



**Berufschancen für  
Deutsche Hochschulabsolventen  
in der Entwicklungszusammenarbeit**



**Bundesanstalt für Arbeit**

Zentralstelle für  
Arbeitsvermittlung (ZAV)

Burghard Claus

Peter Wolff

**Berufschancen für  
deutsche Hochschulabsolventen  
in der Entwicklungszusammenarbeit**

Bonn, September 2000

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Dimension und Gliederung des Berufsfeldes Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Personalbestand und -bedarf in Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Einstiegsmöglichkeiten, Rekrutierungspolitik und Anforderungen in Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Personalbestand und -bedarf in internationalen Organisationen .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Einstiegsmöglichkeiten, Rekrutierungspolitik und Anforderungen in internationalen Organisationen .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit .....</b>	<b>29</b>
<b>6.1 Entwurf einer beruflichen Perspektive .....</b>	<b>29</b>
<b>6.1 Ausrichtung des Studiums .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Studienbegleitende Vorbereitung, Praxisbezug,         Auslandserfahrung .....</b>	<b>33</b>
<b>6.4 Berufserfahrung und postuniversitäre Ausbildung .....</b>	<b>34</b>
<b>6.5 Bewerbung .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Literaturverzeichnis und Adressen .....</b>	<b>38</b>
<b>7.1 Ausgewählte Informationsquellen über Ausbildungs- und         Berufsmöglichkeiten im Bereich der Zusammenarbeit         mit Entwicklungsländern .....</b>	<b>38</b>
<b>7.2 Auswahl wichtiger Adressen .....</b>	<b>40</b>
<b>Abkürzungen .....</b>	<b>42</b>

## **1. Dimension und Gliederung des Berufsfeldes Entwicklungszusammenarbeit**

Entwicklungszusammenarbeit ist ein relativ kleines Berufsfeld, in dem ca. 18.000 Deutsche mit Hochschulabschluß und noch einmal so viele mit einer nichtakademischen Ausbildung tätig sind. Sie üben ihre Tätigkeit in der Regel entweder als Fachkraft/Experte bzw. Entwicklungshelfer<sup>1</sup> im Auslandseinsatz und/oder als Mitarbeiter in einer der zahlreichen entwicklungspolitischen Institutionen im Inland sowie in den Zentralen internationaler Organisationen aus.

Die Tätigkeitsfelder der Experten und Entwicklungshelfer sind sehr heterogen und hängen vom jeweiligen Bedarf der Entwicklungsländer an sehr unterschiedlichen, häufig technischen, zunehmend organisatorischen Qualifikationen und solchen im Management ab. Bei Experten und Entwicklungshelfern handelt es sich um Personen, die ihren Beruf in einem anderen Feld erlernt und Erfahrungen gesammelt und sich darüber hinaus Zusatzkenntnisse erworben haben, die es ihnen erlauben, ihren Beruf sowohl im angestammten Berufsfeld als auch vorübergehend in der Entwicklungszusammenarbeit auszuüben. Die Tätigkeiten in einer entwicklungspolitischen Institution im Inland oder der Zentrale einer internationalen Organisation sind demgegenüber weniger heterogen und eröffnen auch langfristige Berufsperspektiven. Hier geht es in erster Linie um konzeptionelle Fragen sowie um die Planung, Steuerung und Evaluierung von Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit.

Der Bedarf an neuen Mitarbeitern ist nicht groß, da der Sektor kaum noch expandiert. Im Zeitraum zwischen 1988 und 1992 wurde der Personalbestand der entwicklungspolitischen Kerninstitutionen (BMZ, KfW, GTZ, DSE, DED, CDG) um ca. 20 % aufgestockt. Dies war zum großen Teil bedingt durch die deutsche Vereinigung und die neuen Aufgaben in Mittel- und Osteuropa sowie den Nachfolgestaaten der Sowjetunion. Seit 1993 gibt es kaum noch Personalerweiterungen. Im Gegenteil: einige staatliche und nichtstaatliche Institutionen haben einen Einstellungsstop verfügt und werden erst auf mittlere Sicht wieder eine normale Fluktuationsrate von etwa 3 % pro Jahr bei unbefristeten Verträgen, von 10 - 15 % bei befristeten Verträgen erreichen. Im Durchschnitt

---

<sup>1</sup>Das im Text verwendete grammatische Geschlecht bei der Bezeichnung von Personengruppen bezieht sich jeweils auf beide Geschlechter.

der letzten drei Jahre errechnen sich **ca. 300 Neueinstellungen im Inland pro Jahr**. Bei Entwicklungshelfern und Experten, die in Entwicklungsländern arbeiten und deren durchschnittliche Einsatzdauer zwischen drei (Entwicklungshelfer) und fünf (Experten) Jahren beträgt, läßt sich ein Ersatzbedarf von etwa **550 Entwicklungshelfern und 900 Experten pro Jahr im Auslandseinsatz** errechnen. **Im internationalen Bereich erfolgen insgesamt etwa 300 eher kurz- als längerfristige Einstellungen von Deutschen pro Jahr.**

Der bi- und multilaterale Bereich kann also zusammengefaßt ca. 2.050 Inlands- und Auslandspositionen pro Jahr anbieten, davon aber nur etwa 120 Stellen für Nachwuchskräfte, von denen sowohl die 20 Projektassistentenverträge der GTZ als auch die 50 BS/JPO-Positionen zeitlich befristet sind.

In den folgenden Ausführungen wird der Versuch gemacht, das Berufsfeld aufzuschlüsseln, den Personalbestand und -bedarf der wichtigsten entwicklungspolitischen Institutionen darzustellen, die Anforderungen, die an Bewerber – insbesondere an Berufsanfänger – gestellt werden, zu beschreiben und schließlich Studierenden und Hochschulabsolventen Hinweise zu geben, wie sie sich auf eine entsprechende Tätigkeit vorbereiten und wo sie sich bewerben können.

Trotz der vergleichsweise geringen Zahl von Beschäftigten ist das Berufsfeld stark gegliedert. Neben den staatlichen Institutionen auf Bundes- und Länderebene gibt es eine große Zahl privater Organisationen und Institutionen, die mit entwicklungspolitischen Aufgaben befaßt sind. Bundesweit wird die Zahl entsprechender Einrichtungen auf über 500 geschätzt.<sup>2</sup> Darüber hinaus ist die Bundesrepublik Deutschland Mitglied in zahlreichen internationalen Organisationen.

---

<sup>2</sup>Vgl. auch Vereinigung für Internationale Zusammenarbeit (Hrsg.), Handbuch für internationale Zusammenarbeit, Baden-Baden, Bonn (Loseblatt-Sammlung), Teil II, Bd. 10.

	Bilaterale Einrichtungen	Multilaterale Organisationen
Inlands- tätigkeit	Mitarbeiter in der Planung und Steuerung bilateraler staatlicher und privater Entwicklungszusammenarbeit in den Zentralen	Mitarbeiter in der Planung und Steuerung multilateraler Entwicklungszusammenarbeit in den Zentralen
Auslands- tätigkeit	Experten und Entwicklungshelfer in Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit mit den Partnerländern	Experten in internationalen Projekten und in regionalen Büros internationaler Organisationen

Die vorliegende Broschüre konzentriert sich auf die Arbeitsplätze im Inland, auf die Projektassistenten der GTZ sowie auf Arbeitsplätze in den Zentralen und in den regionalen Büros internationaler Organisationen, in denen die bi- und multilaterale Zusammenarbeit geplant und administriert wird.

Wir folgen der Einteilung in bi- und multilaterale Tätigkeit und betrachten zunächst die bilateralen Einrichtungen.

## **2. Personalbestand und -bedarf in Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit**

In Tabelle 1 wird das Berufsfeld der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit nach Institutionen aufgeschlüsselt. Die Zahlenangaben sind Ergebnis einer im November 1997 durchgeführten Befragung. Da nicht alle Institutionen auf die Befragung geantwortet haben und da – vor allem wegen sehr unterschiedlicher Vertragsdauer – die Zahlen ständig schwanken, gibt die Tabelle nur in etwa die Größenordnung und die Differenzierung des Berufsfeldes wieder; vor allem die Angaben zum Personalbedarf sind Näherungswerte, die über- oder unterschritten werden können.

Die Tabelle gibt einen Überblick über den Personalbestand der staatlichen und privaten Organisationen, die in der Entwicklungszusammenarbeit im engeren Sinne tätig sind: Sie gibt keine Auskunft z.B. über den Personalbestand des Auswärtigen Amtes, obwohl die Mehrheit der im Ausland tätigen deut-

schen Diplomaten in Entwicklungsländern arbeiten. Sie erwähnt nicht die deutsche Privatwirtschaft, die natürlich über die in der Tabelle erwähnten Auslandshandelskammern und Consulting-Firmen<sup>3</sup> hinaus mit zahlreichen Vertretern der deutschen (Export-)Wirtschaft in der Dritten Welt repräsentiert ist. Sie führt auch nicht die Einrichtungen deutscher Kulturpolitik, also z.B. den DAAD, die Auslandsschulen und die Goethe-Institute auf, obwohl gerade diese zahlreiche Fachkräfte im Ausland beschäftigen. Der Vollständigkeit halber muß auch erwähnt werden, daß in der Tabelle die sogenannten Ortskräfte nicht enthalten sind: Allein in Projekten der staatlichen bilateralen Zusammenarbeit werden ca. 6.500 Personen, die in Ländern, in denen die Bundesrepublik Projekte fördert, ansässig sind, mit lokalen Verträgen beschäftigt und aus Projektmitteln bezahlt; diese Verträge werden überwiegend mit Bewerbern anderer Nationalität abgeschlossen. Der Anteil deutscher Akademiker ist sehr gering.

---

<sup>3</sup>Der Verband unabhängig beratender Ingenieurfirmen e.V. (VUBI) hat zur Zeit 230 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt 37.000 Mitarbeitern. Etwa 100 Mitgliedsunternehmen sind in den neuen Bundesländern ansässig. Der Auslandsumsatz der VUBI-Mitglieder in Entwicklungsländern sowie in Mittel- und Osteuropa liegt nach Auskunft der Geschäftsführung des VUBI bei ca. 1,7 Mrd. DM p.a. Aus diesem Umsatzvolumen können ca. 7.000 Beschäftigte finanziert werden. Davon können ca. 3.000 Personen dem Inlandsbereich und ca. 4.000 dem Auslandsbereich zugeordnet werden, von denen die überwiegende Mehrheit über einen Hochschulabschluß verfügt.

<b>Tabelle 1: Bestand und Bedarf an Mitarbeitern in Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland</b>						
Organisation	Bestand 1997 Inland	Bedarf Inland jährlich		Bestand 1997 Ausland	Bedarf Aus-land jährlich	
		%	absolut		%	absolut
1. Ministerien des Bundes und der Länder						
- BMZ	200	2	4	ca. 50 beurlaubt/ versetzt		
- Länder	40	2	1			
2. Vorfeldinstitutionen						
- BGR	60	15	9	60	15	9
- KfW	340		5	11		3
- C + L Treuarbeit	30		2	-		-
- CIM	30		2	750	20	150
- CDG	35		1	-		-
- DEG	155		5	6		-
- DIE	26		2	-		-
- DSE	97		6	-		-
- GTZ	625		35	1.530		220
3. Entwicklungsdienste	130		4	a: 30 b: 1.700		3 550
4. Kirchen	180		-	-		-
5. Politische Stiftungen	80	1	-	240	2	7
6. Sonstige private Träger	450		25	250	30	80
7. Regionalvereine und BfAI	30		-	40	20	8
8. AHK des DIHT	-		-	150		20
9. Consultings (VUBI)	3.000	5	150	4.000	10	400
10. Wissenschaftliche Einrichtungen	400	15	60	-		-
Summe	5.908		311	8.817		1.450
<p><sup>1</sup> Die Bestands- und Bedarfszahlen beziehen sich auf Mitarbeiter(innen) mit Hochschulabschluß, die mit unbefristeten, zunehmend auch mit befristeten und Teilzeitverträgen in Institutionen arbeiten, die überwiegend in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind.</p> <p><sup>2</sup> AGEH, CFI, DED, DÜ, Eirene, Weltfriedensdienst, a: Beauftragte des DED, b: Entwicklungshelfer aller Organisationen</p> <p><sup>3</sup> EZE, Brot für die Welt, KZE, Misereor; Auslandseinsatz über kirchliche Entwicklungsdienste (AGEH, DÜ)</p> <p><sup>4</sup> NRO, die Mitglieder von VENRO sind außer Dienste (3) und Kirchen (4)</p> <p><sup>5</sup> Mitarbeiter von Consultings, die mit der Abwicklung von Aufträgen von bi- und multilateralen Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigt sind; zur Berechnung der Angaben für die Consultings vgl. Fußnote 3 auf Seite 3.</p> <p><sup>6</sup> z.B. HWWA, Ifo, DIW, entwicklungspolitisch orientierte Universitätsinstitute</p>						

Von den insgesamt in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit etwa 14.700 Beschäftigten mit akademischer Ausbildung sind etwa 8.800 in den verschiedensten Berufen im Ausland (allein die GTZ führt über 200 Berufsgruppen) und etwa 5.900 überwiegend in der Planung und Steuerung der Entwicklungszusammenarbeit im Inland tätig. In der Vergangenheit war die Regel, daß die Mitarbeiter im Inland mit unbefristeten Verträgen und daß Auslandsmitarbeiter mit befristeten Verträgen und meist ohne zugesicherte berufliche Wiedereingliederung beschäftigt waren. In jüngster Zeit werden wegen der immer knapper werdenden Mittel auch im Inland zunehmend Zeitverträge abgeschlossen.

