ-Bereichen sind und dass die Einsätze in Krisengebieten und damit eher „unattraktiven“ Ländern stattfinden, die oftmals auch nicht für Familienausreisen geeignet sind.

Inwieweit diese Schwierigkeiten mit dem durch die Erhöhung der Mittel für den ZFD bedingten steigenden Bedarf an FFK verschärft werden, darf vermutet, konnte aber zum Zeitpunkt der Erhebung, während der die Rekrutierung für die im Jahr 2009 neu geschaffenen Stellen erst anlief, nicht definitiv nachgewiesen werden. Einige Organisationen erwarten eine solche Verschärfung der Lage, und auch die unter 2.1.1 erwähnte recht hohe Zahl an im Jahr 2009 bewilligten, aber bislang unbesetzten Stellen ist ein Hinweis darauf.

2.2.2 Probleme, Personal zu halten

In den Interviews wurde deutlich, dass es nicht nur ein Problem gibt, geeignete Bewerber/-innen zu finden, sondern auch eines, diese dann zu halten. Zumindest einige Organisationen erleben, dass (erfolgreiche) Bewerber/-innen abspringen und sich für eine ähnliche Stelle eines anderen Trägers entscheiden; ebenso gibt es auch Wechsel, die innerhalb der Dienstzeit stattfinden. Die Gründe hierfür sind ähnliche wie die für die Rekrutierungsschwierigkeiten im Allgemeinen und werden deshalb unten mit ihnen zusammen behandelt (s. hierzu auch die Empfehlungen von Steffen Emrich im Exkurs „Von der Wirtschaft Lernen?!“).

Personalfuktuation ist, ähnlich wie die Rekrutierungsschwierigkeiten, kein alleiniges Problem des ZFD. Es wird auch von Seiten anderer Einrichtungen, die international entsenden, berichtet. „Mission Hopping“ ist bei allen internationalen Organisationen verbreitet, wobei auch der Wechsel zwischen NROs und staatlichen Missionen (in beide Richtungen) nicht selten ist.

2.2.3 Gründe für die Rekrutierungsschwierigkeiten

In den Interviews mit den Entsendeorganisationen wurden vorrangig vier Gründe für die Probleme bei den Stellenbesetzungen ausgemacht, die in erster Linie mit den Entsendebedingungen und den Zielländern zu tun haben:

1. Einsatzländer
2. Stellen- und Anforderungsprofile
3. Finanzielle Rahmenbedingungen der ED / des ZFD
4. Familienfreundlichkeit- bzw. unfreundlichkeit von ZFD-Einsätzen

Des Weiteren wurde der Frage nachgegangen, ob es vielleicht „nur“ an fehlender Werbung für die einzelnen Stellen liegt, wenn diese schlecht zu besetzen sind. Daraus ergaben sich Anregungen, wie die Reichweite der Rekrutierungsbemühungen erhöht werden kann, aber als eigentliche Ursache für die Rekrutierungsschwierigkeiten konnte keine der dort angesprochenen Vorgehensweisen ausgemacht werden. Wenn das Rekrutierungsproblem z.B. an fehlender Werbung für den ZFD oder an mangelhaftem Bemühen, seine Stellenausschreibungen zu verbreiten, läge, dann müssten die Probleme bei der Stellenbesetzung viel gleichmäßiger auf alle ausgeschriebenen Stellen zutreffen. Aber durchgängig wurde mir gesagt, dass es *bestimmte* Stellen in *bestimmten* Ländern sind, die schwer zu besetzen seien.

2.2.3.1 Einsatzländer

Friedensfachkräfte werden vorrangig in Krisengebiete entsandt. Aus der Gefahrenlage und aus den zu bewältigenden Aufgaben resultieren besonders belastende Arbeitsbedingungen. Dazu gehören Einschränkungen in der freien Bewegung und generell die Konfrontation mit Zerstörung und Leid in einem Ausmaß, wie es in anderen Ländern, in denen reguläre EZ-Maßnahmen durchgeführt werden, nicht anzutreffen ist.

Alle Organisationen (auch die EZ-Organisationen außerhalb des Entwicklungsdienstes), nannten, soweit sie dort Projekte hatten, Afghanistan, Nordsudan (Darfour besonders), Tschad und die Demokratische Republik Kongo als

berichteten, Personal zu finden und zu halten, obwohl die meisten meinen, dass sie wettbewerbsfähige Gehälter bieten (People in Aid 2000).

Länder, in denen Stellen schwierig zu besetzen sind. Vereinzelt wurden auch lateinamerikanische Länder benannt.⁴¹

Gut besetzbar sind hingegen für die meisten Entsendeorganisationen Stellen in Südosteuropa und Palästina. Vermutet wird, dass dies daran liegt, dass es hier mehr Menschen gibt, die diese Länder bereits aus eigener Erfahrung kennen, dass die Projekte tendenziell eher in städtischen Regionen angesiedelt und dass die Lebensverhältnisse mit den deutschen eher vergleichbar sind.

Es handelt sich hier allerdings weitgehend um Beobachtungen der Trägerorganisationen. Die schriftliche Befragung von FFK und Personen (inkl. Studierenden), die sich für eine Arbeit im ZFD interessieren, ergab wenig Hinweise auf diesen Punkt mit zwei Ausnahmen: Einige FFK hatten sich für eine Stelle auf der Basis ganz spezifischer Gründe, die mit dem Land oder dem Projekt zu tun hatten, entschieden. Und „persönliche Sicherheit“ wurde als ein Faktor bei der Entscheidung für eine Arbeit im ZFD von rund 50% der Studierenden als wichtig eingestuft (während es bei den FFK nur rund 29% waren). Bei einer Gruppendiskussion im Qualifizierungskurs der Akademie für Konflikttransformation gab es unterschiedliche Ansichten zu der gleichen Frage, wobei nur eine kleine Minderheit (2 von 13 Personen) meinte, dass sie gerne in Afghanistan arbeiten würde.

Die Ergebnisse der Erhebung legen nahe, dass das Einsatzland oft insofern eine Rolle spielt, dass Menschen sich primär *für* eine bestimmte Stelle entscheiden und nicht *gegen* bestimmte Länder. Ein Grund dafür ist vermutlich, dass sie das Land oder sogar das Projekt schon aus Besuchen kennen oder ansonsten auf irgendeine Weise eine positive Beziehung zu der Region entwickelt haben. Da die ZFD-Projektregionen mit der Ausnahme Südosteuropas, des Nahen Ostens und einigen Ländern Lateinamerikas eher Länder sind, zu denen es in Deutschland keine starken Solidaritätsbewegungen gibt, die wenig oder keine touristische Anziehungskraft haben (was für die meisten afrikanischen Länder zutrifft) oder deren Image in Deutschland sogar eher negativ besetzt ist, ist hier der ZFD wiederum besonders betroffen.

2.2.3.2 Stellen- und Anforderungsprofile

Das für die Akademie für Konflikttransformation (2006) erstellte Gutachten zum Qualifizierungsbedarf enthält Informationen zu den Anforderungsprofilen der einzelnen untersuchten Organisationen. Diese wurden von mir grob mit den derzeitig ausgeschriebenen Stellen und deren Beschreibungen (die allerdings manchmal wenig konkret sind) verglichen. Das Ergebnis ist, dass ich die Angaben zu den Anforderungsprofilen von 2006 für belastbar halte. Sie wurden auch in den Interviews durchgängig bestätigt, wobei darauf hingewiesen wurde, dass es auch Stellen im Rahmen des ZFD mit sehr spezifischen Aufgaben und damit verbundenen Anforderungen gibt, z. B. der Entwicklung friedenswissenschaftlicher Studiengänge, Trainingsarbeit, journalistische Arbeit oder dem Aufbau einer Datenbank für die Verarbeitung forensischer Daten. Diese Art Stellen ist unterschiedlich schwer zu besetzen – FFK mit journalistischen Fähigkeiten scheinen hier noch am unproblematischsten zu finden zu sein.

Ein Abgleich der Anforderungsprofile ergab, dass die einzige möglicherweise relevante Abweichung von den Ergebnissen 2006 und auch von der generellen Formulierung der Anforderungsprofile in den Standards für den ZFD (Konsortium Ziviler Friedensdienst, 2005 und 2008) ist, dass praktisch die Hälfte der Träger der Entwicklungsdienste und des ZFD einen weltanschaulichen (christlichen) Hintergrund und entsprechendes Engagement bei ihren Fachkräften verlangen.⁴²

Basierend auf der Erfahrung anderer Entsendeorganisationen, die einen bestimmten weltanschaulichen Hintergrund ihres Personals verlangen, kann vermutet werden, dass dieses Element auf der einen Seite eine Begrenzung darstellen mag, auf der anderen Seite auch Möglichkeiten der Ansprache bestimmter Zielgruppen bietet, die anderen Entsendern nicht ohne weiteres offen stehen. Ein Beispiel dafür sind Personen aus der kirchlichen Ei-

⁴¹ Ein Vergleich der besetzten und unbesetzten Stellen Ende Juni 2009 (ZFD-Sekretariat 2009c) zeigt eine wesentlich längere Liste von Ländern, in denen Stellen bislang unbesetzt blieben, wobei oben unter 2.1 schon darauf hingewiesen wurde, dass es sich hier im eine Momentaufnahme nach Jahreshälfte handelt und keine hundertprozentigen Rückschlüsse auf ernstliche Rekrutierungsprobleme gezogen werden dürfen: In Afrika sind Kongo, Liberia, Nigeria, Sierra Leone, Sudan, Uganda, Burundi, Kenia, Ruanda, Simbabwe, Tschad und Äthiopien die Länder, bei denen zwei oder mehr Stellen bislang nicht besetzt wurden. Für diesen Kontinent besteht insgesamt eine besonders hohe Differenz zwischen bewilligten und besetzten Stellen (143 bewilligte zu 81 FFK in Vorbereitung oder Einsatz). In Asien sind es Afghanistan, Philippinen, Kambodscha, Nepal. Die Differenz von bewilligten zu besetzten Stellen beträgt 65:47. In Lateinamerika scheinen Kolumbien und Bolivien problematisch zu sein. Die Differenz beträgt 67:48. In Südosteuropa scheint es keine großen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zu geben; die Differenz zeigt sogar mehr FFK in Vorbereitung und Einsatz als bewilligte Stellen (was sich durch die Notwendigkeit, in länger dauernden Projekten FFK zu ersetzen, erklärt). In Nahost gibt es eine Reihe unbesetzter Stellen sowohl in Palästina als auch im Libanon. Die Differenz beträgt 33 bewilligte zu 21 besetzte Stellen.

Besetzt heißt hier „in Vorbereitung oder in Einsatz“ – es könnten natürlich auch schon Verträge mit Personen abgeschlossen sein, die aber ihre Vorbereitung noch nicht begonnen haben. Im engeren Sinne wären dies natürlich dann auch besetzte Stellen, die sich aber in der vorliegenden Statistik des ZFD-Sekretariats nicht niederschlagen.

⁴² Den explizit christlichen Diensten (AGEH, EED und CFI) stehen die weltlichen (WFD, DED und *forum*ZFD) gegenüber. Bei den beiden der AGDF angehörenden Organisationen ist das Bild diffuser; auch Eirene, obwohl es eine Organisation der Friedenskirchen ist, setzt nicht unbedingt eine Kirchenzugehörigkeit voraus. Andere Religionen sind bei den anerkannten Diensten in Deutschland nicht vertreten.

ne-Welt-Arbeit. Diese sind mit den Entsendeorganisationen oder zumindest deren Anliegen vertraut und ihre Erwartungen an eine Stelle sind meist nicht in erster Linie karriereorientiert, sondern zeigen eine positive Einstellung gegenüber der „Dienst“-Philosophie des Entwicklungsdienstes.

In Bezug auf Probleme bei der Rekrutierung spielen Stellen- und Anforderungsprofile in mehrerer Hinsicht eine vorrangige Rolle:

1. Stellen mit sehr spezifischen oder besonders hohen Anforderungen, z.B. für Traumabearbeitung, Juristinnen/Juristen oder IT-Fachleuten, oder Stellen, bei denen besondere Erfahrung, eine Promotion und persönliches Standing (das eher durch höheres Alter erreicht wird) verlangt werden, sind tendenziell schwer zu besetzen.
2. Die Trägerorganisationen unterscheiden sich trotz der gemeinsam formulierten Standards für den ZFD (Konsortium Ziviler Friedensdienst 2008) dahingehend, welchen Stellenwert sie Alter, Auslands- und Berufserfahrung zumessen bzw. welche Kompromisse gegenüber dem Idealbild sie bereit sind einzugehen. Die Kriterien Alter und Erfahrung müssen allerdings in gewissem Maße im Zusammenhang mit dem unten diskutierten Faktor des angebotenen Entgelts gesehen werden. Höheres Alter und berufliche Erfahrung werden tendenziell mit einem besseren Arbeitsentgelt als im ED üblich in Zusammenhang gebracht. Dies zeigten die Befragungen sowohl der Trägerorganisationen als auch der FFK und am ZFD Interessierten. Bei einem Abgleich der Angaben von FFK und abgelehnten Bewerber/-innen wurde deutlich, dass die Trägerorganisationen eher bereit zu sein scheinen, beim Kriterium „längerfristige Auslandserfahrung“ Abstriche zu machen (bis hin zu zwei aktiven FFK ohne solche Erfahrung). Berufserfahrung stellt dagegen das *sine qua non* dar. Darauf wird unten bei der Frage von Nachwuchskräften noch weiter eingegangen.
3. Die unter 2.1.2 angesprochene unterschiedliche Ausgestaltung des ZFD ist ebenfalls von Bedeutung: Organisationen, die FFK als einzelne Berater zu lokalen Organisationen entsenden, müssen sicherstellen, dass jede einzelne entsendete FFK selbständig einen Mehrwert für die lokalen Partner erbringt und zu sehr hohen Leistungen beim Selbstmanagement in der Lage ist.⁴³ Beim Einsatz von Teams können u. U. eher Erfahrungsdefizite einzelner FFK aufgefangen und Lernprozesse weniger erfahrener FFK zugelassen werden – die Gesamtleistung des Teams ist dann entscheidend für den Nutzen des Projekts, nicht die anfängliche Qualifikation jedes/jeder einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin.
4. Bei der Mehrzahl der Organisationen hat sich das Stellenprofil von FFK verändert; z. B. besteht ein deutlicher Bedarf nach Menschen mit Fähigkeiten des Verhandelns und der Politikberatung auf hoher gesellschaftlicher Ebene, Fundraising-Kenntnissen und Personalführung.⁴⁴ Kenntnisse in ZKB zu haben reicht heute oftmals nicht mehr für eine erfolgreiche Bewerbung aus (s. auch 3.5).⁴⁵

2.2.3.3 Entgelt

Die vertragsrechtlichen Entsendebedingungen von FFK nach dem EhfG sehen vor, dass die Entsendung von Entwicklungshelfer/-innen eine Ableistung eines mindestens zweijährigen Dienstes in Entwicklungsländern *ohne Erwerbsabsicht* ist. Das bezogene Entgelt liegt oftmals unter dem, was eine entsprechend qualifizierte Person in einem regulären Anstellungsverhältnis bei einer Auslandstätigkeit erwarten könnte. Auf der anderen Seite wird von Seiten der Entsendeorganisationen zu Recht darauf verwiesen, dass Entwicklungshelfer/-innen eine Reihe von Leistungen und Zuschüssen zu verschiedenen Unkosten beziehen.⁴⁶ Nach dem EhfG vorgeschrieben sind außerdem Standard-Versicherungsleistungen (u. a. Rente, Kranken- und Pflegeversicherung, Haftpflicht, Arbeitslosenversicherung), wie sie jede/r normale Arbeitnehmer/in erhält. Rechnet man diese zur Grundvergütung hinzu, sind Entwicklungshelfer/-innen finanziell nicht wesentlich schlechter gestellt als reguläres Personal von manchen

⁴³ Es wurde mir von Fällen berichtet, in denen Partnerorganisationen FFK oder allgemein ED-Kräfte abgelehnt haben, weil sie diese für zu jung oder nicht qualifiziert genug hielten.

⁴⁴ Eine Veränderung der Anforderungsprofile ist kein Merkmal des ZFD allein, sondern der EZ im Allgemeinen. Darauf weisen z. B. Liebig und Wiemann (2008) in ihrer Studie über Personalentwicklungsbedarf in der EZ deutlich hin. Die Komplexität des entwicklungspolitischen Zielsystems (Aufgaben wie Armutsminderung, Stabilisierung fragiler Staaten, Klimawandel-Folgen usw.) und eine fortschreitende Ausdifferenzierung der Partnerländer erforderten neue und veränderte Kompetenzen beim EZ-Fachpersonal. Neben interkultureller Kompetenz und Sprachkenntnissen seien dies Politikkompetenz, entwicklungspolitische Strategiefähigkeit, Kohärenzkompetenz (Zusammenwirkung mit anderen Ressorts der deutschen Außenbeziehungen) und ländergruppenspezifische Kompetenzen.

⁴⁵ Aus der ZFD-Evaluierung von 2002 (Freitag et al 2002:71) geht noch hervor, dass es Probleme bei der Qualifizierung von Friedensfachkräften dahingehend gegeben hatte, dass Personen ohne Auslandserfahrung, ohne oder mit sehr geringer ZKB-Qualifizierung und Personen, denen wichtige Qualifizierungen im Hinblick auf ihren Arbeitsplatz fehlten, entsandt worden waren.

⁴⁶ Dies sind z.B. bei einer Organisation: ein Zuschuss für Ausstattung und Einrichtung von 3.000 Euro, Mietzuschuss von 300 Euro und Umzugskosten bis 500 Euro; dazu kommen Beiträge für Kindergarten und Schule, Reise- und Frachtkosten sowie 100 Euro Wiedereingliederungsbeihilfe pro Dienstmonat.

Entwicklungsorganisationen außerhalb des ED.⁴⁷

Trotzdem liegt die Entgeltung des Dienstes mehr oder weniger auf dem Subsistenzniveau, wie es ja auch im Gesetz vorgesehen ist: Es reicht zum Leben während des Dienstes aus (zumindest, wenn man keine Sonderausgaben aufgrund der familiären Situation hat). Das Problem ist eher, dass insbesondere Akademiker/-innen oftmals den Anspruch haben, während ihrer Berufstätigkeit Geld sparen und Vermögen aufbauen zu können. Dies ist unzweifelhaft für viele Qualifizierte ein Grund, sich nicht für den ZFD zu entscheiden. Auch Studierende gaben an, dass sie sich eine Arbeit im ZFD zu Beginn ihrer Berufslaufbahn vorstellen könnten, aber nicht, wenn sie schon einige Jahre Berufspraxis hätten, da sie dann eine andere Bezahlung erwarteten.⁴⁸ Gesprächspartner/-innen bei den Trägerorganisationen erwähnten ebenfalls beinahe durchgängig, dass die Bezahlung ein Problem darstelle.

Eine Auswirkung dieser Veränderungen ist z. B., dass inzwischen fast alle Entwicklungsdienste das Entgelt nach Erfahrung staffeln. Bei einer Organisation liegt z. B. das Einstiegs-Unterhaltsgeld im ZFD bei 900 Euro bei einer Erstentsendung und steigt auf 1.300 Euro für erfahrene Fachkräfte ab 6 Dienstjahren.

Derzeit ist es trotzdem so, dass es viele Menschen gibt, die ihre berufliche Karriere unterbrechen, um einen solchen Dienst aufzunehmen und denen der Verdienst weniger wichtig ist. Doch sofern die Tendenz, „gutes Geld für gute Arbeit“ zu erwarten, zunimmt und die Philosophie der Ableistung eines Dienstes für die Allgemeinheit, die beim EhfG Pate stand, insbesondere bei den Jüngeren zunehmend weniger Widerhall findet, dann kann in dieser Hinsicht längerfristig mit zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten gerechnet werden. Derzeit sind noch viele Menschen im ZFD beschäftigt, die biografisch in einer Zeit geprägt wurden, in der politische Motivation einen hohen Stellenwert hatte, und die z. B. durch das Engagement in den Ökologie- und Friedensbewegungen der achtziger Jahre sozialisiert wurden. Diese Personen stehen aber in zehn bis fünfzehn Jahren nicht mehr zur Verfügung.

Ein weiterer Faktor, der die Rekrutierungssituation zunehmend erschwert und zu der schon unter 2.2.2 erwähnten Konkurrenz zwischen den Diensten beiträgt, ist die unterschiedliche Bezahlung im ZFD. Es gibt hier Unterschiede zwischen den Entsendeorganisationen, was die Höhe des Entgeltes wie auch die verschiedenen anderen Leistungen angeht, auch wenn diesbezüglich im letzten Jahr einige Angleichungen vorgenommen wurden, um die Unterschiede zu verringern.

2.2.3.4 ZFD und Familie

Ein weiterer Faktor, der von einigen Gesprächspartnern als hinderliche Rahmenbedingung angesehen wurde, ist die Möglichkeit der Entsendung von Fachkräften mit Familie. Der Entwicklungsdienst, wie er durch das EhfG beschrieben ist, sieht eine Förderung der Mitauseisende von Familienangehörigen vor. Doch gerade beim ZFD gibt es etliche Einsatzländer, die für Familien als ungeeignet eingestuft werden, entweder aus Sicherheitsgründen oder weil die FFK selbst aufgrund des Fehlens von Schulen etc. eine Familienauseisende ablehnen.⁴⁹ Dieses Faktum beschränkt die Zahl der zur Verfügung stehenden Fachkräfte.

Mehrfach wurde außerdem von FFK wie von Entsendeorganisationen problematisiert, dass es ihres Ermessens keine angemessene Förderung von nicht-mitauseisenden Familien gibt. Die immer mehr zum Standard werdende Situation von Ehepaaren, bei denen beide berufstätig sind, die Lage von Alleinerziehenden und von Familien, deren Kinder aus dem Schulalter heraus sind, die aber z. B. die Lehre oder das Studium dieser Kinder finanzieren müssen, sind nicht berücksichtigt.

Einige Interviewpartner aus den Trägerorganisationen sahen dieses Problem als vernachlässigbar an, da es nur wenige Personen betreffe. Demgegenüber stehen jedoch etliche Aussagen von Betroffenen und von anderen Entsendern, dass dieser Umstand von einer Entscheidung für den ZFD oder von einer Zweitausreise in einen ED abhielt.⁵⁰

⁴⁷ Auch von den anderen EZ-Organisationen wurden finanzielle Aspekte als ein Grund für die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten, genannt. Dort spielen insbesondere Fragen der Besteuerung und der sozialen Absicherung eine Rolle: Einige Finanzämter haben angefangen, Einkommen im Ausland zu versteuern, was 30% weniger Nettolohn bedeutet. Auf der positiven Seite ist die Bundesregierung derzeit dabei, über ein neues Sekundierungsgesetz, das zur Verabschiedung ansteht, zur Verbesserung der Absicherung von Zivilpersonal in Einsätzen der zivilen Krisenprävention, also von Zivilpersonen, die von der Bundesregierung in internationale (staatliche) Missionen entsendet werden, beizutragen. Es sieht Mindeststandards für die Unterstützung der Absicherung der sekundierten Personen vor (Bundesregierung 2009). Das Gesetz gilt ausschließlich für eine Entsendung durch die Bundesregierung und in der Begründung zu dem Gesetz wird ausdrücklich festgehalten, dass es keine Anwendung auf Entwicklungshilfe (und Technisches Hilfswerk) findet.

⁴⁸ Bei der Befragung der Studierenden zeigte sich eine hohe Einschätzung der Bedeutung des Einkommens. Es meinten nur rund 17,5 %, dass für sie das Einkommen eine geringe Bedeutung habe; für 13,5 % hat es eine mittlere und für 69% eine höhere oder sehr hohe Bedeutung. Es ist jedoch unklar, wie sich das in eine Beurteilung des im ZFD gezahlten Entgeltes letztlich niederschlägt, da die konkreten Gehaltsvorstellungen nicht abgefragt wurden.

⁴⁹ Nach Auskunft des AKLHÜ haben im Gegensatz zum ZFD in den anderen Bereichen der ED etwa 50% der Fachkräfte Familie.

⁵⁰ Als generell wichtig wurde die familiäre Situation für die Entscheidung, ob man einen Friedensfachdienst antritt, von 70% der Studierenden bezeichnet. Bei den aktiven FFK war diese Zahl auffällig geringer (knapp 14%). Ich habe allerdings die Vermutung, dass die

Ein verwandtes Problem ist, dass bei einer Entsendung keine zwischenzeitlichen Besuche in der Heimat finanziert werden. Selbst wenn ein Arbeitgeber also solchen Besuchen zustimmt, muss die FFK diese aus eigenen Mitteln finanzieren.

2.2.3.5 Bekanntheit und Ruf des ZFD

Aus den Erhebungen für diese Studie ergaben sich keine belastbaren Schlüsse, dass evtl. ein schlechter Ruf des ZFD oder bestimmter Organisationen ein Grund für die Rekrutierungsschwierigkeiten ist.

Die meisten Entsendeorganisationen – mit Ausnahme der CFI – informieren über den ZFD auf ihren Internetseiten, wobei es allerdings unterschiedlicher Bemühung bedarf, ihn dort zu finden. Das gemeinsame ZFD-Logo des Konsortiums wird ebenfalls nicht durchgängig benutzt.

Allgemein wurde angemerkt, dass der ZFD nicht so bekannt sei, wie man sich das wünsche, die dieses Jahr gestartete Öffentlichkeitskampagne des Konsortium ZFD anlässlich des zehnjährigen Jubiläums des ZFD hier aber Abhilfe schaffen solle.

Bestehende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, die derzeit schon unternommen werden, sind schriftliche Publikationen (Broschüren und dergleichen, s. auch das Literaturverzeichnis zu dieser Studie), Ausstellungen, Besuche bei den Konfliktforschungs-Masterstudiengängen, messeartige Veranstaltungen und Kirchentage sowie gezielt verbreitete Artikel und Berichte über die Arbeit der Organisationen in Massenmedien.

