
Qualifikationsanforderungen und Rekrutierungsverfahren der Europäischen Weltraumorganisation (ESA)



Professionelle Ausbildung für Internationale Organisationen

Ein Forschungsprojekt der Erfurt School of Public Policy mit finanzieller Unterstützung des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Verfasser des Berichts:

Jörg Studzinski, M.A.

Privatanschrift:
Brockhausstraße 11a
04600 Altenburg
Tel.: +49 (0)179 / 13 43
622

Projektleiter:

Prof. Dr. Dietmar Herz

Susan Lynn Dortants, M.E.S.

Kristin Linke, M.A.

Erfurt School of Public Policy
Nordhäuser Str. 63
99089 Erfurt
Telefon: 0361 / 737-1916
Fax: 0361 / 737-1916

www.profio.de
info@profio.de

SPONSORED BY THE



Federal Ministry
of Education
and Research

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	3
1. Einführung und Untersuchungsziel	4
2. Die ESA	6
2.1. Auftrag und Struktur	6
2.2. Personalstruktur	8
2.3. Rekrutierungsverfahren	11
3. Qualitative Studie: Methodik und Datengrundlage	16
4. Ergebnisse der Interviews	20
4.1. Anforderungen an Mitarbeiter	20
4.1.1. Studienhintergrund	20
4.1.2. Sprachkenntnisse	22
4.1.3. Auslandserfahrung	24
4.1.4. Absolvierte Praktika	27
4.1.5. Berufserfahrung	28
4.1.6. Fachkenntnisse, Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften	30
4.1.7. Sonstige Rekrutierungskriterien	34
4.1.8. Die Sicht der Befragten: Gründe für den Einstellungserfolg	36
4.1.9. Empfehlungen für zukünftige Bewerber	39
4.2. Wege zur ESA und Karrieremöglichkeiten	41
4.2.1. Typische Wege zur ESA	41
4.2.2. Wege und Bewerbungsmotive der Befragten	43
4.2.3. Karrieremöglichkeiten innerhalb der ESA	46
4.3. Deutsche bei der ESA	51
4.4. Anmerkungen zur Hochschulausbildung	55
5. Fazit	60
Quellenverzeichnis	64
Anhang	65

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis:

Seite

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Mitgliedstaaten und kooperierende Staaten der ESA	6
Tabelle 2:	Personalstruktur der ESA	8
Tabelle 3:	Statistik über Interviewpartner	17
Tabelle 4:	Studienhintergrund der Interviewpartner.....	21
Tabelle 5:	Fremdsprachenkenntnisse (Mindestniveau „konversationsfähig“)	24
Tabelle 6:	Sprachkenntnisse der Interviewpartner	24
Tabelle 7:	Wichtige Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften	34
Tabelle 8:	Motivation für Bewerbung bei der ESA.....	44
Tabelle 9:	Stärken und Schwächen deutscher Bewerber	54
Tabelle 10:	Positive und fehlende Qualifikationsleistungen der Hochschulen	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mitarbeiter aus den Mitglied- und kooperierenden Staaten.....	10
Abbildung 2:	Wege zur ESA.....	43

1. Einführung und Untersuchungsziel

Seit Juli 2004 führt die Erfurt School of Public Policy das Forschungsprojekt „Professionelle Ausbildung für Internationale Organisationen“ (PROFIO) durch, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziell gefördert wird.

Vor dem Hintergrund der stetig zunehmenden internationalen Verflechtung und der außenpolitischen Verantwortung Deutschlands stellt sich die Frage, inwieweit die Bundesrepublik darauf vorbereitet ist, sich effektiv und nachdrücklich in die internationale Zusammenarbeit einzubinden und qualifiziertes Personal bereitzustellen, das den Anforderungen an internationale Führungsaufgaben gewachsen ist. Das Forschungsprojekt PROFIO will zur Beantwortung dieses Sachverhaltes Ausbildungsgänge, Anforderungsprofile und Erfolgsdeterminanten für Karrieren bei internationalen Organisationen untersuchen. Folgende Ziele stehen dabei im Fokus des Projektes:

- Analyse der Rekrutierungsmechanismen ausgewählter internationaler Organisationen unter Berücksichtigung der Qualifikationsprofile und Erfolgsdeterminanten von Bewerbern und Mitarbeitern
- Analyse der Ausbildungswege und beruflichen Hintergründe von Mitarbeitern im höheren Dienst innerhalb der ausgewählten Organisationen
- Untersuchung von deutschen und ausländischen Ausbildungswegen, die erfolgreich Nachwuchs für internationale Organisationen ausbilden
- Erstellung eines Modells über ideale Ausbildungsinhalte unter Berücksichtigung extracurricularer Erfolgsfaktoren

Im Zusammenhang mit der geringen Repräsentanz Deutschlands im Personal internationaler Organisationen soll somit auch ein Beitrag zur mittel- bis langfristigen Lösung des Nachwuchsproblems („Deutsche Delle“¹) beigetragen werden.

Im Rahmen des Forschungsprojektes finden sowohl qualitative wie auch quantitative Untersuchungsmethoden Verwendung. Der Schwerpunkt der qualitativen Verfahren liegt auf der Durchführung von teilstrukturierten Interviews. Diese werden zum einen mit Personalverantwortlichen und anderen fest angestellten Mitarbeitern im höheren Dienst (*professional staff*) bei ausgewählten internationalen Organisationen durchgeführt. Zum anderen werden auch Verantwortliche von relevanten Ausbildungsgängen und deren

¹ Synonym für Mängel der deutschen Personalpolitik für internationale Organisationen. Vgl.: Berliner Initiative (Hrsg.): Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen: Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. November 2002. http://www.toennissteiner-kreis.de/pdf/aktivitaeten/bi/2002_ergebnisse.pdf (abgerufen: 23.02.05)

Teilnehmer interviewt. Darüber hinaus erfolgt, im Rahmen der quantitativen Teilstudien, die Durchführung von Online-Befragungen mit Mitarbeitern in den jeweiligen Organisationen. Dies soll helfen, ein breiteres Verständnis über deren Ausbildungshintergründe, beruflichen Erfahrungen und Qualifikationen zu gewinnen.

In der Studie über die Europäische Weltraumorganisation (ESA) soll dargestellt werden, wie der Rekrutierungsprozess für Mitarbeiter im höheren Dienst verläuft und welche persönlichen, akademischen und beruflichen Qualifikationen die Mitarbeiter typischerweise besitzen.

Die ESA ist für das Forschungsprojekt PROFIO aus zwei verschiedenen Gründen von besonderem Interesse. Zum Ersten: Die Forschung über internationale Organisationen ist bislang, unseren Erkenntnissen zufolge, sehr stark auf die politisch oder ökonomisch fokussierten Institutionen ausgerichtet. Daher war es unser Anliegen, im Forschungsprojekt PROFIO eine technische Organisation vertreten zu haben, um das vielfältige Tätigkeitsspektrum internationaler Organisationen zumindest ansatzweise abzubilden. Zum Zweiten: Der Personalanteil Deutschlands in der ESA ist, in Relation zum Haushaltsbeitrag, zu niedrig. Da die personelle Unterrepräsentanz Deutschlands in internationalen Organisationen ein wesentlicher Ausgangspunkt unseres Forschungsprojektes ist, bildet die ESA einen höchst relevanten Untersuchungsgegenstand. Nicht zuletzt wünschen wir uns, dass die Ergebnisse dieser Studie zukünftigen Bewerbern, relevanten Ausbildungsträgern wie auch den Personalverantwortlichen der ESA von Nutzen sind.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die vorliegende Studie *nicht* von der ESA in Auftrag gegeben wurde. Vielmehr stellt sie ein unabhängiges Forschungsprojekt dar. Die Ergebnisse der Einzelinterviews werden mit dem Forschungsprojekt PROFIO verknüpft und sollen Aufschluss darüber geben, inwiefern bestimmte Ausbildungswege und Qualifikationen karrierefördernde Determinanten für internationale Organisationen darstellen.