Das für diesen Bereich zuständige Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beschäftigt ca. 200 Mitarbeiter mit Hochschulabschluß, die die deutsche bi- und multilaterale Hilfe planen und steuern. Das BMZ beurlaubt befristet Mitarbeiter an internationale Organisationen oder versetzt sie z.B. für eine Tätigkeit als Referent für wirtschaftliche Zusammenarbeit an eine deutsche Botschaft. Auch die Bundesländer leisten in Abstimmung mit dem Bund Entwicklungshilfe, meist durch Übernahme von Aufgaben in Deutschland und Förderung entwicklungspolitischer Institutionen, jedoch nur in sehr geringem Umfang und mit geringem Personaleinsatz.

Die Durchführung der staatlichen Hilfe ist Aufgabe der sogenannten Vorfeldorganisationen, die in Tabelle 1 unter Ziff. 2 aufgeführt sind.<sup>4</sup> Die größte dieser Institutionen ist die GTZ, die die deutsche Technische Zusammenarbeit durchführt und das Gros der deutschen Fachkräfte/Experten entsendet. Von den entsandten Fachkräften/Experten sind die sogenannten Integrierten Fachkräfte zu unterscheiden, die vom CIM – einer Arbeitsgemeinschaft der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit (BA) und der GTZ – vermittelt werden (vgl. S. 8). Experten und Integrierte Fachkräfte arbeiten in der Regel mit Verträgen von zwei- bis fünfjähriger Dauer.

---

<sup>4</sup>Zur Tätigkeit der Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit vgl. BMZ, Journalisten-Handbuch Entwicklungspolitik, Bonn 1997/98.

Eine Sondergruppe sind die Entwicklungshelfer, die unter Ziff. 3 aufgeführt sind. Sie unterscheiden sich von den Experten und Integrierten Fachkräften dadurch, daß sie ohne Erwerbsabsicht in Entwicklungsländern tätig sind und lediglich ein Unterhaltsgeld erhalten. Die Entwicklungsdienste entsenden ihre Entwicklungshelfer in Projekte der Partner in den Entwicklungsländern; ihre durchschnittliche Vertragsdauer beträgt drei Jahre. Darüber hinaus beschäftigt der DED 34 hauptamtliche Mitarbeiter im Ausland als Länderbeauftragte.

Von den unter Ziff. 4 - Ziff. 6 aufgeführten privaten Organisationen setzen die Kirchen in Entwicklungsvorhaben außer Entwicklungshelfern über die entsprechenden Dienste (AGEH, DÜ) und Mitarbeitern im kirchlich-missionarischen Dienst keine eigenen Fachkräfte in den Entwicklungsländern ein. Sie fördern ausschließlich Vorhaben der Partner. Die politischen Stiftungen und andere private Träger dagegen entsenden Fachkräfte zu ähnlichen Bedingungen wie die GTZ. Mit der wirtschafts- und entwicklungspolitischen Berichterstattung im Inland und vor Ort befassen sich die unter Ziff. 7 angesprochenen Einrichtungen. Die Wirtschaft ist in Tabelle 1 vertreten mit den Auslands-handelskammern und den Consultings. Die Consultings entsenden – oft im Auftrag der GTZ und der KfW – Auslandsmitarbeiter aus allen Bereichen des deutschen Ingenieur-, Planungs- und Beratungswesens in die Dritte Welt. Bei den wissenschaftlichen Einrichtungen unter Ziff. 10 muß erwähnt werden, daß in der Zahl 400 alle Assistenten eingeschlossen sind, die an entwicklungsländerbezogenen Lehrstühlen befristet tätig sind. Aus diesem Grund wird auch der Ersatzbedarf auf 15 % geschätzt.

Die Überlegungen zum Personalbedarf gehen davon aus, daß es mittelfristig in der Entwicklungszusammenarbeit keinen Expansions-, sondern nur noch einen Ersatzbedarf gibt. Die Ersatzbedarfsquote ist von den für Personal verfügbaren Budgets abhängig. Die Angaben in Tabelle 1 über den Personalbedarf im Inland basieren auf der Annahme, daß der Bestand an Mitarbeitern mit unbefristeten Verträgen stagniert oder sogar abnimmt.

Die Situation ist in der Auslandsbeschäftigung nur auf den ersten Blick besser. Wegen der Befristung der Beschäftigung wird zwar in den meisten Fällen mit einem Ersatzbedarf von 20 % pro Jahr gerechnet. Es scheint sich aber eine Tendenz abzuzeichnen, in größerem Umfang als bisher Kurzzeitexperten einzusetzen, und dies auf ständig höherem fachlichen Niveau, u.a. weil im mitt-

leren Qualifikationsfeld in zunehmendem Maße Experten aus Schwellenländern (z.B. Indien, Korea) und die vor Ort verfügbaren lokalen Fachkräfte als Konkurrenten auftreten. Außerdem nimmt die Tendenz zu, auf das wachsende Reservoir erfahrener Fachkräfte, die nach Rückkehr vom Auslandseinsatz wieder im Inland beschäftigt sind, zurückzugreifen. Dies mindert die Aussichten von Nachwuchskräften.

Für eine Auslandstätigkeit wird noch stärker als bei einer Inlandsbeschäftigung Berufserfahrung vorausgesetzt; Bewerber müssen in der Regel nachweisen können, daß sie mindestens drei Jahre in ihrem Beruf tätig gewesen sind. Berufsanfänger haben nur dann eine Chance, wenn sie die fehlende Berufserfahrung mit besonders guten Noten, Sprachkenntnissen, Praktika, Auslandsaufenthalten und einer ausgeprägten Innovationsbereitschaft in ihrem Fachgebiet kompensieren können.

Aus der erwähnten Umfrage unter den entwicklungspolitischen Institutionen ergab sich, daß neben den 20 vom BMZ finanzierten Projektassistenten der GTZ etwa 50 weitere Nachwuchskräfte pro Jahr eine Chance haben, im Berufsfeld der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit einen Einstieg zu finden. Bei allen anderen Neueinstellungen handelt es sich um Fachkräfte mit längerer Berufserfahrung.

### **3. Einstiegsmöglichkeiten, Rekrutierungspolitik und Anforderungen in Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit**

Während Bewerber im BFIO eine zentrale Anlaufstelle für alle internationalen Organisationen haben, ist das Rekrutierungsverfahren in der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit komplizierter. Zwar nehmen insbesondere die deutschen Consultings ebenso wie die GTZ die Führungskräftevermittlung-Ausland der ZAV in Anspruch, zu empfehlen ist jedoch, sich je nach Vorbildung und Interesse bei jeder einzelnen Institution direkt zu bewerben. Diese Institutionen schreiben in der Regel frei werdende Stellen in Wochenzeitun-

gen und Fachzeitschriften mit überregionaler Verbreitung aus. Außerdem stehen sie meist mit Ausbildungseinrichtungen, Fachverbänden und sonstigen Institutionen in Verbindung, bei denen sie qualifizierte Bewerber vermuten. Sowohl in öffentlichen wie in privaten Einrichtungen im Inland nimmt die Zahl der Neueinstellungen auf Zeitvertragsbasis auf Kosten von Arbeitsverhältnissen mit unbefristeten Verträgen zu. Berufsanfänger beginnen eine Tätigkeit im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit häufig mit Zeitverträgen, einige erhalten dann später ein unbefristetes Angebot und damit die Möglichkeit, auch ein Arbeitsleben lang in diesem Berufsfeld tätig zu sein.

Dies ist bei Auslandsverträgen nicht so. Die Tätigkeit in einem Entwicklungsland im Rahmen der deutschen bilateralen Hilfe ist zeitlich befristet. Die Vertragsgestaltung ist je nach Beschäftigungsverhältnis unterschiedlich. Im günstigsten Fall hat der Auslandsmitarbeiter eine Stelle im Inland, von der er für die Dauer einer Auslandstätigkeit beurlaubt ist; seine berufliche Wiedereingliederung ist damit sichergestellt. Bei den anderen in Entwicklungsländern Tätigen kann in Anlehnung an Tabelle 1 nach folgenden Gruppierungen unterschieden werden:

- Auslandsmitarbeiter der GTZ
- Integrierte Fachkräfte (CIM)
- Auslandsmitarbeiter von Consulting-Unternehmen
- Auslandsmitarbeiter politischer Stiftungen und sonstiger privater Träger
- Entwicklungshelfer.

Die GTZ rekrutiert und entsendet die Fachkräfte, die im Rahmen der staatlichen Technischen Zusammenarbeit in den Entwicklungsländern tätig werden. Für die Mehrheit der Auslandsmitarbeiter der GTZ ist die Tätigkeit in einem Entwicklungsland nur ein zeitlich begrenzter Abschnitt in einer sonst im Inland stattfindenden Karriere. Diese Mitarbeiter verfügen über Kenntnisse, die sowohl bei der Durchführung von Projekten im Ausland als auch auf dem Inlandsarbeitsmarkt gefragt sind.

Eine zweite Gruppe sind Fachkräfte mit Führungspotential, die im Inland – auch in der GTZ-Zentrale – wie im Ausland breit einsetzbar sind und daher gute Aussichten haben, auch längerfristig von der GTZ beschäftigt zu werden.

Die dritte Gruppe sind auf Entwicklungsländer orientierte Spezialisten, z.B. aus dem Bereich der tropischen Landwirtschaft. Auch diese Gruppe hat Ausichten auf längerfristige Beschäftigung in der Entwicklungszusammenarbeit, wenn sie ihr Spezialwissen auf dem neuesten Stand hält und in bezug auf den Arbeitgeber flexibel ist, d.h. Wechsel von der GTZ in andere Entwicklungsorganisationen oder zur Privatwirtschaft nicht ausschließt.

Die Integrierten Fachkräfte werden vom CIM an Behörden, Institutionen und Unternehmen in Entwicklungsländern vermittelt und arbeiten dort mit lokalen Verträgen und Gehältern, erhalten aber aus Bundesmitteln ein sogenanntes *topping up*, wenn ihrer Tätigkeit eine besondere entwicklungspolitische Bedeutung beigemessen wird. Dieser Gehaltszuschlag stellt sie zumindest finanziell den GTZ-Experten annähernd gleich.

Den GTZ-Auslandsmitarbeitern sind die der Consultings vergleichbar, die zwar von diesen rekrutiert, meist aber im Auftrag der GTZ und der KfW sowie der internationalen Entwicklungsfinanzierungsinstitute und im Rahmen von EU-finanzierten Projekten entsandt werden. Auch die Consultings können ihren Auslandsmitarbeitern nur in Ausnahmefällen eine Inlandsbeschäftigung anbieten, wenn diese aus dem Ausland zurückkehren. Die im Ausland tätigen Consulting-Firmen haben im VUBI ein zentrales Organ, das sie in Zusammenarbeit mit der ZAV bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter unterstützt und umgekehrt Bewerbern Auskunft geben kann, die sich für eine Mitarbeit im Consulting-Bereich interessieren.