Oben angesprochen wurde schon das Thema der unterschiedlichen Wahrnehmung des ZFD auch innerhalb der EZ-Szene: Von nicht am ZFD beteiligten EZ-Organisationen wird er teilweise eher als Einsteigerprogramm gesehen – dasselbe gilt auch für viele Absolventinnen und Absolventen der Masterstudiengänge. Das Selbstverständnis der ZFD-Organisationen widerspricht dem deutlich – sie suchen vor allem Auslands- und Berufserfahrene jenseits der 30 (s. unten Teil 3).

2.3 Zusammenfassung des Sachstands

Die Studie bestätigt, dass der ZFD ein Problem bei der Rekrutierung geeigneten Fachpersonals hat. Dieses Problem haben die meisten am ZFD beteiligten Organisationen. Betroffen davon sind zu einem gewissen Maße auch der Entwicklungsdienst im Allgemeinen, sowie andere Organisationen, die Personal für längerfristige Einsätze im Bereich der Konfliktbearbeitung entsenden, während es anscheinend keine Schwierigkeiten gibt, Menschen für kurzfristige (maximal 6monatige) Einsätze zu gewinnen.⁵¹

Es gibt mehrere Typen von Interessierten an einer Arbeit im ZFD, die in zwei grobe Kategorien unterschieden werden können. Es handelt sich hier natürlich um eine Vereinfachung, die den Individuen sicher nicht immer voll gerecht wird:

- Junge Berufsanfänger (Hochschulabsolventinnen und -absolventen) mit guten theoretischen Kenntnissen über die ZKB, die aber zumeist die Mindestanforderungen in Bezug auf Berufs- und Auslandserfahrung nicht erfüllen;
- Ältere Personengruppen unterschiedlicher beruflicher Herkunft und unterschiedlichen Interesses. Dazu gehören jene, für die eine Zeit im ZFD eine weitere Arbeitsstelle im internationalen Bereich ist, Umsteiger/-innen, die etwas Neues anfangen wollen und Menschen aus der innergesellschaftlichen ZKB –oder Eine-Welt-Arbeit, die Auslandserfahrung sammeln wollen.

Die Ursachen für das Problem, geeignetes Fachpersonal für den ZFD zu gewinnen, liegen vorrangig im Bereich der Arbeits- und Einsatzbedingungen (Bezahlung, Familienfreundlichkeit, Sicherheitsrisiko, Einsatzländer) und sind nur teilweise ZFD-spezifisch. Der ZFD hat hier gegenüber anderen Entwicklungsdienst-Einsätzen aber einen besonders schweren Stand, weil seine Entsendung in eher „unattraktive“ (Krisen-) Regionen erfolgt.

Ein großes Interesse an einer Entsendung im ZFD besteht von Seiten junger Menschen, besonders solcher, die gerade ihr Studium im Bereich der neuen Konfliktforschungs-Masterstudiengänge abgeschlossen haben. Sie erleben jedoch, dass sie aufgrund fehlender Berufserfahrung und in zweiter Linie fehlender längerfristiger Auslandserfahrung und Praxis in der Konfliktbearbeitung für die meisten ZFD-Träger als FFK nicht in Frage kommen. Die Zahl der Juniorfachkraftstellen kann das hohe Interesse an einer Entsendung nicht ausgleichen, zumal nur wenige dieser Juniorstellen im Bereich der ZKB liegen.

Frage hier missverständlich war und dass, was diejenigen, die Familie als weniger wichtig einstufen, wirklich meinten, war, dass ihre Familiensituation einen Auslandsaufenthalt zuließ.

⁵¹ Da es um den ZFD ging, wurde nicht der Frage nachgegangen, welche Faktoren kurzfristige Einsätze attraktiv machen. Es kann jedoch vermutet werden, dass dies vorrangig mit der Vereinbarkeit mit der Bewahrung der sozialen Bindungen, Beibehaltung des Wohnsitzes und u. U. auch der beruflichen Anstellung im Inland zu tun hat.

3. Strategien und Empfehlungen zur Überwindung der Rekrutierungsschwierigkeiten

In der Studie werden verschiedene Strategien und Ansätze zur Verbesserung der Situation vorgestellt. Sie gliedern sich in sieben große Bereiche, in denen jeweils mehrere Empfehlungen gegeben werden:

1. Ausweitung der Reichweite der Rekrutierungsanstrengungen
2. Verstärkte Bewerbung bestimmter Zielgruppen
3. Steigerung der Attraktivität des Dienstes
4. Nachwuchsförderung
5. Qualifizierungsfragen
6. Bildung von Reservepools
7. Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD

Diese Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus und von vielen Organisationen werden etliche von ihnen auch bereits praktiziert.

3.1 Ausweitung der Reichweite der Rekrutierungsanstrengungen

3.1.1 Weitere Streuung von Stellenanzeigen

Wie oben dargestellt, setzten die meisten Entsendeorganisationen vorrangig auf Anzeigen auf den eigenen Internetseiten, das Portal des AKLHÜ und die Liste *entwicklungspolitik online*; gelegentlich werden Annoncen in einschlägige Tages- und Wochenzeitungen (*taz*, *ZEIT*) gesetzt.

Aus den Informationen über zusätzliche Aktivitäten einzelner Organisationen und aus Vorschlägen, die Interviewpartner/-innen einbrachten, habe ich eine Liste von weiteren Publikationsorten für Stellenanzeigen zusammengestellt:

Empfehlungen ⁵² :	
1.	Aufnahme in weitere akademische Jobbörsen, z. B. der Zeitschrift des Wissenschaftsladen Bonn und Internet-Jobbörsen (bspw. www.Monster.de);
2.	Systematischere Nutzung der Liste der Plattform Zivile Konfliktbearbeitung ;
3.	Nutzung spezieller Länderlisten (z. B. von Solidaritätsgruppen und –netzwerken);
4.	Listen von Absolventinnen und Absolventen einschlägiger Weiterbildungseinrichtungen (in Deutschland u.a. Akademie für Konflikttransformation; international: Stadtschlaining in Österreich, Patrîr in Rumänien, Responding to Conflict in Birmingham und International Alert/Nonviolent Peaceforce im Vereinigten Königreich);
5.	Annoncen in Zeitschriften relevanter Fach- und Berufsverbände, z. B. Bundesverband Mediation, Psychologen- und Ethnologen verbände, etc.;
6.	Annoncen in Listen und Zeitschriften von Friedensorganisationen;
7.	Informationsstände bei Tagungen von Organisationen und Verbänden (z. B. Friedensorganisationen, Eine-Welt-Gruppen, Berufsverbänden);
8.	Aushänge bei einschlägigen Institutionen (z.B. Forschungsinstitute, Erwachsenenbildungseinrichtungen);
9.	Mit dem ZIF besprechen, ob es Stellenanzeigen für ZFD-Organisationen an seine Liste mit verteilt.

⁵² S. hierzu auch die Empfehlungen von Emrich in der Studie „Von der Wirtschaft lernen?!“.

3.1.2 Internationale Rekrutierung

Das EhfG stellt EU-Bürger deutschen Staatsangehörigen gleich, d. h. dass die gesetzliche Basis eine Rekrutierung von FFK in der gesamten EU zulässt.⁵³

Die befragten ZFD-Entsendeorganisationen zeigten sich mit Ausnahme von pbi, das ohnehin international rekrutiert, und dem DED, der inzwischen auch EU-weit nach Bewerber/-innen sucht, sehr zögerlich gegenüber dem Vorschlag, die Rekrutierung auf den gesamten EU-Raum auszuweiten; sie werben bestenfalls in deutschsprachigen Nachbarländern.⁵⁴

Die dafür genannten Gründe waren die Sprachbarriere und die damit verbundenen Schwierigkeiten, dass

- es keine Kapazitäten für die Durchführung eines Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahrens auf Englisch gäbe,
- alle Unterlagen (Verträge, Versicherungsinformationen etc) nur auf Deutsch vorlägen;
- die Projektsprache Deutsch sei und die FFK in der Lage sein müssten, auf Deutsch Telefonate zu führen und Berichte zu schreiben;
- der Zuwendungsgeber (BMZ) Berichte auf Deutsch verlange.⁵⁵

Ein Interviewpartner äußerte zusätzlich Bedenken, dass nicht-deutsche Fachkräfte nicht den gleichen Schutz wie deutsche Fachkräfte durch die deutsche Botschaft im Zielland erfahren würden.

Empfehlungen
10. Eine Rekrutierung im EU-Raum in englischer Sprache würde die potentielle Zahl der Bewerber/-innen vervielfachen. Die weltweiten Tätigkeitsfelder der ED im Allgemeinen und des ZFD im Besonderen setzen meist ohnehin die Beherrschung von Englisch als weltweite Verkehrssprache voraus. Eine Umstellung in den Zentralen der Dienste erscheint daher als eine zu bewältigende Herausforderung.
11. Das Personal in den Zentralen könnte, sofern es hier Sprachbarrieren gibt, nachqualifiziert werden.
12. Weiterhin wird eine Kooperation der Entsendeorganisationen angeregt, damit Dokumente, die von allen gemeinsam genutzt werden, nur einmal ins Englische übersetzt werden müssen.
13. Internationale Praktikant/-innen (z. B. solche des EVS oder ausländischer Hochschulen) könnten kurzfristig dabei helfen, Sprachdefizite in den Büros aufzufangen.

3.1.3 Unterstützung durch Bundesagentur für Arbeit und CIM?

Es stellte sich die Frage, ob die Bundesagentur für Arbeit durch ihre Zentrale Auslandsvermittlung (ZAV) oder ihre lokalen Agenturen bei der Rekrutierung von Personal behilflich sein kann. Das Ergebnis einer Telefonrecherche war aber, dass die ZAV keine direkte Vermittlung von Bewerberinnen und Bewerbern vornimmt, sondern nur berät. Die lokalen Agenturen können nicht tätig werden, da diese nur in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse vermitteln dürfen, ZFD-Stellen aber dem EhfG und somit nicht der „Erwerbsabsicht“ unterliegen.

Das Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM) ist eine Personal-Fachvermittlungsstelle der deutschen EZ.⁵⁶ Im Programm „Integrierte Fachkräfte“ sind derzeit über 800 europäische Fach- und Führungskräfte

⁵³ Das EhfG lässt keine Rekrutierung von Friedensfachkräften von außerhalb der EU zu. Organisationen, die außerhalb des ZFD rekrutieren, können hier auf einen viel weiteren ‚Markt‘ zugreifen – Menschen aus Nordamerika und besonders aus Ländern des Südens, die dann im eigenen Land tätig werden oder in Drittländern eingesetzt werden, wie es etwa die Praxis von pbi und Nonviolent Peaceforce ist. Derzeit gibt es in ZFD-Projekten nur die Möglichkeit der zusätzlichen Rekrutierung von sog. ‚lokalen Fachkräften‘ innerhalb der einzelnen Einsatzländer, aber keine Möglichkeit der Entsendung solcher Fachkräfte in andere Länder. In den Interviews sprachen die meisten Entsendeorganisationen diesen Punkt an. Doch das EhfG ist hier in seiner Beschränkung eindeutig, so dass diese Möglichkeit derzeit verbaut ist, auch wenn sie aus entwicklungspolitischen Gesichtspunkt (Förderung von Süd-Süd-Beziehungen, Qualifizierung einheimischer Partner) wünschenswert wäre.

⁵⁴ Das forumZFD und der WFD haben, zumindest vereinzelt, europaweit geworben und haben auch einzelne EU-Staatsbürger unter Vertrag. Andere EZ-Organisationen hingegen teilen die Vorbehalte gegenüber europaweiter Rekrutierung.

⁵⁵ Ob dies wirklich so sein muss, sollten die Entsendeorganisationen mit dem BMZ besprechen. Es gibt vom BMZ geförderte nichtdeutsche NRO, die ihre Berichte auf Englisch vorlegen (eigene Kenntnis der Autorin).

⁵⁶ CIM ist eine Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (BA) und wurde 1980 gegründet. Finanziert wird CIM zum Großteil vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Aber auch andere Ministerien, staatliche und halbstaatliche Institutionen, Nichtregierungsorganisationen und die Privatwirtschaft beteiligen sich an den CIM-Programmen (CIM 2009).

te in etwa 75 Ländern weltweit im Einsatz. Ein weiteres wichtiges Programm ist das Programm „Rückkehrende Fachkräfte“, über das in Deutschland lebende Menschen mit Migrationshintergrund und ohne deutsche Staatsbürgerschaft, in ihre Herkunftsländer zurückkehren. 14,5% der vermittelten Fachkräfte sind in den Bereichen „Demokratie, öffentliche Verwaltung, Zivilgesellschaft, Friedenssicherung“ tätig, was auf den ersten Blick an Tätigkeitsfelder des ZFD erinnert. Eine Entsendung nach dem EhfG ist aber auch hier nicht vorgesehen (Centrum für Internationale Migration 2009).

3.2 Verstärkte Bewerbung bestimmter Zielgruppen

3.2.1 Rückkehrer/-innen aus ZFD oder klassischer EZ

Die heutige Realität entspricht häufig nicht mehr der ursprünglichen Idee des ED, dass Menschen einmal für zwei oder drei Jahre ins Ausland gehen, dort einen gemeinnützigen Dienst versehen und sich anschließend wieder in das (Berufs-)leben in Deutschland integrieren. Geschätzt mindestens 50% der Menschen, die einen ED ableisten, bleiben anschließend der internationalen Arbeit verbunden, viele pendeln zwischen Stellen im In- und Ausland, andere bleiben ganz „draußen“ und manche schließen einen Zweit- oder sogar Drittvertrag im ED ab.⁵⁷

Die befragten FFK, die eine Neuentsendung in ein ZFD-Projekt ablehnten oder sagten, dass sie es noch nicht wüssten (insgesamt 12 Personen von 29), gaben dafür verschiedene Begründungen. 6 nannten die Bezahlung als Grund, 4 die fehlende berufliche Perspektive und ebenfalls 4 erwähnten Gründe, die auf die Unzufriedenheit mit der Entsendeorganisation zurückzuführen waren.⁵⁸

Ein ähnliches Bild ergab sich bei den Studierenden: Die Frage, ob sie sich nach einem zweijährigen Einsatz vorstellen könnten, weiter international zu arbeiten, beantworteten 39,6% mit ja, 14,58% meinten definitiv, dass sie sich eine Arbeit in Deutschland suchen würden und 45,83% wussten es noch nicht. Unter den befragten Fachkräften antworteten 42,76% (oder 9 Personen), dass sie sich eine erneute Entsendung im Rahmen des ZFD vorstellen könnten.

Empfehlungen

14. Die Gruppe der Rückkehrer/-innen aus dem Entwicklungsdienst sollte verstärkt für eine Neuentsendung im Rahmen des ZFD angeworben werden. Selbst wenn sie in anderen Bereichen der EZ und nicht im ZFD „draußen“ waren, erfüllen sie ansonsten die notwendigen Bedingungen (Auslands- und Berufserfahrung usw.), so dass eine Nachqualifizierung im Bereich der ZKB verhältnismäßig leicht machbar wäre (bzw. in manchen Fällen auch bereits praktiziert wird).
15. Um die Bereitschaft von FFK an einer Wiederentsendung zu erhöhen, sollte überprüft werden, ob die finanziellen Bedingungen für Zweitentsendungen verbessert werden können.
16. Wichtig ist, dass FFK sich während des Dienstes und nach ihrer Rückkehr ausreichend betreut fühlen – dies erhöht die Zufriedenheit mit der Arbeit und damit sowohl direkt die Bereitschaft zu einer Wiederentsendung wie indirekt die positive Weiterempfehlung des Einsatzes im ZFD an Dritte (vgl. auch die Studie von Emrich im Anhang).
17. Eine weitere mögliche Maßnahme ist das Kontakthalten mit Rückkehrer/-innen, die zunächst einmal im Inland bleiben. Manche von ihnen interessieren sich, wie Entsendeorganisationen berichteten, nach vielen Jahren (z.B. nach der Kinderphase) wieder für eine Neuentsendung.

3.2.2 Seniorinnen und Senioren

Die Ansichten der Entsendeorganisationen zum Einsatz von Senioren wurden systematisch abgefragt. Im wirtschaftlich-technischen Sektor gibt es den Senior Expert Service, der pensionierte Ingenieure, Ärzte und viele an-

⁵⁷ Die genauen Zahlen sind unbekannt. Mehrere Gesprächspartner/-innen sprachen mir gegenüber von „50-70%“, die sich nicht in das deutsche Arbeitsleben reintegrieren wollen.

⁵⁸ Zum Beispiel „schlechte Projektplatzprüfung“, Dauer zwischen Anwerbung und Genehmigung der ZFD-Stelle durch das BMZ, Bürokratie und Mängel in der Personalführung bei der Entsendeorganisation, Differenz zwischen Arbeitsplatzbeschreibung und Realität.

S. hierzu auch die Empfehlungen von Emrich zum Thema der Mitarbeiter/-innenzufriedenheit als einem sehr wichtigen Faktor bei der Gewinnung und Haltung von Mitarbeiter/-innen. Die berufliche Zufriedenheit kann durch gute Betreuung während der Arbeit und Nachbetreuung nach Ende des Einsatzes deutlich gesteigert werden.

Dies mag beim ZFD ein gewisses Desideratum darstellen – zumindest wiesen einige der von der Autorin dieser Studie befragten Rückkehrer/-innen auf Defizite in diesen beiden Bereichen hin.

dere Berufsgruppen für eine befristete Zeit an Wirtschaftsunternehmen oder öffentliche Träger im Ausland vermittelt. Er bietet Fachleuten, die das aktive Berufsleben hinter sich haben, eine Gelegenheit, im Ausland ihr Wissen gegen Kostenerstattung (also ohne leistungsgerechte Gehälter) einzusetzen. Im Jahr 2007 waren 1.084 Seniorinnen und Senioren in 92 Ländern tätig (AKLHÜ 2008b).

Die befragten Entsendeorganisationen zeigten sich mehrheitlich dieser Idee gegenüber aufgeschlossen und berichteten auch von einzelnen Anfragen von Pensionären. Bedenken wurden im Hinblick auf die Frage der Tropentauglichkeit (Gesundheit) und der Regelung des Rentenbezugs geäußert. Letzteres müsste geprüft werden – wahrscheinlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein voller Rentenbezug zusätzlich zur Vergütung als Friedensfachkräfte möglich wäre. Durch das EfhG gibt es, wie eine Organisation bereits in Erfahrung gebracht hat, keine Beschränkungen bezüglich des Einsatzes von Menschen jenseits des Renteneintritts.

Empfehlungen
18. Es wird empfohlen, die rechtlichen und administrativen Voraussetzungen für die Anwerbung von Seniorinnen und Senioren zu prüfen.
19. Sofern diese Prüfung positiv ausfällt, könnte die Anwerbung von Senior/-innen im ersten Schritt z. B. dadurch geschehen, dass auf den Internetseiten der Organisation(en) deutlich gemacht wird, dass der ZFD auch Menschen nach Eintritt in die Rente offen steht.

3.2.3 Teilnehmer/-innen an Freiwilligendiensten

Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die Freiwilligendienste im außereuropäischen Ausland anbieten.⁵⁹ Durch das neu von der Bundesregierung geschaffene Instrument *weltwärts*, das 10.000 junge Leute erreichen soll, ist die Zahl derjenigen, die solche Dienste ableisten, stark im Wachsen begriffen. Auch einige der ZFD-Entsendeorganisationen beteiligen sich an *weltwärts* oder haben andere Freiwilligenprogramme (z.B. Eirene und etliche andere Organisationen in der AGDF).

Die Teilnehmer/-innen an solchen Diensten sind zumeist junge Leute vor der Ausbildungs- oder Studienphase, sie kommen also nicht unmittelbar für eine Entsendung mit dem ZFD in Frage.⁶⁰ Aber durch ihre Freiwilligenarbeit haben sie sowohl Auslandserfahrung gesammelt als auch ihr Engagement für soziale und friedensbezogene Fragen zum Ausdruck gebracht. Deshalb können sie grundsätzlich als eine interessante Zielgruppe angesehen werden.

Empfehlungen
20. ZFD-Träger, die auch Freiwilligendienste anbieten, sollten (sofern sie es nicht schon tun) längerfristig Kontakt mit ihren Teilnehmer/-innen halten (z. B. durch Aufnahme in Alumnilisten) und sie regelmäßig über die Möglichkeiten und Voraussetzungen einer Entsendung im ZFD (oder der ED allgemein) informieren.
21. Bei anderen, nicht mit den ED/ZFD verbundenen Freiwilligendienstorganisationen sollte die Eignung ihrer Verteiler und ihre Bereitschaft, entsprechende Stellenanzeigen zu verschicken, geprüft werden.

3.2.4 Andere Zielgruppen

Eine mögliche Zielgruppe sind EU-Bürger/-innen, die sich bereits in den Zielländern aufhalten. Diese können wahrscheinlich am besten mit Hilfe der Auslandskoordinationsstellen der Dienste oder durch schon im Feld befindliche FFK/Fachkräfte im ED erreicht werden. Es gibt in vielen Ländern Personen, die die formalen Bedingungen des EfhG erfüllen und die einem bestimmten Land aufgrund ihrer Biografie verbunden sind. Auch diese Personen wechseln gelegentlich ihre Arbeitsstellen und es wäre denkbar, dass es unter ihnen Menschen gibt, die an einer Arbeit im ZFD Interesse hätten. Dies könnte besonders für solche Länder interessant sein, für die es sonst schwer ist, zu rekrutieren.

Eine weitere Zielgruppe, die zumindest auf ihre Eignung hin geprüft werden sollte, sind mitausreisende Ehepartner von Fachkräften.

Für beide genannten Zielgruppen wäre wahrscheinlich eine Weiterqualifizierung im Bereich der ZKB erforderlich, aber dies wäre, wenn nicht im Zielland, dann in Deutschland verhältnismäßig einfach leistbar.

Eine dritte Zielgruppe ist die der sog. „Umsteiger“ oder „Quereinsteiger“. Diese ist sehr diffus, daher ist es schwer,

⁵⁹ Eine Liste solcher Freiwilligendienste findet sich auf der Internetseite des AKLHÜ: <http://www.oneworld-jobs.org/ifd.html>.

⁶⁰ S. die Internetseite der AGDF: <http://www.friedensdienst.de/Internationale-Freiwil.34.0.html>

konkrete Empfehlungen dazu abzugeben, wie sie erreicht werden kann. Es handelt sich bei der Gruppe um Menschen im Alter zwischen (geschätzt) 40 und 50 Jahren, die sich für den Rest ihrer beruflichen Zeit und darüber hinaus umorientieren möchten oder einfach auf der Suche nach einer neuen Stelle in ihrem Feld sind. Diese Kategorie ist vermutlich nur über eine Steigerung des generellen Bekanntheitsgrades des ZFD anzusprechen.⁶¹

Empfehlungen	
22.	Es sollte versucht werden, EU-Bürger/-innen, die sich bereits in ZFD-Zielregionen befinden, sowie mitreisende Ehepartner von Fachkräften in der EZ (oder der Privatwirtschaft) anzusprechen und diese für eine Arbeit im ZFD zu interessieren. Zur Kontaktaufnahme könnten von den Diensten aufgebaute Strukturen vor Ort oder Partnerorganisationen genutzt werden.
23.	Mit Annoncen oder Artikel über den ZFD in Zeitschriften von Berufsverbänden oder Fachzeitschriften im Bereich der Konfliktbearbeitung und Sozialarbeit im weiteren Sinne könnten potentielle qualifizierte Quereinsteiger/-innen erreicht werden.
24.	Angebote wie das Seminar „Friedensarbeit als Beruf“ der Akademie für Konflikttransformation sind gute Vehikel, potentielle „Quereinsteiger/-innen“ zu informieren und zu beraten. Sie sollten verstärkt und z. B. auch als regelmäßig stattfindendes Angebot an Hochschulstandorten, durchgeführt werden.

3.3 Steigerung der Attraktivität des Dienstes

Im Abschnitt 2.2.3 wurden verschiedene Faktoren benannt, die potentiell Interessierte von einer Bewerbung im ZFD oder zumindest von einer Zweitentsendung abhalten.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die oben angesprochenen Entsende- und Einsatzbedingungen innerhalb des gesetzlichen Rahmens des EhfG attraktiver gestaltet werden können. Besonders oft genannte Faktoren waren die Bezahlung und die Familienfreundlichkeit (bzw. -unfreundlichkeit) der Entsendung. Hier wurden in den letzten Jahren bereits Veränderungen durch einzelne Träger vorgenommen, z. B. die Staffelung der Bezüge nach Erfahrung und verschiedene Maßnahmen, um den Dienst für Menschen mit Familie leichter zu machen. Dennoch scheint hier noch Raum und Bedarf für Verbesserungen zu sein.

Empfehlungen	
25.	Konkrete Empfehlungen an die Dienste zu Vertragsgestaltung und Entsendebedingungen liegen außerhalb des Mandats dieser Studie. Die Befragungsergebnisse legen jedoch nahe, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten möglichst attraktive und familienfreundliche Modelle (weiter) zu entwickeln.
26.	Die materiellen Aspekte eines Dienstes im ZFD sollten für Interessierte klarer und positiver kommuniziert werden. Dabei sollten auch die verschiedenen Zusatzleistungen berücksichtigt und ggf. ein Vergleich zu anderen Stellen in der EZ vorgenommen werden. So könnte dem Eindruck entgegengewirkt werden, dass Entwicklungshelfer insgesamt wesentlich schlechter gestellt seien als Angestellte von NROs in regulären Positionen.

3.4. Nachwuchsförderung

Wie im Abschnitt 2 dargestellt, gibt es viel Interesse an der Arbeit im ZFD von Seiten junger Menschen, besonders von Hochschulabsolventinnen und -absolventen der einschlägigen Masterstudiengänge. Die Bereitschaft zu einem Auslandsaufenthalt ist hier groß und wird durchweg als der Karriere nützend eingeschätzt.⁶² Eine Kontrollgruppe in Form von Master-Studierenden im Bereich der Sozialarbeit zeigt deutlich weniger Interesse an diesem Feld. Das Problem der Hochschulabsolventinnen und -absolventen ist, dass sie zumeist die Standards des Konsortium ZFD, vor allem in Bezug auf mehrjährige Berufserfahrung und substantielle Auslandserfahrung, nicht erfüllen und zudem ihre Kenntnis der Konfliktbearbeitung eher theoretisch-akademisch als praxisorientiert und aus Erfahrung gespeist ist (s. Konsortium Ziviler Friedensdienst 2008).

