



Karrierekick oder Karriereknick?

Zivile Expertise für Friedenseinsätze sichern – aktive Personalgewinnung und Personalbetreuung weiterentwickeln

Maren Röbler

Fachkräfte, die sich als zivile Experten¹ in internationalen Friedenseinsätzen der EU, UN oder OSZE bewährt haben, verfügen über vielfältig einsetzbare berufliche Kompetenzen. Sie sind interkulturell erfahren, stressresistent, Spezialisten für Veränderungsprozesse und können internationale, multilaterale Projekte managen.² Trotz dieses interessanten Profils führt ein längerer Auslandseinsatz auf dem deutschen Arbeitsmarkt eher zum Karriereknick als zum „Karrierekick“. Eine Verbleibstudie des ZIF zeigt erstmals auf, wie typische Karriereverläufe ziviler Experten aussehen.³ Das Ergebnis verdeutlicht, dass die Gewinnung und längerfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte für Friedenseinsätze auch von aktiven Begleitmaßnahmen zur Karriereplanung und Wiedereingliederung auf dem deutschen Arbeitsmarkt abhängen.

Karriereoption Friedenseinsatz? | *ZIF-Studie zu Karriereverläufen ziviler Experten*

Das ZIF rekrutiert und betreut zivile Fachkräfte für internationale Friedenseinsätze der EU, UN und OSZE im Auftrag des Auswärtigen Amtes. 2013 umfasste der ZIF-Expertenpool rund 770 Profile für Langzeiteinsätze in Friedensmissionen. Mehr als die Hälfte dieser Experten stand auch kurzfristig für Einsätze zur Verfügung.

Viele Fachkräfte mit Einsatzerfahrung nehmen Friedensmissionen als ein unsicheres und prekäres Arbeitsfeld wahr. Gründe hierfür sind befristete Arbeitsverträge, unzureichende Möglichkeit der Altersvorsorge, Schwierigkeiten bei der Familienplanung sowie die Tatsache, dass Friedenseinsätze in der Regel keine dauerhafte Karriereoption sind. Dennoch drücken diese Experten eine hohe Bereitschaft zu weiteren Einsätzen aus.

Wichtig ist jedoch vielen, ihren Friedenseinsatz sinnvoll in die Karriereplanung integrieren zu können. Wie also sehen typische Karriereverläufe von ZIF-Experten bisher aus? Welche Herausforderungen sehen die Experten bei der Planung eines Friedenseinsatzes als Baustein ihrer Berufslaufbahn? Was würde ihnen helfen bei der Entwicklung der eigenen Karriere im Anschluss an einen Einsatz?

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Es können dabei aber sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sein.

² Zu den Kernkompetenzen ziviler Experten vgl. auch Anja Hanisch: Globale Einsatzerfahrung als Ressource. ZIF In Mission, September 2013.

³ Die Studie wurde im Auftrag des ZIF von Stefan Friedrichs, Alexander Mirau und Michael Trautmann, Public One GmbH & Co. KG, zwischen Mai und September 2013 durchgeführt.

Im Rahmen einer Verbleibstudie untersuchte das ZIF die Karriereverläufe und -ziele von 405 zivilen Fachkräften aus dem ZIF-Expertenpool für Friedenseinsätze. So wurde eine Typologie verschiedener Expertenprofile (Cluster) mit jeweils spezifischem Karriereverlauf und Unterstützungsbedarf entworfen. In Bezug auf Altersstruktur und Geschlechterverteilung war die Stichprobe repräsentativ für die Gesamtheit des ZIF-Expertenpools. Das Durchschnittsalter der 405 Befragten lag bei 46 Jahren, 41% waren weiblich. Rund die Hälfte der Befragten war zwischen 2010 und 2013 in einem Friedenseinsatz tätig.

Von den Befragten waren

- › 73% in mehr als einem Friedenseinsatz tätig.
- › 23% insgesamt mehr als 7 Jahre im Einsatz.
- › 81% bereit, wieder in einen Einsatz zu gehen.

