

# Multilaterale Akzente

## Editorial

Die Präsenz von Schweizern in multilateralen Organisationen ist für unser Land von besonderer Bedeutung. Sie ermöglicht Zugang zu internem Wissen, zu persönlichen Netzwerken sowie zu Vorbereitungsprozessen. Die offiziellen Vorstösse können dadurch zielgerichteter und wirksamer gestaltet werden. Damit steigt auch die Qualität und Breitenwirkung der Schweizer Beiträge zur globalen Armutsbekämpfung. Mehr als ein Viertel der DEZA-Mittel werden multilateralen Organisationen zugeordnet. In multilateralen Organisationen werden gewisse bekannte Eigenschaften der Schweizer geschätzt: Sie gelten im internationalen Kontext als seriös, kompetent, pragmatisch und konsensorientiert. Die Anzahl Schweizer in multilateralen Organisationen könnte weiter erhöht werden: Da die Schweiz zwar lange Mitglied zahlreicher multilateraler Organisationen war, aber erst vor zehn Jahren der UNO und vor zwanzig Jahren der Weltbank beitrug, besteht Nachholbedarf. Die Anzahl der Schweizer ist in den letzten Jahren markant gestiegen, auch dank besonderer Anstrengungen der DEZA und des SECO, professionell unterstützt durch cinfo, dem schweizerischen Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit. Auch private schweizerische Unternehmen können indirekt vom guten Ruf der Schweizer in multilateralen Organisationen profitieren, wenn es um Aufträge von internationalen Organisationen geht – ein positiver Nebeneffekt. Doch im Zentrum bleibt das Anliegen, die Armutsbekämpfung innovativ, rascher und vor allem wirksam voranzutreiben.

OLIVIER BÜRKI  
DANIEL BIRCHMEIER

## Bedeutung des Schweizer Netzwerks

### Nutzen der multilateralen Präsenz

**ANALYSE** Die Zahl der Schweizer Mitarbeitenden in multilateralen Entwicklungsorganisationen nimmt zu. Dies schafft weitverzweigte Netze zum Kompetenzaustausch, eine grössere internationale Präsenz und Möglichkeiten in der Privatwirtschaft.

«Die multilateralen Institutionen gehören uns, sie gehören allen Staaten. Mit unserem Einfluss müssen wir sicherstellen, dass sie effektiv zur Beseitigung der Armut beitragen.» Michel Mordasini, Vize-Direktor der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), plädiert unermüdlich für eine höhere Präsenz der Schweiz in den multilateralen Entwicklungsorganisationen.

Bei seinem Eintritt in die Weltbank, wo er von 2006 bis 2011 als Exekutivdirektor für die Schweiz wirkte, arbeiteten 25 Schweizer Staatsangehörige dort – bei 11 000 Mitarbeitenden. In seinen Augen zu wenig. Fünf Jahre später hatte sich die Zahl verdoppelt. «Vier davon bekleiden derzeit Führungsfunktionen».

#### Die Schweiz ist untervertreten

Philippe Sas, Stellvertretender Leiter der Sektion Multilaterale Zusammenarbeit beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), bekräftigt: «Die Schweiz ist angesichts des hohen Stellenwerts, den wir der multilateralen Zusammenarbeit einräumen, nicht angemessen vertreten.»

Weder bei der UNO noch bei der Weltbank bestehen Länderquoten. Doch Michel Mordasini ruft in Erinnerung, dass ein Viertel unseres Zusammenarbeitsbudgets in multilaterale Organisationen fließt und Länder mit ähnlichem Profil mit mehr Mitarbeitenden vertreten sind. Aufgrund dieses Massstabs ist die Schweiz der Ansicht, dass unser Land untervertreten ist. Ein Hauptgrund dafür liegt in unserer



Ein freiwilliger Mitarbeiter von UN Women führt eine Umfrage zu den Lebensbedingungen nach dem Erdbeben von 2010 in einem Lager in Haiti durch. Foto: UN Women/Catianna Tijerina

Geschichte: Die Schweiz ist zwar seit Jahrzehnten Mitglied multilateraler Organisationen, aber erst seit zehn Jahren in der UNO. Diesen Rückstand müssen wir aufholen.

Die Schweiz hat dazu intensive Bemühungen unternommen (siehe Artikel S. 3). Doch lohnt es sich überhaupt, für Schweizerinnen und Schweizer einen Weg in diese Organisationen zu bahnen, sei es zur UNO, zur Weltbankgruppe oder zu regionalen Entwicklungsbanken? Inwiefern kann die Schweiz so Einfluss nehmen? Was gewinnt sie damit?