Für Auslandsmitarbeiter kirchlicher Organisationen und politischer Stiftungen gibt es neben der Vermittlung durch die ZAV keine zentralen Einrichtungen. Bewerber sollten sich an die einzelnen Institutionen wenden. Für Vertragsgestaltung und berufliche Wiedereingliederung gilt aber das schon für die Auslandsmitarbeiter der GTZ Gesagte: Eine Beschäftigung im selben Berufsfeld im Inland im Anschluß an einen Auslandsvertrag ist die Ausnahme von der Regel.

Eine andere Form der Tätigkeit in einem Entwicklungsland ist die als „Entwicklungshelfer“ oder „Fachkraft im Entwicklungsdienst“. Entwicklungshelfer unterscheiden sich von den „Experten“ vor allem dadurch, daß sie als Fachkräfte ohne Erwerbsabsicht in Vorhaben einheimischer Träger tätig sind. Voraussetzung für eine solche Tätigkeit ist neben einer mindestens zweijährigen Be-

rufserfahrung vor allem ein besonderes soziales Engagement. Für den Entwicklungshelfer sollte das Prinzip, für begrenzte Zeit einen Dienst zu leisten, wichtiger sein als der sich möglicherweise anschließende Einstieg in eine berufliche Karriere in der Entwicklungszusammenarbeit. Gleichwohl erwartet der einheimische Träger vom Entwicklungshelfer ähnliche Fähigkeiten und Kenntnisse wie von einem Experten. Die Entwicklungshelfer arbeiten meist unter erschwerten Bedingungen – abseits der größeren Städte – und erhalten von den sie entsendenden Organisationen in der Regel ein Unterhaltsgeld, das zwar eine nach europäischen Maßstäben angemessene Lebensweise erlaubt, sich aber an der Norm der Nichterwerbsabsicht orientiert. Nach zwei bis drei Jahren kehren sie in die Bundesrepublik zurück und arbeiten dann überwiegend außerhalb des Berufsfeldes Entwicklungszusammenarbeit.

Aber auch für ehemalige Entwicklungshelfer gibt es Möglichkeiten, schrittweise eine Karriere im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit zu machen. So sind viele GTZ-Experten früher einmal Entwicklungshelfer gewesen; die Übergänge sind folglich fließend, die Chancen für eine dauerhafte Tätigkeit im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit aber – wegen der begrenzten Zahl von Arbeitsplätzen – gering.

Unterschiedlich wie die Vertragsgestaltung in den Einrichtungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit sind ihre qualitativen Anforderungen an neue Mitarbeiter. Das im folgenden skizzierte Anforderungsprofil ist ein Idealprofil; es ist aus der Befragung vieler Institutionen des Berufsfeldes entstanden und kann als eine Orientierungshilfe gelten.

Das Idealprofil hat die folgenden Komponenten:

- fachliche und methodische Kompetenz, Verwaltungskennnisse
- Praxisbezug, Berufs- und Auslandserfahrung, Arbeitstechniken
- Sprachkenntnisse
- soziale Fähigkeiten
- persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten
- Tropentauglichkeit.

Die ersten drei Komponenten sind die sogenannten *hard skills*, die sich in der Vergangenheit auf die fachliche Kompetenz beschränkten, heute aber berufli-

che und Auslandserfahrung, Verwaltungskenntnisse und Arbeitstechniken, EDV- und Sprachkenntnisse einbeziehen. Eine solche „erweiterte fachliche Kompetenz“ ist für alle Nachwuchskräfte eine *conditio sine qua non*. Entscheidend für eine Einstellung sind jedoch neben den *hard* die *soft skills*, auch *social skills* genannt, präziser die sozialen und persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften. Zitat eines Personalchefs: „Nur wer die *social skills* hat, lernt auch den Rest!“

Betrachten wir nun die Komponenten des Idealprofils im einzelnen:

### **Fachliche und methodische Kompetenz, Verwaltungskenntnisse**

Fachliche Kompetenz wird als selbstverständlich vorausgesetzt, sie ist eine erste Hürde, die jeder Bewerber nehmen muß, um in den engeren Kreis zu kommen. Erwartet wird ein Hochschulabschluß mit Prädikatsexamen. Da die Berufstätigkeit im Inland vor allem die Planung, Evaluierung und Steuerung von Projekten und Programmen, gelegentliche Reisen ins fremdsprachige Ausland, Teilnahme an Seminaren und anderen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, Konferenzen und Verhandlungen, aber auch Grundsatz-, Öffentlichkeits- und Informationsarbeit umfaßt, werden vor allem Volks- und Betriebswirte, Wirtschaftsingenieure, Agrarökonomien und -ingenieure, aber auch Verwaltungswissenschaftler, Politologen, Soziologen und Juristen eingestellt, wenn sie über ökonomische Kenntnisse verfügen.

Zur Bewältigung der Verwaltungsaufgaben ist die Kenntnis der Methoden der Planung und Evaluierung auf der Makro-, Sektor-, Regional- und Projektebene, der Grundzüge des Projektmanagements, des Finanz- und Rechnungswesens, der Diskussion über Entwicklungstheorien und -strategien sowie der Organisation und Abwicklung der Entwicklungszusammenarbeit erforderlich. In Studiengängen, in denen ein Referendariat üblich ist, wird das zweite Examen erwartet.

Entwicklungsbanken wie die KfW und die DEG rekrutieren für ihre Traineeprogramme fast ausschließlich Ökonomen, die DEG überwiegend Betriebswirte mit Unternehmenspraxis. Das BMZ stellt Juristen sowie Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaftler ein. Absolventen anderer Disziplinen können aufgrund der Laufbahnverordnung des Bundes in der Regel nicht als Beamte, sondern nur als Angestellte beschäftigt werden, wodurch

ihre Einstellungschancen im BMZ stark gemindert werden. Bei bestimmten Organisationen werden auch Psychologen und Pädagogen im Bereich Personalauswahl und -vorbereitung eingesetzt.

Im Ausland, d.h. in den Projekten, kommt ein breiterer Personenkreis zum Einsatz als im Inland. Hier sind Fachleute für Organisationsentwicklung und Management, aber auch Vertreter der technischen Disziplinen als Experten- und als Projektmanager gefragt: Volks- und Betriebswirte, Diplom- und Agraringenieure, Land- und Forstwirte, aber auch Naturwissenschaftler, insbesondere Ärzte, Umweltexperten, Gesundheitsökonomien, Ausbildungsexperten, Genossenschaftler, Medienberater, Stadt- und Regionalplaner etc. haben berufliche Chancen.

### **Praxisbezug, Berufs- und Auslandserfahrung, Arbeitstechniken**

Bewerber sollten nicht nur über theoretisches Wissen verfügen, sondern dies in der Praxis angewandt und überprüft haben. Aus diesem Grunde wird fast immer Berufserfahrung vorausgesetzt; es gibt nur sehr wenige Juniorenprogramme im Inland, beispielsweise das Traineeprogramm der KfW. Bei einer Tätigkeit in Projekten im Ausland kann – von ausdrücklich so ausgewiesenen Ausnahmen wie z.B. dem BS/JPO-Programm der internationalen Organisationen (Auskunft: BFIO) abgesehen – auf Berufserfahrung schon darum nicht verzichtet werden, weil die Entwicklungsländer wenig Interesse daran haben, die „Spielwiese“ für Berufsanfänger abzugeben. Gleichwohl werden Ausnahmen gemacht. So könnte sich bei einem Bewerber, der alle anderen Kriterien erfüllt, die einstellende Institution bereit finden, z.B. mehrere Praktika, Fortbildungskurse, Assistentenzeiten, längere Auslandsaufenthalte oder eine besondere Bereitschaft, Fachwissen bei der Erarbeitung von Problemlösungen innovativ einzubringen, als Ersatz für mangelnde Berufserfahrung zu werten.

Abgesehen davon, daß Entwicklungsländer keinen Bedarf an Berufsanfängern haben, ist es für potentielle Arbeitgeber wichtig, daß neue Mitarbeiter z.B. nicht nur das Fachwissen mitbringen, das für die Erstellung einer bestimmten Studie erforderlich ist, sondern darüber hinaus die Logistik bei der Durchführung eines Auftrags von der Akquisition bis zum Schreiben des Endberichts und zur Technik der Präsentation der Untersuchungsergebnisse beherrschen. Diese Arbeitstechniken erwirbt man bedingt in spezialisierten Fortbildungs-

programmen, man übt sie aber nur in der beruflichen Praxis und im Rahmen von berufsbezogenen Auslandsaufenthalten ein. Dazu zählen auch Praktika und Projekthospitationen im Ausland, vor allem natürlich in Entwicklungsländern, etwa bei internationalen Organisationen (*internships*), bei der GTZ, in Anwaltskanzleien, in den Auslandshandelskammern und in Industriebetrieben, aber auch praxisbezogene Studien, wie sie z.B. vom ASA-Programm vermittelt werden, Projektarbeit, (nicht nur touristische) Studienreisen, Auslandsstudienzeiten etc.

Zu den Arbeitstechniken gehören auch die Fähigkeit, sich schriftlich klar und unmißverständlich auszudrücken (*drafting ability*), gute EDV-Kenntnisse und der sichere Umgang mit den entsprechenden Programmen.

### **Sprachkenntnisse**

Solide Sprachkenntnisse sind eine unverzichtbare Voraussetzung für die Arbeit in diesem Berufsfeld. Man erwartet von den meisten Mitarbeitern, daß sie neben fließenden Englischkenntnissen in Wort und Schrift gute Kenntnisse in einer weiteren in Entwicklungs- und Transformationsländern gesprochenen Sprache (vorzugsweise Spanisch, Französisch und zunehmend Russisch) besitzen. Andere Fremdsprachen bringen ein Plus bei Bewerbungen, können aber Fachkenntnisse in den oben genannten Bereichen nicht ersetzen. Daraus ergeben sich schlechte Berufschancen für reine Sprachwissenschaftler in der Entwicklungszusammenarbeit, auch wenn sie über die Sprache hinaus mit Kultur und Geschichte einer Region vertraut sind.

### **Soziale Fähigkeiten**

Da alle in der Entwicklungszusammenarbeit Beschäftigten – ob sie nun im Inland oder Ausland arbeiten – in besonderer Weise mit fremden Kulturen konfrontiert sind, im eigenen Land und mit Vertretern der Partnerländer im Dialog und oft in größeren Gruppen kooperieren müssen, haben die entsprechenden sozialen Fähigkeiten einen hohen Stellenwert. Dazu gehören Sicherheit in mündlicher Kommunikation (Rhetorik), Erfahrungen in der interkulturellen Kommunikation, Toleranz und internationales Auftreten. Gefragt sind Offenheit für interdisziplinäres Arbeiten im Team, und zwar als Mitglied und als eventueller Leiter oder Leiterin eines Teams, Kooperationsbereitschaft und Sen-

sibilität im Umgang mit Partnern. Schließlich gehören Verhandlungs-, Moderations- und Präsentationstechniken dazu.

### **Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten**

Hier stehen an erster Stelle die (entwicklungspolitische) Motivation, die Identifikation mit dem Unternehmen und das persönliche Engagement. Ein weiterer Komplex umfaßt die analytische Kapazität, Kreativität, Improvisationsvermögen und die Fähigkeit zu ziel- und ergebnisorientiertem Handeln. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, konzeptionell und in größeren politischen Zusammenhängen zu denken.

Ein dritter Komplex geht schon in den Bereich der – kaum noch trainierbaren – Charaktermerkmale über: Kritikfähigkeit und Kritikbereitschaft; Flexibilität, Mobilität und Selbständigkeit; Konflikt- und Streßfähigkeit, Standfestigkeit; Überzeugungskraft und Verantwortungsbewußtsein.

### **Tropentauglichkeit**

Der Vollständigkeit halber sollte abschließend erwähnt werden, daß Bewerber in diesem Berufsfeld tropentauglich sein müssen.

Auf den ersten Blick mag dieses Profil abschrecken, weil nur wenige von sich behaupten können, daß sie alle Kriterien erfüllen. Das ist der Nachteil eines Profils, das aus der Summe der Anforderungen vieler befragter Abnehmer entsteht. In jedem Einzelfall sind daher von diesem Profil größere Abstriche zu machen. Interessant ist jedoch, daß sich die Profile der einzelnen Unternehmen sehr ähnlich geworden sind: Die Anforderungen des BMZ und des Vorfelds unterscheiden sich nur unwesentlich von denen sowohl der NRO als auch der Industrieunternehmen. Sie alle fordern fachliche, methodische und soziale Kompetenz; ihre Motive sind von Fall zu Fall unterschiedlich.