⁶² Weitgehend einig waren sich die meisten Studierenden und die aktiven FFK (über 90%), dass ein Auslandsaufenthalt ihrer Karriere nicht schaden würde. Das Bild, dass Auslandsaufenthalte heutzutage als karrierefördernd gelten, hat sich hier vollumfänglich bestätigt.

Eine der Fragestellungen dieser Studie war deshalb, ob bzw. in welchem Ausmaße diese Absolventinnen und Absolventen für den ZFD durch gezielte Nachwuchsförderung als Personalressource „nutzbar“ gemacht werden können. Verschiedene Wege der Nachwuchsförderung bieten sich hier an, die alle auch den Trägerorganisationen bekannt sind und mir in den Interviews vielfach genannt wurden.⁶³

3.4.1 Juniorfachkraft- und Traineestellen

Als institutioneller Weg, der von den ZFD-Entsendeorganisationen direkt beschritten werden kann, bieten sich Nachwuchs- oder Traineestellen an. Solche Stellen gibt es für den ZFD bislang nur sehr vereinzelt, während sie in der klassischen EZ häufiger zu finden sind. So bietet z. B. der DED Stellen für „Entwicklungsstipendiaten“ (Nachwuchsförderprogramm)⁶⁴, die AGEH Traineeprogramme, der EED sein „Personalvermittlungsprogramm PV 24“ und die GTZ Traineeprogramme⁶⁵ und Juniorpositionen an. Diese Stellen richten sich durchgängig an junge Menschen unter 30 Jahren und haben eine Laufzeit von 12 bis 24 Monaten. Zumindest eine ZFD-Entsendeorganisation schätzte es explizit so ein, dass ehemalige Juniorfachkräfte, auch wenn sie bei der Erstentsendung nicht im Bereich der ZKB tätig waren, interessante Kandidatinnen und Kandidaten für ZFD-Positionen seien. Einige ZFD-Entsendeorganisationen haben auch angefangen, eigene ZFD-spezifische Juniorfachkraftstellen einzurichten, kooperieren mit dem DED oder möchten solche Juniorfachkraftstellen in Zukunft einrichten, sofern entsprechende Anträge vom BMZ bewilligt werden. Wie der Einsatz solcher Juniorfachkräfte konkret aussieht, variiert in den Organisationen, grundsätzlich aber gibt es zwei Modelle: Der Einsatz innerhalb eines größeren Teams oder ein Mentoren-Modell, bei dem eine Juniorfachkraft mit einer erfahrenen Fachkraft zusammenarbeitet.⁶⁶

Eine offene Frage bleibt, inwieweit die Organisationen junge Menschen mit relativ wenig Erfahrung im Bereich der ZKB überhaupt sinnvoll einsetzen können. Juniorfachkraftstellen sind ein Instrument, das erst in jüngerer Zeit eingeführt wurde. Nach Wissen der Autorin dieses Berichts gibt es noch keine Evaluationen über den Einsatz von Junior Kräften, daher ist keine Aussage darüber möglich, inwieweit sich eine ZFD-spezifische Ausrichtung von Juniorstellen bewährt hat. Die hohen Anforderungen durch die Arbeit in Krisengebieten und an Konflikten legt nahe, dass hier besondere Sorgfalt erforderlich ist.

Eine weitere Frage ist, ob diese Juniorfachkräfte tatsächlich zu regulären Fachkräften heranwachsen, d. h. anschließend eine zweite „Dienstzeit“ als FFK anhängen. Es gibt einzelne Fälle von Juniorfachkräften im Entwicklungsdienst, die das getan haben, aber auch hier fehlt die zeitliche Tiefe, um zu belastbaren Aussagen zu kommen.

Empfehlung

27. Folgende Fragen konnten im Rahmen dieser Studie nicht beantwortet werden, sollten aber – ggf. im Rahmen einer weiteren Studie – untersucht werden, sobald belastbare Erfahrungen mit Juniorfachkräften bei einzelnen Entsendeorganisationen vorliegen:

- Wurden Juniorfachkräfte durch ihren Einsatz so qualifiziert, dass sie im Anschluss an ihre Tätigkeit Stellen mit höheren Anforderungsprofilen besetzen konnten?
- Wollten sie das? Oder haben sie die Juniorstelle als Auslandserfahrung genutzt, um dann im Inland Stellen zu bekommen?
- Waren sie in ihrer Zeit als Juniorfachkraft für die vorgesehenen Aufgaben „brauchbar“? Wie schätzen die Partner vor Ort diese Personen oder ihr Wirken ein? Haben sie einen Beitrag geleistet, oder mussten umgekehrt die Partner vorwiegend einen Beitrag zur Qualifizierung der Juniorkraft leisten?

Die allgemeine Tendenz in Bezug auf Mehrfachentsendung wurde oben schon dargestellt – geschätzte 50 Prozent der Rückkehrer/-innen fassen eine Mehrfachentsendung ins Auge. Deshalb darf vermutet werden, dass ein relevanter Prozentsatz der Juniorfachkräfte zu einer erneuten Ausreise unter EhfG-Bedingungen bereit sein wird.

⁶³ Die Akademie für Konflikttransformation (o.D.) hat hierzu bereits eine Handreichung mit Orientierungen und Empfehlungen zur Erlangung relevanter Praxiserfahrungen zusammengestellt:
http://www.forumzfd-akademie.de/files/va_media/nid2437.media_filename.pdf.

⁶⁴ Das Nachwuchsförderprogramm wird aus Mitteln des Stammprogrammes des DED finanziert. Am 31.2.2008 hatte der DED nach Auskunft der Interviewpartnerin 105 Teilnehmende unter Vertrag, davon 6 für die Fachgruppe „Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung“.

⁶⁵ Es handelt sich nicht um ein GTZ-eigenes Traineeprogramm, sie führt dieses im Auftrag des BMZ für die deutsche EZ durch.

⁶⁶ Ebenfalls unterschiedlich ist, ob solche Juniorfachkraftstellen beim BMZ als eigenes Programm beantragt werden, wie der DED es tut, oder ob sie Teil eines länderspezifischen Antrages sind, wie es bei der AGEH der Fall ist.

Empfehlungen

28. Die Zahl der Nachwuchsstellen oder Traineeplätze in der EZ sollte erhöht werden, um Einsteiger/-innen in diesem Bereich Möglichkeiten zu bieten, in der internationalen Arbeit Erfahrung zu sammeln. Wo es möglich und vertretbar ist, könnte auch die Zahl an ZFD-spezifischen Stellen erhöht werden, wobei hier m. E. eine sorgfältige Abschätzung der Anforderungen und Risiken erforderlich ist, um nicht die Ziele der Konfliktbearbeitung (und u. U. die Mitarbeiter/-innen selbst) zu gefährden.
29. Juniorfachkräfte, die nicht in ZFD-spezifischen Stellen unterkommen, aber Interesse am ZFD haben, könnten während oder nach ihrer Dienstzeit in ZKB-relevanten Fragestellungen fortgebildet werden. Hier sind verschiedene Modelle denkbar. Um nur ein Beispiel zu nennen, wäre es denkbar, dass am ZFD interessierte Juniorfachkräfte während ihrer Dienstzeit eine ZKB-relevante Qualifizierung erhalten und dann im Rahmen ihres Nachwuchsprogrammes konfliktrelevante Fragestellungen mit bearbeiten, z.B. eine Konfliktanalyse erstellen oder dergleichen.

3.4.2 Praktika, Studiensemester, Forschungsaufenthalte und Studienberatung

Wichtig ist, dass Studierende rechtzeitig vor ihrem Abschluss über Zugangsvoraussetzungen zum ZFD informiert sind, so dass sie während ihres Studiums versuchen können, auf die Erfüllung der Voraussetzungen hinzuwirken.

Eine Möglichkeit der Qualifizierung und des Sammelns von Erfahrung sind längerfristige Praktika oder anderweitige Mitarbeit bei Entsendeorganisationen im Inland, ggf. gekoppelt mit gezielten Qualifizierungsmaßnahmen. Eine ZFD-Trägerorganisation hatte eine solche Maßnahme im Rahmen der Vorbereitung von Juniorfachkräften vorgesehen, bei der sich Mitarbeit in der Geschäftsstelle mit spezifischen Seminaren und Kursen abwechseln sollten (die entsprechende Maßnahme wurde dann aber nicht bewilligt).

Sowohl die Entsendeorganisationen als auch viele internationale NROs und Organisationen, wie die UN und ihre Unterorganisationen, bieten Praktika an. Praktika ermöglichen den Entsendeorganisationen, eine Person kennen- und einschätzen zu lernen und die Praktikanten können praktische Erfahrung gerade auch in den oft wichtigen Verwaltungsaufgaben sammeln. Der Autorin dieses Berichts sind mehrere FFK und EZ-Mitarbeiter/-innen bekannt, die auf diesem Wege Zugang zu einer FFK-Stelle fanden. Ein Problem ist jedoch die oftmals fehlende Vergütung von Praktika, so dass manche Interessierte längerfristige Praktika schlicht nicht leisten können. Allerdings werden die im Rahmen ihres Studiums vorgesehenen Praktika von zumeist nur wenigen Wochen in den Semesterferien als nicht ausreichend angesehen, wie die meisten befragten Entsendeorganisationen aussagten.⁶⁷

Einige Entsendeorganisationen erwähnten, dass neben längerfristigen (d.h. mindestens mehrmonatigen) Praktika auch Auslandsstudiensemester in einem nichteuropäischen Land, eine/n Bewerber/in für sie u. U. interessant machen würden.

Eine dritte Möglichkeit sind Forschungsaufenthalte, wie sie z.B. von ASA finanziert werden, d.h. mehrmonatige Aufenthalte in einem Land, um ein zeitlich begrenztes Projekt (also nicht eine Promotion oder dergleichen) durchzuführen.

Empfehlungen

30. Studierende und andere junge Interessent/-innen am ZFD sollten verstärkt auf den Nutzen längerfristiger internationaler Praktika oder eines Auslandssemesters im globalen Süden oder anderen Einsatzregionen der EZ hingewiesen werden. Auslandssemester im europäischen oder nordamerikanischen Raum gelten für EZ-Organisationen nur sehr eingeschränkt als einschlägige Erfahrung.⁶⁸
31. Trägerorganisationen sollten überlegen, ob sie fehlende praktische Erfahrungen von ansonsten interessanten Bewerber/innen durch einen Einsatz in den eigenen Geschäftsstellen auffangen können.
32. Es ist wichtig, die Voraussetzungen für den ZFD eindeutiger und unmissverständlicher zu beschreiben,

⁶⁷ Auslandssemester im Rahmen der Mindeststudienzeit scheinen allein Tübingen und der gerade angelaufene Studiengang in Frankfurt/Main und Darmstadt zu erlauben (Quelle: Internetseiten der Universitäten). Grundsätzlich möglich sind Auslandssemester überall, die Studierenden müssen ggf. aber in Kauf nehmen, dass sich ihre Studienzeit verlängert und im Ausland erbrachte Leistungen evtl. nicht anerkannt werden.

⁶⁸ Auf diese Aspekte wird bereits hingewiesen, z. B. wenn Trägerorganisationen von Hochschulen eingeladen sind (die Universität Marburg macht dies z.B. regelmäßig). Dennoch zeigte sich in den Gesprächen mit Studierenden, dass es nicht wirklich ein Problembewusstsein in dieser Hinsicht gab.

und zwar so früh, dass z. B. die Studierenden ihren Ausbildungsweg darauf ausrichten können.

33. Veranstaltungen, die auf die Studierenden frustrierend wirken und den Eindruck hinterlassen, dass sie ohnehin nicht für den ZFD in Frage kommen, sind kontraproduktiv. Berufsorientierungsveranstaltungen sollten deshalb so früh wie möglich in der Studienlaufbahn stattfinden, auch wenn zu diesem Zeitpunkt viele Studierende noch keine genaue Vorstellung über ihren beruflichen Werdegang haben. Nur so können sie (gerade angesichts der zunehmenden Verschulung des Hochschulstudiums durch das Bachelor/Master-System) rechtzeitig Vorsorge treffen, z. B. Studiensemester, Forschungsaufenthalte oder längerfristige Praktika im außereuropäischen Ausland einplanen.

3.4.3 Ehrenamtliches Engagement in der Friedens- und Eine Welt-Arbeit

Einige Trägerorganisationen legen gerade bei der Beurteilung junger Bewerber/-innen Wert auf ehrenamtliches Engagement. Drei Faktoren scheinen hier eine Rolle zu spielen: Zum einen sammeln die Interessierten auf diese Weise Erfahrung im praktischen Funktionieren von NROs, Wissen, das oftmals für ihre Arbeit mit Partnerorganisationen in anderen Ländern unabdingbar ist. Zum zweiten ist solche Arbeit, wenn sie in ZKB-relevanten Themenfeldern stattfindet (Friedensarbeit, Eine-Welt-Arbeit) Indikator für Interesse und Vorhandensein praktischer Vorkenntnisse. Zum dritten ist sie Ausdruck davon, dass die entsprechende Person nicht nur ihre berufliche Karriere im Blickfeld hat, sondern sich sozial engagieren möchte - selbst falls das ehrenamtliche Engagement in ZKB-fernen Bereichen stattfand.

Empfehlung

34. Studierende und andere junge Interessentinnen und Interessenten am ZFD sollten verstärkt auf die Wichtigkeit ehrenamtlichen Engagements hingewiesen werden.

3.4.4 Freiwilligendienste als "Nachwuchstraining"

Freiwilligendienste wurden weiter oben (3.2.3) schon als mögliche Ressource für die Anwerbung von Personal benannt. Dort wird die Frage gestellt, inwieweit die Ableistung eines Freiwilligendienstes in Ländern des globalen Südens ein bewusster Qualifizierungsschritt für spätere Arbeit im ZFD sein kann, vergleichbar der des Antretens einer Junior- oder Traineestelle.

Ein Problem scheint zu sein, dass die Bereitschaft, einen solchen Dienst zu leisten, bei Hochschulabsolvent/-innen nicht hoch ist. Freiwilligendienste werden von ihnen als etwas angesehen, das eher in der Phase zwischen Abitur und Studium angesiedelt ist. Dies zeigt auch die Erfahrung mit dem Programm *weltwärts*, das zwar Menschen bis 28 Jahren offen steht, aber, soweit mir berichtet wurde, vorrangig von sehr jungen Menschen genutzt wird.⁶⁹

Das würde bedeuten, dass Freiwilligendienste als bewusstes Nachwuchstraining nur von begrenzter Bedeutung sind, da dies eine langjährige Planung der beruflichen Entwicklung voraussetzen würde. Die Anzahl derer, die später einmal im ZFD arbeiten möchten, dafür erst einmal mit *weltwärts* oder beispielsweise einem Freiwilligenprogramm von EIRENE ein Jahr nach Afrika oder Asien gehen, dann studieren und sich dann für einen ZFD-Platz bewerben, dürfte sehr gering sein.

Vielversprechender scheint der Autorin daher der oben empfohlene Weg, dass Dienste mit ihren ehemaligen Freiwilligen Kontakt halten, um zu sehen, ob sie später nach ihrer Ausbildung oder ihrem Studium Interesse an einer Entsendung im ED / ZFD haben.

3.5 Qualifizierungsfragen

3.5.1 Qualifizierung von Nachwuchskräften

Um Bewerber/-innen zu qualifizieren, denen bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, nicht aber Berufs- oder Auslandserfahrung fehlen, wäre der Ausbau des Angebotes an „maßgeschneiderten“ Fortbildungen, die solche Defizite abbauen, eine vielversprechende Strategie. Das 2006 für die Akademie für Konflikttransformation erstellte

⁶⁹ Eine statistische Erhebung durch den AKLHÜ (2008a) benennt für das Jahr 2007 die Zahl von 7.060 Freiwilligen, die zwischen einer Zeit von wenigen Wochen in Workcamps bis zu einem Jahr oder länger im Ausland verbringen, davon rund 3.000 im außereuropäischen Ausland. Die meisten von ihnen tun dies direkt im Anschluss an ihre Schulzeit; das Durchschnittsalter liegt zwischen 19,9 und 21,7 Jahren je nach Typ des Dienstes.

Gutachten kam u.a. zu der zentralen Empfehlung, neben den umfassenden Qualifizierungskursen verstärkt kompakte Trainings zu einem breiten Themenspektrum anzubieten. Das daraus entstandene Programm der *Trainings for Peace* wird nach Auskunft der Akademie für Konflikttransformation von fast allen ZFD-Trägerorganisationen nachgefragt. Manche Träger führen selbst Qualifizierungsmaßnahmen durch (z.B. KURVE Wustrow) oder nutzen die Dienste der V-EZ (InWEnt) oder weiterer Anbieter.

Einen Beitrag zur Qualifizierung für den ZFD leisten selbstverständlich auch die Masterstudiengänge in der Friedens- und Konfliktforschung, auch wenn diese, wie oben dargestellt, nur selten zu einem unmittelbar an das Studium anschließenden Einsatz im ZFD führen können.

Empfehlungen

35. Es gibt eine Gruppe von Menschen⁷⁰, die dicht davor stehen, Voraussetzungen für (Junior-) FFK-Stellen zu erfüllen, denen aber neben anderem auch praxisrelevante Kenntnisse in der ZKB fehlen. Für sie wäre die Organisation von Praxisteilen an den Hochschulen oder alternativ der Besuch von Kursen freier Träger hilfreich.
36. Von Seiten der Hochschulen, besonders der Konfliktforschungs-Masterstudiengänge, könnte im Gespräch mit möglichen Arbeitgebern geprüft werden, ob die Curricula relevante praxisbezogene Elemente einbeziehen können.⁷¹
37. Sinnvoll wäre darüber hinaus Hilfe bei der Vermittlung von Praktikumsstellen bei internationalen NROs, besonders solchen im globalen Süden; Seminare, die sich wissenschaftlich mit Methoden der Konfliktbearbeitung befassen, die im ZFD zum Einsatz kommen; und eine rechtzeitige Berufsberatung zu den Eingangsvoraussetzungen für den ZFD und dem Weg, auf dem diese schließlich erfüllt werden können.

Was nach Auffassung der Autorin nicht geleistet werden kann und auch den Standards für den ZFD (Konsortium 2008) deutlich widersprechen würde, ist der Ausgleich von fehlender Auslands- und Berufserfahrung ausschließlich durch Zusatzfortbildungen. Selbst die besten Simulationen oder Rollenspiele ersetzen nicht die praktische Erfahrung. Deshalb können solche Zusatzfortbildungen nur ein (wenngleich wichtiger) Baustein unter anderen Maßnahmen sein. Sie können insbesondere bei der Qualifizierung von Juniorfachkräften Sinn machen, sind aber nicht ausreichend, um z.B. jemand, die/der lediglich studiert hat, zu einer vollwertigen FFK weiterzubilden.

3.5.2 Weitere Beobachtungen zur Qualifizierung von Friedensfachkräften und Studierenden der Friedens- und Konfliktforschung

In den Befragungen der FFK und der Studierenden wurde ermittelt, ob sie sich "ausreichend" qualifiziert fühlten, ihrer Meinung nach "Grundkenntnisse vorhanden waren, aber noch etwas fehlte" oder ob sie sich als nicht ausreichend qualifiziert einschätzten.

Bei den FFK antworteten rund 54% mit "ausreichend", 37% mit "Grundkenntnissen" und 9% mit "nicht ausreichend". Eine Auswertung der Nennung verschiedener Bereiche, in denen sich FFK als gut oder als nicht ausreichend qualifiziert erlebten, ergab ein sehr gemischtes Bild:

- In Fähigkeiten, die direkt mit der ZKB zu tun haben (Konfliktanalyse, Konzepte der Konflikttransformation, Methoden der Konfliktbearbeitung, Gewaltfreie Kommunikation, Mediation, interkultureller Dialog), sahen sich 40% ausreichend und 28% nicht ausreichend qualifiziert.⁷²
- Praktische Erfahrung benannten 17% als nicht ausreichend.
- Fähigkeiten im Bereich der Administration, Management, Personalführung nannten jeweils 14% als ausreichend und als nicht ausreichend.
- Organisationsberatung, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising als Aufgabenbereiche, in denen FFK ihre Partnerorganisationen unterstützten, wurden von 3% als ausreichend angesehen und von 17% als

⁷⁰ Es ist schwer einzuschätzen, wie groß diese Gruppe ist. Nur ein kleiner Teil der Studierenden der Friedens- und Konfliktforschung erfüllt die formalen Standards, wie sie für den ZFD festgeschrieben wurden - auch für Juniorfachkraftstellen wird zumindest etwas Praxis- und Auslandserfahrung vorausgesetzt.

⁷¹ Allerdings sind den Masterstudiengängen der Friedens- und Konfliktforschung hier auch Grenzen gesetzt, wie mir von Lehrkräften sowohl in Marburg wie Tübingen erläutert wurde: Die Studiengänge sind als akademische, nicht als praxisorientierte zugelassen worden.

⁷² Die offen gestellte Frage forderte die Befragten auf, selbst (d.h. ohne vorgegebene Antworten) anzugeben, in welchen Bereichen sie sich ausreichend oder nicht ausreichend qualifiziert sahen. In der Auswertung wurden dann ähnliche Nennungen zu einem Punkt zusammengefasst.

nicht ausreichend.⁷³

Das Bild spiegelt die unterschiedlichen Einsatzbedingungen, Projektbeschreibungen und vielleicht auch Rekrutierungskriterien der Entsendeorganisationen wider, es lassen sich daher keine allgemeingültigen Folgerungen daraus ableiten. Die verhältnismäßig hohe Zahl von fast 30% derjenigen, die sich in den Kernbereich der ZKB als nicht ausreichend qualifiziert einschätzten, gibt jedoch schon Anlass zur Besorgnis.

Von den Studierenden antworteten rund 12%, dass sie sich für Tätigkeiten in der Zivilen Konfliktbearbeitung / im ZFD ausreichend qualifiziert fühlten, 76% ordneten sich in die Kategorie „Grundkenntnisse“ ein und 12% sahen sich als nicht ausreichend qualifiziert. Bei dieser Frage handelte es sich natürlich nur um eine Selbsteinschätzung, die nicht gegen die praktische Erfahrung eines Einsatzes oder auch nur das Feedback eines potentiellen Arbeitgebers getestet worden ist. Nach dieser Eigeneinschätzung meinten die Meisten, dass sie gute Fähigkeiten oder Kenntnisse hätten, die direkt im Kernbereich der ZKB liegen. In Kenntnissen wie Personalführung und Trainingskompetenz fühlten die Befragten sich am wenigsten vorbereitet. Mittlere Werte erreichten Projektmanagement, Evaluation und diplomatische Kenntnisse.

Die Entsendeorganisationen gaben durchweg an, dass sich der Pool von Personen, die Grundkenntnisse in der ZKB besitzen, stark vergrößert hat, was in erster Linie auf die unterschiedlichen Qualifizierungsangebote von freien Bildungsträgern (Akademie für Konflikttransformation, KURVE Wustrow, Schalomdiakoniat, verschiedene Bildungswerke usw.) und auf die verschiedenen universitären Angebote (FernUni Hagen, Stadtschlaining, die Masterstudiengänge in Friedens- und Konfliktforschung) zurückzuführen ist.

Zumindest einige Entsendeorganisationen scheinen ZKB-spezifische Kenntnisse als „hard skills“ zu betrachten, die ggf. auch kurzfristig durch bestehende Angebote verschiedener Qualifizierungseinrichtungen erlernt werden können, sofern eine Bewerberin oder ein Bewerber ansonsten von ihrer/seiner Erfahrung her qualifiziert erscheint. Viele nutzen z. B. die Angebote der Akademie für Konflikttransformation, um ansonsten geeignete Fachkräfte (z. B. Rückkehrer/-innen aus anderen EZ-Feldern), denen nur spezielle Kenntnisse in ZKB fehlen, nachzuqualifizieren. Nur eine Interviewpartnerin einer EZ-Organisation äußerte diesbezüglich erhebliche Zweifel. Nach ihrer Auffassung erforderte ZKB ein Maß an Erfahrung und die Fähigkeit zur Durchdringung von Problemen, die man nur mit mehrjähriger Ausbildung und praktischer Erfahrung erwerben könne.

Empfehlungen

38. Die realen Anforderungen an FFK im Bereich der ZKB sollten – ggf. im Rahmen der Evaluation des ZFD – kritisch geprüft werden. Dabei sollte auch untersucht werden, ob bestimmte Aspekte der Arbeit bei den Qualifizierungsmaßnahmen oder bei der Auswahl von Bewerber/-innen nicht genügend berücksichtigt werden (etwa die Praxistauglichkeit von bestimmten Methoden der Konfliktbearbeitung).⁷⁴
39. Da offensichtlich ein deutlicher Bedarf an Qualifizierungsangeboten in praktischen Fähigkeiten außerhalb des Kernbereichs der ZKB (Projektmanagement, Buchführung etc.) besteht, sollten diese Angebote ausgebaut werden.
40. Es sollten mehr „Trainings für Trainer“ angeboten werden, da Organisationen Schwierigkeiten haben, Stellen zu besetzen, bei denen praktische Trainingserfahrung vorausgesetzt wird.