Der Bund legt die Prioritäten im Entwicklungsbereich fest, und es liegt in seinem Interesse, eine kohärente Ausrichtung anzustreben mit jenen Organisationen, in denen die Schweiz aktiv ist. Dazu meint Philippe Sas: «Wir sind beispielsweise bereit, ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu fördern und sicherzustellen, dass möglichst viele Zugang zu den Ressourcen und Dienstleistungen haben. Wir setzen uns in den Organisationen für diese Position ein.» Hauptsächlich nehmen diese Aufgabe die Schweizer Vertreter in den Gremien der verschiedenen Agenturen wahr. Aber ein Verbindungsglied im

Räderwerk dieser Institutionen selbst – bei den Mitarbeitenden, die Programme umsetzen – ist wertvoll.

Natürlich geht es nicht darum, mit einer «Fünften Kolonne» Schweizer Interessen Gehör zu verschaffen: Die Mitarbeitenden von UNO, Weltbank und regionalen Entwicklungsbanken verpflichten sich einer Neutralitätscharta. «Es geht nicht um Loyalität, sondern um Affinitäten», nuanciert Christian Hofer, Kommunikationsleiter bei der Global Environment Facility (GEF), dem wichtigsten Finanzierungsorgan der Konventionen, die aus der Konferenz von Rio 1992 hervorgingen. Nach einer Anstellung beim Bundesamt für Migration arbeitete er beim SECO, dann wurde er zur Weltbank entsandt, wo er drei Jahre in der «Entwicklungskommunikation» tätig war. Seit fünf Jahren arbeitet er bei der GEF. «Dossiers können mit eigenen Staatsangehörigen nicht forciert, aber enger verfolgt werden. In diesem Sinne besteht sehr wohl ein Einfluss. Ausserdem ist es für einen Mitarbeiter einfacher, sich für Unterstützung an sein Herkunftsland zu wenden, wenn eine Organisation in einer heiklen Situation ist.»

### Sichtbarkeit und Informationen

Diese Beziehung wird dadurch verstärkt, dass die Schweiz über ihre Missionen bei den Vereinten Nationen «im Vergleich zu anderen Ländern viel in die Beziehungen mit ihren Staatsangehörigen in solchen Funktionen investiert», bezeugt Julien Pellaux, Executive Assistant der Stellvertretenden Direktorin von UN Women in New York. «Dieses Vertrauensverhältnis erleichtert den Austausch. Ich verstehe besser, welche Punkte für die DEZA wichtig sind, und die DEZA erhält für sie nützliche Informationen.» Werner Haug, Leiter des Regionalbüros für Osteuropa und Zentralasien beim UNO-Bevölkerungsfonds

## PRÄSENZ DER SCHWEIZ IN DEN MULTILATERALEN INSTITUTIONEN

Ende 2011 arbeiteten 1801 Schweizer Staatsangehörige in den zwischenstaatlichen internationalen Organisationen, in denen die Schweiz Mitglied ist. In den Personalkategorien «Fachleute» und «Führungskräfte» (ohne «Verwaltung») stieg die Zahl zwischen 2000 und 2011 von 406 auf 811. Der relative Wert ist zwischen 2009 und 2011 gesunken (von 1,25% auf 1,05%), insgesamt aber im letzten Jahrzehnt gestiegen (2000 lag er bei 0,92%).

Im UNO-System stellte die Schweiz 1229 Mitarbeitende oder 1,01% der Gesamtzahl des Personals aller Kategorien. Die Ansicht, dass die Schweiz untervertreten sei, ergibt sich daraus, dass sie 2011 und 2012 1,13% zum Budget der UNO beisteuerte.

(UNFPA) ist der Ansicht, dass diese Präsenz der Schweiz nicht nur mehr Sichtbarkeit verleiht, «sondern es ermöglicht, Informationen auszutauschen, Zugang zu Netzwerken zu finden und Kontakte zu knüpfen.» Von Bern aus beurteilt es Michel Mordasini als «das wirkungsvollste Mittel überhaupt, um ein Netzwerk für Arbeitspartnerschaften mit den multilateralen Organisationen aufzubauen».

Die Vernetzung ist umso wirkungsvoller, als Schweizer Staatsangehörige, die für multilaterale Organisationen arbeiten, die Erfahrung machen, dass sie bei den multilateralen Organisationen einen guten Ruf haben: Sie gelten als seriös, kompetent, konsensorientiert. Trümpfe sind laut Werner Haug auch der Schweizer Pragmatismus und die Forderung nach guter Regierungsführung sowie die Mehrsprachigkeit. Die bekannten Clichés also. Christian Hofer erstaunt dies nicht: «Ich arbeite mit 110 Nationalitäten, und es ist unglaublich, wie sich gewisse Stereotypen bewahrheiten». In der Praxis zahlt sich die Kultur «made in Switzerland» aus, vor allem bei der Bewältigung von Konfliktsituationen.