### **Typische Anforderungsprofile**

Anstelle einer Zusammenfassung dieses Kapitels werden vier kurzgefaßte Anforderungsprofile bilateraler Einrichtungen der Bundesrepublik Deutschland abgedruckt, die den Autoren typisch zu sein scheinen:

### Beispiel 1:

Expertentätigkeit in einem Land der Dritten Welt für ein Consulting-Unternehmen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler(innen) mit folgenden Kenntnissen:

- Erfahrung mit dem Ansatz der partizipatorischen ländlichen Entwicklung
- Entwicklungsländererfahrung, möglichst in Südostasien
- 2 Jahre Berufserfahrung
- sehr gute englische oder französische Sprachkenntnisse
- Arbeit im Team unter schwierigen Bedingungen
- selbständige Arbeitsweise und Organisationsgeschick
- Tropentauglichkeit
- Vertragsdauer: 3 Jahre

### Beispiel 2:

Tätigkeit als Auslandsmitarbeiter für eine Nichtregierungsorganisation Sozial- oder Wirtschaftswissenschaftler(innen) mit folgenden Erfahrungen und Kenntnisse

- Erfahrungen in der humanitären Hilfe
- Kenntnisse der Verwaltung, Logistik und Organisation
- Berufs- und Auslandserfahrung
- starke Belastbarkeit, Teamfähigkeit
- englische Sprachkenntnisse
- Tropentauglichkeit

### Beispiel 3:

#### Inlandstätigkeit in einer staatlichen Organisation

- Prädikatsexamen bevorzugt in Wirtschaftswissenschaften oder Jura (1. und 2. Examen)
- berufliche Erfahrung, möglichst im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit
- Entwicklungsländerkenntnisse
- verhandlungssichere Englischkenntnisse und gute Kenntnisse einer weiteren (romanischen) Sprache
- Bereitschaft zum Auslandseinsatz
- Alter: bis zu 35 Jahre

### Beispiel 4:

#### Inlandstätigkeit in einer Vorfeldinstitution

- Hochschulausbildung und mehrere Jahre einschlägige Berufserfahrung
- sehr gute Englischkenntnisse; russische Sprachkenntnisse sowie Erfahrungen in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion sind von Vorteil
- systematische Arbeitsweise, Gewandtheit im mündlichen und schriftlichen Ausdruck
- Bereitschaft zur Teamarbeit
- Verhandlungsgeschick im Umgang mit Partnern anderer Kulturen
- praxiserprobte Kenntnisse in der PC-Anwendung.

## 4. Personalbestand und -bedarf in internationalen Organisationen

Die Bundesrepublik Deutschland ist Mitglied in rund 200 internationalen Organisationen, in denen etwa 3.200 Deutsche im vergleichbaren höheren Dienst unter Vertrag stehen, davon ca. 800 in Leitungsfunktionen (Referatsleiter oder höher). Weitere deutsche Mitarbeiter gehören dem gehobenen Dienst an, sind als Kurzeitexperten oder als Mitarbeiter mit besonderen Vertragsverhältnissen angestellt.

Von den Mitarbeitern des höheren Dienstes arbeiteten 1997 1.077 in Einrichtungen der EU, davon 734 bei der Europäischen Kommission in Brüssel. Für die Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern sind in der Europäischen Kommission die Generaldirektion I (Mittelmeer, Asien, Lateinamerika) und die Generaldirektion VIII (AKP-Länder) zuständig. Die qualitativen Anforderungen der EU unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen des Systems der VN, in dem 1997 708 Deutsche im höheren Dienst beschäftigt waren, davon 171 bei den multilateralen Finanzinstitutionen.

Zum System der VN zählen u.a. das VN-Sekretariat, die Fonds und Programme (z.B. UNDP, UNEP, UNHCR, UNICEF), sowie die VN-Sonderorganisationen (z.B. FAO, IAEO, ILO, IWF, UNESCO, UNIDO, Weltbankgruppe, WHO) und die regionalen Entwicklungsbanken. Darüber hinaus gibt es die Koordinierten Organisationen (z.B. ESA, NATO, OECD, WEU) und die sonstigen Organisationen (z.B. CERN, EPA, IOM), deren Tätigkeit jedoch mit Ausnahme der OECD und des IOM kaum entwicklungspolitische Bedeutung hat.

Wegen des unterschiedlichen Status der Institutionen der VN, der unterschiedlichen Gestaltung der Arbeitsverträge ihrer Mitarbeiter und deren Finanzierung aus unterschiedlichen Quellen ist es nicht einfach, einen Überblick über die Beschäftigungssituation in den VN zu geben. Zunächst ist zu unterscheiden zwischen dem *general service* (einfacher, mittlerer und gehobener Dienst) und den *professionals* (höherer Dienst und Führungspositionen). Eine zweite Unterscheidung ist die nach der Herkunft der Bezahlung: Es gibt Bedienstete, die aus dem normalen Haushalt der VN, und solche, die aus *extrabudgetary resources* finanziert werden. Der normale Haushalt wird durch *assessed contributions* der Mitgliedsstaaten, alle sonstigen Tätigkeiten, die sog. *operational activities*, werden durch *voluntary contributions* der Mitgliedsstaat-

ten gedeckt. Tabelle 2 gibt einen Überblick darüber, wieviel *professionals* 1997 in inter- und supranationalen Organisationen beschäftigt waren und wie hoch der deutsche Personalanteil gewesen ist. Zu den Stabsbediensteten der VN kommt noch das Projektpersonal, das nur mit Zeitverträgen eingestellt wird. Wegen der unterschiedlichen Vertragsdauer schwankt diese Zahl sehr. 1996 waren 400 - 450 Deutsche als Projektpersonal bei den VN beschäftigt.

Tabelle 1: Beschäftigte in den inter- und supranationalen Organisationen (in dem höheren Dienst vergleichbaren Positionen)		
Organisationen	Beschäftigte 1997	
	insgesamt	davon Deutsche
I. Vereinte Nationen	17.737	708
davon: - VN-Sekretariat einschl. Unterorgane sowie VN-Hilfswerke und -Spezialorgane	(6.498)	(268)
- VN-Sonderorganisationen und autonome VN-Organisationen	(5.493)	(269)
- VN-Finanz-/Bankinstitute	(5.746)	(171)
II. Koordinierte Organisationen	2.817	423
III. Europäische Union	8.434	1.077
IV. Sonstige Organisationen	7.631	996
Gesamtzahl der Beschäftigten	36.619	3.204
Quelle: Auswärtiges Amt 1998		

Der deutsche Personalanteil entspricht nicht dem Finanzierungsanteil der Bundesrepublik : Er betrug 1997 bei den VN-Organisationen insgesamt 3,99% (Finanzierungsanteil 9,06% des Haushalts des VN-Sekretariats und der Unterorgane), bei der Weltbankgruppe 2,7% (Finanzierungsanteil 4,84%) und beim IWF 3,9% (Quotenanteil 5,66%). Der Finanzierungsanteil eines Landes, der sog. Beitragsfaktor, kann allerdings nicht der einzige Maßstab für seine personelle Repräsentanz sein.

Dies würde bedeuten, daß die reichen Länder mit ihren relativ hohen Finanzierungsanteilen gegenüber den armen, bevölkerungsreichen Entwicklungsländern in den VN personell weit überrepräsentiert wären<sup>5</sup>. Der im Vergleich zu anderen Mitgliedsländern relativ niedrige deutsche Anteil ist allerdings auch auf die späte Mitgliedschaft in den VN zurückzuführen.

Etwa 80 % aller vorhandenen Positionen im System der VN mit der Ausnahme der regionalen Wirtschaftskommissionen, des IWF und der Weltbankgruppe, teilweise auch des UNDP und von UNICEF, sollen nach dem Grundsatz der *equitable geographical distribution* vergeben werden, ohne damit das Leistungsprinzip außer Kraft zu setzen. Die übrigen Posten stellen besondere Anforderungen vor allem in bezug auf die Sprachkenntnisse an die Bewerber. Die Bundesrepublik ist, was die Amtssprachen der VN angeht, im Nachteil und – legt man das Kriterium der *equitable geographical distribution* an – unterrepräsentiert. Dieses Kriterium bedeutet allerdings keinen Rechtsanspruch. In der Regel werden freie Stellen in den VN international ausgeschrieben, und das geographische oder besser das nationale Kriterium ist weniger entscheidend bei der Personalauswahl als Qualifikation, Sprachkenntnisse und persönliche Eignung.

Man unterscheidet in den Vereinten Nationen folgende Beschäftigungsverhältnisse:

- Stabs-Positionen
- Experten- und Feldpositionen
- beigeordnete Sachverständige (BS) und nachgeordnete Beamte
- Consultants
- Freiwillige.

---

<sup>5</sup>Die Generalversammlung hat schon am 1.1.1963 ein System für die Bewertung von Personalquoten eingeführt, das auf drei Faktoren beruht: dem Mitgliedsfaktor, der jedem Staat aufgrund seiner Eigenschaft als Mitglied eine Mindestbandbreite von Stellen zugesteht, dem Beitragsfaktor und dem Bevölkerungsfaktor. Dieses System gilt trotz einer Reihe von Anpassungen insbesondere der Gewichtung der drei Faktoren noch heute.

Stabs-Positionen gibt es in den Sekretariaten und in den regionalen Büros. Sie werden meist zeitlich befristet besetzt und bei Bewährung in einen Dauervertrag übergeleitet, wenn Planstellen vorhanden sind.

Feld- und Expertenpositionen werden in den Entwicklungsprojekten der VN vergeben. Experten und Feldpersonal sollten mindestens 5 - 10 Jahre Berufserfahrung haben und zwischen 35 und 50 Jahre alt sein. Feldverträge sind in der Regel auf 2 - 3 Jahre befristet, Expertenverträge bis maximal ein Jahr.

Die beigeordneten Sachverständigen (*associate experts*) und nachgeordneten Beamten (*junior professional officers*) sind Nachwuchskräfte, die lernen, Erfahrungen sammeln und gleichzeitig konkrete Arbeit leisten sollen. Sie werden Organisationen der VN, die in der Entwicklungshilfe tätig sind, von mehreren Mitgliedsstaaten auf deren Kosten mit Zwei- bis Dreijahresverträgen zur Verfügung gestellt. Die Mitgliedsstaaten wollen damit einen Entwicklungsbeitrag leisten. Die *associates* und JPOs werden daher meist in der Projektbetreuung in den Regionalbüros eingesetzt und sollten einem erfahrenen Experten oder Beamten zur Seite gestellt werden. Das zweite Ziel, das die Mitgliedsstaaten mit diesem Programm verfolgen, ist das der Nachwuchsförderung. Die Mitgliedsstaaten hoffen, daß die von ihnen finanzierten Nachwuchskräfte später von den VN Anschlußverträge erhalten. Die Aussichten sind jedoch eher gering. UNDP übernimmt etwa 5 % der JPOs nach einem Auswahlverfahren – an dem auch externe Bewerber teilnehmen können – in sein *Management Training Programme*, das die Grundlage für eine Laufbahn bei UNDP ist.

Bei IWF, Weltbank und den regionalen Entwicklungsbanken werden nach Ende eines Traineeprogramms, für das überwiegend Ökonomen mit Promotion und 3 - 5 Jahren Berufserfahrung rekrutiert werden, unbefristete Verträge abgeschlossen. Diese Institutionen erwarten von ihren Beschäftigten die Bereitschaft, jeweils für mehrere Jahre in wechselnden Einsatzfeldern tätig zu sein, z.B. als Länderökonom, im Projekt- und Finanzierungsbereich, in der Forschungsabteilung oder in einem Regionalbüro.

Consultants werden von vielen VN-Organisationen für spezielle, zeitlich begrenzte Aufgaben verpflichtet und auf Honorarbasis bezahlt.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß die Vereinten Nationen auch ein Freiwilligenprogramm haben. Über United Nations Volunteers (UNV), die 1996 ihren Sitz nach Bonn verlegt haben, arbeiten zunehmend auch deutsche Entwicklungshelfer in Ländern der Dritten Welt.