Im Folgenden werden zunächst die ESA und deren Rekrutierungsverfahren vorgestellt. Daran schließt die qualitative Studie an, in der die formalen Qualifikationen der Interviewten sowie ihre Sicht auf den Bewerbungsprozess und die Anforderungen an die Kandidaten dargestellt werden. Ebenso werden Karrieremöglichkeiten und Wege zur ESA besprochen, Stärken und Schwächen deutscher Bewerber bzw. Mitarbeiter sowie positive und fehlende Ausbildungsleistungen von Hochschulen herausgestellt. Dies soll sowohl aus dem Blickwinkel von Mitarbeitern im höheren Dienst aus verschiedenen Abteilungen (ehemaligen Bewerbern) als auch aus Sicht von Auswahlkommissionsmitgliedern (Personalverantwortlichen) geschehen.² Zum Abschluss wird ein kurzes Resümee gezogen.

² Auch wenn in der Studie die maskulinen grammatikalischen Formen verwendet werden, beziehen sich die Angaben selbstverständlich auf männliche und weibliche ESA-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

2. Die ESA

2.1. Auftrag und Struktur

Die Europäische Weltraumorganisation in ihrer heutigen Gestalt kann auf eine mehr als 30-jährige Geschichte zurückblicken. Als Nachfolger der beiden Vorgängerorganisationen ELDO (European Launch Development Organisation) und ESRO (European Space Research Organisation) wurde die ESA im Jahr 1974 von 11 europäischen Staaten, darunter die Bundesrepublik Deutschland, gegründet. Nach dem Abklingen des Weltraumrennens zwischen den USA und der Sowjetunion in den 1970er Jahren kam der ESA eine immer stärker werdende Rolle in der internationalen Raumfahrt zu. Inzwischen zählt die Organisation 17 Mitgliedstaaten und verfügt im Jahr 2005 über ein Budget von 2,977 Milliarden EUR.³

Tabelle 1: Mitgliedstaaten und kooperierende Staaten der ESA

Mitgliedstaaten: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien ⁴ , Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Schweiz, Spanien
Kooperierende Staaten: Kanada, Tschechien, Ungarn

Vgl.: ESA-Website (www.esa.int ; ESA facts and figures), Stand Dezember 2005

Damit ist das Budget der ESA zwar in etwa vierfach geringer als dasjenige der amerikanischen Raumfahrtbehörde NASA. Dennoch rangiert die ESA im Hinblick auf ihren Haushalt im internationalen Vergleich an zweiter Stelle unter den Raumfahrtagenturen. Sie liegt deutlich vor der auf Rang drei geführten Japanischen Weltraumorganisation JAXA, die über Haushaltsmittel in Höhe von ca. 1,6 Milliarden EUR verfügt.⁵

Die ESA ist eine zwischenstaatliche Organisation. Sie soll die Entwicklung der europäischen Raumfahrt koordinieren und fördern, und zwar zu ausschließlich friedlichen Zwecken. Nach eigenen Angaben⁶ bestehen ihre Ziele in der:

- Konzeption und Umsetzung des europäischen Raumfahrtprogramms
- Erforschung der Erde, ihres unmittelbaren Umfeldes, des Sonnensystems und des Universums
- Entwicklung satellitengestützter Technologien und Dienstleistungen
- Förderung verschiedener europäischer High-Tech-Industrien

³ Vgl.: www.esa.int (abgerufen: 16.11.2005)

⁴ In der vorliegenden Studie steht der Begriff Großbritannien (dem nur England, Schottland und Wales angehören) stellvertretend für das „Vereinigte Königreich von Großbritannien und Nordirland“.

⁵ Vgl.: Hall, Kenji: Japan Announces Manned Moon Flight by 2025. Internet: http://www.space.com/missionlaunches/ap_050406_japan_moon.html (abgerufen: 19.11.2005)

⁶ http://www.esa.int/esaCP/GGG4SXG3AEC_index_0.html

Der Hauptsitz der Europäischen Weltraumorganisation befindet sich in Paris. Am Hauptsitz, wo auch das Büro des Generaldirektors angesiedelt ist, werden insbesondere administrative Aufgaben wahrgenommen sowie Beschlüsse über zukünftige Projekte gefasst.