«Die Schweiz ist ein kleines Land mit grossem Ansehen», fasst Julien Pellaux

zusammen. «Die Schweizerinnen und Schweizer bei der UNO erledigen ihre Aufgaben, sind kompromissbereit und bescheiden. Manchmal sind sie sogar zu ernsthaft und korrekt, denn man muss sich auch anpassen und akzeptieren, dass nicht alles perfekt ist.»

«Bescheidenheit, auch wenn sie mit einer gewissen Zurückhaltung in der Kommunikation einhergeht, wird etwa bei Positionen in der Afrikanischen Entwicklungsbank besonders geschätzt», erklärt Jean-Luc Bernasconi, Leiter der Abteilung für Gouvernanz und Wirtschaftsreformen. «Hier sind auf allen Ebenen 80% des Personals afrikanischer Herkunft. Deshalb ist ein interkulturelles Verständnis wichtiger als in anderen Organisationen. Das ist gleichzeitig äusserst spannend. Es wäre übertrieben, von einer eigentlichen Swisness zu sprechen, aber die Schweiz ist ein zuverlässiger und geschätzter Partner.»

Diesen guten Ruf will die Schweiz in die Waagschale werfen, wenn es darum geht, die Schweizer Präsenz in höheren Funktionen zu verstärken, die eine intensivere Unterstützung durch das Herkunftsland erfordern. Doch valable Kandidatinnen und Kandidaten sind häufig in einem Alter, in dem sie aufgrund ihrer Familiensituation eine Rückkehr in die Schweiz ins Auge fassen. Wenn sie nicht wie Wolfgang Meyer die umgekehrte Richtung einschlagen. Er wechselte von der Schweizerischen Nationalbank zur International Finance Corporation, weil ihn diese für einen besonders spannenden Posten anfragte.

### Das Netzwerk ausbauen

Für die DEZA und das SECO darf sich die Vernetzung nicht auf das System selber beschränken. Es ist auch

#### IMPRESSUM

**Herausgeber:**  
Direktion für Entwicklung  
und Zusammenarbeit DEZA  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**Redaktionelle Mitarbeit:**  
Michel Bühner, Jean-François Schwab

**Layout:**  
Marc Dubois, Lausanne  
marc@mdvr.ch

**Übersetzung aus dem Französischen:**  
EDA

**Olivier Bürki**  
Leiter Abteilung Globale Institutionen DEZA  
olivier.burki@deza.admin.ch

**Gerolf Weigel**  
Programmbeauftragter Abteilung  
Globale Institutionen DEZA  
gerolf.weigel@deza.admin.ch

**Daniel Birchmeier**  
Leiter Sektion Multilaterale Zusammenarbeit SECO  
daniel.birchmeier@seco.admin.ch

**Philippe Sas**  
Stv. Leiter Sektion Multilaterale Zusammenarbeit SECO  
philippe.sas@seco.admin.ch

wichtig, Beziehungen in der Schweiz aufzubauen, an der Peripherie der multilateralen Welt. Insbesondere zur akademischen Welt und zur Privatwirtschaft. Mit anderen Worten: Synergien zu schaffen. Jürgen Blaser, eine Kapazität im Bereich der Forstwirtschaft, lehrt an der Berner Fachhochschule und übernimmt Beratungsaufträge für den Bund. Er repräsentiert die Schweiz auch im UN-Forum on Forests, in der Klimakonvention und in der Weltbank. «Bei diesen drei Tätigkeiten kann ich meine wissenschaftlichen und technischen Kenntnisse einbringen. Wenn ich an internationalen Treffen teilnehme, bin ich über aktuelle Prozesse auf dem Laufenden. Diese Informationen gebe ich in der Schweiz weiter. Ausserdem kann ich meinen Studierenden einen Einblick in die multilateralen Mechanismen vermitteln. Einige werden später vielleicht für die internationale Zusammenarbeit arbeiten.»