Derzeit ist es kaum möglich, Aussagen zum Personalbedarf der inter- und supranationalen Organisationen zu machen. Die VN befinden sich in einer Struktur- und Finanzierungskrise, die in den kommenden Jahren zu grundlegenden Umorganisationen in der VN-Familie führen kann. Eine Prognose über die Beschäftigungsmöglichkeiten für Deutsche im höheren Dienst der VN ist auch deshalb nicht möglich, weil die VN international ausschreiben, weil i.d.R. eine Stelle, die ein Deutscher freimacht, nicht wieder von einem Deutschen besetzt wird, und weil die Vertragsgestaltung sehr unterschiedlich ist.

Stabs-, Feld- und Expertenpositionen in den internationalen Organisationen sind nur für Bewerber mit langjähriger Berufserfahrung offen; Chancen für Nachwuchs bieten sich in seltenen Fällen für die wenigen Deutschen pro Jahr, die den unmittelbaren Einstieg z.B. beim Generalsekretariat oder bei der Weltbank finden, im übrigen aber fast ausnahmslos über die befristeten Verträge als BS oder JPO in den VN, neuerdings auch bei der Weltbank.

Das Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO), das auf der Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und dem Auswärtigen Amt tätig ist, vermittelt im Durchschnitt der letzten Jahre ca. 300 Deutsche pro Jahr in internationale Organisationen, davon ca. 150 in Stabs-, Feld- und Expertenpositionen, ca. 50 als BS oder JPO und ca. 100 als Consultants und Praktikanten. In dieser Größenordnung werden sich vermutlich auch in den kommenden Jahren die Möglichkeiten für Deutsche entwickeln, in den VN tätig zu werden.

Ein direkter Zugang zu den europäischen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit ist nur in Ausnahmefällen – als Experte oder Consultant – möglich. Nachwuchskräfte werden von der EU über ihr Auswahlverfahren – die sog. *Concours* – rekrutiert, die meist sehr spezialisiert sind. Zu den allgemeinen *Concours*, die nur alle 3 - 4 Jahre ausgeschrieben werden, melden sich Tausende von Hochschulabsolventen der Mitgliedsstaaten. Die EU-Kommission ist seit kurzem allerdings auch mit 1 - 2 Stellen pro Jahr am deutschen

JPO/BS-Programm beteiligt. Die Teilnehmer werden in einer EU-Delegation in einem Entwicklungsland eingesetzt.

## **5. Einstiegsmöglichkeiten, Rekrutierungspolitik und Anforderungen in internationalen Organisationen**

Nur in ca. 40 der internationalen Organisationen, in denen die Bundesrepublik Deutschland Mitglied ist, finden auch Personalbewegungen in nennenswertem Umfang statt, und von diesen wiederum sind die meisten im System der VN angesiedelt. Mit wenigen Ausnahmen schreiben die VN frei werdende Stellen aus. Diese Ausschreibungen werden im BFIO bearbeitet, das für die betreffenden internationalen Organisation und in Abstimmung mit dem fachlich zuständigen deutschen Ministerium und dem Auswärtigen Amt geeignete Bewerber sucht und für Nachwuchskräfte Auswahlverfahren organisiert.<sup>6</sup>

Es gibt drei Karrieremuster für die Tätigkeit in den VN:

- als Berufsanfänger
- als Bewerber mit langjähriger Berufserfahrung
- als Consultant.

Grundsätzlich gilt für die VN der Einstieg „in zwei Phasen“. In einer ersten Phase versuchen Interessenten mit einer kurzfristigen Tätigkeit – z.B. mit einer Studie oder als Kurzzeitberater – in den VN Fuß zu fassen. In der zweiten Phase wird diese Position zu einer längerfristigen Tätigkeit ausgebaut.

Aufträge für Consultants werden zwar auch international ausgeschrieben, jedoch meist direkt – d.h. ohne Einschaltung einer deutschen Stelle – an Consulting-Firmen vergeben, die den Ansprüchen des internationalen Auftraggebers genügen und auf dessen *short-list* stehen. Genaue Angaben über das Ausmaß der Tätigkeit von Consultants lagen den Autoren nicht vor. Man kann jedoch davon ausgehen, daß die Bundesrepublik Güter und Dienstleistungen (und zu letzteren gehören die Consultants) aufgrund von Aufträgen der VN und der multilateralen Finanzierungsinstitutionen in einer Größenordnung

---

<sup>6</sup>Vgl. BFIO, Die Mitarbeit von Deutschen in Internationalen Organisationen, Bonn 2000

liefert, die die Beitragsanteile der Bundesrepublik um das Zwei- bis Dreifache übersteigt. Consultants als Einzelpersonen werden auch vom BFIO vermittelt.

Es bleiben also zwei Karrieremuster, die hier näher untersucht werden sollen: das des Berufsanfängers und das des Bewerbers mit langjähriger Berufserfahrung. Für den Berufsanfänger stehen grundsätzlich zwei Wege offen: Er kann den Versuch machen, über eine Tätigkeit als beigeordneter Sachverständiger oder als nachgeordneter Beamter, die grundsätzlich auf zwei Jahre befristet ist, den Einstieg in das System der VN zu finden. Er kann sich auch an den Auswahlwettbewerben der VN für unterrepräsentierte Länder, zu denen die Bundesrepublik gehört, beteiligen, die seit 1981 in unregelmäßigen Abständen durchgeführt werden und Nachwuchskräften eine Laufbahn in den VN anbieten. Die Weltbank hat mit dem *Young Professionals Program* (YPP) ihr eigenes Programm zur Rekrutierung von Nachwuchskräften und veranstaltet jedes Jahr ein Auswahlverfahren. Gleiches gilt für den IWF und die regionalen Entwicklungsbanken.

Die qualitativen Anforderungen der verschiedenen internationalen Organisationen an Nachwuchskräfte sind ähnlich wie die der bilateralen Einrichtungen. Sie unterscheiden sich nur im fachlichen Bereich und sind in jedem Fall sehr hoch. Gute Chancen haben in der Verwaltung und im Projektbereich z.B. Ökonomen und andere Sozialwissenschaftler mit ökonomischen Kenntnissen, Wirtschaftsingenieure und Agrarökonomen, die sich mit Planungs- und Evaluierungstechniken befaßt haben. In der Verwaltung werden Betriebswirte, Statistiker, Informatiker, Politologen mit der Spezialisierung auf „Internationale Beziehungen“ und Juristen mit einer Spezialisierung auf „Internationales Recht“ bevorzugt. Im Projektbereich haben auch technische Disziplinen Aussicht auf Berücksichtigung.

Zumindest ebenso wichtig wie die fachlichen Voraussetzungen sind Sprachkenntnisse und bestimmte persönliche Eigenschaften. Die Bewerber müssen die englische Sprache mündlich und schriftlich fließend und eine zweite UN-Sprache (z.B. Französisch oder Spanisch) gut beherrschen. Weitere Sprachkenntnisse sind erwünscht. Von den Bewerbern werden darüber hinaus eine hohe analytische Kapazität sowie Eigenschaften wie Toleranz, Taktgefühl, diplomatisches Geschick, kooperatives Verhalten, Sicherheit im mündlichen und

schriftlichen Ausdruck und allgemein eine Sensibilität für das Arbeiten in einer fremden und internationalen Umwelt erwartet.

Nachwachskräfte werden sowohl in den Zentralen als auch im Projektbereich eingesetzt. Wenn sie in den VN bleiben, müssen sie damit rechnen, daß sie wegen der starken Einsparungen lange Zeit auf eine Beförderung warten. Eine höhere, leitende Position in den VN war in der Vergangenheit eher über den Quereinstieg, d.h. über eine Direktbewerbung nach längerer Berufstätigkeit außerhalb der VN, zu erreichen. Diese Möglichkeiten sind jedoch wegen der knappen Mittel selten geworden und stoßen auch zunehmend auf Widerstand des Stammpersonals der VN. Heute ist der Bewährungsaufstieg die Regel.

Für Bewerber mit langjähriger Berufserfahrung gelten zunächst die gleichen Anforderungen wie an Nachwuchskräfte, was die Fachrichtung, die Sprachkenntnisse und persönlichen Eigenschaften betrifft. Als Beispiel werden hier die Bewertungskategorien für Bewerber angeführt, die internationale Organisationen der VN bei der Einholung von Referenzen üblicherweise abfragen:

- *post-graduate degree in economics or related fields*
- *professional competence in the field of the post applied for*
- *fluency in oral and written English, second UN language would be an asset*
- *programme development, programme management, monitoring and evaluation*
- *ability to write clearly and concisely*
- *ability to effectively use word processing and other office technology equipment*
- *strong analytical skills*
- *ability to adapt to a multicultural environment*
- *managerial and leadership capabilities*
- *human relations with supervisors, subordinates, public, ability to work in teams*
- *energy and initiative, sense of responsibility*
- *character and integrity, personal habits*
- *willingness and fitness to travel.*

In dieser langen Liste von Kriterien beziehen sich die ersten sechs auf fachliche Kenntnisse, die übrigen auf Fähigkeiten und Eigenschaften, die eher in der Person des Bewerbers begründet liegen. Zur *professional competence* gehören im Gegensatz zu Nachwuchskräften neben der eigentlichen Ausbildung die langjährige Berufserfahrung und in der Regel eine besondere berufliche Spezialisierung.

## **6. Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit**

### **6.1 Entwurf einer beruflichen Perspektive**

Wir haben gesehen, daß der Arbeitsmarkt Entwicklungszusammenarbeit sowohl im nationalen als auch im internationalen Bereich eng ist und die Anforderungen hoch sind. Zudem ist die Konkurrenz groß. Es ist auch nicht zu übersehen, daß vor allem in den Projekten zunehmend Experten aus den Geberländern mit Experten aus den Schwellenländern und lokalen Fachkräften konkurrieren.

Dies alles bedeutet, daß man sich für eine Berufstätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit, etwa für eine administrative Funktion in der bilateralen Hilfe und in den Zentralen der internationalen Organisationen oder für eine Aufgabe als Experte in einem Land der Dritten Welt, nicht entscheiden kann wie etwa für den Beruf des Arztes oder des Richters im Heimatland. Gleichwohl kann man seine Ausbildung und seinen beruflichen Werdegang so ausrichten, daß man eine Chance hat, in der Entwicklungszusammenarbeit eine Beschäftigung zu finden.

Angesichts der beschränkten Möglichkeiten ist es zwar nicht sinnvoll, das Studium von vornherein nur auf dieses Berufsfeld auszurichten; Studierende sollten sich aber schon möglichst frühzeitig überlegen, welchen Stellenwert eine Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit in ihrem Berufsleben insgesamt haben könnte.

Sie sollten sich zu diesem Zweck zunächst über das Berufsfeld und entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten informieren. In Kapitel 7 sind Publikationen verzeichnet, die zur Information herangezogen werden können. Außerdem sollten die Studienberatung, der Fachvermittlungsdienst sowie die Berufsinformationszentren der Bundesanstalt für Arbeit konsultiert werden. Beim Entwurf einer beruflichen Perspektive ist – wie bereits erwähnt – wegen der geringen Zahl von frei werdenden Stellen in der Entwicklungszusammenarbeit das Berufsfeld breiter zu fassen. So könnte etwa eine Berufstätigkeit mit internationalem Bezug im weitesten Sinne angestrebt werden. Dies würde eine Tätigkeit im Auswärtigen Amt, in der Auswärtigen Kulturpolitik, in der Außenwirtschaftspolitik oder in solchen Unternehmen der Privatwirtschaft einbeziehen, die eine starke Auslandsorientierung haben. Außerdem gibt es eine Reihe von Nachbarberufen, wie z.B. Betreuer von ausländischen Arbeitnehmern, Personal für akademische Auslandsämter, Positionen im Ferntourismus, die ähnliche Anforderungen stellen wie das Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit. Mit dieser erweiterten Perspektive wachsen auch die Chancen, nach Abschluß der Ausbildung eine adäquate Beschäftigung zu finden.

Ein weiterer Aspekt, der in die Überlegung einbezogen werden sollte, ist der, daß für die meisten Experten der Einsatz in einem Projekt in der Dritten Welt nur eine Phase in ihrem Berufsleben ist. Experten machen ihre berufliche Karriere in der Regel in einem anderen Berufsfeld im Inland, arbeiten vorübergehend in der Entwicklungszusammenarbeit und wechseln dann wieder in ihr altes Berufsfeld zurück. Selbst von den Beschäftigten in diesem Bereich mit unbefristeten Verträgen haben viele ihre Berufserfahrung außerhalb des Berufsfelds Entwicklungszusammenarbeit gewonnen.