Daneben unterhält die ESA jedoch zahlreiche weitere Niederlassungen in verschiedenen Mitgliedstaaten. Zu den wichtigsten ESA-Zentren gehören:

- Das Europäische Weltraumforschungs- und Technologiezentrum ESTEC (European Space Research and Technology Centre), angesiedelt in Noordwijk (Niederlande). Im ESTEC wird die Mehrzahl der ESA-Raumfahrzeuge konstruiert; allein an diesem Standort sind etwa die Hälfte aller ESA-Mitarbeiter beschäftigt.
- Das Europäische Raumflugkontrollzentrum ESOC (European Space Operations Centre) mit Sitz in Darmstadt (Deutschland), das v. a. für die Überwachung der ESA-Satelliten zuständig ist.
- Das Europäische Raumfahrtforschungsinstitut ESRIN (European Space Research Institute) in Frascati (Italien), in dem u. a. Satellitendaten gesammelt und verteilt sowie Informationstechnologien erforscht werden.
- Das Europäische Raumfahrtastronomiezentrum ESAC (European Space Astronomy Centre) mit Sitz in Villafranca (Spanien).
- Das Europäische Astronautenzentrum EAC (European Astronauts Centre) in Köln (Deutschland).

Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von kleineren Bodenstationen und Verbindungsbüros in weiteren Ländern. Der Start der europäischen Trägerrakete Ariane findet vom Europäischen Raumflughafen in Französisch-Guayana statt, an dem die ESA maßgeblich beteiligt ist.

Das oberste Entscheidungsorgan der Europäischen Weltraumorganisation ist der ESA-Rat. In diesem Gremium, in dem jeder Mitgliedstaat mit einer gleichgewichteten Stimme vertreten ist, werden die Grundsatzentscheidungen über die Entwicklung des europäischen Weltraumprogramms gefällt. Der ESA-Rat wählt auch den Generaldirektor. Dieser verantwortet, in Zusammenarbeit mit den ihm unterstellten Direktoraten, die Umsetzung und Kontrolle der Beschlüsse des ESA-Rates.

Die Anzahl der ESA-Mitarbeiter ist in den vergangenen drei Jahren mit etwas mehr als 1.900 Beschäftigten relativ stabil geblieben. Nach einem Einbruch gegen Ende der 1990er Jahre hat sie damit wieder ein vergleichbares Niveau wie 1995 erreicht. Etwa 1.500 Mitarbeiter sind auf dem Niveau des höheren Dienstes (*professional category*) beschäftigt.⁷

Der jährliche Haushaltsbeitrag (Pflichtanteil) der ESA-Mitgliedstaaten orientiert sich an der geglätteten Bruttowertschöpfung der einzelnen Länder in den zurückliegenden drei Jahren.

⁷ Vgl. ESA – Annual Report 2004. ESA Publications Division, Noordwijk

Bei der Verwendung der Gelder kommt das Prinzip des geografischen Mittelrückflusses (*geographical return*) zum Tragen. Dies bedeutet, dass die ESA in Industrieaufträge für Raumfahrtprojekte in den Mitgliedstaaten investiert, die in etwa dem Beitragsanteil des jeweiligen Landes entsprechen. Darüber hinaus können sich die Mitgliedstaaten nach eigenem Ermessen an optionalen ESA-Programmen beteiligen. Im Jahr 2005 waren die drei größten Beitragszahler Frankreich (29,3%), Deutschland (22,7%) und Italien (14,2%).⁸

2.2. Personalstruktur

Da in der vorliegenden Studie das Rekrutierungsverfahren der ESA und die Qualifikationen der Mitarbeiter dargestellt werden sollen, ist zunächst ein Verständnis über die Personalstruktur der Organisation notwendig.⁹

Die Zuordnung einer Arbeitsstelle zu einer bestimmten Besoldungsgruppe orientiert sich an den Aufgaben und der Verantwortung, die der betreffenden Position zufallen. Darüber hinaus werden formale Qualifikationskriterien, wie beispielsweise der Hochschulabschluss, für die Zuordnung herangezogen.