### Die Schweiz als Lieferant der multilateralen Organisationen

In einem anderen Bereich arbeitet Professor Ernst Fehr, der das Department of Economics der Universität Zürich leitet. Er berät die UNICEF bei der Evaluation von Verhaltensmodellen (z. B. in gewissen Gesellschaften: Wie lässt sich erreichen, dass diese auf Genitalverstümmelungen verzichten?). Die DEZA agiert als Fazilitatorin. «Durch unsere Zusammenarbeit hat die UNICEF Zugang zu den aktuellsten Methodologien und Studienergebnissen», erklärt Eric Bürger, Forschungsleiter bei Prof. Fehr/FehrAdvice. «Für uns ist die Arbeit mit diesen Einrichtungen motivierend, weil wir Gelegenheit erhalten, in einem Bereich zu arbeiten, der sich stark entwickelt». Das Team von Professor Fehr wurde auch von der Weltbank konsultiert.

Auch die Privatwirtschaft hat ein Interesse, sich der Welt der grossen Organisationen zu öffnen: Gemäss einer Studie vom September 2012 des Graduate Institute in Genf (im Auftrag des SECO und der DEZA) kauften die multilateralen Entwicklungsorganisationen 2012 2,5- bis 5-mal mehr Waren und Dienstleistungen ein als noch 2000 (Weltbank: +65 %). Damit ist die Schweiz im Verhältnis zu ihrem Wirtschaftsvolumen der grösste Lieferant des UNO-Systems, und in absoluten Zahlen der zweitgrösste. ■



Fischer aus India ziehen die Netze aus dem Wasser. Foto: Saikat Mukherjee/Picture this, UNDP.

## Unterstützung für die Schweizer Präsenz

# Die grosse weite Welt

**PERSPEKTIVE Die Schweiz ist im Räderwerk der multilateralen Entwicklungsorganisationen zu wenig stark vertreten. Zur Unterstützung von Bewerbungen haben das SECO und die DEZA Begleitmechanismen geschaffen, denn die Konkurrenz ist gross und die Pforte eng.**

Für Schweizerinnen und Schweizer, die sich den grossen globalen Herausforderungen stellen wollen, bieten multilaterale Entwicklungsorganisationen interessante Perspektiven. Die meisten, die bereits eine solche Stelle innehaben, geben als wichtigen Beweggrund für ihre Bewerbung an, dass sie die Welt und andere Kulturen kennenlernen wollten. Hinzu kam der Wunsch, etwas zum Gemeinwohl beizutragen und eine sinnerfüllte Arbeit zu leisten.

Der Nebeneffekt dieser Weltoffenheit besteht darin, dass auch die Konkurrenz beim Bewerbungsverfahren aus allen Himmelsrichtungen kommt. Zudem ist der Rekrutierungsprozess insbesondere in der UNO häufig lang und anspruchsvoll. «Schon nur zu wissen, was das eigene CV international für einen Wert hat, ist nicht einfach», bestätigt Jacqueline Bernhard, die gerade vom UNO-Bevölkerungsfonds (UNFPA)

als Expertin für Geburtshilfe eingestellt wurde.

**Begleitung für Bewerbungen** cinfo, das Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit in Biel, unterstützt gemeinsam mit der DEZA und dem SECO Interessierte beim Einstieg in eine solche Laufbahn in der Schweiz oder im Ausland (siehe Kasten). Ein besonderes Augenmerk richtet cinfo auf die UNO-Agenturen und die multilateralen Finanzinstitutionen, die für die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit Priorität haben. Dazu zählen das UNO-Entwicklungsprogramm (UNDP) sowie UNFPA, UNICEF, UN Women, die Weltbank und die regionalen Entwicklungsbanken.

«Als cinfo vor über zehn Jahren mit seiner Unterstützungsarbeit begann, arbeiteten erst eine Handvoll Schweizer bei diesen Organisationen. Es war wenig über Einstiegsmöglichkeiten bekannt, und Beziehungen spielten eine wichtige Rolle», erklärt Lisa Isler, Stellvertretende Geschäftsleiterin von cinfo. Die wenigen Schweizer Mitarbeitenden lebten häufig bereits vorher im Ausland. Heute «sind die Kandidatinnen und Kandidaten motiviert, denn

die Organisationen haben einen guten Ruf und bieten ihnen Gelegenheit, internationale Beziehungen mit qualifizierten Fachleuten zu knüpfen, wie es in der Schweiz nicht möglich wäre» ergänzt Nina Prochazka, leitende Ausbildungsberaterin bei cinfo. «Noch immer braucht es aber eine Strategie, Geduld und Ausdauer», räumt sie ein.