Die berufliche Perspektive soll also so gewählt werden, daß der ausgesuchte Beruf im Inland Chancen hat, aber auch die Option für eine Tätigkeit in der bi- oder multilateralen Entwicklungszusammenarbeit offenhält. So sollte etwa ein Wirtschaftsingenieur, der im Ausland tätig werden will, sein Studium so ausrichten, daß er im Inland eine Beschäftigung finden könnte, und gleichzeitig die Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, die er für einen möglichen Auslandseinsatz zusätzlich braucht. Ebenso sollten Studierende verfahren, die eine Inlandstätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit – z.B. in der Planung und Steuerung von Entwicklungsvorhaben – anstreben; sie sollten generell mit

ihrem Studium eine Tätigkeit im Verwaltungs- oder Wirtschaftsmanagement anstreben, sich aber durch den Erwerb zusätzlicher Fähigkeiten und Kenntnisse auch für eine Tätigkeit in der Entwicklungsadministration qualifizieren.

Der berufliche Werdegang vieler im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit Beschäftigten ist im übrigen meist kein Werdegang „aus einem Guß“, sondern z.B. nach folgenden Mustern gestaffelt:

- Studium – Berufstätigkeit Inland außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit – Fortbildung – internationale Organisation – Auslandsmitarbeiter einer Consulting – Inlandstätigkeit in der Entwicklungsadministration

oder

- Studium – Berufspraxis In- oder Ausland – DED – CIM / Auslandsmitarbeiter der GTZ – Inlandstätigkeit in der Entwicklungsadministration

oder

- Studium – entwicklungspolitische Zusatzausbildung – *Traineeship* / Projektassistent / JPO – Inlands- oder Auslandstätigkeit.

Überlegungen zur beruflichen Perspektive in einem frühen Stadium haben notwendigerweise immer vorläufigen Charakter. Sie sind aber die Grundlage für den Entwurf eines Studienplans.

## 6.1 Ausrichtung des Studiums

Bei der Ausrichtung des Studiums sollte dem vorstehenden Kapitel entsprechend zunächst entschieden werden, welcher Beruf angestrebt wird, und nicht, ob man ihn im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit oder in anderen Berufsfeldern ausüben will. Dabei liegt natürlich nahe, daß bereits durch die Berufswahl die Chancen für einen späteren Einsatz in der Entwicklungszusammenarbeit größer oder geringer sind. Als Studienschwerpunkt bieten sich solche Disziplinen an, die entweder in der Verwaltung oder in den Projekten besonders gefragt sind. In der Verwaltung sind dies die Volks- und Betriebswirtschaft, Jura, die Verwaltungswissenschaften, eine Kombination aus Politologie, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie technische Disziplinen für die fachlich-technische Projektbetreuung. Im Projektbereich sind dies z.B. ebenfalls die Wirtschaftswissenschaften, Land- und Forstwirtschaft, Me-

dizin, Berufspädagogik und andere bereits in Kapitel 3 genannte Fachrichtungen.

Für eine spätere Inlands- und Auslandstätigkeit ist den Wirtschaftswissenschaftlern zu empfehlen, das Studium in den ersten Semestern möglichst breit anzulegen, ohne daß sich die Studierenden verzetteln. Sie sollten sich eine solide wissenschaftliche Grundlage verschaffen und sich erst spät – z.B. bei der Vorbereitung auf die Diplomarbeit – spezialisieren. Diejenigen, die kein wirtschaftswissenschaftliches Studium wählen, sollten sich, vor allem wenn sie später eine Inlandstätigkeit anstreben, wirtschaftswissenschaftliche Grund- oder Zusatzkenntnisse aneignen. Nützlich ist auch, bei der Zusammenstellung des Studienplans Planungsmethoden und Veranstaltungen mit Praxisbezug nicht zu vernachlässigen.

Es gibt zwar in der Bundesrepublik keine koordinierte Vorbereitung für internationale Tätigkeiten, aber an zahlreichen Universitäten und Instituten werden Aus- und Fortbildungsgänge angeboten, die einen internationalen Bezug haben. Dieses Angebot ist weit gestreut und verlangt von einem Studienanfänger, der den internationalen Bereich in seine Berufsüberlegungen mit einbezieht, viel Initiative bei der Studien- und Berufsplanung.

Das Studium sollte so angelegt werden, daß nach Möglichkeit ein Auslandsstudienjahr oder -semester eingeplant werden kann. Hierfür gibt es häufig mehr Möglichkeiten als von vielen Studierenden vermutet wird. Ein Entwicklungsländerbezug sollte erst gegen Ende des Studiums, also bei der Wahl der Prüfungsfächer, als Thema der Diplomarbeit etc., eingeplant werden. Dies schließt nicht aus, daß sich Studierende bereits relativ früh im Studium entwicklungspolitisch engagieren und auch entsprechende Veranstaltungen besuchen.

Der Entwicklungsländerbezug im Studium ist für viele potentielle Arbeitgeber in der Entwicklungszusammenarbeit ein positiver zusätzlicher Aspekt. Entscheidender für die Bewertung einer Bewerbung ist jedoch, daß der Bewerber nachweisen kann, daß er sein Studium breit angelegt, mit guter Note und in angemessener Zeit abgeschlossen hat.

## 6.2 Studienbegleitende Vorbereitung, Praxisbezug, Auslandserfahrung

Die Studierenden sollten sich parallel zu ihrem Studium darum bemühen, die Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die ihnen die Universitäten nur bedingt oder gar nicht anbieten. Dazu gehören

- Sprachkenntnisse
- Praxisbezug und erste Berufserfahrungen
- Auslandserfahrung.

Alle Universitäten bieten Sprachkurse – einige sogar in integrierten Studiengängen – an, die unbedingt genutzt werden sollten. Dabei sollten auch nicht die Möglichkeiten übersehen werden, im Umgang mit ausländischen Kommilitonen die Sprachkenntnisse zu pflegen. Auf die Vorteile des Auslandsstudiums ist bereits verwiesen worden. Ein solches Auslandsstudium ist im übrigen die beste Möglichkeit, Eigenschaften zu erwerben, die mit *international behaviour* umschrieben werden.

Es gehört zu den frustrierenden Erlebnissen von Hochschulabsolventen, bei der Arbeitssuche wegen mangelnder Berufserfahrung, die sie ja gerade erwerben möchten, abgewiesen zu werden. Da sich für Berufsanfänger auch Praktika positiv auswirken, sollten die Studierenden in ihren Semesterferien alle Möglichkeiten nutzen, Praktika zu absolvieren, die ihrem wissenschaftlichen Studium ein praxisbezogenes Pendant geben. Praktika werden oft nicht genutzt, weil sie schlecht oder gar nicht bezahlt werden und ein Job als Werkstudent sich kurzfristig besser auszahlt. Hier kann nur dringend geraten werden, Praktika ins Studium einzubauen, um später die oben erwähnten Frustrationen zu vermeiden. Der reine „Job“ ohne Bezug zum Studium ersetzt das Praktikum nicht. Im entwicklungspolitischen Bereich werden Praktika z.B. vom BMZ, von der GTZ und der EU angeboten; sie sind auch bei vielen privaten Organisationen möglich. Über die internationalen Organisationen gibt das BFIO Auskunft.

Eine ähnliche Bedeutung wie das Praktikum hat auch die Auslandserfahrung für Studierende, die sich für eine Tätigkeit mit internationalem Bezug interessieren. Hier ist freilich nicht die touristische Reise ins (außereuropäische) Aus-

land gemeint, sondern ein möglichst längerer Aufenthalt in Übersee mit Arbeitsscharakter. Dies kann durch eine wohl vorbereitete Studienreise, durch das schon erwähnte Auslandsstudium oder durch Auslandspraktika erreicht werden. Eine gute Möglichkeit bietet das ASA-Programm, das derzeit etwa 110 Studierenden pro Jahr die Chance gibt, in einem Entwicklungs- oder Transformationsland einen dreimonatigen Arbeits- und Studienaufenthalt zu absolvieren, der häufig genutzt wird, um empirische Untersuchungen für eine Diplomarbeit durchzuführen. Wirtschaftswissenschaftler haben gute Chancen, über AIESEC ein Praktikum im Ausland zu absolvieren. Agrarwissenschaftler, Ingenieure, Humanmediziner und Ökonomen, die das Vordiplom/Physikum abgelegt haben, können in Projekten der GTZ hospitieren.

Es sei abschließend noch darauf verwiesen, daß viele Universitäten in zunehmendem Maße Seminare zur Rhetorik, Gruppendynamik, Teamarbeit und/oder Veranstaltungen über Managementtechniken anbieten, die nicht nur für eine Tätigkeit im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit interessant und nützlich sind. Auch Grundkenntnisse der Präsentations- und Moderationstechniken erleichtern den Berufseinstieg.

#### **6.4 Berufserfahrung und postuniversitäre Ausbildung**

Eine wichtige Voraussetzung für eine Tätigkeit im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit ist, wie schon erwähnt, Berufserfahrung. Wenn diese fehlt, kann sie u.U. durch Praktika und durch postuniversitäre Ausbildungsgänge kompensiert werden, und zwar vor allem dann, wenn berufserfahrene Bewerber nicht verfügbar sind. Postgraduale Zusatzausbildungen haben in den letzten Jahren stark zugenommen, wie die Broschüre „Aufbaustudien Dritte Welt“ der DSE zeigt.

Interessenten an einer postuniversitären Ausbildung mit Entwicklungsländerbezug sollten freilich folgendes berücksichtigen: Erstens sind die Berufschancen auch mit einer postuniversitären Ausbildung wegen des engen Arbeitsmarktes „Entwicklungszusammenarbeit“ begrenzt. Zweitens vergrößern sich die Berufschancen nur dann, wenn die Ausbildungsgänge tatsächlich praxisbezogen sind. Dies ist bei vielen Kursangeboten der Universitäten nur bedingt der Fall: Sie führen eher zur Promotion oder einem anderen akademischen Grad als zum Job. Drittens sollten Bewerber auch darauf achten, daß sie durch

eine Zusatzausbildung nicht zu alt werden; eine Altersgrenze ist zwar meist nicht festgelegt, das Alter von 30 Jahren sollte jedoch für den Berufseinstieg nicht überschritten werden.

Eine praxisbezogene Zusatzausbildung wird beispielsweise angeboten vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE), vom Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) an der Humboldt-Universität zu Berlin oder vom Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (NADEL) an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich.

Diese Institutionen vermitteln eine entwicklungspolitische Fachausbildung, in der die Teilnehmer in die wichtigsten Entwicklungstheorien und -strategien, in das System der nationalen und internationalen Entwicklungsorganisationen, in alle aktuellen Fragen des Nord-Süd-Dialogs sowie in die Methoden und Techniken der Makro-, Regional-, Sektor- und Projektplanung und -evaluierung eingeführt werden.

Eine entwicklungspolitische Zusatzausbildung für Personen mit Berufserfahrung wird an einigen ausländischen Universitäten angeboten. So bieten beispielsweise das Institute of Development Studies in Sussex, das Harvard Institute for International Development in Cambridge/Mass. und das Institute of Social Studies in Den Haag akademische Aufbaustudien von 1 bis 2 Jahren für bereits im Beruf Stehende (*mid-career-programs*) sowie praxisbezogene Fortbildungskurse von 2 Wochen bis 6 Monaten für Interessenten mit Berufserfahrung.

## 6.5 Bewerbung

Jeder Bewerber sollte sich vor Augen halten, daß auf jede ausgeschriebene Stelle sehr viele (heute oft mehr als 100) Bewerbungen kommen. Dies hat folgende Konsequenzen:

- Die die Stelle ausschreibende Institution kann auf die einzelne Bewerbung nur wenig Zeit verwenden. Bewerber sollten ihr die Arbeit erleichtern, indem sie ihre Bewerbung übersichtlich strukturieren und sich u.a. auch um ein klares Schriftbild bemühen.

- Beim aktuellen Verhältnis Bewerber : Stellen müssen relativ viele Absagen in Kauf genommen werden, bevor eine Einladung erfolgt. Eine Absage heißt nicht, daß ein Bewerber ungeeignet ist, sondern daß andere geeigneter erscheinen.