Tabelle 2: Personalstruktur der ESA

Besoldungsgruppe/ Grade	Untergruppen	Erklärung	Kategorie
HC (Hors Class)	DG / D	<i>Director General & 9 Directors</i>	<i>Professional</i>
A	A5/6	<i>Division (A5) oder Department (A6) Head</i> , hauptsächlich mit Managementaufgaben betraut.	<i>Professional</i>
	A2/4	So genanntes <i>grade band</i> , das 3 Stufen umfasst: A2, A3 und A4. Darunter fallen, je nach <i>grade</i> , Mitarbeiter vom <i>Engineer / Professional</i> bis zum <i>Section Head (A4)</i> . A4 sind in Einzelfällen auch <i>Senior Engineers</i> und andere herausgehobene Positionen.	<i>Professional</i>
	A1	Berufsanfänger mit Hochschulabschluss ohne signifikante Berufserfahrung	<i>Junior Professional</i>
B	B4/6	<i>Grade band</i> , hauptsächlich für Aufgaben im Bereich Sekretariat, technische Unterstützung oder Verwaltung	<i>Administrative Staff</i>
	B2/4	<i>Grade band</i> , hauptsächlich für Aufgaben im Bereich Sekretariat, technische Unterstützung oder Verwaltung	<i>Administrative Staff / Technician</i>
L	L2/4	<i>Grade band</i> im Bereich Übersetzung; entspricht dem A2/4 in der Besoldung	<i>(Professional) Translator</i>
C	1, 2, 3, 4		Fahrer etc.

Eigene Darstellung (Informationsquellen: www.esa.int; Human Resources Department, ESOC)

⁸ Daten zum ESA-Budget und den größten Beitragszahlern unter: <http://eu.spaceref.com/news/viewsr.html?pid=15342> (abgerufen am 14.11.2005) sowie teilweise auf der ESA-Website (www.esa.int).

⁹ Die nachfolgenden Informationen basieren im Wesentlichen auf Gesprächen mit ESA-Personalverantwortlichen, der Website und internen *Recruitment Regulations* der ESA.

Mit einem Anteil von nahezu 80 Prozent ist die große Mehrheit der Stellen im vergleichbaren höheren Dienst (*professional category*) angesiedelt, die meisten darunter im *grade band A2/4*.¹⁰

Formale Voraussetzung für alle Positionen innerhalb der *professional categories* sowie bei den L-Stellen ist i. d. R. ein Hochschulabschluss auf Master-Niveau.¹¹ Dies zeigt, dass die ESA eine Organisation mit einem sehr hohen Anteil an hoch qualifiziertem Personal ist.

Alle ESA-Mitarbeiter erhalten zunächst einen auf vier Jahre befristeten Arbeitsvertrag mit einer Probezeit von sechs Monaten.¹² Anschließend kann der Vertrag verlängert werden. Mitarbeiter der Besoldungsgruppen B und C können dann einen unbefristeten Vertrag bekommen, während Mitarbeiter in den A- und L-Positionen einen weiteren befristeten Vertrag, im Normalfall für sechs Jahre, erhalten. Erst danach kann auch ihr Vertrag unbefristet verlängert werden. Für kanadische, tschechische und ungarische Staatsbürger – also Passinhaber aus kooperierenden Staaten – gibt es generell lediglich befristete Verträge. Im Normalfall gilt, dass nahezu alle ESA-Mitarbeiter ihrer Organisation bis zur Pensionierung treu bleiben, was ebenso seitens der Weltraumorganisation unterstützt wird. In diesem Zusammenhang wird die ESA auch als *golden cage* bezeichnet.¹³ Es kann somit behauptet werden, dass die ESA im Sinne der potenziellen Beschäftigungsdauer eine Karriereorganisation ist. Damit unterscheidet sie sich von einigen anderen internationalen Organisationen, wie zum Beispiel der OSZE.