Typologie der Karriereverläufe | *Vier Cluster aktiver ZIF-Experten*

Auf der Basis der Erhebungsdaten konnten vier Cluster identifiziert und beschrieben werden: Pendler (43%), Internationale Manager (36%), „Ü60-Aktive“ im Alter von über 60 Jahren (10%) und Beamte (6%).

Internationale Manager

Unterstützungsbedarf: *Netzwerkkontakte (international), Karrierecoaching*

- › 65% männlich
- › Wohnsitz überwiegend im Ausland
- › 87% internationale Arbeitserfahrung außerhalb von Friedenseinsätzen
- › 50% zwischen 2010 und 2013 im Einsatz
- › 44% befristete Verträge, 17% unbefristete Verträge, 17% freiberuflich, 6% arbeitssuchend
- › Karriereziel: Managementposition im Headquarter internationaler Organisationen
- › Friedenseinsätze = Karriererelement, keine dauerhafte Karriereoption

Pendler

Unterstützungsbedarf: *Netzwerkkontakte (in Deutschland), Karrierecoaching, Austausch mit anderen ZIF-Experten*

- › 52% männlich
- › Hauptwohnsitz in Deutschland
- › 50% zwischen 2010 und 2013 im Einsatz
- › Arbeiten für NGOs oder öffentliche Institutionen mit internationaler Ausrichtung
- › 35% unbefristete Verträge, 19% befristete Verträge, 23% freiberuflich, 6% arbeitssuchend
- › Karriereziel: unbefristete Position in Deutschland mit Fokus internationaler Bereich (z. B. NGOs, GIZ)
- › Friedenseinsätze = Möglichkeit internationale Arbeitserfahrung zu sammeln

Ü60-Aktive

Unterstützungsbedarf: *Möglichkeiten schaffen, um Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben*

- › 80% männlich
- › 1/3 Pensionäre
- › sehr flexibel, umfangreiche Missionserfahrung
- › Entweder sehr gute Pension oder eher prekäre finanzielle Situation durch lange Abwesenheit aus Deutschland

Beamte

Unterstützungsbedarf: *Arbeitgeber dazu bringen, ihre Missionserfahrung stärker zu würdigen*

- › z. B. Richter, Staatsanwälte, Strafvollzugsbeamte, Polizisten
- › hauptsächlich bei EULEX Kosovo im Einsatz
- › in der Regel außerhalb von Friedenseinsätzen kaum/keine Auslandserfahrung

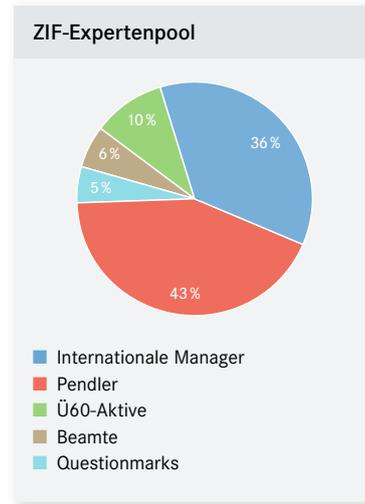
Die beiden größten Cluster, **Pendler** und **Internationale Manager**, unterschieden sich untereinander vor allem hinsichtlich ihres dauerhaften Wohnsitzes in Deutschland (Pendler) oder im Ausland (Internationale Manager). Experten beider Cluster wechselten zwischen Friedenseinsätzen und anderen Tätigkeiten, überwiegend im öffentlichen Sektor und mit internationaler Ausrichtung.

Die **Ü60-Aktiven** zeichneten sich mehrheitlich durch hohe Bewerbungs- und Einsatzaktivität aus. Über die Hälfte von ihnen war zwischen 2010 und 2013 im Einsatz, drei Viertel plante in Zukunft weitere Bewerbungen auf Positionen in Friedensmissionen.

Die Gruppe der **Beamten** bestand aus Richtern und Staatsanwälten sowie anderen verbeamteten Personen. Die meisten dieser Experten waren in der EU-Rechtsstaatsmission EULEX Kosovo aktiv und hatten ansonsten wenig bis gar keine Auslandserfahrung.