Nachwuchskräfte, die ihre Ausbildung wie oben beschrieben gestaltet haben, die also ca. 27 Jahre alt sind, gute Fachkenntnisse, eine überdurchschnittliche Examensnote, Fremdsprachenkenntnisse und entwicklungspolitisches Know-how sowie Auslandserfahrung, eine abgeschlossene Lehre und/oder Praktika und/oder Berufserfahrung nachweisen können und die dazu eine klar strukturierte, lesbare Bewerbung vorlegen, gehören nach den Erfahrungen des DIE bereits zu den 20% der Bewerber, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden und damit die schwierigste Hürde genommen, den Schritt aus der Anonymität der schriftlichen Bewerbungen in das persönliche Gespräch getan haben. Auch heute noch sind viele Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit trotz eines breiten Bewerberangebots auf der Suche nach qualifizierten Nachwuchskräften, die den oben aufgeführten Anforderungen entsprechen.

Es empfiehlt sich, die Informationsunterlagen der Institutionen, bei denen man sich bewerben will, vorab anzufordern und intensiv zu prüfen, ob das Anforderungsprofil der Institution dem eigenen Leistungsprofil entspricht. Bewerber, die nicht Annoncen abwarten, sondern von sich aus initiativ werden wollen, können sich an folgende Institutionen wenden:

Entwicklungspolitische Studiengänge:	Universitätsinstitute, die in der Broschüre „Aufbaustudien Dritte Welt“ verzeichnet sind
Inlandspraktikum:	GTZ, private Organisationen auf Anfrage
Auslandspraktikum:	ASA-Programm der CDG, Praktikantenprogramme internationaler Organisationen inkl. EU (über BFIO), Hospitationsprogramm der GTZ, AIESEC, IAESTE, Deutscher Famulanten-Austausch

Postuniversitäre Ausbildung:	z.B. DIE, SLE, NADEL
Tätigkeit in internationalen Organisationen:	BFIO in der ZAV
Tätigkeit in Consulting-Unternehmen:	VUBI oder direkt einzelne Consulting-Unternehmen
Tätigkeit als Entwicklungshelfer:	AGEH, CFI, DED, DÜ, Eirene, WFD
Tätigkeit in sonstigen staatlichen und privaten Institutionen der bilateralen EZ:	Zentrale Adresse: ZAV; je nach Vorbildung und Interesse sollte jedoch jede Institution einzeln angeschrieben werden (Adressen im Journalisten- Handbuch des BMZ)

Bewerber, die von einer dieser oder von anderen Organisationen zur Vorstellung eingeladen werden, sollten sich rechtzeitig mit ihnen (z.B. über den letzten Geschäftsbericht) vertraut machen und sich darüber informieren, wie man sich in der besonderen Situation eines Vorstellungsgesprächs verhält.

## 7. Literaturverzeichnis und Adressen

### **7.1 Ausgewählte Informationsquellen über Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten im Bereich der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern**

#### Handbuch für Internationale Zusammenarbeit (HIZ)

Dieses Handbuch wird von der Vereinigung für Internationale Zusammenarbeit (VIZ) herausgegeben und erscheint im Nomos-Verlag Baden-Baden/Bonn als Loseblatt-Sammlung. Es ist in größeren Bibliotheken einzusehen. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie wird besonders verwiesen auf

- |      |       |  |
|------|-------|--|
| Band | II o8 | Deutsche Partner in der internationalen Zusammenarbeit             |
|      | III A | Das System der Vereinten Nationen                                  |
|      | III B | Europäische Zusammenarbeit auf staatlicher Ebene                   |
|      | III C | Außereuropäische regionale Zusammenarbeit auf staatlicher Ebene    |
|      | III D | Nichtregionale internationale Zusammenarbeit auf staatlicher Ebene |
|      | III E | Überregionale, regionale nichtstaatliche Zusammenarbeit            |

#### Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ e.V.

Thomas-Mann-Str. 52, 53111 Bonn

- Chancen des persönlichen Engagements im Ausland, Faltblatt

#### Berner, Torsten / Giesen, Birgit / Lückel, Gordon / Stephan, Michael

- Studieren nach dem Studium, Köln 1997

#### Brodach, H. Georg / Kreklau, Carsten / Oehm-Peschel, Christine

- Wege ins Ausland, Köln 1993 (Weltforum-Verlag)

#### Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO)

Villemombler Straße 76, 53123 Bonn

- Die Mitarbeit von Deutschen in Internationalen Organisationen
- Praktika bei Internationalen Organisationen

Bundesanstalt für Arbeit

Regensburger Str. 104, 90478 Nürnberg

- Beamter/Beamtin bei Internationalen Organisationen, Blätter zur Berufskunde, Bestellziffer Nr. 3-VII F 02
- Entwicklungshelfer/Entwicklungshelferin, Blätter zur Berufskunde, Bestellziffer Nr. 2-VI B 10

Die Blätter können auch bei jedem örtlichen Arbeitsamt angefordert werden.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Friedrich-Ebert-Allee 40, 53113 Bonn

- Journalisten-Handbuch Entwicklungspolitik 1997/98

Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG)

Lützowufer 6 - 9, 10785 Berlin

- ASA-Programm. Arbeits- und Studienaufenthalte in Afrika, Asien und Lateinamerika. Studentisches Programm, Berufstätigenprogramm

Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM)

Barckhausstr. 16, 60325 Frankfurt a.M.

- Förderungen und Vermittlungen im Programm Integrierte Fachkräfte

Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE)

Zentralstelle für Erziehung, Wissenschaft und Dokumentation (ZED)

Hans-Böckler-Str. 5, 53225 Bonn

- Aufbaustudien Dritte Welt. Postgraduierten-Studiengänge und Weiterbildungsprogramme an Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1997
- Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Auswahl, Bonn 1994
- Arbeit in Übersee. Verzeichnis von Institutionen aus dem Bereich der personellen Zusammenarbeit, Bonn 1993

Kocher, Eric

- International Jobs. Where They Are. How To Get Them. A Handbook for Over 500 Career Opportunities Around the World, Reading/Mass. etc., 4. Auflage, 1993

## 7.2 Auswahl wichtiger Adressen

Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ e.V.

Thomas-Mann-Straße 52, 53111 Bonn

Telefon: (0228) 63 44 24, Fax: (0228) 65 04 14

Brot für die Welt

Diakonische Arbeitsgemeinschaft evangelischer Kirchen in Deutschland

Stafflenberstraße 76, 70184 Stuttgart

Telefon: (0711) 21 59-0, Fax: (0711) 21 59-288, -368

Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO) in der  
Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit

Villemombler Straße 76, 53123 Bonn

Telefon: (0228) 713 - 0, Fax: (0228) 713- 1036

Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG), ASA-Programm

Lützowufer 6 - 9, 10785 Berlin

Telefon: (030) 25 48 23 00, Fax: (030) 25 48 23 59

Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM)

Barckhausstraße 16, 60325 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 71 91 21-0, Fax: (069) 71 91 21-19

DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Belvederestraße 40, 50933 Köln

Telefon: (0221) 49 86-0, Fax: (0221) 49 86-290

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1, 65760 Eschborn

Telefon: (06196) 790, Fax: (06196) 79 11 15

Deutscher Entwicklungsdienst (DED)

Kladower Damm 299-327, 14089 Berlin

Telefon: (030) 368 81-0, Fax: (030) 368 81-271

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Tulpenfeld 4, 53113 Bonn

Telefon: (0228) 94927-0, Fax: (0228) 94927-23

Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V. (EZE)

Mittelstraße 37, 53175 Bonn

Telefon: (0228) 810 10, Fax: (0228) 810 11 60

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

Telefon: (0228) 8830, Fax: (0228) 883-396

Friedrich-Naumann-Stiftung (FNS)

Margarethenhof, Postfach 4027, 53639 Königswinter

Telefon: (02223) 701-0, Fax: (02223) 701-188

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (KAS)

Rathausallee 12, 53757 St. Augustin

Telefon: (02241) 24 60, Fax: (02241) 24 65 08

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Palmengartenstraße 5 - 9, 60325 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 74 31-0, Fax: (069) 74 31-2944

Misereor

Mozartstraße 9, 52064 Aachen

Telefon: (0241) 44 20, Fax: (0241) 44 21 88

Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (NADEL)

ETH Zentrum, Voltastraße 24, CH - 8092 Zürich

Telefon: (0041) 1 632 42 40, Fax: (0041) 1 632 1207

Robert-Bosch-Stiftung

Stiftungskolleg für internationale Aufgaben

Heidehofstraße 31, 70184 Stuttgart

Telefon: (0711) 46 08 40, Fax: (0711) 46 20 86

Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

Podbielskiallee 66, 14195 Berlin

Telefon: (030) 314 - 713 34/36, Fax: (030) 314 71 409

Verband unabhängig beratender Ingenieurfirmen e.V. (VUBI)

Winston-Churchill-Straße 1, 53113 Bonn

Telefon: (0228) 201 55 40, Fax: (0228) 201 55 55

ZAV (Internationale Arbeitsvermittlung)  
 Villemombler Straße 76, 53123 Bonn  
 Telefon: (0228) 713-13 13, Fax: (0228) 713-1400

## Abkürzungen

AA	Auswärtiges Amt
AGEH	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V.
AHK	Auslandshandelskammer
AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
AKP	Länder Afrikas, der Karibik und des Pazifik, mit denen die EU im Rahmen des Lomé-Abkommens kooperiert
ASA	Arbeits- und Studienaufenthalte in der Dritten Welt (ASA-Programm)
ASW	Aktionsgemeinschaft Solidarische Welt e.V.
BfAI	Bundesstelle für Außenhandelsinformation
BFIO	Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BS	Beigeordneter Sachverständiger
CDG	Carl Duisberg Gesellschaft
CERN	Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
CFI	Christliche Fachkräfte International e.V.
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DAHW	Deutsches Aussätzigen-Hilfswerk e.V.
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik

DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DSE	Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung
DÜ	Dienste in Übersee
DVV	Deutscher Volkshochschul-Verband
DWHH	Deutsche Welthungerhilfe
EPA	Europäisches Patentamt
Eirene	Internationaler Christlicher Friedensdienst e.V.
ESA	European Space Agency
EU	Europäische Union
EZE	Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V.
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HWWA	Institut für Wirtschaftsforschung - Hamburg
IAEO	International Atomic Energy Agency
IAESTE Technical	International Association for the Exchange of Students for Experience
IFC	International Finance Corporation
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung - München
ILO	International Labour Organization
IOM	International Organization for Migration
IWF	Internationaler Währungsfonds
JPO	Junior Professional Officer
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LHÜ	Lernen und Helfen in Übersee
NADEL	Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NRO	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung

UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNV	United Nations Volunteers
VENRO	Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen
VN	Vereinte Nationen
VUBI	Verband unabhängig beratender Ingenieurfirmen e.V.
WEU	Western European Union
WFD	Weltfriedensdienst e.V.
WHO	World Health Organization
ZAV	Zentralstelle für Arbeitsvermittlung
ZfE	Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V.