Bereits an anderer Stelle wurden folgende qualifizierungs-relevante Punkte genannt:

- Für die möglichen Zielgruppen der schon in einem Einsatzland sich aufhaltenden EU-Bürger/-innen und mitausreisenden Ehepartnern wäre eine Weiterqualifizierung im Bereich der ZKB erforderlich;
- Juniorfachkräfte, die nicht auf ZFD-spezifischen Stellen eingesetzt werden, aber Interesse am ZFD haben, könnten während oder nach ihrer Dienstzeit in ZKB-relevanten Fragestellungen fortgebildet werden. Hier sind verschiedene Modelle denkbar. Zum Beispiel, um nur eine Anregung zu geben, wäre denkbar, dass am ZFD interessierte Juniorfachkräfte während ihrer Dienstzeit eine ZKB-relevante Qualifizierung erhalten und dann im Rahmen ihres Nachwuchsprogrammes konfliktrelevante Fragestellungen mit bearbeiten, z.B. eine Konflikthanalyse erstellen oder dergleichen.
- Qualifizierungsmaßnahmen, die Mitarbeit bei Entsendeorganisationen im In- und Ausland mit Trainings verbinden, scheinen ein vielversprechendes Modell zu sein.

⁷³ Andere Bereiche, in denen sich Einzelne als nicht ausreichend qualifiziert einschätzten, waren Stressbewältigung, Trainingserfahrung, realistische Kenntnisse der Partnerorganisation und des Gastlandes und Umgehen mit Teamkonflikten.

⁷⁴ Ein Beispiel, das der Autorin mehr als einmal genannt wurde, ist das der Mediation. Klassische Mediationsverfahren unter Berücksichtigung all der Schritte der Mediation und der Verfahren ihrer Moderation (z.B. Spiegeln des Gesagten) kommen im Feld nur selten zum Einsatz. FFK fehlt dann manchmal die Erfahrung, die erlernten Methoden so anzupassen, dass sie dem sozialen und kulturellen Umfeld entsprechen.

3.6 Bildung von Reservepools

Das ZIF unterhält nach Wissen der Autorin als einzige deutsche Institution einen formellen Pool von trainierten und zertifizierten Personen, die für Friedenseinsätze im Ausland bereitstehen. Er enthält rund 1.100 Personen, wovon derzeit rund 850 einsetzbar sind, der Rest ist als nicht verfügbar gemeldet. Es gibt einen Kern von 150-200 Personen, die ständig im Einsatz sind.

Das ZIF nutzt diesen Pool, indem es geeignete Kandidatinnen und Kandidaten direkt anspricht oder Positionen ausschreibt. Dieses Verfahren generiert i.d.R. sehr schnelle Rückmeldungen. Auch Stellenausschreibungen von NROs werden über diese Liste verteilt. Eine Evaluierung des aktiven Pools von 800 Personen im Jahr 2008 ergab, dass seit 2002 69% der Mitglieder als Wahlbeobachter/-innen im Einsatz waren; 39% haben einen (oder mehrere) längere Einsätze hinter sich. Die Hälfte des aktiven Pools war zwischenzeitlich in Auslandseinsätzen anderer Organisationen tätig, insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit, in der Forschung und für Unternehmen.

Die ZFD-Entsendeorganisationen antworteten auf die Frage nach dem Nutzen eines vergleichbaren Pools für den ZFD durchweg, dass sie dazu nicht die Mittel hätten und dass die Zahl des von ihnen gesuchten Personals zu gering und die Stellen oftmals zu speziell seien, als dass die Entwicklung eines solchen großen Pools sinnvoll wäre. Die meisten haben allerdings einen „informellen Pool“ in der Form von Alumni- oder anderen Kontaktlisten, über die Stellenausschreibungen verbreitet werden.

Im internationalen Bereich gibt es die Alumniliste von Stadtschlaining, über die viele Menschen zu Einsätzen in ZKB kommen und den Versuch von Peaceworkers UK (jetzt mit International Alert fusioniert), über ein System gradueller Qualifikation einen großen Pool von einschlägig qualifizierten Personen aufzubauen.⁷⁵

Ein interessanter Vorschlag wurde vereinzelt in Interviews angesprochen: Der Austausch von Daten grundsätzlich in Frage kommender Bewerber/-innen, für die die jeweilige Organisation derzeit keine Stelle anbieten kann. Menschen haben zumeist ein bestimmtes Zeitfenster, das eine Möglichkeit für Auslandsarbeit bietet. Wenn sie von einer Organisation, bei der sie sich bewerben, als grundsätzlich geeignet eingeschätzt, aber aktuell nicht eingesetzt werden können, würde es Sinn machen, deren Profil (mit ihrem Einverständnis natürlich) anderen Organisationen zur Verfügung zu stellen. Sofern datenschutzrechtliche Bedenken dem entgegenstehen, könnten die Bewerber/-innen zumindest auf die Möglichkeit der Bewerbung bei anderen Diensten hingewiesen werden. Ein solcher Abbau von Barrieren zwischen den Diensten könnte helfen, interessierten und qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten eine Stelle im ZFD zu vermitteln, anstatt sie u. U. zu verlieren, weil sie vergeblich darauf warten, dass bei der einen Organisation, bei der sie sich beworben haben, eine Stelle frei wird.

Empfehlungen

41. Die Organisationen im Konsortium ZFD sollten prüfen, ob der Aufbau einer ZFD-übergreifenden Kooperation bei der Suche nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen helfen könnte. In einem ersten Schritt könnten Qualifizierte, die aber im Moment nicht eingesetzt werden (z.B. weil für die Stelle, für die sie sich bewarben, jemand anders noch geeigneter war) auf die Möglichkeit der Bewerbung bei anderen Organisationen hingewiesen werden oder mit ihrem Einverständnis ihre Bewerbung direkt weitergegeben werden.
42. Ebenfalls wünschenswert wäre, Rückkehrer/-innen aus anderen EZ-Organisationen (die meist auch auf befristeten Stellen gearbeitet haben) mit in diese Bemühungen einzubeziehen. Man könnte z.B. mit Hilfe von Personalverantwortlichen dieser Organisationen entsprechende Empfehlungen an Rückkehrer/-innen weiterleiten.

3.7 Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD

Oben wurde bereits das Thema der unterschiedlichen Wahrnehmung des ZFD auch innerhalb der „EZ-Szene“ angesprochen: Von nicht am ZFD beteiligten EZ-Organisationen wird er teilweise eher als Einsteigerprogramm gesehen – dasselbe gilt auch für viele Absolventinnen und Absolventen der Masterstudiengänge. Das Selbstverständnis der ZFD-Organisationen widerspricht dem deutlich – sie suchen vor allem Berufs- und Auslandserfahrene ab ca. 30 Jahre (s. oben).

Diese unterschiedliche Eigen- und Fremdwahrnehmung ist von erheblicher Bedeutung und sicher auch nicht un-

⁷⁵ S. ARCA 2008.

problematisch für den ZFD, sie sollte u. a. im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD aufgegriffen werden.

Wie erwähnt wird in diesem und den nächsten Jahren eine Öffentlichkeitskampagne für den ZFD durchgeführt. Diese sollte auch auf die Zielsetzung ausgerichtet werden, dass sich mehr Menschen für eine Arbeit im ZFD interessieren und ihn als eine Option für sich wahrnehmen - gerade jene Gruppen von Menschen, die mit gezielten Stellenausschreibungen schlecht zu erreichen sind („Umsteiger“).

Bei der Befragung der FFK und der Studierenden bestand sehr große Übereinstimmung im Hinblick auf die Motivation, sich für einen ZFD-Einsatz zu interessieren. Es könnte sich lohnen, diesen Gesichtspunkt im Rahmen einer Werbekampagne aufzugreifen, um den ZFD attraktiver zu machen. Die höchstbewerteten Motivationen waren:

- „Andere Menschen und Kulturen kennenzulernen“
- „Das, was ich gelernt habe, sinnvoll anwenden zu können“
- „Eine Arbeit zu tun, die mich herausfordert“
- „Einen Beitrag für eine bessere Welt zu leisten bzw. die Welt zu verändern, etwas Gutes zu tun“.⁷⁶

Ein Vergleich mit einer Studie der Vereinten Nationen (ICSC 2008), in der untersucht wurde, welche Gründe Menschen hatten, bei den UN zu arbeiten, ergab ein ähnliches Bild. Ganz oben stand dort die Chance, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, gefolgt von der Möglichkeit, einer guten Sache zu dienen.⁷⁷

Empfehlung
43. Die Motivationen der Interessierten sollten bei der Werbung für eine Tätigkeit im ZFD gezielt eingesetzt werden.

Wie schon unter 3.3 angesprochen, sollte eine ausführlichere Information über die „materielle Seite“ eines Dienstes im ZFD erfolgen. Diese müsste auch die Zusatzleistungen berücksichtigen und ggf. einen Vergleich zu Stellen in der EZ vornehmen. So könnte man dem Eindruck entgegenwirken, dass Entwicklungsdienst Leistende wesentlich schlechter gestellt seien als Angestellte von NRO in regulären Positionen.

3.8 Einige übergreifende Empfehlungen

Zusätzlich zu den obigen, bereichsspezifischen Empfehlungen sollen zum Abschluss einige übergreifende Empfehlungen formuliert werden, die sich aus den Ergebnissen der Erhebung ableiten lassen:

Mehrere Interviewpartner/-innen haben recht offen das Thema der Konkurrenz zwischen den Diensten angesprochen. Diese Konkurrenz um gute Fachkräfte schlägt sich u. a. darin nieder, dass der Wechsel von einer Organisation zur anderen trotz Annahme und fester Zusage im Bewerbungsverfahren und während des Dienstes akzeptiert und praktiziert wird. Auch die unterschiedliche Gestaltung der Rahmenbedingungen (finanzielle Leistungen) trägt zu dieser Konkurrenz bei, da die von den Trägern betonte Unabhängigkeit der eigenen Organisation auch dazu führt, dass Fachkräfte die Organisation wählen, die ihnen „den besten Deal bietet“.⁷⁸

Empfehlungen
44. Die Dienste sollten prüfen, ob eine Anpassung der monetären und geldwerten Leistungen zwischen ihnen ein Weg ist, die interne Konkurrenz zu vermindern.
45. Es sollte diskutiert werden, ob die Verabschiedung eines „Code of Conduct“ sinnvoll ist, der die Vermeidung einer gegenseitigen Abwerbung von Bewerbern und Fachkräften im Dienst zum Inhalt hat.

Ein anderes Thema, das gelegentlich angesprochen wurde, waren Aspekte der Bewerbungsverfahren. Diese gehörten nicht zum eigentlichen Thema der Studie, sollen jedoch erwähnt werden:

Zum einen tauchten Hinweise darauf auf, dass einige Bewerber/-innen, die die Anforderungen eigentlich erfüll-

⁷⁶ Diese vier Punkte bekamen die höchste Zahl an Nennungen von 75 bis über 90% pro Nennung (vgl. Anhang 3). Bei älteren FFK stärker ausgeprägt als bei jungen Studierenden war der Punkt „Etwas Neues anfangen“. Vergleiche auch die Studie von Emrich zum „Ranking“ von „Treibern für Mitarbeiter/-innengewinnung“ (Punkt 3).

⁷⁷ An den weiteren Stellen wurden Gründe genannt, bei dem die ED nicht konkurrieren können: Möglichkeit des professionellen Wachstums (s. hierzu Abschnitt 3.9), das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer internationalen Organisation und die Reputation der Vereinten Nationen. Das Gehalt und die Sozialleistungen standen an mittlerer Stelle, spielten also keine überragende Rolle.

⁷⁸ Zumal viele Zielländer des ZFD von mehr als einer Organisation ‚bedient‘ werden.

ten, offenbar abgelehnt wurden, weil ihre Bewerbungen ungenügend waren, sie sich also schlecht „verkauften“. Eine Beratung im Hinblick darauf, was für Entscheideorganisationen entscheidende Qualifikationen sind, und was demzufolge in der Bewerbung hervorgehoben werden sollte, könnte letztlich auch die Zahl erfolgreicher Bewerbungen erhöhen. Das ZIF bietet für seinen Pool ebenso wie die Akademie für Konflikttransformation in einem Seminar für Ein- und Umsteiger/-innen („Friedensarbeit als Beruf“) bereits entsprechende Hilfestellungen an.

Empfehlungen

46. Deutlicher machen, welche Kriterien und Aspekte bei einer erfolgreichen Bewerbung wesentlich sind.
47. Beratungsangebote und Orientierungshilfen (z. B. mehr Angebote im Bereich von „Bewerbertrainings“) schaffen.

Des Weiteren wurde der Autorin mehrfach von Menschen berichtet, die sich immer wieder beworben haben und immer wieder abgelehnt wurden, weil sie z. B. von ihrer Persönlichkeit und Einstellung her als ungeeignet eingestuft wurden, ihnen dies aber nicht gesagt wurde.

Empfehlung

48. Bei Ablehnung von Bewerber/-innen einen Weg finden, offenzulegen, welches die Gründe sind und ob es Wege gibt, wie die Bewerberin / der Bewerber seine Chancen auf eine Einstellung in Zukunft verbessern kann.⁷⁹

3.9 ZFD und Personalentwicklungskonzepte

Zum Thema Rekrutierung und Personalbindung in der Wirtschaft wurde von der Akademie für Konflikttransformation eine ergänzende Kurzstudie (Steffen Emrich, „Von der Wirtschaft lernen?! Die richtigen Mitarbeiter/-innen finden und an sich binden“) in Auftrag gegeben, die in der vorliegenden Publikation als Exkurs vorgestellt wird. Sie gibt viele wertvolle und ergänzende Anregungen zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter/-innengewinnung, -bindung und -motivation, zum öffentlichen Auftritt von Arbeitgebern („Employer Branding“ und Werbung im Internet), zur besseren Herausstellung der Vorteile einer Arbeit im ZFD und zur Erhöhung der Attraktivität der Arbeit im ZFD durch Weiterbildungsangebote und Angebote der Nachbetreuung nach Ende der Dienstzeit.

Die Befragungsergebnisse des Hauptberichts legen nahe, dass Personalentwicklungskonzepte, verstanden in einem weiten Sinne als „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“⁸⁰, im ZFD auf eine wesentliche strukturelle Beschränkung stoßen. Es handelt sich beim ZFD um eine zeitlich befristete Tätigkeit mit unsicheren Perspektiven einer anschließenden Weiterbeschäftigung. Für die meisten FFK bedeutet berufliche Weiterentwicklung die Suche nach Arbeitsstellen andernorts, wobei in der EZ und teilweise auch bei anderen internationalen Organisationen Rückkehrer/-innen aus dem ZFD als interessante Bewerber/-innen geschätzt werden

Bei den ED beschränkt sich daher eine „Personalentwicklung“ in der Regel auf den Zeitraum von Anwerbung - Qualifizierung (oder Qualifizierung und dann Anwerbung) - Entsendung - evtl. Zweit- und Drittentsendung - Hilfe bei der Reintegration.

Hier unterscheiden sich die Dienste wesentlich von den anderen EZ-Organisationen, die zwar auch wie der ZFD zumeist mit befristeten Verträgen arbeiten, aber von ihrem Personal nicht die „Reintegration in die heimatische Berufswelt“ erwarten, sondern im Gegenteil versuchen, Arbeitnehmer/-innen durch Anschlussverträge vor Ort oder durch Entsendung in andere Regionen zu halten. Dies können die Dienste zumeist nicht leisten, weshalb auch einige der Rückkehrer/-innen „mangelnde Berufsperspektiven“ als einen Hinderungsgrund für eine Neuentsendung benannten.⁸¹

⁷⁹ Falls dies nicht für alle Bewerber/-innen geleistet werden kann, dann vielleicht im mündlichen Gespräch zumindest für diejenigen, die in der Endauswahl standen. Allerdings dürften arbeitsrechtliche Bedenken dagegen sprechen, solche Begründungen schriftlich zu geben.

⁸⁰ Becker, Manfred (2005) Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart:Schäffer-Poeschel, S.3, zitiert nach Liebig & Wiemann 2008:15

⁸¹ Bei der Frage nach bestehenden Personalentwicklungskonzepten wurde der Autorin auch beinahe durchgängig gesagt, dass dieser Begriff für den Bereich der ED nicht angemessen sei.

Die nicht nach dem EhfG entsendenden EZ-Organisationen und die internationalen staatlichen Organisationen können außerdem Aufstiegsmöglichkeiten bieten, wozu der ZFD (und die ED allgemein) nur in beschränktem Umfang in der Lage ist. Bei einigen Organisationen, die Teams im Ausland unterhalten, gibt es die Möglichkeit, zum Koordinator / zur Koordinatorin dieser Teams zu werden. Bei anderen, die nur einzelne Berater/-innen schicken, sind auch solche Möglichkeiten verbaut.⁸²

Personalentwicklungskonzepte sind in der freien Wirtschaft Standard, und das Thema wurde jüngst auch in einer Machbarkeitsstudie für die EZ (Liebig und Wiemann 2008) aufgegriffen. Dort wird Personalentwicklung vorrangig unter dem Aspekt der Weiterbildung behandelt und festgehalten, dass der überwiegende Teil der Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb der jeweiligen Institutionen stattfindet und nur selektiv institutionenübergreifende Angebote insbesondere der Vorbereitungsstelle für Entwicklungszusammenarbeit (V-EZ) genutzt werden. Dies trifft für den ZFD weniger zu als für die ED allgemein: Die Qualifizierungsstudie der Akademie von 2006 und die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragungen zeigen jedoch, dass die meisten FFK eine spezielle außeruniversitäre Qualifizierung im Bereich der ZKB durchlaufen, sei es in Kursen der Akademie für Konflikttransformation, der V-EZ oder Kursen anderer freier Träger. Es scheint, dass im Sektor der ZKB mehr institutionenübergreifend gearbeitet wird, als es Liebig und Wiemann für die EZ allgemein feststellen.⁸³

⁸² Emrichs Studie „Von der Wirtschaft lernen?!“ bestätigt diese Aussage insofern, als dass auch er auf die Bedeutung der Möglichkeiten von Karriereplanung hinweist (Punkt IV.b).

⁸³ Auch Fortbildungen während der Dienstzeit scheinen vorzukommen (so sind einige Teilnehmer/-innen an Kursen der Akademie für Konflikttransformation solche Personen, die sich schon in Einsätzen befinden), aber es war auf der Basis des der Autorin vorliegenden Materials und in den Interviews nicht erkennbar, ob es sich hier um gezielte „Unternehmenspolitik“ oder nicht eher eine vom Einzelfall her bestimmte Maßnahme handelte.

4. Resümee

Diese Studie befasste sich mit der Frage, wie in Zukunft eine ausreichende Zahl an qualifizierten Friedensfachkräften für einen Dienst mit dem Zivilen Friedensdienst gewonnen werden kann. Dabei zeigte sich, dass die Schwierigkeiten, geeignetes Personal für den ZFD zu rekrutieren, verschiedene Ursachen haben. Zum einen handelt es sich um einen von vornherein beschränkten Kreis von Menschen, der die erforderlichen Qualifikationen – wozu neben Kenntnis der Methoden der Konfliktbearbeitung auch gewöhnlich Projektmanagementkenntnisse und Erfahrung im außereuropäischen Ausland gehören – mitbringt und bereit ist, für mehrere Jahre ins Ausland zu gehen. Zum anderen handelt es sich um kompetitiven Markt, auf dem die Entwicklungsdienste mit anderen NROs und staatlichen Organisationen um die zur Verfügung stehenden Kräfte konkurrieren.

Es wurden in dem Bericht verschiedene Strategien zur Verbesserung der Rekrutierungssituation identifiziert und Vorschläge gemacht, wie ZFD-Entsendeorganisationen dem Problem begegnen könnten. Es ist nun an den betroffenen Organisationen, zu prüfen, welche dieser Vorschläge sie aufgreifen wollen. Vieles wird sicherlich organisationspezifisch unterschiedlich gesehen werden, da die Organisationen sich von ihrer Entsendepraxis her deutlich unterscheiden. Wenige der gemachten Vorschläge werden „passgenau“ auf die unterschiedlichen Realitäten aller Organisationen zutreffen. Daneben wird es sicher auch Bereiche geben, in denen eine organisationenübergreifende Kooperation sinnvoll wäre und gemeinsame Anstrengungen zu Synergieeffekten führen können.

Die Bedeutung des ZFD als Instrument der internationalen Friedensförderung wird heute von breiten gesellschaftlichen Kreisen und von der Politik anerkannt. Sein Erfolg hängt als Fachdienst maßgeblich von den von ihm entsendeten Fachkräften ab. Verstärkte Anstrengungen im Bereich der Rekrutierung sollten darum als Investition in die eigene Zukunft und die Erreichung der übergeordneten Ziele des ZFD gesehen werden.

Literatur und Quellen

- Akademie für Konflikttransformation (2006) Qualifizierung zu Zivilem Friedensdienst/Ziviler Konfliktbearbeitung – Bedarfserhebung unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteuren benachbarter Arbeitsfelder. Gutachten im Auftrag der Akademie für Konflikttransformation im *forumZFD*. Von Saskia Sell. Bonn
- . (2008b) Programm Herbst 2008/ Frühjahr 2009
- . (2009) Terms of Reference: Studie „Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im ZFD“. Akademie für Konflikttransformation in Absprache mit dem BMZ
- . (o.D.) Erste Praxiserfahrungen in der internationalen Friedensarbeit. Eine Handreichung für Studierende, AbsolventInnen und QuereinsteigerInnen.
- Ammonn, Anna und Lammers, Christiane (2008) ‚Ausbildung für die Friedensarbeit.‘ *Wissenschaft & Frieden* 4, 21-23
- Arbeitsgemeinschaft der Dienste und Förderungswerk für rückkehrende Fachkräfte der Entwicklungsdienste (2008) Stellensuche in Entwicklungszusammenarbeit / Internationale Zusammenarbeit (loses Blatt)
- Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (2008) ‚Ziviler Friedensdienst‘. *Contacts* Nr 1/2008
- . [2009a] Offene Projektstellen – Friedensentwicklung und Ziviler Friedensdienst. [Online] bei http://www.ageh.de/jobs_zfd.htm [19.2.09] und [8.6.09]
- Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee e.V. (2007) Internationale Freiwilligendienste. Bonn: AKLHÜ
- . (2008a) Fachkräfte in der personellen Entwicklungszusammenarbeit. Freiwillige in internationalen Freiwilligendiensten. Statistische Übersichts zu Personalvermittlungen 2007. Bonn: AKLHÜ
- . (2008b) Der Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ und seine Mitglieder. Bonn: AKLHÜ
- . (2009a) Stellendatenbanken. [Online] bei http://www.entwicklungsdienst.de/stellendatenbank.html?&no_cache=1 [19.2.09]
- . (2009b) Informationsportal ‚Internationale Freiwilligendienste für Menschen ab 30‘. [Online] bei <http://www.internationale-freiwilligendienste.org/> [24.2.09]
- . (2009c) Arbeiten für eine bessere Welt. Der Entwicklungsdienst und andere Chancen des beruflichen Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Übersicht des Arbeitskreises Lernen und Helfen in Übersee. Bonn: AKLHÜ
- . (o.D.) Nachwuchsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit. Kurzinformationen zu ausgewählten Organisationen / Institutionen, die Nachwuchsförderungsprogramme bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten. [Online] bei <http://www.entwicklungsdienst.de>
- ARCA – Associations and Resources for Conflict Management Skills (2008) Lessons Learned Report. Paths to Peace Education in Europe: Experiences, Lessons Learned and Opportunities. [Online] bei www.peacetraining.org [7.7.2008]
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (1999) Ziviler Friedensdienst. BMZ spezial 006
- . (2004) Ziviler Friedensdienst. BMZ spezial 006. Stand: Juli 2004. [Online] bei <http://www.bmz.de/de/service/infotehk/fach/spezial/spezial104pdf.pdf> [28.2.09]
- . (2005) Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Konzept 131
- . (2007) Weltwärts. [Online] bei <http://www.weltwaerts.de> [19.2.09]
- . (2008a) Wieczorek-Zeul: Haushaltsentwurf 2009 stärkt die Entwicklungszusammenarbeit – Deutschland steht zu seinen internationalen Verpflichtungen. [Online] bei http://www.bmz.de/de/presse/pm/2008/juli/pm_20080702_59.html [28.2.09]
- . (2008b) Terms of Reference (Entwurf) zur Evaluierung des „Zivilen Friedensdienstes“ (ZFD). Stand: 31.1.2008
- . (2009) Finanzressourcen für die Entwicklungszusammenarbeit im Bundeshaushalt 2009 (Einzelplan 2)
- Bundesministerium der Finanzen (2002 – 2009), Gesamtplan des Bundeshaushalts
- Bundesregierung (2008a) Entwicklungszusammenarbeit. [Online] bei <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2008/07/2008-07-02-haushalt-2009-entwicklungszusammenarbeit,layoutVariant=Druckansicht.html> [28.2.09]
- . (2008b) Dreizehnter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung. Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode. Unterrichtung durch die Bundesregierung. 17.7.2008. Drucksache 16/10038. [Online] bei <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/013/1601326.pdf> [28.2.09]
- . (2009) Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Absicherung von Zivilpersonal in internationalen Einsätzen zur zivilen Krisenprävention. Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode. Drucksache 16/12595
- Centrum für Internationale Migration (2009) Arbeitsfelder. [Online] bei <http://www.cimonline.de/de/profil/59.asp>
- Deutsche Welthungerhilfe und Terre des hommes Deutschland (2005) Die Wirklichkeit der Entwicklungshilfe. Eine kritische Bestandsaufnahme der deutschen Entwicklungspolitik. Dreizehnter Bericht 2004/2005. [Online] bei http://www.welthungerhilfe.de/uploads/tx_dwhhinformatel/Shadow_Dac_04-05-final_01.pdf. [28.2.09]
- . (2008) Die Wirklichkeit der Entwicklungshilfe. Eine kritische Bestandsaufnahme der deutschen Entwicklungspolitik. Sechzehnter Bericht 2007/2008. Eine kritische Bestandsaufnahme der deutschen Entwicklungspolitik. [Online] bei <http://www.welthungerhilfe.de/16-bericht-entwicklungshilfe.html?&0=> [28.2.09]
- Deutscher Entwicklungsdienst (2009a) Aktuelle Stellen für Entwicklungshelfer und –stipendiaten. Art der Tätigkeit/ Programm: Ziviler Friedensdienst (ZFD). [Online] bei http://www.ded.de/cgi-bin/ded/custom/pub/content.cgi?oid=6749&ticket=g_u_e_s_t&lang=1&event=search&job_searchstring=&mcate=&mcate=759-776 [9.2.2009]
- . (2009b) 10 Jahre Ziviler Friedensdienst. DED Brief 1/2009
- EIRENE (2009) Ziviler Friedensdienst. Fachdienste zur Konfliktbearbeitung in Nord und Süd. [Online] bei <http://www.eirene.org/programme/zfd/> [19.2.09]
- Entwicklungshelfer-Gesetz (EhFG). Ausfertigungsdatum: 18.6.1969. Zuletzt geändert 24.12.2003. Online bei www.juris.de [11.3.2009]
- Euler, Hartwig (2008) Personalbeschaffung bei den Entwicklungsdiensten. Arbeitskreis ‚Lernen und Helfen in Übersee‘ e.V. Po-

werpoint-Präsentation.