Daneben gab es auch eine kleine Gruppe „**Questionmarks**“. Die Umfrage ergab, dass 5% der befragten ZIF-Expertenpoolmitglieder aktuell keine Teilnahme an Friedenseinsätzen plant. Die jüngeren Personen dieser Gruppe verwiesen dabei meist auf ihren Wunsch nach mehr Sicherheit sowie familiäre Gründe. Ältere Experten sahen aufgrund ihres Alters keine Chance mehr auf erfolgreiche Bewerbungen oder betrachteten ihre Karriere als abgeschlossen.

Die Antworten verdeutlichen die Herausforderungen bei der Gewinnung von Personal für Friedenseinsätze. Nur durch kontinuierliche Nachrekrutierung und regelmäßige Kontaktpflege mit den Experten kann das ZIF sicherstellen, dass passende Fachkräfte auf ausgeschriebene Positionen nominiert werden können.



Karriereentwicklung | *Unterstützungsbedarf der ZIF-Experten*

Die Clustertypologie erfasste den beruflichen Status und die Karriereziele der Experten zum Zeitpunkt der Befragung. Quer dazu stehen die Altersgruppen mit typischen Karrierephasen und Unterstützungsbedürfnissen: Young Professionals, Mid Careers und Senior Professionals.

Young Professionals sind zwischen 28 und 35 Jahren alt. Sie sind sehr aktiv bei Bewerbungen für Friedenseinsätze, sehr flexibel und verfügen meistens bereits über erste Auslandserfahrung, zum Beispiel durch Studium oder Praktika sowie erste Anstellungen in internationalen Organisationen beziehungsweise im Ausland. 5% der Befragten konnten dieser Gruppe zugeordnet werden.

Karriereziel der Young Professionals ist eine Stelle in einer internationalen Organisation wie den UN oder im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Dafür sind sie oftmals auch bereit, eine weitere Qualifizierung dem Einstieg in eine Festanstellung vorzuziehen. Young Professionals ist meist bewusst, dass eine systematische Karriereentwicklung im Bereich Friedenseinsätze nicht oder nur schwer möglich ist. Die Vermittlung in Friedenseinsätze durch das ZIF stellt für sie nur eine Option unter mehreren dar; in der Regel sind sie in verschiedenen Stellenportalen und -pools aktiv.

Vom ZIF wünschen sich die Young Professionals Unterstützung beim gezielten Karriereaufbau, vor allem aber beim Einstieg in das Tätigkeitsfeld Friedensmissionen und bei der Planung ihres Einsatzes.

Mid Careers sind zwischen 35 und 50 Jahre alt. Sie verfügen bereits über umfangreiche Berufserfahrung, darunter in der Regel mehrere Jahre im Ausland. Bei der Befragung war diese Gruppe mit 65% am stärksten vertreten und auch diejenige mit der meisten Einsatzerfahrung. Sie sind für die Vermittlung in Friedenseinsätze eine besonders interessante Zielgruppe des ZIF.

Oftmals sind diese Experten auf der Suche nach „ruhigerem Fahrwasser“ und würden eine feste Position im In- oder Ausland einem erneuten Friedenseinsatz vorziehen. Die größte Herausforderung für Mid Careers ist deshalb der Übergang von Friedenseinsätzen in den „regulären“ deutschen oder internationalen Arbeitsmarkt.

Unterstützung benötigen die Mid Careers daher vor allem bei der Reintegration. Für die Entscheidung an einem Friedenseinsatz teilzunehmen, spielen neben der gezielten weiteren Karriereentwicklung auch Fragen der Familienplanung eine größere Rolle als bei den Young Professionals.

Als **Senior Professionals** werden Experten mit einem Alter über 50 Jahren beschrieben. Experten, die in ihrer bisherigen Karriere noch nicht aktiv an einem Friedenseinsatz teilgenommen haben, motiviert vor

allem der Wunsch in einem internationalen Umfeld tätig zu werden. 30% der Befragten konnten dieser Altersgruppe zugeordnet werden.