Für die DEZA und das SECO besteht eine Einstiegschance in der Entscheidung von Expertinnen und Experten, manchmal im Rahmen eines spezifischen Programms. Einige fassen dort Fuss und machen Karriere. Ein solches Beispiel ist Christian Hofer, der nach seiner Tätigkeit für das SECO auf diese Weise zur Weltbank kam und heute die Kommunikation in der Globalen Umweltfazilität (GEF) leitet. Als leidenschaftlicher Verfechter einer stärkeren Schweizer Präsenz in multilateralen Einrichtungen spart er nicht mit Lob für das System der «Junior Professional Officers» (JPO), das zahlreiche Geberländer wie die Schweiz als Sprungbrett für junge Fachleute nutzen.

#### **Unterstützung für junge Fachleute**

Das Geberland bewirbt sich auf – ebenfalls sehr begehrte – Stellenausschreibungen und finanziert diese für junge Nachwuchskräfte. Diese müssen über einige Jahre Berufserfahrung verfügen. Das Geberland, in unserem Fall die Schweiz, übernimmt während zwei Jahren den Lohn. Nach einer Evaluation kann die Organisation den Vertrag um ein Jahr verlängern, wobei die Organisation 50 % zur Finanzierung



**cinfo ist ein Zentrum für Information, Beratung und Bildung das die Vorbereitung von Karrieren in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) unterstützt.** Foto: cinfo/Marcel Kaufmann

beisteuert. In den etwas mehr als zehn UNO-Organisationen, die JPO rekrutieren, stellten diese per 1. März 2013 10 bis 13 % des Personals. Die zukünftigen JPO müssen über einige Jahre Berufserfahrung verfügen. Falls nötig können sie sich diese als Freiwillige in der UNO holen. Dadurch werden ihre Chancen als JPO keineswegs geschmälert. Rund zwanzig solche Einsätze werden pro Jahr von der Abteilung Menschliche Sicherheit oder der DEZA finanziert.

Die DEZA wird 2013 ein neues JPO-Programm lancieren, das die Schweizer Präsenz in den multilateralen Organisationen stärken soll. Erklärtes Ziel ist es, dass die JPO in den internationalen Organisationen Karriere machen und zu einer besseren Vertretung der Schweiz beitragen. Für die JPO besteht jedoch keine entsprechende Verpflichtung, weshalb eine besonders

sorgfältige Rekrutierung wichtig ist, um die sich cinfo kümmert. Die DEZA rechnet damit, dass mindestens die Hälfte der JPO den eingeschlagenen Weg weitergeht. «Von den drei JPO, die 2007 im Welternährungsprogramm aufgenommen wurden, sind zwei noch dabei, der dritte hat es gerade erst verlassen», erklärt Lisa Isler von cinfo.

Das SECO hat seit 2005 rund zehn JPO unterstützt. In der Weltbank finanziert das SECO das dritte Jahr, wenn die Institution den Lohn der beiden Folgejahre garantiert. «Alle Nachwuchskräfte, die wir im dritten Jahr finanzierten, wurden für ein viertes und fünftes Jahr akzeptiert», betont Philippe Sas, Stellvertretender Leiter der Sektion Multilaterale Zusammenarbeit beim SECO. «Die wenigen JPO, die die multilateralen Organisationen nach einer gewissen Zeit verlassen, sind nicht verloren», ist er überzeugt. «Sie haben Kompetenzen erworben, die in der internationalen Zusammenarbeit der Schweiz gesucht sind.»

#### **Einzigartige Legitimität**

Die Frage nach dem «Danach» stellt sich in diesen Organisationen bald, vor allem in der UNO, wo selbst für Führungsfunktionen zweijährige Verträge gelten. Meistens werden diese verlängert, doch «der Horizont ist beschränkt, was ein Gefühl der Unsicherheit gibt», anerkennt Miren Bengoa. Sie hat jedoch von sich aus entschieden, von der UNO Abschied zu nehmen. Zuvor führte sie ihre Laufbahn vom JPO zur Regionalverantwortlichen von UNICEF, wo sie von Senegal aus für 24 afrikanische Länder verantwortlich war. Die UNO bot ihr eine Stelle in New York an, aber «sechs Länder in acht Jahren ist anstrengend, ich wollte zurück.» Heute ist sie Generaldelegierte der Firmenstiftung Chanel in Paris, die Projekte für Frauen unterstützt. «Auch in der Privatwirtschaft gibt einem die Erfahrung aus der UNO für Aufgaben im Entwicklungsbereich eine einzigartige Legitimität», versichert sie. Judith Schuler bestätigt dies. Sie war 18 Monate an einer Friedensoperation beteiligt und danach sechs Jahre für das Welternährungsprogramm tätig. Dann folgte sie dem Ruf der Stiftung Usthi mit Sitz in Rapperswil, die sich auf die Gesundheit und Bildung von Kindern in Indien und Nepal konzentriert. «Ohne meine Felderfahrung bei der UNO wäre ich meiner jetzigen Arbeit nicht gewachsen.» ||