## A. Schriftenreihe des DIE

Deutschsprachige Schriftenreihe im Weltforum-Verlag, Köln

Band:

107. Radke, Detlef: Soziale Marktwirtschaft - eine Option für Transformations- und Entwicklungsländer? 71 S., 1994, ISBN 3-8039-0424-2, DM 29,80
108. Messner, Dirk: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. 407 S., 1995, ISBN 3-8039-0440-4, DM 42,80
109. Meyer-Stamer, Jörg: Technologie und industrielle Wettbewerbsfähigkeit: Allgemeine Überlegungen und Erfahrungen aus Brasilien. 301 S., 1996, ISBN 3-8039-0447-1, DM 42,80
110. Lingnau, Hildegard: Lean management als Konzept zur Reform öffentlicher Verwaltungen in Afrika südlich der Sahara. Schluß-

folgerungen aus den Verwaltungsreformen Benins und Ugandas. 288 S., 1996, ISBN 3-8039-0461-7, DM 42,80

111. Brücker, Herbert / W. Hillebrand: Privatisierung in Entwicklungs- und Transformationsländern. Konzepte, Erfahrungen und Anforderungen an die Entwicklungszusammenarbeit. 273 S., 1996, ISBN 3-8039-0465-X, DM 42,80
112. Eßer, Klaus, et al.: Globaler Wettbewerb und nationaler Handlungsspielraum. Neue Anforderungen an Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. 334 S., 1996, ISBN 3-8039-0464-1, DM 42,80
113. Wolff, Peter: Vietnam - Die unvollendete Transformation. 121 S., 1997, ISBN 3-8039-0474-9, DM 32,80

### **Englischsprachige Schriftenreihe (GDI Book Series) im Verlag F. Cass Publ., London**

- Nr. 1 Esser, Klaus / W. Hillebrand / D. Messner / J. Meyer-Stamer: International Competitiveness in Latin America and East Asia. 109 S., 1993, ISBN 0-7146-4541-9, £ 16.00 / \$ 22.50
- Nr. 2 Gsänger, Hans: The Future of Rural Development. Between the Adjustment of the Project Approach and Sectoral Programme Design. 88 S., 1994, ISBN 0-7146-4104-9, £ 16.00 / \$ 24.00
- Nr. 3 Schelkle, Waltraud: Constitution and Erosion of a Monetary Economy. Problems of India's Development since Independence. 307 S., 1994, ISBN 0-7146-4138-3, £ 24.00 / \$ 35.00
- Nr. 4 Radke, Detlef: The German Social Market Economy. An Option for the Transforming and Developing Countries? 52 S., 1995, ISBN 0-7146-4153-7, £ 15.00 / \$ 22.50
- Nr. 5 Geier, Gabriele: Food Security Policy in Africa between Disaster Relief and Structural Adjustment. Reflections on the Conception and Effectiveness of Policies: the Case of Tanzania. 242 S., 1995, ISBN 0-7146-4183-9, £ 19.50 / \$ 25.00
- Nr. 6 Hillebrand, Wolfgang: Shaping Competitive Advantages. Conceptual Framework and the Korean Approach. 279 S., 1996, ISBN 0-7146-4247-9, £ 22.00 / \$ 29.50
- Nr. 7 Esser, Klaus / W. Hillebrand / D. Messner / J. Meyer-Stamer: Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development. 172 S., 1996, ISBN 0-7146-4251-7, £ 19.50 / \$ 27.50

- Nr. 8 Brücker, Herbert: Privatization in Eastern Germany. A Neo-Institutionalist Analysis. 283 S., 1997, ISBN 0-7146-4335-1, £ 22.50 / \$ 29.50
- Nr. 9 Meyer-Stamer, Jörg: Technology, Competitiveness and Radical Policy Change. The Case of Brazil. 336 S., 1997, ISBN 0-7146-4379-3, £ 24.50 / \$ 34.50
- Nr. 10 Messner, Dirk: The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance. 413 S., 1997, ISBN 0-7146-4402-1, £ 25.00

## **B. Berichte und Gutachten des DIE**

(je DM 15,00)

Nummer:

- 1/95 Brandt, Hartmut: Auswirkungen von Exporterstattungen der Europäischen Union auf die Rindfleischsektoren westafrikanischer Länder. 112 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-133-9
- 2/95 Herbig, Jutta: TransFair im deutschen Kaffeehandel. 74 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-135-5
- 3/95 Meyer-Stamer, Jörg: Brazil: Facing the Challenge of Competitiveness. 48 S., Berlin 1995 **E**: ISBN 3-88985-136-3
- 4/95 Qualmann, Regine: Makroökonomische Anpassung und Perspektiven für die Wettbewerbsfähigkeit der Klein- und Mittelindustrie nach der Franc CFA-Abwertung: Der Fall Senegal. 70 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-138-X, **F**: ISBN 3-88985-145-2
- 5/95 Meyer-Stamer, Jörg: Technologie und Innovation. Neue Anforderungen an die Politik. 52 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-139-8
- 6/95 Klingebiel, Stephan, et al.: Promoting the Reintegration of Former Female and Male Combatants in Eritrea. Possible Contributions of Development Co-operation to the Reintegration Programme. 106 S., Berlin 1995 **E**: ISBN 3-88985-140-1 (LAG)
- 7/95 Weidnitzer, Eva: Entwicklungszusammenarbeit arabischer Geber: Ziele, Organisation, Instrumente. 113 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-141-X, **E**: ISBN 3-88985-157-6

---

<b>D</b>	=	Deutsch
<b>E</b>	=	Englisch
<b>F</b>	=	Französisch
<b>S</b>	=	Spanisch
LAG	=	Länderarbeitsgruppe

- 8/95 Wissing, Thomas: Mögliche Beiträge der Entwicklungszusammenarbeit zur Krisenprävention. Eine Literaturlauswertung. 68 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-142-8/95 Wolff, Peter, et al.: Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Vietnam. 63 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-143-6 (LAG)
- 10/95 Foerster, Andreas / Z. Wang: Deutsche Direktinvestitionen in China. Bericht über das Symposium am 24. und 25. April 1995 in Peking. 60 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-144-4
- 11/95 Eßer, Klaus, et al.: Neue Tendenzen der Exportförderung. Anforderungen an Konzept und Instrumente: Beispiel Uruguay. 97 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-146-0, **S**: ISBN 3-88985-147-9 (LAG)
- 12/95 Foerster, Andreas, et al.: Support Schemes for German and Japanese Direct Investment in China: Implications for German Development Cooperation and Foreign Economic Policy. 78 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-148-7 (LAG)
- 13/95 Brandt, Hartmut: Perspektiven für Entwicklungszusammenarbeit in der Fischereiwirtschaft. 69 S., Berlin 1995 **D**: ISBN 3-88985-149-5, **E**: ISBN 3-88985-151-7
- 14/95 Desai, Ashok V.: India after the Reforms. 35 S., Berlin 1995 **E**: ISBN 3-88985-150-9
- 1/96 Wiemann, Jürgen: German Development Assistance. 23 S., Berlin 1996 **E**: ISBN 3-88985-152-5
- 2/96 Wiemann, Jürgen: Rahmenbedingungen und Anforderungen an Handelsförderung in Entwicklungsländern. Die Perspektiven nach dem Abschluß der Uruguay-Runde. 52 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-153-3, **E**: ISBN 3-88985-171-1
- 3/96 Altenburg, Tilman: Die Klein- und Mittelindustrie der Entwicklungsländer im internationalen Wettbewerb. 95 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-154-1
- 4/96 Brandt, Hartmut: Förderungsmöglichkeiten des regionalen Integrationsprozesses der SADC durch bilaterale EZ - ein Problemüberblick. 34 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-155-X

---

<b>D</b>	=	Deutsch
<b>E</b>	=	Englisch
<b>F</b>	=	Französisch
<b>S</b>	=	Spanisch
LAG	=	Länderarbeitsgruppe

- 5/96 Radke, Detlef: Wirtschaftliche und entwicklungspolitische Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Ansatzpunkte für eine engere Verzahnung beider Kooperationsbereiche. 37 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-156-8
- 6/96 Eßer, Klaus: Guatemala. Elementos de una estrategia para un crecimiento basado en las exportaciones. 81 S., Berlin 1996 **S**: ISBN 3-88985-158-4
- 7/96 Ashoff, Guido, et al.: Einführung kooperativer Berufsausbildung in der tunesischen Industrie. Konsequenzen für die Unternehmen und deren Unterstützung durch Staat und Sozialpartner. (LAG) - in Vorbereitung -
- 8/96 Otzen, Uwe: Nachhaltige Agrarentwicklung. Anpassungszwänge, Ziele, Konzepte und Förderpolitiken. 53 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-161-4
- 9/96 Brücker, Herbert / W. Hillebrand: Privatisierung in Rumänien. 71 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-162-2
- 10/96 Brücker, Herbert: Privatisierung in Usbekistan. 73 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-163-0
- 11/96 Brücker, Herbert: Privatisierung in Sambia. 67 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-164-9
- 12/96 Hillebrand, Wolfgang: Privatisierung in Marokko. 42 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-165-7
- 13/96 Meyer-Stamer, Jörg, et al.: Industrielle Netzwerke und Wettbewerbsfähigkeit. Das Beispiel Santa Catarina/Brasilien. 104 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-166-5 (LAG)
- 14/96 Chakraborty, Rabindra Nath: Nachhaltige Waldbewirtschaftung in Indien. 66 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-167-3
- 15/96 Qualmann, Regine, et al.: Die Klein- und Mittelindustrie nach der Abwertung des Franc CFA. Eine Untersuchung der Auswirkungen, Reaktionen und Potentiale in Senegal. 94 S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-168-1, **F**: ISBN 3-88985-169-X (LAG)

---

<b>D</b>	=	Deutsch
<b>E</b>	=	Englisch
<b>F</b>	=	Französisch
<b>S</b>	=	Spanisch
LAG	=	Länderarbeitsgruppe

- 16/96 Gsänger, Hans: Weltkonferenzen und nationale Umsetzung: Der Weltsozialgipfel und sein Folgeprozeß am Beispiel Malawi und Philippinen. 68. S., Berlin 1996 **D**: ISBN 3-88985-170-3
- 1/97 Rink, Stefan: Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen in Rußland. Der Beitrag der deutsch-russischen Kooperation zum Aufbau des institutionellen Unternehmensumfeldes. 102 S., Berlin 1997 **D**: ISBN 3-88985-172-X
- 2/97 Foerster, Andreas / P. Wolff: Öffentlich-private Partnerschaft in der Zusammenarbeit mit dynamischen Entwicklungsländern. Anpassungserfordernisse für das Instrumentarium der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. 54 S., Berlin 1997 **D**: ISBN 3-88985-173-8
- 3/97 Meyer-Stamer, Jörg: Systemische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien. 38 S., Berlin 1997 **D**: ISBN 3-88985-174-6
- 4/97 Eßer, Klaus: Paraguay. Construyendo las Ventajas Competitivas. 68 S., Berlin 1997 **S**: ISBN 3-88985-175-4
- 5/97 Chakraborty, Rabindra Nath, et al.: Community Forestry in the Terai Region of Nepal. Policy Issues, Experience, and Potential. 130 S., Berlin 1997 **E**: ISBN 3-88985-176-2 (LAG)
- 6/97 Schiffler, Manuel: Bewässerungslandwirtschaft im Maghreb. Grenzen und Perspektiven. 125 S., Berlin 1997 **D**: ISBN 3-88985-177-0
- 1/98 Wittkowsky, Andreas: Die Unterstützung langsamer Transformationsländer. Ansätze und Erfahrungen in der Ukraine. 62 S., Berlin 1998 **D**: ISBN 3-88985-178-9
- 2/98 Altenburg, Tilman, et al.: Entwicklung und Förderung von Zulieferindustrien in Mexiko. 104 S., Berlin 1998 **D**: ISBN 3-88985-179-7 **S**: ISBN 3-88985-180-0 (LAG)
- 3/98 Altenburg, Tilman / W. Hillebrand / J. Meyer Stamer: Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. 61 S., Berlin 1998 **D**: ISBN 3-88985-181-9

---

<b>D</b>	=	Deutsch
<b>E</b>	=	Englisch
<b>F</b>	=	Französisch
<b>S</b>	=	Spanisch
LAG	=	Länderarbeitsgruppe

- 4/98 Eßer, Klaus: Modernisierungshemmnisse der lateinamerikanischen  
Regionalkultur. 114 S., Berlin 1998 **D:** ISBN 3-88985-182-7
- 5/98 Weidnitzer, Eva: Soziale Sicherungssysteme und Reformansätze in  
arabischen Ländern unter besonderer Berücksichtigung islamischer  
sozialer Institutionen. 67 S., Berlin 1998 **D:** ISBN 3-88985-183-5

(Ihre Bestellungen richten Sie bitte an:

**für die deutschsprachige Schriftenreihe:**

Weltforum-Verlag, Marienburger Straße 22, D - 50968 Köln;

Telefon (0221) 937 63 - 0;

Telefax (0221) 937 63 99

**für die englischsprachige Schriftenreihe:**

Frank Cass, Newbury House, 900 Eastern Avenue, Newbury Park, Ilford, Essex  
IG2 7HH, United Kingdom; Telefon (0181) 599 88 66; Telefax: (0181) 599 09

84; E-mail: sales@frankcass.com;

Internet: <http://www.frankcass.com>

**für die Berichte und Gutachten:**

direkt an das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik oder auch alles über  
den Buchhandel

---

**D** = Deutsch

**E** = Englisch

**F** = Französisch

**S** = Spanisch

LAG = Länderarbeitsgruppe