European Network Civil Peace Services (o.D.) EN.CPS History. [Online] bei http://www.en-cps.org/Home/EN.CPS_History [17.6.2008]

Evangelischer Entwicklungsdienst (2008) Netze des Friedens knüpfen. Ziviler Friedensdienst. Bonn:eed. [Online] bei <http://www.eed.de> [24.11.2008]

--. (2009a) Friedensfachdienst. [Online] bei <http://www.eed.de/de/de.col/de.col.b/de.sub.36/de.sub.info/de.info.308/index.html> [19.2.09]

--. (2009b) Wir suchen Fachkräfte. [Online] bei <http://www.eed.de/de/de.col/de.col.b/de.sub.36/de.col.b.stellen/index.html> [24.2.09]

Evers, Tilman (Hrsg.) (2000) Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee – Erfahrungen – Ziele. Opladen: Leske + Budrich

Freitag, Christine, Hippler, Jochen und Koch, Jens J. (2002) Evaluierung der Aufbauphase des Zivilen Friedensdienstes (ZFD). Vorläufiger Abschluss- und Synthesebericht. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Mai. [online] bei <http://www.ziviler-friedensdienst.org/docs/ZFD-Evaluierung.doc> [3.10.2008]

GTZ (2009) Berufserfahrene und Berufseinsteiger. [Online] bei <http://www.gtz.de/karriere/24694.htm> [19.2.09]

ICSC (2008) Results of the Global Staff Survey on Recruitment and Retention. International Civil Service Commission. August. [Online] bei <http://icsc.un.org/resources/hrpd/gssr/> [9.6.09]

Schönegg, Günter (2009) Zehn Jahre Ziviler Friedensdienst – Eine Zwischenbilanz. In: Institut für Entwicklung und Frieden (INEF), Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST), Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg (IFSH), Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK) und Bonn International Center for Conversion (BICC) (2009) Friedensgutachten 2009. Hrsg. von Hippler, Jochen; Fröhlich Christiane, Johannsen, Margret, Schoch, Bruno und Heinemann-Grüder, Andreas. Berlin:Lit: 280-292

International Alert (o.D.) OSCE, Council of Europe, EU, UN, UNICEF, OECD, World Bank, ILO (Fotokopie einer Darstellung von Nachwuchsprogrammen)

Konsortium Ziviler Friedensdienst (Hrsg.) (2005) Standards für den Zivilen Friedensdienst. Gemeinsame Grundlage des Konsortiums Ziviler Friedensdienst bei der Entwicklung von Projekten.

--. (2006) ZFD- Mehr Frieden wagen ... Wege zur Überwindung von Gewalt – Sieben Jahre Ziviler Friedensdienst. Bonn:Konsortium Ziviler Friedensdienst

--. (2008) Standards für den Zivilen Friedensdienst. Gemeinsame Grundlage des Konsortiums Ziviler Friedensdienst bei der Entwicklung von Projekten. Überarbeitete Fassung, Bonn: Konsortium Ziviler Friedensdienst

Kortmann, Karin (2009) Erfahrungen mit zivilen Friedensdiensten und deren Potenzial für eine internationale Friedenspolitik. Rede der Parlamentarischen Staatssekretärin Karin Kortmann am 29.1.2009 im Bernhard-Lichtenberg-Haus in Berlin (Pax Christi-Veranstaltung) [Online] bei http://www.bmz.de/de/presse/reden/kortmann/2009/januar/20090129_rede.html [3.3.2009]

KURVE Wustrow (2009) Regionen und Projekte. [Online] bei <http://kurvewustrow.org/25-0-regionen-und-projekte.html> [19.2.09]

Liebig, Klaus und Wiemann, Jürgen (2008) Personalentwicklungsbedarf in der nationalen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Hrsg. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Discussion Paper 22 Bonn:d.i.e.

Misereor (2009) Frieden. [Online] bei <http://www.misereor.de/themen/frieden.html> [19.2.09]

Peace Brigades International (2009) Mit PBI ins Ausland. [Online] bei <http://www.pbideutschland.de/278.html> [19.2.09]

Peace and Collaborative Development Network (2009) Guide to Careers in the Field and Additional Resources (Including Newly Expanded List of Key Job Websites) Online bei <http://www.internationalpeaceandconflict.org/profiles/blogs/guide-to-careers-in-the-field> [8.6.09]

People in Aid (2000) Report of the Third Emergency Personnel Seminar (2000), April 27-29, 2000

People in Aid (o.D.) Competencies, Qualifications and Experience. Online bei <http://www.epn.peopleinaid.org/files/eps3/competencies.aspx> [18.3.09]

Schweitzer, Christine, Howard, Donna, Junge, Mareike, Levine, Corey, Stieren, Carl und Wallis, Tim (2001) Nonviolent Peaceforce Feasibility Study. Online bei <http://www.nonviolentpeaceforce.org/en/feasibilitystudy> [20.7.2006]

Von Borries, Bodo (2006) 'Wege zur Überwindung von Gewalt -- Erfahrungen aus dem Zivilen Friedensdienst.' In: Konsortium Ziviler Friedensdienst (Hrsg.), S. 10-13

Weber, Christamaria (2009) Personalbeschaffung und -qualifizierung für den Zivilen Friedensdienst in Krisengebieten. Hausarbeit im Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“ an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Weltfriedensdienst (2009) Kooperanten. Der WFD sucht derzeit Fachkräfte für Burundi und Simbabwe. Online bei <http://www.wfd.de/wfd/jobs> [19.2.09]

World Vision (2009) Friedensförderung und Gewaltprävention. Online bei http://www.worldvision.de/projekte_friedensfoerderung.php [19.2.09]

ZFD-Sekretariat (2009a) Entwicklung der Anzahl der Friedensfachkräfte (FFK) seit 1999

--. (2009b) Neue Projektliste. Januar 2009.

--.(2009c) FFK 30.6.2009 (Excel-Übersicht über FFK zum Stand 30.6)

Anhang 1) Terms of Reference

Rahmen

Der ZFD als Personalentsendemaßnahme stützt sich auf sein hochqualifiziertes Personal. Nicht immer können jedoch alle ausgeschriebenen Projektstellen zeitnah mit geeigneten Personen besetzt werden. Dieser Engpass nimmt seit einiger Zeit zu. Unter der Bedingung des Barmittelanstiegs des ZFD von über 50% in nur einem Jahr von 2008 auf 2009 wird das Problem des Personal- und Nachwuchsmangels sich absehbar verschärfen.

Die Ursachen dafür sind vielschichtig und werden entsprechend unterschiedlich eingeschätzt. In einer Studie sollen deshalb Gründe für den quantitativen und/oder qualitativen Mangel erhoben werden und geeignete Maßnahmen zur Deckung des Bedarfes und zur Qualifizierung von Nachwuchs und anderem Personal identifiziert werden.

Jegliche Maßnahmen zur verbesserten Gewinnung geeigneten Personals und dessen Qualifizierung müssen, um den Bedarfen der „Abnehmer“ v.a. im Konsortium ZFD gerecht zu werden, auf gesichertem Wissen über die verschiedenen Bedürfnisse aufbauen und die Akteure intensiv einbinden. Zudem gilt es die Perspektiven und möglichen Beiträge weiterer Akteure, insbesondere im universitären Bereich, zu beleuchten. Bevor es möglich ist, in dieser Hinsicht belastbare und zielführende Konzepte zu entwickeln, soll mit der hier skizzierten Studie eine Reihe von Fragen beantwortet werden.

Die Studie soll die Rekrutierungssituation beschreiben, Bedarfe erheben und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Qualifizierung, vorschlagen. Vorliegende Analysen, u.a. die Bedarfserhebung der Akademie von 2006 unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteuren benachbarter Arbeitsfelder, sind dabei zu berücksichtigen. Der Fokus der Studie liegt auf der Gewinnung einer gesicherten Rekrutierungsgrundlage für einen erweiterten/wachsenden ZFD. Ein wesentliches Element davon ist die Nachwuchsförderung.

Die Studie soll eine Hilfestellung für die ZFD-Trägerorganisationen, das BMZ und andere Akteure darstellen, sie bei der Entwicklung weiterführender Fachkraftrekrutierungskonzepte unterstützen und ggf. zu einer systematischen Nachwuchsförderung beitragen. Sie ist also als Angebot, nicht als Verpflichtung auf gemeinsame Konzepte und Maßnahmen zu verstehen.

Die Durchführung der Studie ist für den Zeitraum Februar bis Juli 2009 vorgesehen. Mit der Konzeption und verantwortlichen Durchführung wird eine Honorarkraft auf der Basis dieser Terms of Reference beauftragt.

Ziele und Zielgruppen der Studie

Ziele

Das Gesamtziel der Studie ist es, für den ZFD relevante Daten und Erkenntnisse über

- die Rekrutierungssituation,
- die Anforderungsprofile der Träger,
- mögliche Maßnahmen zur Gewinnung neuer Zielgruppen für den ZFD und
- mögliche Maßnahmen zur Qualifizierung und Förderung von Nachwuchskräften

zu erhalten.

Im **ersten Schritt** sollen belastbare Erkenntnisse über das Rekrutierungsproblem, die Bedarfssituation und Anforderungsprofile gewonnen werden, u.a.:

- Quantitative Daten über die Rekrutierungssituation
- (vermutete) Gründe für Rekrutierungsschwierigkeiten
- Anforderungsprofile, Bedeutung der unterschiedlichen verlangten Kompetenzen (persönliche Eignung, praktische Erfahrungen, Methodenkenntnisse, fachlich-theoretische Kenntnisse)
- (vermutete) Problembereiche, wie z.B. unklare berufliche Perspektive durch FFK-Einsatz/Einsätze, Status der FK, Rückkehrerperspektiven, andere Rahmenbedingungen.

Im **zweiten Schritt** sollen mögliche neue Zielgruppen und ihre Bedürfnisse an einen Einstieg in den ZFD untersucht und realistische Perspektiven und Handlungsempfehlungen für Maßnahmen zur verbesserten Rekrutierung, Qualifizierung und Nachwuchsförderung im ZFD entwickelt und dargestellt werden. Insbesondere sollen folgende Optionen für Quereinsteiger und Nachwuchs geprüft werden:

- Maßnahmen zur Gewinnung und Qualifizierung von weiteren Zielgruppen (Quereinsteiger)

- Maßnahmen zur umfassenden Nachwuchsförderung
- Maßnahmen zur Klärung und Verbesserung eines integrativen Personalentwicklungskonzeptes.

Zielgruppen

Die relevanten Organisationen der Zivilen Konfliktbearbeitung, des ZFD und das BMZ sind die Hauptnutznießer der Studie. Sie sollen durch die Gewinnung von belastbaren Daten und die Empfehlung von Maßnahmen bei der Lösung personeller Probleme und damit bei der Weiterentwicklung des ZFD-Programms unterstützt werden.

Potentielle Nachfrager von Rekrutierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (Quereinsteiger und Rückkehrer aus anderen Bereichen der IZ, Absolventen relevanter Studiengänge und Quereinsteiger aus weiteren Berufsfeldern) gewinnen neue Einstiegsmöglichkeiten in den ZFD. Insbesondere Personen, denen wichtige Teile der geforderten Kompetenzprofile fehlen, können von den Ergebnissen profitieren.

Die für relevante Studiengänge verantwortlichen Universitätsmitarbeiter/-innen sind dringend daran interessiert, ihren Studierenden mehr Einstiegsperspektiven für die Praxis zu bieten. Wie aus verschiedenen Gesprächen zum Thema ersichtlich, sehen sie ebenfalls das Problem, dass neben der theoretischen Ausbildung ihrer Absolventen auf der praktischen Seite eine Lücke klafft. Im Rahmen der Studie sollen Kooperationsmöglichkeiten und Beiträge der Universitäten ausgelotet werden.

Schließlich erhofft sich die Akademie wichtige Erkenntnisse für ihre Bemühungen, ihre Angebote so weiterzuentwickeln und auszubauen, dass sie den Bedürfnissen der ZFD-Träger entsprechen. Konkret soll die Studie – der Bedarfserhebung von 2006⁸⁴ vergleichbar, die zur Einführung des erfolgreichen 9-Wochen-Kursformats und der zahlreichen Einzeltrainings geführt hat – möglichst gesichertes Wissen darüber liefern, welche Qualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchsgewinnung und anderweitige Personalrekrutierung sinnvoll und machbar sind.

Fragestellungen

Die hier entworfenen Fragestellungen lassen sich im Wesentlichen den beiden Zielen zuordnen, die die Studie verfolgt: Verbesserung der Rekrutierungspraxis und erweiterte Qualifizierungsangebote für bislang zu wenig erfasste Zielgruppen.

Verbesserung der Rekrutierungspraxis im ZFD

- Wie groß ist der Bedarf bzw. der Mangel an Personal und Nachwuchskräften? Wie wird er sich voraussichtlich entwickeln?
- Welche Lösungsperspektiven sehen die Trägerorganisationen, welche Schritte unternehmen sie? Welche Konzepte werden in welchem Umfang bereits praktiziert? Wie lösen verwandte Bereiche ihre Rekrutierungsprobleme, welche Konzepte lassen sich ggf. aus anderen Bereichen wie z.B. der freien Wirtschaft übernehmen? Wie wird das Problem international bearbeitet?
- Welche Anforderungen bestehen seitens der Trägerorganisationen an die Kompetenzprofile des Personals? Welche Bedenken bestehen gegenüber Quereinsteigern/Nachwuchskräften? Unter welchen Bedingungen können diese Defizite ausgeglichen werden?
- Wie können die Zufriedenheit der Fachkräfte und die Rückkehrerperspektiven verbessert werden? Wie erfolgt die Einspeisung/Einfügung der Expertise der Rückkehrer? Wie sind Stand und Perspektiven integrierter Personalkonzepte zur Erhöhung der Attraktivität von ZFD-Einsätzen?
- Gibt es weitere Zielgruppen, die für den ZFD gewonnen werden können?
- Wie sind Stand und Perspektiven für einen aufgewerteten Juniorfachkraftstatus oder ein Trainee-Programm aus Sicht der Organisationen (unter Berücksichtigung des bestehenden NFP und der Rahmenbedingungen des EH-Gesetzes)? Welches Kompetenzprofil haben Juniorfachkräfte aus Sicht der Organisationen? Was sind mögliche Einsatzfelder für Juniorfachkräfte, Trainees o.ä.?
- Welche weiteren Maßnahmen könnten die Durchlässigkeit für Nachwuchs und Quereinsteiger erhöhen? Welche aktiveren Rekrutierungsstrategien sind zu empfehlen?
- Welche Rolle spielen die Rahmenbedingungen (u.a. Standorte, Aufwandsvergütung, Mobilität) für die Attraktivität von ZFD-Einsätzen?
- Was können die Universitäten beitragen, um die Praxistauglichkeit des friedenswissenschaftlich qualifizierten Nachwuchses zu erhöhen? Welche Maßnahmen zur Heranführung an die Praxis gibt es bereits?

⁸⁴ Saskia Sell/Akademie für Konflikttransformation: Qualifizierung zu Zivilem Friedensdienst/Ziviler Konfliktbearbeitung – Bedarfserhebung unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteuren benachbarter Arbeitsfelder, Bonn 2006

Zusätzliche Qualifizierungsangebote zur Verbesserung der Personalsituation im ZFD

- Rückkehrer: Welche Qualifizierungsbedarfe von Rückkehrern aus dem ZFD verwandten Bereichen? Identifizierung unterschiedlicher Rückkehrergruppen; deren Interessen und unterschiedliche Voraussetzungen;
- Quereinsteiger: Lassen sich typische und/oder besonders geeignete Gruppen von Quereinsteigern identifizieren? Welche Voraussetzungen bringen sie mit? Welchen fachlichen und persönlichkeitsbezogen Qualifizierungsbedarf haben sie?
- Nachwuchs: Wie viele Personen mit welcher Qualifikation, mit welchen Interessen und in welchem Alter lassen sich als Nachwuchskräfte identifizieren? Wie gut sind sie über Berufsperspektiven im ZFD informiert?
- Welche Nachwuchsfördermaßnahmen wenden die Trägerorganisationen bereits an, insbesondere im Rahmen des Nachwuchsförderprogramms?
- Welche Maßnahmen sind zu empfehlen, um die identifizierten Zielgruppen zu vollwertigen oder Juniorfachkräften weiterzubilden (Trainee-Programme, begleitete Praxisphasen, Supervision, Coaching etc.)? Welches Format und welche inhaltlichen Komponenten sind zur Förderung von akademisch qualifiziertem Nachwuchs und Quereinsteiger zu jungen/Junior-/vollwertigen Fachkräften empfehlenswert? Was zeichnet die (wenigen) jungen Fachkräfte, die früh einen Einstieg in den ZFD gefunden haben, aus?

Zeitlicher Ablauf und Vorgehensweise

Die nachfolgende Zeitplanung hat vorläufigen Charakter:

1. Phase der Auftragserteilung

Januar/Februar 2009

- Einholung Interessensbekundungen
- Fertigstellung ToR, Vertragsklärung und -abschluss

2. Vorbereitungsphase

Februar/März 2009

- Auftaktgespräch zur Auftragsklärung
- Auswertung relevanter Daten und Literatur
- Ggf. gemeinsam Identifikation möglicher Interviewpartner und Kontaktaufnahme mit Trägerorganisationen und weiteren Stakeholder zur Ankündigung des Vorhabens und ersten Vorklärungen zu Interviews
- Entwurf eines Inception Reports mit Übersicht und erste Analyse des Untersuchungsgegenstands, Darstellung des Untersuchungsdesigns, des Analyserahmens und der geplanten Methoden der Datenerhebung sowie –auswertung. Der Bericht enthält eine vorläufige Zeit-, Aktivitäten- und Produktplanung und einen Gliederungsentwurf für den Hauptbericht. Abstimmung und Abnahme durch die Akademieleitung.

3. Erhebungsphase

März – Mai 2009

- Durchführung von Interviews und weiteren Datenerhebungen gemäß Inception Report
- ggf. weitere Maßnahmen

4. Synthesephase

Juni – Juli 2009

1. Auswertung der Daten
2. Entwurf des Hauptberichts einschließlich Handlungsempfehlungen gemäß Produktbeschreibung unter Punkt 7 und *Inception Report*
3. Diskussion des Entwurfs mit der Akademie, ggf. Überarbeitung aufgrund ihrer Stellungnahme
4. Erstellung einer Kurzfassung
5. Gesamtabnahme

Erhebungsgrundlagen und Methodik

Grundlagen der Erhebung

Folgende Daten sollen Eingang in die Untersuchung finden

- Vorliegende Literatur, Daten und Analysen wie unter Punkt 9 aufgeführt und ggf. weitere Materialien
- eine möglichst breite qualitative und quantitative Datenbasis aus ca. 15-20 Interviews mit personalverantwortlichen Mitarbeiter/-innen und ggf. Fachkräften der ZFD-Trägerorganisationen und weiterer einschlägiger Akteure (AKLHÜ, Förderungswerk der AGdD, Organisationen angrenzender Arbeitsfelder) sowie Schlüsselpersonen aus dem Bereich der friedenswissenschaftlichen universitären Lehre
- ggf. weitere, in der Methodik zu entwickelnden Erhebungsmaßnahmen
- Maßnahmen zum Vergleich der Rekrutierungsproblematik im ZFD mit anderen Arbeitsfeldern (z.B. Literaturstudium, Recherche bei einschlägigen Organisationen)

Methodik

Die Honorarkraft erarbeitet Forschungsdesign mit einem Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Datenerhebungsmethoden. Die Methodik einschließlich der Planungen zur Datengewinnung und -auswertung wird im *Inception Report* vorgestellt.

Eine möglichst breite Partizipation relevanter Stakeholder an der Studie ist sicherzustellen.

Anforderungsprofil und Aufgabenbeschreibung

Die Honorarkraft ist für die professionelle Durchführung der Studie verantwortlich. Sie verfügt über:

- ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung in den Bereichen Friedenswissenschaft und/oder praktische Friedensarbeit
- Kenntnisse in qualitativen und quantitativen Methoden der Sozialforschung und Erfahrung in vergleichbaren Forschungsprojekten
- Kenntnisse der Institutionenlandschaft des ZFD und verwandter Bereiche
- sehr guten mündlichen und schriftlichen Ausdruck im Deutschen
- gute Englischkenntnisse
- sicheres Auftreten
- praktische Erfahrung im ZFD oder verwandten Bereichen.

Ihre Aufgaben umfassen:

- Sichtung der vorliegenden Daten und Literatur, Recherche weiterer relevanter Materialien
- Erstellung des Forschungsdesigns
- Erstellung eines Inception Reports
- Identifikation von Interviewpartnern, Kontaktaufnahme
- Durchführung der Interviews
- Vorbereitung und Durchführung weiterer Maßnahmen zur Datenerhebung
- Auswertung der Daten
- Erstellung eines Hauptberichts mit Kurzfassung
- Qualitäts- und Zeitmanagement, angemessene Kommunikation und Abstimmung mit dem Auftraggeber

Vorzulegende Produkte

- **Inception report**, ca. 1 Monat nach Beginn des Auftragszeitraums, maximal 20 Seiten; enthält eine Darstellung bereits geleisteter Aktivitäten, einen konkretisierten Zeitplan, eine Ausformulierung der Fragestellungen und ggf. vorläufiger Hypothesen, eine Erläuterung der methodischen Konzeption und der geplanten Aktivitäten sowie im Anhang eine Liste der verwendeten Literatur und die entworfenen Erhebungsinstrumente (Interviewleitfäden, Fragebögen)

- **Hauptbericht**, Abnahme vorgesehen für Mitte Juli 2009, maximal 60 Seiten ohne Anlagen; enthält eine Darstellung der Fragestellung, der methodischen Herangehensweise und der durchgeführten Aktivitäten, eine umfassende Auswertung der erhobenen Daten und Darstellung der Ergebnisse, umfassende Handlungsempfehlungen an die Trägerorganisationen des ZFD, die Akademie für Konflikttransformation und weitere Akteure wie relevante universitäre Einrichtung sowie im Anhang eine Liste der verwendeten Literatur und eine Sammlung der erhobenen Daten
- **Kurzfassung des Hauptberichts**, Fertigstellung unmittelbar nach Abnahme des Hauptberichts, maximal 10 Seiten; enthält Kurzdarstellungen der Fragestellung und Methodik, Darstellung der zentralen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Management und Verantwortlichkeiten

Die Akademie für Konflikttransformation leitet und koordiniert die Studie. Die Abnahme der Produkte der Studie erfolgt durch die Akademieleitung, ebenso die Absprache wichtiger Arbeitsschritte. In der operativen Umsetzung erfolgt die Absprache mit dem Koordinator für die Studie (Referent der Akademie). Die Akademie stellt der Honorarkraft zur Unterstützung eine Assistenz zur Seite. Die Übertragung von Aufgaben an die Assistenz erfolgt durch die Honorarkraft in Abstimmung mit dem Projektkoordinator.

Die Terms of Reference und der *Inception Report* bilden den verbindlichen Rahmen für die Honorarkraft. Jegliche Abweichung hiervon muss im Einvernehmen mit der Akademieleitung erfolgen.