#### **CINFO – KURZPORTRAIT**

cinfo, das Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit, wurde 1990 von der DEZA in Form einer Stiftung gegründet. cinfo soll diese Tätigkeiten besser bekannt machen, Berufsleute bei der Laufbahngestaltung unterstützen, in der Schweiz über den Personalbedarf in der internationalen Zusammenarbeit informieren, insbesondere in den multilateralen Organisationen, und entsprechende Bewerbungen unterstützen. Das Angebot richtet sich sowohl an Arbeitgeber als auch an Personen, die sich in der internationalen Zusammenarbeit engagieren möchten oder eine berufliche Standortbestimmung wünschen. cinfo vermittelt Wissen und bietet Weiterbildungen in den Bereichen Karriere, berufliche Neuausrichtung, interkultureller Austausch und Vorbereitung auf internationale Bewerbungen. Es berät Einzelpersonen, unterstützt Organisationen bei der Rekrutierung und führt Kurse und Veranstaltungen durch. cinfo übernimmt Vorselektionen und Evaluationen für Expertenposten und Juniors im Auftrag von staatlichen Partnern und NGO. [www.cinfo.ch](http://www.cinfo.ch)

## «Eine Stelle bei der UNO zu finden, ist schwierig und braucht Ausdauer»

**INTERVIEW** Der Schweizer Rolf Schaller ist «Chief Mobility and Staffing» beim UNO-Kinderhilfswerk UNICEF und seit drei Jahren in New York stationiert. Bevor er die Leitung für die Rekrutierung und Mobilität im Personaldienst dieser UNO-Organisation übernahm, die sich für die Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern einsetzt, war er Delegierter des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK). Wir haben ihn zu einem Gespräch getroffen.

**Wie verlief Ihr beruflicher Werdegang bis zu Ihrer Anstellung bei UNICEF?**

Am Anfang stand eine KV-Lehre. Bald wurde mir aber klar, dass ich eine andere Richtung einschlagen wollte. Deshalb erwarb ich an einer Abend-schule die Maturität. Anschliessend interessierte ich mich für ein international ausgerichtetes Studium, denn diese Welt faszinierte mich. Ich entschied mich, in Genf Politikwissenschaften und internationale Beziehungen zu studieren. Mit diesem Rüstzeug bewarb ich mich beim IKRK. Ich verpflichtete mich für zwei Jahre, blieb aber zehn Jahre, weil die Arbeit so spannend war. Ich arbeitete zuerst vorwiegend in Afrika und Südamerika und anschliessend drei Jahre am Sitz des IKRK in Genf. In den letzten Jahren spezialisierte ich mich auf Human Resources. Danach wechselte ich in die Privatwirtschaft, wo ich zehn Jahre für den international tätigen Konzern KPMG arbeitete. Dann wollte ich herausfinden, ob sich das sehr fortschrittliche Knowhow aus der Privatwirtschaft auch im Personalmanagement einer internationalen Organisation bewährt. Im Juni 2010 ergab sich die Möglichkeit, bei UNICEF einzusteigen.

**Haben Sie innerhalb der UNO bewusst UNICEF gewählt, und weshalb?**

Ja, diese Richtung war für mich ziemlich genau vorgegeben, weil mich das Engagement von UNICEF für die Kinderrechte sehr ansprach, insbesondere aufgrund meiner Erlebnisse beim IKRK. Ich lernte UNICEF näher kennen, als ich beim IKRK war und

die beiden Organisationen in Konfliktgebieten zusammenarbeiteten. UNICEF arbeitete im Feld ähnlich wie das IKRK. Ich hatte hervorragende Kontakte und einen höchst positiven Eindruck von UNICEF. Ich erlebte diese Organisation als sehr dynamisch, praxisorientiert und wirkungsvoll.