Basierend auf dem Prinzip der Beitragsgerechtigkeit verfolgt die ESA unter anderem eine Einstellungspolitik der geografischen Gewichtung (*geographical return*). Dies bedeutet, dass die Weltraumorganisation anteilmäßig so viele Mitarbeiter aus den Mitglieds- und kooperierenden Staaten zu beschäftigen versucht, wie es dem Haushaltsbeitrag der einzelnen Staaten entspricht. Diese Regel kommt jedoch nur dann zur Anwendung, wenn ausreichend qualifizierte Bewerber für freie Stellen aus den jeweiligen Staaten zur Verfügung stehen. In den Einstellungsbestimmungen (*Recruitment Regulations*) der ESA heißt es dazu:¹⁴

“Staff shall be recruited on the basis of their qualifications, taking into account an adequate distribution of posts among nationals of the Member States.”

¹⁰ Vgl. ESA Annual Report 2004. S. 117

¹¹ Dies entspricht in etwa dem Diplom, Magister, 2. Staatsexamen bei (bisherigen) deutschen Studienabschlüssen, also einer etwa 5-jährigen Studiendauer (Vollzeit). Ein Bachelor (B.A.), der i. d. R. nach 3 oder 4 Studienjahren erworben wird, ist – abgesehen von wenigen Ausnahmen wie sehr langer Berufserfahrung – nicht ausreichend.

¹² Eine Ausnahme gibt es für ESA-Mitarbeiter mit geringer Berufserfahrung, die so genannten *Advanced Recruitments*. Sie werden zunächst für maximal zwei Jahre eingestellt. Anschließend kann der Vertrag nicht verlängert werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, im Anschluss einen normalen Arbeitsvertrag (für 4 Jahre) zu erhalten.

Vgl.: http://www.esa.int/SPECIALS/Careers_at_ESA/SEMMEDEXO4HD_2.html (abgerufen: 10.11.2005)

¹³ Der Begriff wurde im Gespräch mit verschiedenen Mitarbeitern der ESA erwähnt.

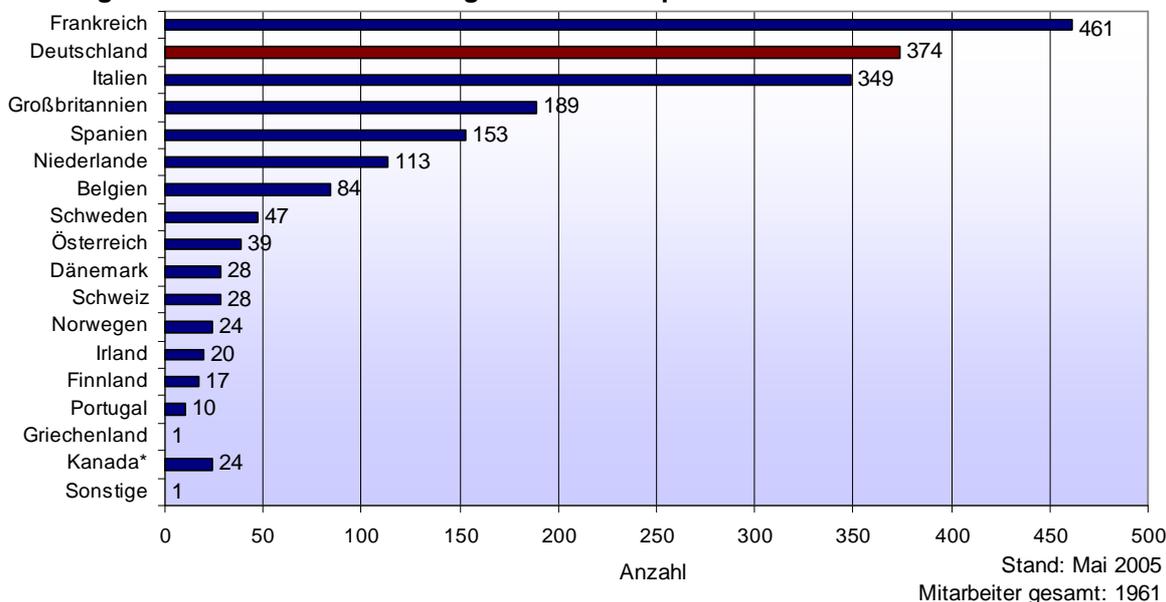
¹⁴ Vgl. Regulation 7; Reg. 1 – 4; § 7.3 (Quelle: Human Resources Department, ESOC)