Verzeichnis relevanter Literatur und Datenquellen

Akademie für Konflikttransformation: Qualifizierung zu Zivilem Friedensdienst/Ziviler Konfliktbearbeitung – Bedarfserhebung unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteuren benachbarter Arbeitsfelder, Bonn 2006

Akademie für Konflikttransformation: Curriculum

AKLHÜ, Statistiken und Publikationen über den Einsatz von Entwicklungshelfern/Friedensfachkräften

BMZ (Hg.): Übersektorales Konzept zur Krisenprävention, Konfliktbearbeitung und Friedensförderung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Eine Strategie zur Friedensentwicklung (Strategy for Peacebuilding), Bonn/ Berlin 2005

BMZ (Hg.): Ziviler Friedensdienst. Ein neues Element der Entwicklungszusammenarbeit (Rahmenkonzept), BMZ spezial Nr. 006, Bonn 1999

Entwicklungshelfergesetz (EhfG)

Evaluierungen (2002 und ToR 2009)

Konsortium Ziviler Friedensdienst (Hg.): Standards für den Zivilen Friedensdienst. Gemeinsame Grundlage des Konsortiums Ziviler Friedensdienst bei der Entwicklung von Projekten, überarbeitete Fassung, Bonn 2008

Internetseiten und ggf. weitere Publikationen der Trägerorganisationen sowie anderer einschlägiger Institutionen, Online-Foren zur Stellenvermittlung für den ZFD

ZFD-Gesamtantrag ZFD 2009, wenn verfügbar

ZFD-Sekretariat, Projektübersicht

Anhang 2) Liste der befragten Personen und Gruppen

Interviews⁸⁵

Jens Behrendt, Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (15.4.09)
 Dunja Brede, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (11.5.09, Telefoninterview)
 Heike Burba, Deutscher Entwicklungsdienst (31.3.09)
 Phil Esmonde, mit Atif Hameed, Nonviolent Peaceforce (6.5.09, Telefoninterview)
 Prof. Dr. Andreas Hasenclever, mit Dr. Thomas Nielebock, Institut für Politikwissenschaft Tübingen (19.5.09)
 Sabine Maier, mit Iris. Bildthauer, EIRENE (22.4.09)
 Carsten Montag, Forum Ziviler Friedensdienst (18.3.09)
 Jochen Neumann, Bildungs- und Begegnungsstätte KURVE Wustrow (7.5.09)
 Annette Ptasek, Deutsche Welthungerhilfe (28.4.09)
 Bernd Rieche, Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (23.4.09)
 Svenja Schmelcher, mit Fabian Schuttenberg, Trainerin des Kurses „Friedensarbeit als Beruf“ des Forum Ziviler Friedensdienst (31.3.09)
 Kathrin Schmock, Peace Brigades International (16.4.09)
 Sina Schüssler, Zentrum für Konfliktforschung Marburg (13.5.09)
 Manfred Schumacher-Just, Weltfriedensdienst (15.4.09)
 Eckhard Volkmann, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (4.5.09)

Hintergrundgespräche, Kurzinterviews

Hartwig Euler, AKLHÜ (23.4.09)
 Prof. Dr. Angela Mickley, Fachhochschule Potsdam (4.5.09)
 Tina Nickel, World Vision (12.5.09, Telefongespräch)
 Sylvia Servaes, Misereor (23.4.09)
 13 Teilnehmende am laufenden 4-Monats-Qualifizierungskurs der Akademie für Konflikttransformation (14.5.09)
 3 ehemalige Friedensfachkräfte / Entwicklungshelfer/-innen bei unterschiedlichen Gelegenheiten
 Teilnehmer/-innen des Studenttags „Personalbegleitung in der internationalen Friedensarbeit“ am 24.4.09 in Königswinter (Rückkehrer/-innen und Personal von Entsendeorganisationen)

⁸⁵ Als Interviews werden hier Gespräche bezeichnet, die mit dem Frageleitbogen durchgeführt und elektronisch aufgezeichnet wurden. „Hintergrundgespräche“ waren im Unterschied dazu Gespräche, bei denen die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner ein formales Interview oder eine Aufzeichnung nicht wünschten, und /oder die in einem informellen Rahmen stattfanden. In jedem Falle waren die Gesprächspartner/-innen aber über den Zweck des Gesprächs informiert und billigten, dass ich handschriftliche Notizen machte.

Anhang 3) Interview-Leitfäden und Fragebögen

Im folgenden werden nicht alle Versionen der Leitfäden und Fragebögen dokumentiert, sondern nur den Leitfäden zur Befragung von Entsendeorganisationen und die Fragebögen an FFK und an Studierende. Andere Zielgruppen, z.B. andere EZ-Organisationen, wurden mit abgewandelten Versionen des Befragungsleitfadens, die auf die besondere Situation dieser Organisationen zugeschnitten waren, befragt. Ebenso gab es zwei Versionen des Fragebogens an FFK, weil bei der Versendung an eine Liste (die von erfolglosen Bewerber/-innen beim DED) nur eine verkürzte Version genutzt werden konnte.

Leitfaden zur Befragung von Entsendeorganisationen des ZFD

1. Rekrutierungssituation

Nach den mir vorliegenden Zahlen hatten Sie insgesamt ... FFK seit Einführung des ZFD. Können Sie mir sagen, wie viele Stellen Sie dieses Jahr voraussichtlich neu ausschreiben?

Welche Erfahrungen machen Sie bei der Anwerbung von Personal:

Wie viele Bewerber/-innen haben Sie im Schnitt für jede Stelle?

Wie viele davon kommen in die engere Wahl?

Wenn Sie Bewerber/-innen ablehnen, woran fehlt es denen vor allem?

Können alle Stellen zeitnah besetzt werden? Gab oder gibt es welche, bei denen Sie Probleme hatten, geeignete Kandidat/-innen zu finden?

Falls es Schwierigkeiten gab, woran liegt das Ihrer Meinung nach? Gibt es Gemeinsamkeiten bei den nicht besetzten Stellen gegenüber den anderen, die leicht zu besetzen waren?

Wie wird sich der Bedarf an FFK in Ihrer Organisation voraussichtlich entwickeln?

Erwarten Sie in Zukunft, falls die Mittel für den ZFD weiter ansteigen, ein Problem, alle Stellen füllen zu können?

Wo schreiben Sie Stellen aus?

2. Profil und Berufslaufbahn von FFK

Gilt für die FFK, was Hartwig Euler (AKLHÜ) für EZ allgemein feststellt, nämlich dass Anforderungen an Fachkräfte kontinuierlich gestiegen sei?

Haben sich bei Ihnen über die Jahre Veränderungen bei den Anforderungsprofilen ergeben? Falls ja, welche?

Haben Sie des Öfteren oder bei einzelnen Bewerbungsverfahren Kompromisse machen müssen, was das von Ihnen gewünschte Anforderungsprofil der Bewerber/-innen anging?

Was ist für Sie unabdingbar für eine Friedensfachkraft:

Bei der persönliche Eignung:

Bei der praktischen Erfahrung:

Methodenkenntnisse: (z. B.

___ Konzepte der Konflikttransformation

___ (Gewaltfreie oder konstruktive) Kommunikation

___ Mediation

___ Vermittlung von Methoden der Konfliktbearbeitung („Trainings“)

___ Projektmanagement

___ Evaluation, Wirkungsanalyse

___ Personalführung

___ Diplomatie (Umgang mit führenden Angehörigen von Regierungen, bewaffneten Bewegungen, Botschaftspersonal, Militär usw.)

___ Landessprache

Fachlich-theoretische Kenntnisse relevant für die einzelnen Stellen:

Haben weltanschauliche Faktoren eine Rolle für die Annahme oder Ablehnung von Bewerbungen gespielt (z. B. Nicht-Christen)?

Welche typische Karrieren haben FFK hinter sich? Woher kommen die von Ihnen angeworbenen FFK?

Hochschulabsolvent/-innen

Rückkehrer/-innen von früheren ZFD-Einsätzen

Rückkehrer/-innen aus anderen EZ-Bereichen

Rückkehrer/-innen aus Freiwilligendiensten im Ausland

Menschen aus nicht-akademischen Berufen

Sozialmanagement / NRO-Tätigkeiten

Beamte, Diplomatischer Dienst, ehemalige Soldat/-innen

Haben Sie besonders junge FFK im Einsatz? Falls ja, was zeichnet solche jungen FFK aus, die früh einen Weg in den ZFD gefunden haben?

Was machen Rückkehrer/-innen typischerweise? Haben Sie Kenntnis über ihre weitere Karriere?

Erlauben oder ermutigen Sie Mehrfachentsendungen?

3. Erkundung von Strategien, einem evtl. festgestellten Mangel an Fachkräften zu begegnen

Suchen Sie international nach Fachkräften?

Wenn ja, in welchen Ländern?

Wie?

Welche Erfahrungen machen Sie?

Wenn nein, was spricht für Sie dagegen?

Nutzen Sie schon oder könnten Sie sich vorstellen, die Pools, die andere internationale Organisationen und Ausbildungseinrichtungen schaffen, zu nutzen (z.B. Peaceworkers UK, Stadtschlaining etc.)? Was spricht für Sie dafür oder dagegen? Falls Sie es schon tun, welche Erfahrungen machen Sie?

Haben Sie einen eigenen Pool von Reservist/-innen?

Falls ja: Welche Erfahrungen machen Sie, wenn Sie solche Personen für Stellen anzuwerbensuchen? Wie hoch ist die Rate derjenigen, die wirklich zur Verfügung stehen?

Würde die Anspruchnahme eines Fachvermittlungsdienstes wie CIM helfen?

Falls es gegenwärtig oder in Zukunft einen Mangel an genügend Bewerber/-innen für FFK-Stellen gibt, wie könnte diesem Problem begegnet werden? (Falls das Problem für die eigene Organisation nicht zutrifft, wären wir trotzdem an Ihren Gedanken zu diesem Themenfeld interessiert).

Falls ja, welche Zielgruppen könnten dies sein? Woher kommt / könnte der Nachwuchs an FFK kommen?

Welche – wenn überhaupt – Maßnahmen zur Nachwuchsförderung, die relevant für ZFD sind, haben Sie? (DED hat zusammen mit Eirene, *forumZFD* und AGDF-Organisationen Nachwuchsförderung für 2009 beantragt.: Worin besteht diese?)

Was müssten Absolvent/-innen friedenswissenschaftlicher (Master-) Studiengänge oder Absolvent/-innen anderer Studiengänge außer dem Abschluss mitbringen, um Berücksichtigung zu finden (Praxiserfahrung)?

Falls Sie keine Maßnahmen der Nachwuchsförderung betreiben: Was denken Sie über das Konzept von „Juniorfachkräften“ oder Trainees?

Was ist die Reaktion Ihrer Partnerorganisationen in den Zielländern auf die Entsendung von weniger erfahrenen Kräften?

Haben Sie über die Option nachgedacht, Senior/-innen, also Menschen, die ihre aktive Berufsphase hinter sich haben, anzusprechen?

Gäbe es eine Möglichkeit, Menschen aus Nicht-EU-Ländern in ZFD einzubeziehen (nicht unbedingt unter Entwicklungshilfegesetz, aber im Rahmen ZFD)?

Haben Sie ein Personalentwicklungskonzept, um Personal längerfristig an sich zu binden? Mit welchem Ziel?

3.2 Verbesserung der Attraktivität von Stellen

Was hören Sie von Rückkehrern, was ihnen fehlt bzw. wo sie Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich einer Erhöhung der Attraktivität der Arbeit als FFK (generell, nicht bezogen auf die konkrete Stelle) vorschlagen?

Falls Sie da ein Problem wahrnehmen: Was denken Sie, wie die Attraktivität von FFK-Stellen verbessert werden kann?

Gibt es bei Ihnen spezielle Konzepte?

Welche Rolle spielen die Rahmenbedingungen für die Attraktivität von ZFD-Einsätzen?

3.3. Werbung

Glauben Sie, das ein Faktor bei dem Problem, genügend qualifizierte Bewerber/-innen zu finden, darin liegt, dass der ZFD nicht bekannt genug ist?

Machen Sie Öffentlichkeitsarbeit für den ZFD? Welche Medien nutzen Sie?

Wie könnte die Werbung für den ZFD verbessert werden?

4. Qualifizierung

Was können die Universitäten beitragen, um die Praxistauglichkeit des friedenswissenschaftlich qualifizierten Nachwuchses zu erhöhen?

Welche Maßnahmen sind zu empfehlen, um interessierte Zielgruppen [zu vollwertigen oder Juniorfachkräften] weiterzubilden? Welches Format und welche inhaltlichen Komponenten sind empfehlenswert?

Bezüglich von Weiterbildungsangeboten, wie sie die Akademie für Konflikttransformation anbietet: Gibt es da Bedarf an Kursen in anderen Sprachen als Deutsch und Englisch? In welchen?

Fragebogen FFK

Fragebogen

Persönliches

Geschlecht: weiblich ____ männlich ____

Alter: _____

Haben Sie einen akademischen Abschluss?

____ Ja. Falls ja, worin? _____

____ Nein.

Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?

____ Ja. Falls ja, worin? _____

____ Nein.

Was ist Ihre berufliche Tätigkeit vor dem Einsatz als Friedensfachkraft (FFK) gewesen?

Waren Sie vor der Bewerbung als FFK schon einmal für längere Zeit im Ausland tätig? In welcher Funktion?

____ Ja. Falls ja, was haben Sie gemacht? _____

____ Nein.

Welche Erwägungen spielten für Sie bei der Frage, ob eine Arbeit im Ausland als Friedensfachkraft im ZFD in Frage kommt, eine Rolle? Bitte markieren Sie Ihre Position auf der folgenden Skala:

1= nicht wichtig

entscheidend = 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Andere Menschen und Kulturen kennenlernen										
Das, was ich gelernt habe, sinnvoll anwenden										
Eine Arbeit, die mich herausfordert										
Einen Beitrag für eine bessere Welt leisten										
Etwas Neues anfangen										
Die Welt verändern, etwas Gutes tun										
Persönliche Sicherheit (Kriegsrisiken etc.)										
Sprungbrett für eine berufliche Karriere bei int'l Org										
Auslandsaufenthalt würde meiner Karriere eher schaden										
Einkommen										
Familiäre Situation										

Anderes: _____

Falls Sie sich nicht in einem Einsatz als FFK oder in der Vorbereitung darauf befinden:

Was sind die Gründe?

___ Ich hatte mich beworben, aber meine Bewerbung wurde abgelehnt. Falls das der Fall ist, was waren Ihres Wissens die Gründe für die Ablehnung? _____

___ Ich habe mich beworben, aber das Bewerbungsverfahren läuft noch.

___ Ich habe mich entschieden, (derzeit) nicht als FFK im ZFD ins Ausland zu gehen. Falls das der Fall ist, was sind die Ihre Gründe? (Falls es sich um eine andere berufliche Stelle handelt, würde uns interessieren, ob sie eine Stelle in der Zivilen Konfliktbearbeitung im Ausland ist)

Haben Sie nach Ihrer Einschätzung ausreichende Kenntnisse im Bereich der Zivilen Konfliktbearbeitung für eine Arbeit im Zivilen Friedensdienst?

___ Ja. Falls ja, welche und wo haben Sie sie erworben? _____

___ Nein. Mir fehlt:

Falls Sie sich schon im Einsatz als FFK befinden oder in der Vorbereitung darauf:

Sind Sie das erste Mal als FFK oder als EntwicklungshelferIn tätig?

___ Ja

___ Nein

Falls Sie sich schon im Einsatz befinden: Beabsichtigen Sie oder können Sie sich vorstellen, nach dem gegenwärtigen Einsatz als FFK erneut im Ausland im Bereich der Konfliktbearbeitung oder allgemein der EZ / Humanitären Hilfe tätig zu werden?

___ Ja.

___ Weiß ich noch nicht

___ Nein.

Falls Sie sich eine solche erneute Tätigkeit vorstellen, dürfte das wieder eine Tätigkeit im Rahmen des ZFD sein?

___ Ja.

___ Ja, aber nicht mit dem gleichen Träger, für den ich das erste Mal ausgereist bin.

___ Eventuell – das weiß ich noch nicht genau.

___ Nein.

Falls Sie die letzte Frage mit „eventuell“ oder „nein“ beantwortet haben, sich also schon eine erneute Arbeit im Ausland vorstellen können, aber nicht im Rahmen des ZFD, was sind Ihre Gründe?

___ Inhaltliche Gründe, die mit der Art der Arbeit (Aufgabenbeschreibung) zu tun haben.

Welche? _____

___ Vertragsdauer zu lang / zu kurz

___ Fehlende berufliche Perspektive

___ Bezahlung

___ Einsatzländer

___ Andere Aspekte der Attraktivität der Arbeit im ZFD. Welche? _____

Haben Sie sich für die Aufgaben im ZFD ausreichend qualifiziert gefühlt? (Denken Sie sowohl an Fragen der Methoden der Konfliktbearbeitung wie an Managementaufgaben inkl. Personalführung, Sprache usw.)

- ___ Ja.
___ Grundkenntnisse waren vorhanden, aber es reichte nicht immer aus.
___ Ich fühlte mich nicht ausreichend qualifiziert

Falls Sie die letzte Frage nicht mit einem vollen „ja“ beantwortet haben, woran fehlte es Ihnen Ihrer Meinung nach?

Und in welchen Bereichen waren Sie Ihrer Meinung ausreichend qualifiziert?

Weitere Anmerkungen und Kommentare zu der Studie:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragebogen Studierende

Akademie für Konflikttransformation im Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

Wesselstr. 12, 53113 Bonn

Hier: Christine Schweitzer (Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie Konfliktaustragung),

Scheteligsweg 2, 22111 Hamburg, CSchweitzerIFGK@aol.com

Befragung von Studierenden

Diese Befragung findet im Rahmen einer vom BMZ finanzierten Studie statt. Das Ziel der Studie ist, die Rekrutierungssituation von Friedensfachkräften beim Zivilen Friedensdienst zu untersuchen. Sie wurde vor dem Hintergrund in Auftrag gegeben, dass sich die Frage stellt, ob auf dem Markt genügend qualifizierte Kräfte vorhanden sind. Die Studie soll die Rekrutierungssituation beschreiben, Bedarfe erheben und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Qualifizierung vorschlagen. Absolvent/-innen einschlägiger Masterstudiengänge sind hier potentielle zukünftige Fachkräfte. Deshalb möchten wir gerne mehr über Ihre Erwartungen, Qualifikationen und evtl. auch schon Erfahrungen bei Bewerbungen auf solche Stellen wissen.

Persönliches

Geschlecht: weiblich ____ männlich ____

Alter: _____

Haben Sie generell nach dem Studium Interesse an praktischer (nicht-akademischer) beruflicher Tätigkeit im Bereich der Konfliktbearbeitung?
(bitte kreuzen Sie das zutreffende an)

- ☐ Ich plane konkret eine solche Tätigkeit
- ☐ Ich habe starkes Interesse
- ☐ Kommt evtl. in Frage
- ☐ Habe eher kein Interesse / kommt nicht in Frage

Haben Sie Interesse an praktischer (nicht-akademischer) beruflicher Tätigkeit im Bereich der Konfliktbearbeitung **im Ausland?**

(bitte kreuzen Sie das zutreffende an)

- ☐ Starkes Interesse
- ☐ Kommt evtl. in Frage
- ☐ Das kommt für mich nicht in Frage

Falls grundsätzlich Interesse an einer Tätigkeit im Ausland im Bereich der Konfliktbearbeitung besteht: Welche Länge dürfte der Einsatz im Ausland haben?

- ☐ Es kämen nur kurzzeitige Einsätze in Frage (Maximum ein bis zwei Monate)
- ☐ Es kämen für mich Aufgaben bis maximal 6 Monaten in Frage
- ☐ Langfristigere Einsätze (bis zu 2 Jahren oder länger) kommen für mich auch in Frage
- ☐ Ich strebe eine dauerhafte Beschäftigung im internationalen Raum an.

Ist Ihnen der Zivile Friedensdienst (ZFD) geläufig?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Vage

Falls ja, können Sie in ein paar Stichworten aufschreiben, was eine Fachkraft im ZFD macht?

Haben Sie sich schon mal auf eine Stelle als Friedensfachkraft oder EntwicklungshelferIn beworben?

☐ Ja

☐ Nein

Falls ja: Welche Antwort haben Sie bekommen? _____

Der Zivile Friedensdienst (ZFD) ist eine besondere Art von Friedensarbeit. Lebens- und berufserfahrene Männer und Frauen arbeiten in Konfliktregionen, um dort auf Wunsch lokaler Partner zur Überwindung von Feindschaft beizutragen und friedensfördernde Strukturen aufzubauen. Die Entsendung in den ZFD erfolgt in Deutschland über Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit. Zu seinen Bestimmungen gehört, dass eine mehrjährige Berufserfahrung und Auslandserfahrung vorausgesetzt werden; außerdem erwarten die Träger für Stellen des ZFD gute praktische Kenntnis von Methoden der Konfliktbearbeitung.

Ich bin interessiert an einer Arbeit im Rahmen des Zivilen Friedensdienstes im Ausland

☐ Ja

☐ Ja, aber ich komme derzeit dafür nicht in Frage, weil ich die Voraussetzungen nicht erfülle

Falls Sie dies hier angekreuzt haben: Welche erfüllen Sie nicht? _____

☐ Nein, weil _____

Welche Erwägungen spielten für Sie bei der Frage, ob eine Arbeit im Ausland als Friedensfachkraft im ZFD in Frage kommt, eine Rolle? Bitte markieren Sie Ihre Position auf der folgenden Skala:

	1= nicht wichtig					entscheidend = 10				
Andere Menschen und Kulturen kennenlernen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Das, was ich gelernt habe, sinnvoll anwenden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eine Arbeit, die mich herausfordert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einen Beitrag für eine bessere Welt leisten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Etwas Neues anfangen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Welt verändern, etwas Gutes tun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Persönliche Sicherheit (Kriegsrisiken etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprungbrett für eine berufliche Karriere bei int'l Org	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auslandsaufenthalt würde meiner Karriere eher schaden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Einkommen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Familiäre Situation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anderes: _____

Falls Sie beabsichtigen oder sich vorstellen können, für zwei Jahre mit dem Zivilen Friedensdienst ins Ausland zu gehen: Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft danach vor, also nach Ende des zweijährigen Einsatzes als Friedensfachkraft?

☐ Das kann ich jetzt noch nicht beantworten

☐ Ich werde mir eine Arbeit in Deutschland suchen

☐ Ich plane eine berufliche Karriere in der internationalen Konfliktbearbeitung / Entwicklungszusammenarbeit oder dergleichen.

Ich sehe mich für praktische Aufgaben im Bereich der Konfliktbearbeitung qualifiziert

☐ Ausreichend

☐ Grundkenntnisse sind vorhanden, aber wahrscheinlich fehlt da noch was

☐ Fühle mich nicht ausreichend qualifiziert

Ich habe gute Kenntnisse in den Bereichen:

☐ Konfliktanalyse

☐ Konzepte der Konflikttransformation

☐ Methoden der Konfliktbearbeitung

☐ (Gewaltfreie oder konstruktive) Kommunikation

☐ Mediation

☐ Vermittlung von Methoden der Konfliktbearbeitung („Trainings“)

☐ Projektmanagement

☐ Evaluation, Wirkungsanalyse

☐ Personalführung

☐ Diplomatie (Umgang mit führenden Angehörigen von Regierungen, bewaffneten Bewegungen, Botschaftspersonal, Militär usw.)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 5) Auswahl deutscher und internationaler Internetseiten für Stellenanzeigen

<http://www.entwicklungsdienst.de> (AKLHÜ)

<http://www.epojobs.de/> (Entwicklungspolitik Online – deutsche EZ-Stellendatenbank)

<http://www.wilabonn.de/648.htm?h400> (Wissenschaftsladen Bonn – wöchentliche Zusammenstellung von Stellenangeboten, die abonniert werden kann)

<http://www.diplo.de/jobs-io> (Auswärtiges Amt - Stellen bei internationalen Organisationen und Einrichtungen der EU)

<http://www.charityjob.co.uk> Datenbank mit Stellenangeboten in UK, Europa und weltweit.

<http://www.cinfo.ch>: CinfoPoste informiert über Stellenangebote Schweizer EZ-Organisationen

<http://www.coordinationsud.org> Französische NRO-Plattform mit Stellendatenbank

<http://www.oneworld-jobs.org>

<http://devex.com/> (Verschiedene NGOs und IOs)

<http://www.internationalpeaceandconflict.org/> und

<http://www.internationalpeaceandconflict.org/profiles/blogs/guide-to-careers-in-the-field>. (Peace and Development Collaborative Network)

<http://www.devnetjobs.org>

<http://www.oneworld.net/jobs>

<http://www.reliefweb.int/vacancies> (NGOs und UN)

<http://www.bond.org.uk/jobs.php> (Britisch Overseas Development Network)

<http://www.alertnet.org/thepeople/jobs/index.htm> (Alertnet - internationale Jobs)

<http://www.eurobrussels.com> (EU, Firmen und NGOs in Brüssel)

<http://www.euvacancies.net> (EU, IOs und NGOs)

<http://www.developmentaid.org> (international)

<http://www.eplo.org/index.php?id=63> (Jobs bei EPLO-Mitgliedern)

Anhang 6) Nachwuchsförderprogramme mit Auslandsaufenthalt (Auswahl)

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) bietet zusammen mit Misereor und Caritas International ein Traineeprogramm von 12 oder 24 Monaten an. Ziel des Traineeprogramms ist die Einführung von Nachwuchskräften mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung in die spezifischen Aufgaben der EZ (Misereor) bzw. des Sozialmanagements und der humanitären Hilfe (Caritas). Die Einführung in das Traineeprogramm erfolgt durch ein On-the-job-Training in den Geschäftsstellen von Misereor, Caritas International und der AGEH. Im Anschluss an das Traineeprogramm soll ein Auslandsaufenthalt mit der AGEH ermöglicht werden.

Arbeits- und Studienaufenthalte in Entwicklungsländern (ASA) – eine bietet verschiedene Programme für Auslandsaufenthalte in Form von 3-monatigen Stipendien und 6-monatigen Austauschprojekte für eingeschriebene Studenten verschiedener Studiengänge an.

Büro Führungskräfte in internationalen Organisationen (BFIO) bietet das Programm der „Beigeordneten Sachverständigen“, international bekannt als Junior Professional Officers (JPOs), Associate Experts (AEs) oder Associate Professional Officers (APOs) an. Dabei handelt es sich um ein Nachwuchsförderprogramm der Bundesregierung, über das rund 100 Deutsche pro Jahr bei den Vereinten Nationen, den Einrichtungen der Europäischen Union oder vielen anderen Fachorganisationen eingesetzt werden. Zielgruppe sind Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit erster Berufserfahrung. Die Einsatzdauer beträgt in der Regel 24 Monate.

Das **Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)** ist Träger des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes weltweit, der sich an Personen zwischen 18 und 28 mit unterschiedlicher Vorerfahrung richtet. Die einzelnen Entsendeorganisationen finden sich auf der Homepage des BMZ.

Centrum für Internationale Migration (CIM) bietet das Young-Professional-Programm für Personen mit erster Berufserfahrung an, welches 12 bis 24 Monate dauert.

Der **Deutsche Entwicklungsdienst (DED)** bietet ein 13-monatiges Nachwuchsförderungsprogramm für Personen bis 28 Jahre an, in dessen Rahmen auch einzelne Stellen im Bereich ZFD angesiedelt sind.

Das **Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE)** bietet das 9-monatige „Postgraduierten-Programm für Nachwuchskräfte in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ an.

Der **Evangelische Entwicklungsdienst (EED)** bietet über das Personalvermittlungsprogramm „PV 24“ 24-monatige Auslandsdienste für Menschen von 25 bis 30 Jahren mit weniger als 2 Jahren Berufserfahrung an.

EIRENE verfügt über einzelne Stellen im Nachwuchsförderprogramm und für Junior-Friedensfachkräfte.