**Wie bekommen Interessierte konkret eine Stelle in UNO-Organisationen wie UNICEF?**

Die erste Voraussetzung ist Ausdauer. Eine Stelle bei der UNO zu finden, ist schwierig. Häufig braucht es auch mehrere Versuche. Die Ansprüche sind hoch, und es gibt Kandidaturen aus der ganzen Welt. In meinem Fall begann der Prozess vor sechs Jahren mit einer Rekrutierung von UNICEF in der Schweiz, die von cinfo, dem Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit, organisiert worden war, um Schweizerinnen und Schweizer zu ermutigen, sich für solche internationalen Stellen zu bewerben. Ich war neugierig, meldete mich auf das Inserat und schickte meinen Lebenslauf an UNICEF. Diese lud mich zu einem Gespräch in Biel ein, für mich war es aber aus familiären Gründen nicht der richtige Zeitpunkt für einen Stellenwechsel. Ich wurde jedoch in eine Liste mit Personen aufgenommen, die sich für das Kinderhilfswerk interessieren und die für UNICEF interessant sind. Ein Jahr lang blieben wir in Kontakt, ich erhielt Angebote für mein Profil. Dann meldete sich niemand mehr. 2009 war ich bereit für eine berufliche Veränderung. cinfo reaktivierte und pflegte den Kontakt zu UNICEF in New York. Einige Zeit später publizierte UNICEF ein Inserat für die Stelle des Leiters der Personalrekrutierung. Ich bewarb mich. Nach drei Gesprächen – zwei am Telefon und eine Videokonferenz – folgte ein Tag in New York mit zahlreichen Treffen und Gesprächen. Zwischen der Bewerbung und der Vertragsunterzeichnung vergingen fünf Monate.

**Wie wichtig ist in Ihren Augen das «Coaching» von cinfo?**



**Rolf Schaller, Leiter Rekrutierung und Mobilität bei UNICEF.**

Die Unterstützung von cinfo war für mich sehr wertvoll, vor allem das Fachwissen über diese Art von Bewerbungsverfahren. Vorher kannte ich den langen Rekrutierungsprozess des UNO-Systems nicht. Dank cinfo hatte ich Zugang zu zahlreichen Informationen, Adressen für einen Austausch und einen persönlichen Coach, der mich in Einzeltrainings konkret auf die Gespräche mit der UNO vorbereitete. Das gab mir Sicherheit, als ich vor all diesen Gesprächen stand. Diese sind eher kurz und dauern im Allgemeinen eine Stunde, sie finden aber vor einem «Panel» statt, einem Team aus mehreren Personen. Man muss gut vorbereitet sein, etwas aussagen und sich gleichzeitig kurz fassen.

**Wie erlebten Sie den Einstieg ins UNO-System?**

Die Einarbeitung ist nicht sehr individuell und nicht sehr strukturiert. Die persönliche Betreuung gehört nicht zu den Stärken dieser internationalen Organisationen. Man muss sich selber zu helfen wissen, proaktiv sein und auf die Leute zugehen, die aber in der Regel sehr offen und hilfsbereit sind. Deshalb verläuft der Integrations- und Lernprozess im Allgemeinen sehr gut und auch sehr schnell.

**Worin besteht Ihre Aufgabe bei UNICEF genau?**

Ich bin verantwortlich für die Sektion «Mobility and Staffing» der Personalabteilung, die rund zwanzig Personen in mehreren Teams umfasst. Grundsätzlich kümmere ich mich um alle Fragen im Zusammenhang mit der Rekrutierung und der Mobilität des Personals – und verfolge dabei drei Ziele: die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben. Ausserdem beaufsichtige ich die Arbeit des Teams, das sich um Rotationen und die Suche nach Nachfolgern für Positionen im «Senior Management» kümmert. Ein weiterer Tätigkeitsbereich ist der Kontakt zu Gebern, Regierungen und anderen Parteien in Fragen zur Rekrutierung und zu bilateralen Programmen, etwa zum JPO-Programm, dem Junior Professional Officer Programme. Ich koordiniere auch die Arbeit des Teams «New Talent», wo wir uns auf einen proaktiven Ansatz und Zielgruppen konzentrieren, die wir als potenzielle «Talentreservoirs» ansehen. Pro Jahr werden zwischen 500 und 700 internationale Stellen ausgeschrieben. 2012 bearbeiteten wir beispielsweise rund 80 000 Bewerbungen. UNICEF ist ein begehrter Arbeitgeber!

**Aus Ihrer Erfahrung und Ihrer Sicht: Gibt es einen Pluspunkt oder typische Eigenschaften von Schweizer Bewerbungen, die für eine Karriere in der UNO nützlich sind?**

Nein, die Schweizer Herkunft an sich ist kein besonderer Vorteil für einen Einstieg in eine internationale Organisation. Hingegen habe ich die Erfahrung gemacht, dass häufig überdurchschnittliche Sprachkenntnisse vorhanden sind. Zudem haben Schweizer Bewerber oft Auslandserfahrung und eine ausgeprägte Offenheit gegenüber anderen Kulturen. Schliesslich treten wir eher bescheiden auf. Wir haben die Tendenz, unsere Fähigkeiten bei den ersten Gesprächen weniger stark hervorzuheben als andere Kulturen, insbesondere englischsprachige, die mehr «outspoken» sind. Persönlich versuche ich, den grossen kulturellen Unterschieden Rechnung zu tragen und mir nicht vorschnell ein Urteil zu bilden.