Für Senior Professionals mit langjähriger Einsatzerfahrung hat die Frage der Anschlussperspektiven und Rückkehr in den regulären Arbeitsmarkt nach Einsatzende eine andere Gewichtung als für Mid Careers. Viele stufen ihre Chancen auf Wiedereingliederung als sehr gering ein. Neben oftmals mangelndem Verständnis und Wissen potentieller Arbeitgeber um die Inhalte und konkreten Aufgabengebiete in Friedensmissionen, wird besonders der Aspekt „Alter“ als Problem wahrgenommen.

Die Gruppe der Senior Professionals wünscht sich, dass sich das ZIF für eine bessere und vor allem einheitliche Regelung für ihre Rentenabsicherung, insbesondere bei längerer Einsatzdauer, einsetzt. Auch bei der Reintegration auf den deutschen Arbeitsmarkt erhofft sich diese Gruppe Unterstützung. Gleichzeitig bieten die Senior Professionals ein besonders großes Potential, als Mentoren für Young Professionals und Mid Careers eingesetzt zu werden.

Fazit | *Aktive Gewinnung und Betreuung qualifizierter Fachkräfte weiterentwickeln*

Seit seiner Gründung 2002 hat das ZIF einen aktiven und dem Arbeitsfeld Friedenseinsätze sowie dem ZIF relativ eng verbundenen Pool von Fachkräften aufgebaut. Das breite Spektrum an qualifizierten Profilen aller Altersgruppen ist die wichtigste Ressource des ZIF. Die Verbleibstudie hat das darin verborgene Potential für die zukünftige Vermittlung in internationale Friedenseinsätze eindrucksvoll veranschaulicht.

Gleichzeitig hat die Verbleibstudie auch gezeigt, dass ein Friedenseinsatz durch die unsicheren vertraglichen Bedingungen und die Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Anschlussverwendung nur an wenigen Punkten im Berufsleben die attraktivste Beschäftigungsoption darstellt. Je nach Entwicklung der Arbeitsmarktlage kann dies in Zukunft vor allem bei der Gewinnung von Experten mit gefragten Profilen ein ernstzunehmendes Problem darstellen.

Ein besonderer Mehrwert der Verbleibstudie besteht in der systematischen Auswertung des Unterstützungsbedarfs ziviler Experten. Legt man die Bedürfnisse der verschiedenen Cluster und der Altersgruppen übereinander, werden vier Bereiche sichtbar, in denen das ZIF seine Betreuungsangebote weiter stärken kann:

1. Personalentwicklungsmaßnahmen für die Planung der Karriereoptionen im Tätigkeitsfeld Friedenseinsätze;
2. Karrierecoaching und Netzwerkstärkung zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt im Anschluss an einen Einsatz;
3. gezielte Öffentlichkeitsarbeit für eine stärkere Sichtbarkeit und Wertschätzung der Einsatzerfahrung ziviler Experten;
4. politisches Engagement für den Ausbau der sozialen Absicherung der Experten während und nach einem Einsatz.

Dem ZIF wird von seinen Expertenpoolmitgliedern eine Mittlerfunktion an der Schnittstelle zwischen nationalem und internationalem Arbeitsmarkt zugesprochen. Die Annahme dieses erweiterten Verständnisses des Betreuungsauftrags kann dazu beitragen, auch in Zukunft im Wettbewerb um die besten Fachkräfte attraktiv zu bleiben. Voraussetzung dafür ist die weitere Stärkung des „Netzwerk ZIF“ sowie die Suche nach neuen Kooperationspartnern, um Experten als kompetenter Ansprechpartner bei Fragen der Karriereentwicklung oder der Reintegration in den Arbeitsmarkt nach Einsatzende zur Seite zu stehen.

Dr. Maren Rößler ist Projektmanagerin im Bereich Human Resources des ZIF.

**Zentrum für Internationale
Friedenseinsätze (ZIF)**

Ludwigkirchplatz 3 – 4
10719 Berlin
Fon: +49 30 – 520 05 65-0
Fax: +49 30 – 520 05 65-90

Human Resources: hr@zif-berlin.org
Training: training@zif-berlin.org
Analyse: research@zif-berlin.org
www.zif-berlin.org