Die **EU-Kommission** bietet ein Community Training Programme für Junior Experts in den so genannten „Commission Delegations“ an, welches die Arbeit in Entwicklungsländern für 2 Jahre beinhaltet. Es richtet sich an Personen unter 30 Jahren mit abgeschlossener Hochschulausbildung. Außerdem gibt es andere Trainee- und Praktikumsmöglichkeiten bei verschiedenen Körperschaften der EU.

Die **Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)** bietet Juniorpositionen für Berufseinsteiger/-innen mit höchstens zweijähriger Berufserfahrung sowie ein 18-monatiges Traineeprogramm an. Außerdem können bei der GTZ Auslandspraktika absolviert und Abschlussarbeiten durchgeführt werden.

Malteser International bietet ein 12-monatiges Berufseinsteigerprogramm an, wovon 6 Monate im Ausland abgeleistet werden.

Die **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)** bietet ein „Young Professional Programme“ an, das Möglichkeiten der Mitarbeit im OECD-Hauptquartier vorsieht, wobei allerdings eine Promotion vorausgesetzt wird.

Die **Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE)** bietet ein 9-monatiges „Junior Professional Training Programme“ an sowie Praktika in verschiedenen OSZE-Büros.

Peace Brigades International (PBI) bietet Einsatzmöglichkeiten im Bereich Menschenrechtsbeobachtung und Schutzbegleitung für Personen zwischen 18 und 28 Jahren mit unterschiedlichen Vorerfahrungen an, u.a. im Rahmen des „weltwärts“-Programms.

Die **Vereinten Nationen (VN)** bieten Junior-Professional-Positionen im Bereich der technischen Zusammenarbeit an.

Der **Weltfriedensdienst (WFD)** bietet ein 13-monatiges Nachwuchsförderungsprogramm für Personen bis 28 Jahren an.

Die **Weltbank** bietet ein „Young Professional Programme“ für Menschen mit Hochschulabschluss und Arbeitserfahrung an. Unter Umständen werden auch Einsätze in Entwicklungsländern ermöglicht.

World Vision bietet pro Jahr eine Trainee Stelle für Absolventen in einem entwicklungspolitisch relevanten Bereich für je eine Fachkraft in der EZ und eine Fachkraft in der Humanitären Hilfe an.

Exkurs:

Von der Wirtschaft lernen?! Die richtigen Mitarbeiter/-innen finden und an sich binden

Zusammenfassung

Gute Fachkräfte sind knapp. Das ist in der freien Wirtschaft genauso wie in der Entwicklungszusammenarbeit. Dabei sind die Gründe für den Fachkräftemangel vielfältig und nicht immer miteinander vergleichbar. Trotzdem ist es im Umfeld der Studie „Rekrutierung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst“ interessant zu untersuchen, wie Wirtschaftsunternehmen Fachkräfte finden, für sich begeistern und an sich binden und was Entsendeorganisationen möglicherweise daraus lernen können.

Mitarbeiter/-innengewinnung – Mitarbeiter/-innenbindung – Mitarbeiter/-innenmotivation

Mitarbeiter/-innengewinnung wird nur noch selten isoliert betrachtet, sondern zunehmend als ein komplexes System gesehen, bei dem die Mitarbeiter/-innenbindung und die Mitarbeiter/-innenmotivation als weitere zentrale Bestandteile gelten. Nur zufriedene Mitarbeiter/-innen sind auch ein gutes Aushängeschild und machen Werbung für das Unternehmen.

Employer Branding Das Unternehmen als Marke

Unternehmen werden immer mehr als Imageträger gesehen. Es zählt nicht mehr allein der Arbeitsplatz und das Produkt, sondern die Arbeitnehmer/-innen wollen auch mit einem gewissen Stolz für ihren Arbeitgeber arbeiten. Dabei spielt die Außendarstellung eine wichtige Rolle.

Web 2.0

Das Internet ist eine zentrale Informationsquelle über einen neuen Arbeitgeber. Ein gut gestalteter Webauftritt ist mittlerweile Pflichtprogramm. Dabei bietet das Web immer mehr Möglichkeiten der Darstellung und der interaktiven Nutzung. Insbesondere Bewegtbilder (Videoclips) werden immer wichtiger und bieten ZFD-Organisationen eine gute Möglichkeit, das jeweilige Arbeitsfeld attraktiv darzustellen.

Karrierenetzwerke und Soziale Netzwerke werden insbesondere von jüngeren Leuten verstärkt genutzt. Eine Präsenz in diesen Netzwerken wird auch für Arbeitgeber immer wichtiger und ist über entsprechende Arbeitgebereinträge, Mitarbeit in Foren etc. relativ kostengünstig möglich.

Hochschularbeit

Der direkte Kontakt mit den Hochschulen ist für viele Unternehmen von besonderer Wichtigkeit und bietet auch dem ZFD große Chancen. Vorträge an ausgewählten Studiengängen, Betreuung von Abschlussarbeiten, aber auch Artikel in Hochschulzeitschriften stellen Möglichkeiten dar, um sich bereits frühzeitig bei zukünftigen Mitarbeiter/-innen zu positionieren.

Karriere und Entwicklungschancen

Eine besondere Bedeutung bei der Mitarbeiter/-innenbindung haben die persönlichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Diese spielen zunehmend auch eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Die Chancen auf interessante Weiterbildungen und Trainings erhöhen dabei die Motivation, für einen Arbeitgeber zu arbeiten.

Wirtschaftsunternehmen Ideengeber und Konkurrenz

Im Bereich der Personalrekrutierung steht vor allem großen Wirtschaftsunternehmen häufig eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, die für kleinere NROs allein auf Grund fehlender finanzieller und personeller Ressourcen nicht in Frage kommen. Trotzdem kann von diesen Unternehmen gelernt und die jeweiligen Methoden in angepasster Form von NROs genutzt werden. Nicht zuletzt vergleichen qualifizierte Bewerber/-innen die Möglichkeiten bei einer Entsendeorganisation mit den Möglichkeiten auf dem freien Markt. Hier gilt es, die spezifischen Chancen, die mit einem Einsatz als ZFD verbunden sind, besser herauszuarbeiten, sowie das Image des ZFD insgesamt zu stärken, um so qualifizierte Fachkräfte anzusprechen und für einen Einsatz im Bereich des Zivilen Friedensdienstes zu gewinnen.

I. Methodik

Die vorgestellte Studie wurde im Zeitraum Mai bis Juni 2009 erstellt. Sie basiert auf einer Literatur- und Internetrecherche zum Themenbereich Recruiting⁸⁶ sowie auf den Ergebnissen von fünf Leitfaden gestützten Experteninterviews⁸⁷. Auf Wunsch der Interviewten wurden die Ergebnisse dieser Interviews anonymisiert.

Weiterhin wurden auf der Jobmesse *meet* am 16. Juni in Frankfurt/Main mehrere informelle Gespräche mit Arbeitssuchenden geführt, deren Ergebnisse in die Studie Einzug gefunden haben. Die Studie erhebt keinerlei Anspruch auf einen vollständigen Überblick und wurde als Exkurs zu der Studie „Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst“ der Akademie für Konflikttransformation erstellt.

II. Veränderungen auf dem Bewerber/-innenmarkt

Aus Perspektive von Wirtschaftsunternehmen hat sich auf dem Arbeitnehmermarkt in den letzten Jahren ein starker Wandel bemerkbar gemacht. Demographischer Wandel, Selbstbestimmtheit der Bewerber/-innen und der zunehmende Wert hochqualifizierter Mitarbeiter/-innen im Verhältnis zur Bedeutung anderer Faktoren⁸⁸ hat die Besetzung von hochrangigen Stellen erschwert. Unabhängig vom Stellenabbau in vielen Branchen geht aufgrund der demographischen Entwicklung (niedrige Geburtenraten in Europa) der Anteil an qualifizierten Arbeitskräften zurück. So stellt zum Beispiel die Unternehmensberatung Kienbaum fest, dass nur ein relativ kleiner Teil der Unternehmen sich mit diesem Aspekt in ausreichendem Maß beschäftigt.⁸⁹ McKinsey betont in seiner Studie „The war for talent“⁹⁰, die wichtigste Ressource der Wirtschaft der nächsten 20 Jahre sei Talent. Dies sei die Ressource mit dem seltensten Vorkommen.“ Weiterhin werden die Bewerber/-innen immer mobiler und binden sich nicht mehr langfristig an ein Unternehmen. Stellensuche über das Internet ist einfach geworden, und qualifizierte Mitarbeiter/-innen suchen und vergleichen Stellenangebote, bevor sie sich binden. Gleichzeitig suchen sie schneller nach neuen Herausforderungen und beruflichen Chancen, wenn sie mit ihrer derzeitigen Anstellung nicht zufrieden sind. Jobhopping, also der freiwillige Wechsel des Arbeitgebers, ist gesellschaftlich akzeptiert.⁹¹ Eine von der online Stellenbörse „Monster“ durchgeführte Arbeitgeberbefragung hat ergeben, dass ca. 50 % der Online-Stellenanzeigen auf Mitarbeiter/-innenfluktuation zurückzuführen sind.

„Wenn Menschen zwischen vielen Stellenangeboten wählen können, dann verhalten sie sich wie jeder normale Käufer und stellen Produktvergleiche an.“⁹²

Auch wenn in Phasen der Rezession die Arbeitgeber eine größere Verhandlungsmacht haben, sind qualifizierte Bewerber/-innen, also diejenigen, die über begehrte Qualifikationen und Kompetenzen verfügen, in einer guten Ausgangslage, da letztlich sie es sind, die Innovationen mit sich bringen und in entscheidungsrelevanten Positionen die Geschicke eines Unternehmens mitbestimmen.

Bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/-innen geht es nicht in erster Linie um die Höhe des Gehalts, auch wenn dies zweifellos ein wichtiger Faktor ist, sondern darum, die Mentalität und die Wünsche qualifizierter Mitarbeiter/-innen zu verstehen und sich daran zu orientieren.

Die Unternehmensberatung Towers Perrin hat aufbauend auf diesen Überlegungen ein Gesamtvergütungsmodell⁹³ („Total Rewards“) erstellt, das neben der monetären Vergütung auch Nebenleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Arbeitsumfeld mit einbezieht.

86 Der amerikanische Begriff Recruiting+ hat sich auch im deutschsprachigen Diskurs durchgesetzt. Die gebräuchlichste Übersetzung, Personalbeschaffung, fokussiert auf die „Beschaffung“ von Personal und setzt den Menschen fast schon mit einer Ware gleich und der Begriff Rekrutierung wird eher im militärischen Kontext benutzt. Mit Recruiting wird sowohl der Prozess des Anwerbens und der Auswahl von neuen Mitarbeiter/-innen bezeichnet als auch die Phase der Werbung für das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber.

87 Interviews mit Personalberaterinnen und -beratern der Firmen: Kienbaum, Towers Perrin, Obi, SEB, Fresenius. Weitere Details zu den Interviews am Ende der Studie.

88 vgl. Pogorzelski, Steve u.a. 2009, S. 18ff

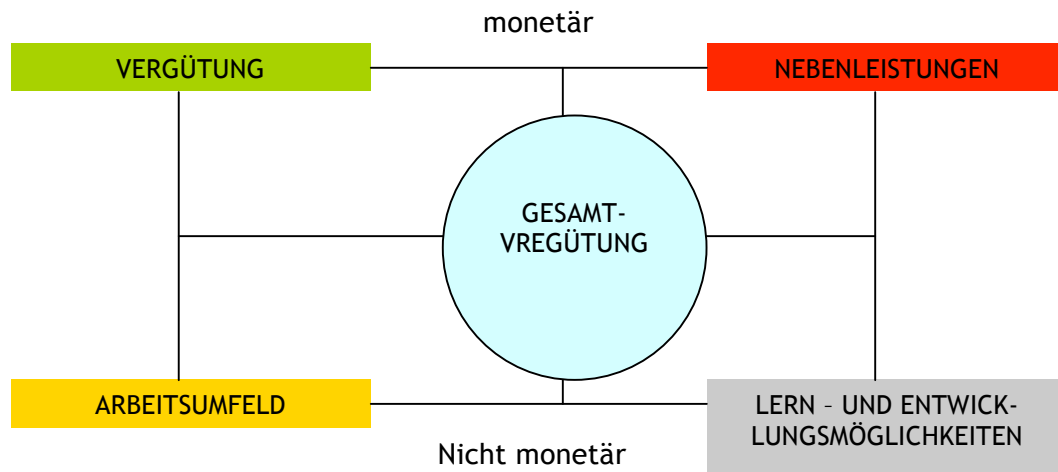
89 Kienbaum 2008: S. 13

90 Nach Fishman, Charles 2007

91 Hier wird nicht ausgeblendet, dass dies in vielen Fällen nicht freiwillig passiert und insbesondere im Bereich der sozialen Absicherung oft gravierende Folgen mit sich bringt. Gleichzeitig sind aber gerade sehr qualifizierte Arbeitskräfte oft sehr mobil und suchen proaktiv nach neuen Herausforderungen.

92 Pogorzelski, Steve u.a. 2009, S. 24

93 Towers Perrin 2009: S. 5ff



Das bedeutet, dass sich Arbeitgeber bereits bei der Anwerbung auf die Interessen der Bewerber/-innen einstellen sollten (und nicht nur das eigene Jobprofil im Hinterkopf haben) und auch nach der Anstellung sensibel für die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen sein sollten.

Weiterhin wird in fast allen Studien und Interviews die Wichtigkeit von Unternehmensimage („Employer Branding“) in Bezug auf Mitarbeiter/-innenmotivation hingewiesen. Unabhängig von der individuellen Stelle ist die mögliche Identifikation mit dem Arbeitgeber und dem Arbeitsumfeld bei der Stellenauswahl von hoher Wichtigkeit.

III. Mitarbeiter/innengewinnung

Mitarbeiter/-innengewinnung hat in den letzten Jahren insbesondere in der Wirtschaft eine neue Wichtigkeit gewonnen. Qualifizierte Mitarbeiter/-innen bleiben immer seltener ein Leben lang bei einer Firma. Jobhopping ist gesellschaftsfähig geworden. Laut Towers Perrin spielt in Deutschland, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, das Thema Work/Life Balance eine zentrale Rolle. Attraktive Vergütung und Karrieremöglichkeiten sind auch wichtig, aber nicht das zentrale Auswahlkriterium.⁹⁴

Top-10-Treiber für Mitarbeiter/-innengewinnung	Rang Deutschland	Rang Europa
Flexible Arbeitszeiten	1	5
Herausfordernde Tätigkeit	2	3
Wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt)	3	1
Ruf des Unternehmens (als guter Arbeitgeber)	4	7
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	5	6
Akzeptable Arbeitsbelastung	6	8
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	7	2
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	8	-
Gute Lage des Standorts	9	4
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	10	1

(Quelle: Towers Perrin 2009: Deutschland Report S. 9)

⁹⁴ ebda S. 8

Im Folgenden werden verschiedene Formen der Mitarbeiter/-innengewinnung und der Mitarbeiter/-innenbindung vorgestellt. Dabei geht es darum, neue Trends aufzuzeigen und nicht den Alltag im Personalmanagement abzubilden.

III.a Employer Branding

Employer Branding ist das neue Schlagwort in der Branche. Der Arbeitgeber soll sich als Marke, als attraktiver Arbeitgeber verkaufen und im Wettbewerb platzieren. Eine einfache Stellenanzeige im Beruf und Karriere-Teil der Tageszeitung reicht nicht mehr aus, um die klügsten Köpfe für das Unternehmen zu gewinnen.

Arbeitgeber-Rankings spielen insbesondere bei den großen Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass das Image eines Arbeitgebers, neben Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit, bei der Entscheidung von Absolventen eine wichtige Rolle spielt. Die zu besetzende Stelle wird darum zunehmend als ein attraktives Angebot dargestellt. Laut Kienbaum ist sich nahezu die Gesamtheit der „HR-Excellence-Unternehmen“⁹⁵ „einig, dass eine überdurchschnittliche Arbeitgeberattraktivität den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wesentlich beeinflusst.“⁹⁶ Auch Jens Hagendorff vom Jobportal Worldwidejobs geht es nicht mehr um einzelne Stellenanzeigen sondern um das Arbeitgeberimage.⁹⁷ Folgerichtig erklärt dann auch der Leiter des Personalmarketings bei Porsche, Dr. Martin Meyer: „Die Darstellung als attraktiver Arbeitgeber spielt eine große Rolle für uns(und)... dass die Leute einfach stolz sind, an einem Auto wie Porsche mitzuarbeiten.“⁹⁸

Employer Branding zielt darauf ab, das eigene Unternehmen zu einem begehrten Arbeitgeber zu machen und in diesem Zusammenhang auch herauszuarbeiten, worin sich das Unternehmen von anderen besonders unterscheidet. Dies setzt voraus, dass der Arbeitgeber seine Stärken kennt wie z.B. Karriereperspektiven oder ein attraktives Gehaltsniveau, aber auch weiche Faktoren wie z.B. das Betriebsklima oder Arbeitszeitmodelle, die für Bewerber ein Entscheidungskriterium sind. In diesem Zusammenhang muss auch die Zielgruppe mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen möglichst genau definiert werden.

Basierend auf diesen Erkenntnissen kann dann eine Arbeitgebermarke entwickelt werden, die wesentliche Merkmale und Werte, die den Arbeitgeber auszeichnen hervorhebt, dabei aber realistisch und glaubwürdig bleibt. Versprechen, die mit der Arbeitgebermarke gegeben werden, müssen selbstverständlich in der Praxis auch eingehalten werden. Der Entwicklung eines Leitsatzes (Claim) und von Kernaussagen zur Unternehmensphilosophie wird dabei eine besondere Rolle zugerechnet.

Damit der Arbeitgeberauftritt überzeugend ist, müssen sich am Ende alle relevanten Abteilungen des Unternehmens - vor allem Marketing/Kommunikation, Personalwesen und Geschäftsleitung - abstimmen, einheitliche Botschaften festlegen und die Recruiting-Maßnahmen in gemeinsamer Regie umsetzen.

Empfehlungen für den ZFD

Employer Branding ist auch für Organisationen des ZFD wichtig. Auch wenn dieser Aspekt nicht direkt mit der Projektarbeit zu tun hat, und darum häufig keinen großen Stellenwert eingeräumt bekommt, ist er doch von enormer Wichtigkeit für die Motivation der Mitarbeiter/-innen und Mitarbeiter/-innen für die Attraktivität als Arbeitgeber.

- Stärkere Betonung der spezifischen Stärken der Organisationen
- Gezieltes Darstellen von ZFD Stellen als hochinteressante Herausforderung in einem internationalen Umfeld
- Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen der jeweiligen Organisation

III.b Web 2.0

Web 2.0 ist ein Überbegriff, der für verschiedene interaktive Elemente des World Wide Web benutzt wird. In Anlehnung an Versionsnummern von Softwareprodukten bezeichnet es die zweite Generation der Webnutzung, bei der die Informationen im Netz nicht in erster Linie von wenigen zentralen Anbietern zur Verfügung gestellt werden, sondern wo die Benutzer/-innen selbst zu Akteurinnen und Akteuren innerhalb des Netzes werden. Zu klas-

⁹⁵ Kienbaum bezeichnet Unternehmen, die sich durch eine klare Businessorientierung der HR Strategie, überdurchschnittliche Wertschöpfung der Personalarbeit sowie hohe Gesamtzufriedenheit der Personaler auszeichnet als HR Excellence Unternehmen. Kienbaum 2009: HR Strategie und Organisation; S. 6

⁹⁶ Kienbaum 2009: HR Strategie und Organisation; S. 14

⁹⁷ Jens Hagendorff Videointerview: http://www.job24tv.de/de/personaler_tv/personalerforum?ct=325&vid=8549

⁹⁸ Meyer, Martin 2007: Employer Branding Video der Firma Porsche: <http://www.jobtv24.de/de/stellenangebote/engineering?ct=325&vid=12925>

sischen Web 2.0 Angeboten gehören z.B. Blogs, Podcasts, soziale Netzwerke und Social Bookmarks (öffentliches Zurverfügungstellen von eigenen Lesezeichen im Internet).

Insbesondere jüngere Stellenbewerber/-innen bewegen sich häufig und routiniert im Internet und nutzen die Möglichkeiten sich über potentielle Stellenangebote und Arbeitgeber zu informieren. Die Wichtigkeit von Web-2.0-Angeboten wird dabei aber sehr unterschiedlich eingeschätzt. So waren die interviewten Expertinnen und Experten zwar alle von der Wichtigkeit eines professionellen und umfassenden Internetauftritts überzeugt, vielfach bezweifelten sie aber die Notwendigkeit von interaktiven Möglichkeiten.

Zweifellos geht der Trend aber hin zu interaktiven, crossmedialen Internetseiten. Bereits heute haben internetbasierte Soziale Netzwerke eine große Bedeutung beim Austausch über Stellenanbieter und bei der Stellensuche.

Auch bieten Internetseiten eine günstige und leicht aktualisierbare Möglichkeit, um die jeweilige Organisation darzustellen (→ Employer Branding). Internetseiten sind fast immer eine zentrale Anlaufstelle, wenn es um erste Informationen über den zukünftigen Arbeitgeber geht. Neben der reinen Stellenseite haben darum immer mehr Arbeitgeber extra Karriereseiten, auf denen auch die verschiedenen Sozialleistungen, Karrieremöglichkeiten etc. dargestellt werden. Während Stellenanzeigen i.d.R. vor allem auf die zu besetzende Stelle und die damit verbundenen Anforderungen an den Stellenbewerber fokussieren, bieten Karriereseiten die Möglichkeit das gesamte Arbeitsumfeld und die Qualitäten des Arbeitgebers den Bewerberinnen und Bewerbern nahe zu bringen.

Empfehlungen für den ZFD

Interaktiven Webseiten gehört die Zukunft. Gleichzeitig bieten der Internetauftritt ZFD Organisationen eine hervorragende und kostengünstige Möglichkeit um sich einer breiten Öffentlichkeit darzustellen und z.B. über spezielle Karriereseiten auch ihre Stärken als Arbeitgeber zu betonen.

- Nutzung von Blogs, um die Vielseitigkeit und die Herausforderung von ZFD Stellen einem interessierten Publikum darzustellen
- Erstellung von Projektvideos zur Darstellung der Attraktivität des Arbeitsumfeldes
- Erstellung von Karriereseiten um Stellenbewerber/-innen, unabhängig von der jeweiligen Stelle, die verschiedenen Seiten, Entwicklungsmöglichkeiten etc. bei der Arbeit im ZFD darzustellen.

Dabei bleibt: „Die Funktionalität ist das Wichtigste an der Internetseite. Aber ohne gutes Design klickt sie keiner.“⁹⁹

Recruiting Videos

Videos sind ein relativ neuer, aber schnell wachsender Markt um neue Mitarbeiter/-innen zu gewinnen. Auf großen Videoplattformen wie Youtube oder dem eigens für diesen Zweck geschaffenen jobtv24.de präsentieren sich Unternehmen ihren potentiellen Bewerber/-innen. Über eigens produzierte Recruiting Videos versuchen Unternehmer, potentielle Bewerber/-innen anzusprechen und den jeweiligen Arbeitsplatz und den Arbeitgeber positiv ins Licht zu rücken.

Das Analyseunternehmen Comscore hat herausgefunden, dass Internet-Nutzer im Alter von 25-34 Jahren monatlich knapp 100 Videoclips im Netz anschauen. Die Nutzung dieses relativ neuen Mediums ist also für die Bewerber/-innen von heute eine ganz normale Tätigkeit. Hier wird auch nach Informationen über den neuen Arbeitgeber gesucht. Die Anziehungskraft ist riesig, die Qualität der Recruiting Videos ist auch in der freien Wirtschaft allerdings noch sehr unterschiedlich. Katy Teubner, Soziologin an der Uni Münster, geht sogar soweit zu sagen: „Das sind abgefilmte Hochglanzbroschüren ... die sind nicht authentisch sondern rundgefeilt.“¹⁰⁰

Diese Einstellung teilten auch alle interviewten Expertinnen und Experten. Trotzdem ist davon auszugehen, dass Recruitment Videos zunehmend an Bedeutung gewinnen werden und im Zusammenhang mit einer einheitlichen Arbeitgebermarke eine zentrale Rolle bei der Außendarstellung eines Unternehmens und einer Organisation spielen werden. Wenn man ZFD oder die Namen von Organisationen des ZFD bei youtube eingibt, ist das Ergebnis oft enttäuschend und unprofessionell¹⁰¹.

Empfehlungen für den ZFD

⁹⁹ Ursula Kleerbaum, Deutsch Post in Sillgitt, Alexander 2008

¹⁰⁰ Tönnemann, Jens 2008

¹⁰¹ Eine positive Ausnahme ist hier der youtube-Kanal des DED <http://www.youtube.com/user/dedbonn>

Recruiting Videos stellen insbesondere für international arbeitende NGOs eine sehr gute Möglichkeit dar, um die Besonderheit und Attraktivität ihres jeweiligen Arbeitsumfeldes darzustellen und gleichzeitig auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen. Gerade in der Entwicklungszusammenarbeit und insbesondere im ZFD, wo die Wichtigkeit der Personalentscheidung von extremer Bedeutung ist, bietet sich hier eine gute Möglichkeit, um die Chancen, aber auch die Herausforderungen, die mit einer ZFD Stelle verbunden sind, darzustellen.

- Erstellung von Recruitment-Videos durch PR-Teams in Zusammenarbeit mit Fachkräften vor Ort
- Erstellung eines Videos mit einem „typischen“ Arbeitsablauf einer ZFD-Fachkraft
- Erstellung von organisationsübergreifenden Recruitment-Videos für den ZFD, um das Arbeitsfeld ZFD insgesamt attraktiv darzustellen.

Recrutainment

Mit dem Kunstwort Recrutainment werden Online-Assessments mit einem gewissen Unterhaltungswert bezeichnet. Ein Beispiel für so ein Online-Assessment ist das Lernspiel „Cyress“ der Verlagsgruppe Grunar und Jahr.¹⁰² Hier können Schulabgänger selbst testen, ob sie für einen Beruf im Verlag geeignet sind und ob sie sich bewerben wollen. Die Übergänge zu Lernspielen wie z.B. dem für Kinder entwickelten Lernspiel zur Entwicklungshilfe in Afrika¹⁰³ sind dabei fließend. Recrutainment führt derzeit eher noch ein Nischendasein. Im Zusammenhang mit internetgestützten Lernplattformen (E-learning) besteht aber die Chance, dass diese Form des Online-Assessments an Bedeutung gewinnt.