**Bestehen zwischen einzelnen UNO-Organisationen grosse Unterschiede in der Rekrutierungskultur?**

Es gibt viele Gemeinsamkeiten und einige grosse Unterschiede. Zu den

Unterschieden zählt zum Beispiel, dass gewisse Organisationen Quotensysteme verwenden, damit nicht gewisse Nationalitäten übervertreten sind, etwa das UNO-Generalsekretariat. Es gibt auch Organisationen, die Stellen zuerst nur intern ausschreiben. Andere, wie das UNO-Hochkommissariat für Flüchtlinge, veröffentlichen nur sehr wenige Stellen und besetzen Vakanzen vor allem intern. Bei UNICEF schreiben wir offene Stellen gleichzeitig intern und extern aus. Die hohe Zahl von Bewerbungen zeigt, dass UNICEF als Arbeitgeber hoch im Kurs steht.

**Worin bestehen die Hauptunterschiede zwischen Ihrer Erfahrung beim IKRK und bei der UNO?**

Die zeitlichen Dimensionen sind anders. Das IKRK arbeitet bei Einsätzen unter grösserem Zeitdruck. Die Interventionen und Prozesse sind kürzer, und die Administration ist weniger schwerfällig. So habe ich es zumindest in Erinnerung. Bei UNICEF hat die Entwicklungszusammenarbeit ein hohes Gewicht. Die Arbeit ist langfristiger ausgerichtet, und der rechtliche Rahmen der UNO ist sehr komplex. ■

## Kompetenz und Mobilität

# Profile und Laufbahnen

«Es gibt nur wenige klar festgelegte Laufbahnen bei der UNO». Das sind klare Worte, die zudem ausgerechnet an prominenter Stelle auf der Website stehen, die über die Anstellungsmöglichkeiten informiert. Dies bedeutet aber keineswegs, dass es keine Stellen gibt, sondern dass aufgrund der Vielfalt an Posten und Möglichkeiten Mitarbeitende häufig nicht nur die Funktion oder Abteilung wechseln, sondern auch die Organisation oder den Tätigkeitsbereich. Das Zauberwort heisst «Mobilität» – geografische oder berufliche. Zudem versichert die UNO, dass «die Karrieren ihrer Mitarbeitenden das persönliche Engagement widerspiegeln», dass die Organisation Interessierte unterstützt und dass sie diese bei der Laufbahnplanung nicht alleine lässt.

Allerdings bietet die UNO im Allgemeinen nur zweijährige, verlängerbare Arbeitsverträge. Mit dieser Unsicherheit leben nicht alle gleich gut (siehe Artikel S. 3). Die Weltbank vermittelt den Eindruck von mehr Stabilität. Sie schreibt auf ihrer Website lediglich: «Die Mitarbeitenden der Weltbank können ihre beruflichen Vorstellungen definieren und nach geeigneten Möglichkeiten suchen, diese umzusetzen».

Priorität hat in jedem Fall die Kompetenz. «Wir sind ständig auf der Suche nach den begabtesten Personen der Welt», erklärt die Weltbank. Sie legt Wert auf Diversität bei Geschlecht, Nationalität und ethnischer Herkunft. Weitere Voraussetzungen sind eine solide Ausbildung, ein ausgeprägtes Verständnis für

Entwicklungsfragen und internationale Berufserfahrung.

Beide Organisationen setzen beim Personal auf Integrität, Diversität und Engagement – Werte, die auch in Arbeitsverträgen von Unternehmen zu finden sind. Doch diese grossen Organisationen haben eine Vorbildfunktion –, die vor allem deutlich wird, wenn diese Werte nicht eingehalten werden.

Die Weltbank beschäftigt rund 10 000 Personen, 40 % davon in 110 verschiedenen Entwicklungsländern. Der Personalanteil in den Empfängerländern ist in den letzten Jahren gestiegen, was gemäss der Bank ihre Absicht widerspiegelt, eng mit diesen zusammenzuarbeiten.

Die UNO beschäftigt 44 000 Personen. 54 % arbeiten im Feld, 29 % an den UNO-Sitzen. Hinzu kommen regionale Ausschüsse (6 %), Gerichte (4 %) und «andere» (7 %). ■