Empfehlungen für den ZFD

Organisationsspezifische Recrutainment-Online-Assessments erscheinen derzeit nicht sinnvoll. Organisationsübergreifend kann aber die Entwicklung eines solchen Tools durchaus sinnvoll sein, um potentiellen Bewerber/-innen einen ersten Einblick in das Arbeitsumfeld ZFD zu bieten.

- Erarbeitung einer kurzweiligen, interaktiven Einführung in den ZFD (organisationsübergreifend) zur Vorstellung des Arbeitsfeldes

Soziale Netzwerke – Business-Netzwerke

Business-Netzwerke wie XING, Squeaker, LinkedIn, und Soziale Netzwerke¹⁰⁴ wie Facebook oder StudiVZ sind zunehmend wichtige Netzwerke, um potentielle Bewerber/-innen zu erreichen. Hier werden Stellentipps gegeben, und es wird über mögliche Arbeitgeber diskutiert. Arbeitgeberprofile, Recruitment-Videos etc. spielen eine wichtige Rolle. Über Newsgruppen etc. können auch Unternehmen auf sich aufmerksam machen und sich gleichzeitig als Arbeitgeber profilieren.

Zunehmend werden Business-Netzwerke als kostengünstige Methode erkannt, um sich als Unternehmen potentiellen Bewerber/-innen darzustellen. Einige der interviewten Unternehmensvertreter/-innen betonten die Wichtigkeit einer aktiven Teilhabe in diesen Netzwerken, durch Mitarbeit in Foren, Bereitstellung von themenspezifischen Newslettern etc. Auch in Bezug auf die Gesamtmarke eines Unternehmens erscheint ein positiver Auftritt in diesen Netzwerken als hilfreich. Gleichzeitig gab es aber auch Stimmen, die die Wichtigkeit von Online-Netzwerken in Frage stellten und vor einer Überbewertung warnten. Die Möglichkeiten des Mikroblog-Dienstes Twitter bei der Mitarbeiter/-innengewinnung wurden allgemein in Frage gestellt, wenngleich zwei der befragten Unternehmen ihre Stellen mittlerweile auch in Twitter posten. Diese Unternehmen gaben an, dies vor allem zu tun, um „modern“ zu sein, sie zweifelten den Mehrwert dieses Engagements allerdings selbst an.

Soziale Netzwerke bieten eine kostengünstige Möglichkeit, um sich in Fachkreisen bekannt zu machen¹⁰⁵. Gleichzeitig bieten sie auch eine gute Möglichkeit, um aktiv nach potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern zu suchen.

¹⁰² Grunar+Jahr Recruitingportal: http://recruitingportal.guj.de/azubi_selfAC/preloader.html

¹⁰³ <http://www.mathiasandamadou-thegame.eu/>

¹⁰⁴ Die Begriffe „Soziales Netzwerk“ und „Business Netzwerk“ werden im Zusammenhang mit dieser Studie ausschließlich für Internetbasierte Netzgemeinschaften benutzt, bei denen die Nutzer/-innen eigene Inhalte im Netz zur Verfügung stellen können und mit anderen Mitgliedern der Netzgemeinschaft kommunizieren können.

¹⁰⁵ Beispiele für Fachgruppen sind z.B. die Gruppe: Konfliktbearbeitung, Friedensförderung und Sicherheit <https://www.xing.com/net/fuk> oder die Gruppe Entwicklungszusammenarbeit <https://www.xing.com/net/ez> beide in der Businesscommunity XING.

Empfehlungen für den ZFD

Unabhängig von der Mitarbeiter/-innengewinnung sollten ZFD Organisationen berücksichtigen, dass ihre entsandten Fachkräfte zunehmend diese Foren nutzen. Die Mitarbeiter/-innen können aktiv als Multiplikatoren innerhalb der Netzwerke genutzt werden. Gleichzeitig können die Netzwerke auch für die Netzwerkarbeit zwischen Fachkräften und Ehemaligen eingesetzt werden.

- Aktive Partizipation in Newsgroups und Mailinglisten von Business-Netzwerken
- Nutzung von Online-Netzwerken zum Austausch von aktiven und ehemaligen Fachkräften

Karrieremessen

Karrieremessen sind wieder attraktiv und belegen das durch deutlich gestiegene Ausstellerzahlen. Unternehmen nutzen die Veranstaltungen um sich, häufig direkt an Hochschulen, zukünftigen Fach- und Führungskräften zu präsentieren, aber auch für Employer Branding und für gezieltes Recruiting.¹⁰⁶ Messen bieten eine gute Möglichkeit für potentielle Bewerber/-innen sich unverbindlich über mögliche Arbeitgeber zu informieren und erste Gespräche zu führen. Dabei wurde in den Interviews Wert darauf gelegt, dass die Unternehmen sehr gezielt auf bestimmte Karrieremessen gehen und sich beispielsweise an Ruf, Lage und Schwerpunktsetzung der jeweiligen Hochschulen orientieren. Jobmessen sind vor allem für große Unternehmen interessant, die über ein entsprechendes Budget und ausreichend Personal verfügen, um sich hier einer relativ breiten Öffentlichkeit zu präsentieren.

Auch ist zu beachten, dass Karrieremessen vor allem auf Berufseinsteiger/-innen abzielen.

Empfehlungen für den ZFD

Bei gezielter Auswahl von Standorten mit einschlägigen Studiengängen und bei entsprechender Werbung im Vorfeld, können Karrieremessen für Entsendeorganisationen von Interesse sein.

- Beteiligung an Karrieremesse an Hochschulen mit entwicklungspolitisch relevanten Studiengängen
- Teilnahme an den Jobmessen für den Bereich der internationalen Zusammenarbeit (z.B. „Engagement Weltweit“ und „forum cinfo“) ¹⁰⁷
- Evtl. Organisation einer eigenen Jobmesse für den Bereich Friedensarbeit zur stärken Profilierung dieses Bereichs

Hochschularbeit

Um in direkten Kontakt mit potentiellen Nachwuchsmitarbeiter/-innen zu kommen und um die Bekanntheit bzw. das Image eines Unternehmens zu stärken, gehen größere Unternehmen verstärkt direkt an ausgewählte Hochschulen. Über Stiftungsdozenturen, Vorträge aus der Praxis, Betreuung von Abschlussarbeiten, Jobmessen etc., versuchen diese Unternehmen schon studienbegleitend ihre Position auf dem Markt zu stärken und ihre Bekanntheit zu erhöhen. Artikel in Hochschulzeitschriften wie z.B. Unicum oder Audimax stellen eine weitere Möglichkeit dar um preisgünstig Employer Branding zu betreiben.

Im Bereich der Friedens- und Konfliktforschung hat sich das Studienangebot an den Hochschulen in den letzten Jahren vervielfacht. Zukünftig werden immer mehr Bewerber/-innen für ZFD Stellen einen der einschlägigen Studiengänge durchlaufen haben.

Empfehlungen für den ZFD

Auch wenn im Rahmen des ZFD erfahrene Fachkräfte gesucht werden, bieten Hochschulen eine gute Möglichkeit um zukünftige Fachkräfte bereits frühzeitig anzusprechen. Insbesondere an fachrelevanten Weiterbildungsstudiengängen sind häufig auch berufserfahrene Studierende, die möglicherweise direkt für Stellen des ZFD in Frage kommen.

- Gezielte Förderung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern in die Hochschularbeit (Vorträge an

¹⁰⁶ Karrieremessen: Dabei sein ist alles; 10.10.2007 http://hr.monster.de/2891_de-DE_p1.asp

¹⁰⁷ Fach- und Informationsmesse zur Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit „Engagement Weltweit“ http://www.entwicklungsdienst.de/engagement_weltweit.html (alle zwei Jahre in Bonn)
Arbeit in der internationalen Zusammenarbeit „forum cinfo“ http://www.cinfo.ch/wDeutsch/mPages/VE/VE_Fo.shtml (alle zwei Jahre in Biel in der Schweiz)

Hochschulen)

- Zusammenarbeit mit ausgewählten Studiengängen
- Publikation von Artikeln im Hochschulumfeld
- Betreuung von Abschlussarbeiten

IV. Mitarbeiter/-innenbindung

Das *Great Place to Work Institute Deutschland*, Herausgeber eines vielbeachteten Arbeitgeberrankings, betont die Wichtigkeit einer guten Arbeitsatmosphäre und einer starken Identifikation der Arbeitnehmer/-innen mit ihrem Arbeitgeber. Es definiert einen ausgezeichneten Arbeitsplatz dadurch, dass an ihm die Mitarbeiter/-innen „den Menschen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz sind auf das, was sie tun und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben.“¹⁰⁸ Dahinter steht die Idee, dass die Qualität eines Arbeitsplatzes durch drei miteinander verbundene Arten von Beziehungen bestimmt ist:

- Die Beziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und Management
- Die Beziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und ihrer Arbeitstätigkeit sowie dem Unternehmen bzw. der Organisation
- Die Beziehung zwischen den Mitarbeiter/-innen untereinander.

Dabei spielen die Glaubwürdigkeit der Organisation, der Respekt den Mitarbeiter/-innen gegenüber, die Fairness im Umgang, der Stolz der einzelnen Mitarbeiter/-innen auf die individuelle Tätigkeit und die gesamte Teamorientierung eine wichtige Rolle.

Auch die Unternehmensberatung Kienbaum betont in ihrer HR-Studie die zentrale Rolle einer strategischen Personalarbeit.

IV.a Motivation

Eine hohe Mitarbeiter/-innenmotivation ist eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Leistungsbereitschaft. Das Motiv drückt somit den Beweggrund des Handelns aus (vom Lateinischen *movere*) und ist eine der Ursachen menschlichen Handelns. Im Arbeitskontext spielen insbesondere intrinsische Motivationsfaktoren, wie z.B. Spaß an einer Sache haben, und extrinsische Faktoren, wie Entlohnung und Karrieremöglichkeiten, eine zentrale Rolle. Welche Faktoren die einzelnen Mitarbeiter/-innen jeweils motivieren, ist unterschiedlich. Um Mitarbeiter/-innen zu halten und ihre Zufriedenheit und damit auch ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen, legen große Unternehmen großen Wert darauf, ihren Mitarbeiter/-innen ein attraktives und den Bedürfnissen angepasstes Arbeitsumfeld zu bieten. Individuelle Karriereplanung sowie Entscheidungsspielräume bei der Arbeitsgestaltung spielen dabei eine wichtige Rolle. Alle interviewten Expertinnen und Experten haben diesen Aspekt von sich aus betont. Außerdem achten Unternehmen zunehmend auch darauf, insgesamt ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten. Einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeits- und Privatleben fällt dabei eine immer größere Bedeutung zu. Große Unternehmen werben z.B. mit Sportprogrammen, organisierter Kinderbetreuung bis hin zu Inhouse-Kursen in Ernährungsberatung oder Entspannungstechniken. Die Motivation durch direkte Vorgesetzte und Unternehmensleitung wurde mehrfach als wichtige Faktoren genannt. Dazu gehört das Gefühl, als Teil eines Teams an einer guten Sache/einem guten Produkt mitzuarbeiten.

Empfehlungen für den ZFD

Nichtregierungsorganisation können nur in seltenen Fällen mit hohen Gehältern ihre Mitarbeiter/-innen locken und halten. Gleichzeitig bieten sich bei den Arbeitsstellen unterschiedlichste intrinsische und extrinsische Faktoren, die einer hohen Mitarbeiter/-innenzufriedenheit dienen können.

- Aktive und motivierende Betreuung der Fachkräfte durch die Entsendeorganisationen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsplanungen für die Fachkräfte
- Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse
- Betonung und Herausarbeitung des Gesamtziels der Organisation

¹⁰⁸ Great Place To Work Institute Deutschland: <http://www.greatplacetowork.de/great/index.php>

IV.b Karriere- und Entwicklungschancen

Eine besondere Bedeutung bei der Bindung von Mitarbeiter/-innen haben die persönlichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Dies wurde von allen interviewten Expertinnen und Experten betont. Gleichzeitig spielen diese Aspekte zunehmend auch eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber.

In Zeiten, in denen die Arbeitgeber häufiger gewechselt werden und nur noch in Ausnahmefällen ein einmal erlernter Beruf in seiner Ursprungsform ein Leben lang beibehalten wird, erhalten Weiterbildungen und Karrierepläne eine immer größere Wichtigkeit. Neben dem Gehalt ist die Aussicht auf gezielte Weiterbildungs- und Trainingsangebote ein zentraler Aspekt bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber.¹⁰⁹

Empfehlungen für den ZFD

Die Frage der Karrierechancen spielt bei vielen Fachkräften des ZFD eine wichtige Rolle, insbesondere mit Blick auf die Wiedereingliederung nach dem Auslandsdienst. Gleichzeitig bietet der ZFD viele Möglichkeiten, neben den rein fachlichen Aspekten, z.B. im Bereich der interkulturellen Kompetenz und des Projektmanagements, zusätzliche Qualifikationen zu erlangen.

- Gezielte Karriere und Entwicklungsplanung bereits vor Ausreise
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Karriereplanung

IV.c Mitarbeiter/-innengespräch- Zielvereinbarungsgespräch

Mit Mitarbeiter/-innengespräch wird ein regelmäßig und strukturiert durchgeführtes, vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiter/-innen und ihren unmittelbaren Vorgesetzten bezeichnet. In einer zeitlich geplanten und geschützten Atmosphäre soll sich auf gleicher Ebene zwischen gleichberechtigten Interaktionspartnern in Offenheit und Vertrauen ausgetauscht werden. Das Mitarbeiter/-innengespräch dient dabei als Instrument der Personalführung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung und nicht als Kontrollmechanismus. Die Steigerung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit stehen im Vordergrund. Coachen anstatt urteilen!

Teil eines Mitarbeiter/-innengesprächs können Zielvereinbarungen sein. Zielvereinbarungen geben Mitarbeiter/-innen Orientierung und helfen, Anforderungen in konkrete messbare Ergebnisse umzusetzen. Aufbauend auf dem Ansatz eines „management by objectives“ sollen Mitarbeiter/-innen dadurch motiviert werden und ihre Identifikation mit den Arbeitszielen erhöht werden. Diese Zielvereinbarungen sollten in regelmäßigen Abständen gemeinsam mit den Mitarbeiter/-innen erarbeitet und aktualisiert werden und den Aspekt von Karriere- und Entwicklungschancen berücksichtigen. Gemeinsam mit der Aktualisierung kommt es zu einem Zielerreichungsgespräch, bei dem die früher gemachten Zielvereinbarungen überprüft werden.

Mitarbeiter/-innengespräch und Zielvereinbarungsgespräch sind klassische Elemente des HR-Managements. Gleichzeitig stehen sie aber auch für eine Unternehmenskultur und helfen dabei, Mitarbeiter/-innen langfristig zu binden. Gemeinsam mit einer gezielten Karriere- und Entwicklungsplanung erhöhen sie die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.

Empfehlungen für den ZFD

Insbesondere bei mehrjährigen Auslandsaufenthalten wird das übergeordnete Arbeitsziel manchmal aus den Augen verloren. Mitarbeiter/-innen fühlen sich u. U. mit ihrem Projekt alleine gelassen.

- Regelmäßige Mitarbeiter/-innen- und Zielvereinbarungsgespräche
- Einbeziehung von Karriere- und Entwicklungsplanung in die Mitarbeiter/-innengespräche

IV.d Nachbetreuung

Selbst nach dem Ausscheiden legen viele Unternehmen großen Wert auf einen guten Kontakt zu den Ehemaligen, sind sie doch wichtig für das Image eines Unternehmens und gleichzeitig mögliche Kontaktpersonen für neue Mitarbeiter/-innen.

„Die wichtigsten Botschafter sind aber die Leute, die bei uns sind oder waren...(wir müssen sie gut betreuen,)... damit

¹⁰⁹ Towers Perrin 2009: S. 8ff

sie nachher weitererzählen und gute Botschafter fürs Unternehmen sind.“¹¹⁰

Ehemalige Mitarbeiter/-innen werden zunehmend als Wissensträger erkannt und als Werbeträger/-innen für das Unternehmen. Sie werden weiterhin zu Firmenveranstaltungen eingeladen und auch nach ihrem Ausscheiden regelmäßig mit Informationen versorgt. So erhalten sie z.B. Jahresberichte oder auch die Mitarbeiter/-innenzeitung.

Empfehlungen für den ZFD

Ehemalige Friedensfachkräfte sind häufig die ersten Ansprechpartner/-innen für Interessierte am ZFD. Nicht selten kommen sie auch über ihre neue Anstellung in Kontakt mit potentiellen Stellenbewerber/-innen. Je besser sie über die Entwicklung in der jeweiligen Organisation, den Stellenmarkt und auch die Entwicklungen im ZFD informiert sind, desto genauer können sie Auskunft geben.

- Gutes Debriefing nach dem Einsatz und Unterstützung beim Wiedereinstieg in Deutschland
- Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeiter/-innen durch gezielte Informationen
- Aufbau von Alumni-Netzwerken
- Regelmäßige Veranstaltungen um Ehemalige und Aktive zusammen zu bringen

V. Abschließende Bemerkungen

Mitarbeiter/-innengewinnung und die Mitarbeiter/-innenbindung sind eine ständige Herausforderung auch für Wirtschaftsunternehmen. Dabei haben sich die Strategien in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund der neuen Technologien, stark verändert. Gutes und erfolgreiches HR-Management verbindet die Punkte Mitarbeiter/-innen gewinnen, binden und motivieren. Diese Aspekte müssen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Welt der Nicht-regierungsorganisationen zusammenkommen. Neben der Vergütung sind Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und ein motivierendes Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung.

Organisationen des ZFD sollten verstärkt die Qualitäten ihrer spezifischen Organisation (Employer Branding) als auch die Attraktivität des ZFD herausarbeiten und nach außen selbstbewusst darstellen.

Aufgrund der besonderen Struktur wird der ZFD auf der Gehaltsebene mit Wirtschaftsunternehmen kaum konkurrieren können, und auch bei den Karrierechancen sehen die Perspektiven in der freien Wirtschaft oft besser aus.

Aber NRO haben andere Stärken, die sie verstärkt auch als Marktvorteil bei der Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter/-innen herausarbeiten und nutzen sollten.

Die positive Identifikation mit den Arbeitszielen der Organisation und der jeweiligen Stelle spielt hier eine wichtige Rolle. Dabei geht es z.B. um die soziale und gesellschaftspolitisch verantwortliche Komponente eines Einsatzes, aber auch um die Professionalität der Arbeit, die Qualitäten internationaler Netzwerkarbeit etc. Diese Aspekte können viel mehr, als dies bisher meist der Fall ist, betont werden.

Ein gutes Trainingsangebot, auch nach der Ausreise, ist für viele potentielle Mitarbeiter/-innen ein interessantes Entscheidungskriterium. Von Beginn an können Zielvereinbarungen und Weiterbildungsangebote zur Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter/-innen beitragen und gleichzeitig dabei helfen, sich sowohl vor Ort als auch nach der Rückkehr schneller zurecht zu finden. Systematisch eingesetzt, stellen Weiterbildungen auch eine Form von Entlohnung dar, die die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen kann.

Positive Motivation durch Vorgesetzte, regelmäßige Informationen über die Entwicklung der Organisation, kollektionaler Austausch über Mitarbeiter/-innenportale etc. sind weitere Aspekte, die zu einem positiven Gesamteindruck beitragen, den Ruf einer Organisation nachhaltig stärken, und im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter/-innen von entscheidendem Vorteil sein können.

Bei allen Herausforderungen sollte nicht vergessen werden: Eine Stelle im ZFD bietet eine einmalige Chance, in einem hochinteressanten, internationalen Arbeitsumfeld eine wichtige und sinnvolle Arbeit zu machen!

¹¹⁰ Meyer, Martin 2007: Employer Branding Video der Firma Porsche: <http://www.jobtv24.de/de/stellenangebote/engineering?ct=325&vid=12925>

VI. Anhang Exkurs

VI.a Literatur

Ansgar Zerfaß, Martina Mahnke, Harald Rau, Alexander Boltze 2008: Bewegtbildkommunikation im Internet – Herausforderungen für Journalismus und PR - Ergebnisbericht der Bewegtbildstudie 2008
www.bewegtbeeldstudie.de

Rolle des Bewegtbildes in der PR: Video zu den Ergebnissen der Bewegtbildstudie:
<http://www.youtube.com/watch?gl=DE&hl=de&v=0JALowClt7w>

Fishman, Charles 2007: The War for Talent, fastcompany 18.12.2007 <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>

Kienbaum Studie 2008|2009: Strategie & Organisation des Human Resource Management in Deutschland
http://kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_Studie_HR_Strategie_und_Organisation_2008_2009.pdf

Kienbaum.de 2008: Changes and Chances: HR Excellence, Diversity, Compliance- 7. Kienbaum Jahrestagung;
http://kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Auswertung_HR_Trendstudie_2008_final.pdf

Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth 2007: The war for talent; Harvard Business School Press

monster® 2008: Online Recruiting and Economic Outlook – Germany; Online Publikation
http://media.monster.com/a/iintelligence/global/2008OnlineRecruitingEconomicOutlookReport_Germany.pdf

Pogorzelski, Steve; Harriot Jesse; Hardy Doug 2009: die monster® methode; Die besten Mitarbeiter/-innen finden und langfristig binden; Redline Verlag

Sillgitt, Alexander 2008: Die besten Karriere-Internetseiten; Spiegel online Unispiegel vom 22.08.2008

Tönnemann, Jens 2008: Recruiting-Videos Wie Unternehmen Bewerber mit Videoclips ködern 01.09.2008 Wirtschaftswoche
URL: <http://www.wiwo.de/karriere/wie-unternehmen-bewerber-mit-videoclips-koedern-305348/>

Towers Perrin 2009: Deutschland-Report; Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität

VI.b Links

Die Links sind als Beispiele zu verstehen.

Recruitmentseiten:

Deutsche Post: Recruitmentportal der Deutschen Post: Mit Stellenbörse, Recruitmenttests, Stellenprofilen, Ausführlichen Infos über den Arbeitgeber, Englischtest, Cultural explorer zur interkulturellen Kompetenz etc. <http://www.dp-dhl-karriere.de/cms/de>

grunar+Jahr Recruitmenttest: http://recruitingportal.guj.de/azubi_selfAC/preloader.html

SAP Recruitmentportal mit Infomaterial, Services, Mitarbeiterinterviews, Hinweis auf interne Netzwerke z.B. zu Themen wie Work-Life-Balance, Familie und Karriere etc. <http://www.sap.com/germany/about/karriere/index.epx>

Tchibo: Organisationsdarstellung mit Arbeitsplatzprofilen von ausgewählten Bereichen <http://tchibo.cyquest.de>

Recruitmentvideos

ARS Beratung: <http://www.youtube.com/watch?v=VLRjzTltoF0>

Bundesamt für Wehrtechnik: <http://www.jobtv24.de/de/stellenangebote/engineering?ct=325&vid=9123>

Google: <http://www.youtube.com/watch?v=JcXF1YirPrQ>

Jobtv24 videoportal für Recruitmentvideos: <http://www.jobtv24.de/>

porsche: <http://www.jobtv24.de/de/stellenangebote/engineering?ct=325&vid=12925>

Relay for life: <http://www.youtube.com/watch?v=2LE0BJ-CSCM>

Stimmt.: http://www.youtube.com/watch?v=18_jz1SpJyg

Employerbranding

Video mit Prof. Dr. Wolfgang Jäger, FH Wiesbaden
http://www.karriereundjob.de/extra/employerbranding/videos/video_03.php

Dr. Martin Meyer, Leiter Personalmarketing bei Porsche
<http://www.jobtv24.de/de/stellenangebote/engineering?ct=325&vid=12925>

Jens Hagendorff von Worldwidejobs: (videointerview)
http://www.jobtv24.de/de/personaler_tv/personalerforum?ct=325&vid=8549

Soziale Netzwerke mit Karriereschwerpunkt (Auswahl)

LinkedIn: Zielpublikum Fach- und Führungskräfte: <http://www.linkedin.com>

Monster: Jobdatenbank mit Aspekten eines social networks: <http://www.monster.com>

Squeaker: Karriere-Community: <http://www.squeaker.net>

Xing: Social Network für Geschäftskontakte: <http://www.xing.com>

Interviewpartner/-innen

Alle Interviews waren ad hoc Interviews und wurden auf der Jobmesse *meet* am 16. Juni 2009 in Frankfurt durchgeführt.

Firma	Interviewpartner/-in
Towers Perrin	Dr. Uta Lange
Obi	Lena Hartung
Fresenius	Michael Brüll
SEB	Yüksel Yeniay
Kienbaum	Daniela Schröder-Fures

Anhang 4) Motivation von Studierenden und FFK, die eine Entscheidung für oder gegen den ZFD beeinflussen

	Studierende				Friedensfachkräfte (derzeit, ehemalige, in Bewerbung oder Vorbereitung)			
	<i>1 bis 3</i>	<i>4 bis 6</i>	<i>7 bis 10</i>	<i>Gesamt</i>	<i>1 bis 3</i>	<i>4 bis 6</i>	<i>7 bis 10</i>	<i>Gesamt</i>
Andere Menschen und Kulturen kennenlernen	1,92%	15,38%	82,69%	0,9999	2,70%	16,22%	81,08%	1
	1	8	43	52	1	6	30	37
Das, was ich gelernt habe, sinnvoll anwenden	1,92%	5,70%	92,30%	0,9992	0%	5,40%	94,59%	0,9999
	1	3	48	52	0	2	35	37
Eine Arbeit, die mich herausfordert	1,92%	21,15%	76,93%	1	0,00%	10,81%	89,19%	1
	1	11	40	52	0	4	33	37