Die geografische Gewichtung ist jedoch nicht als feste Quotenregelung zu verstehen, wie das folgende Zitat eines Mitarbeiters der Personalabteilung der ESA belegt:

„Es gibt schon seit etlichen Jahren einen Grundsatzentscheid, dass es nicht als Quotensystem verwendet wird, sondern dass wir einfach durch die ‚weiche Hand‘ – mehr Marketing hier, weniger Marketing da – die Zahlen auf diese Weise hoch bringen.“

Da nicht immer genügend qualifizierte Bewerber aus allen Staaten vorhanden sind oder sich Kandidaten aus einigen Ländern im Einstellungsverfahren nicht durchsetzen können, kommt es zur Unter- und Überrepräsentation von Mitarbeitern aus bestimmten Staaten. Deutschland, mit einem Haushaltsbeitrag von 22,7 Prozent und einem Mitarbeiteranteil von 19,1 Prozent (Mai 2005) ist unterrepräsentiert, während beispielsweise Italien, mit einem Haushaltsbeitrag von 14,2 Prozent und einem Mitarbeiteranteil von 17,8 Prozent überrepräsentiert ist. Dieses Verhältnis bleibt auch in vergleichbarem Maße bestehen, wenn nur die Mitarbeiter aus den professional categories ins Verhältnis zum Haushaltsbeitrag gesetzt werden.¹⁵ In der folgenden Abbildung ist die Personalstruktur der ESA nach Nationalitäten aufgeschlüsselt.

Abbildung 1: Mitarbeiter aus den Mitglieds- und kooperierenden Staaten



Quelle: Human Resources Department, ESOC (* = Kooperationspartner)

¹⁵ Angaben des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) zufolge, waren im November 2003 folgende Staaten in puncto Personal (A1-A4 Stellen) am stärksten unterrepräsentiert: Deutschland, Großbritannien, Schweiz, Frankreich, Belgien (in Reihenfolge des absoluten Personalmangels). Bei den A5, A6 und HC Positionen (insgesamt) sind insbesondere Deutschland und Frankreich unterrepräsentiert. Vgl.: Jörg Wehner (DLR): Sachstand deutsches ESA-Personal. (Unterlagen erhalten vom Auswärtigen Amt der BRD) / Die Mitarbeiterzahlen für die einzelnen Dienstgrade lassen sich auch dem ESA Annual Report 2004 entnehmen (S. 117).

2.3. Rekrutierungsverfahren

Das Rekrutierungsverfahren der ESA ist ein formalisierter Prozess. Es besteht im Wesentlichen aus folgenden Komponenten:

- a) Stellenausschreibung und Bewerbungseingang
- b) Erstellen einer Liste mit geeigneten Bewerbern (*short listing*) und Versenden der Einladungen für das Auswahlinterview
- c) Erstellen eines Kriterien- und Fragenkataloges durch eine stellenspezifisch konstituierte Auswahlkommission (*Interview Board*)
- d) Durchführung des Auswahlinterviews (ggf. zusätzlich Tests oder Assessment Center)
- e) Erstellen eines Interview-Reports und Einstellungsempfehlung
- f) Entscheidung durch den Generaldirektor

Wie weiter oben bereits angedeutet, beruht die Einstellungspolitik der ESA neben der geografischen Gewichtung auch auf weiteren Faktoren. Im Rahmen des Rekrutierungsverfahrens achtet die ESA laut eigenen Angaben¹⁶ auf folgende Punkte:

- Beschäftigung von Mitarbeitern, die aktiv dazu beitragen, die Ziele der ESA zu verwirklichen
- Qualifikation, Wissen, Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, einschließlich der Anpassungs- und langfristigen Entwicklungsfähigkeit eines Kandidaten
- Faire, ausgewogene und transparente Entscheidungskriterien bei der Einstellung
- Faire Repräsentation der Mitarbeiter in Bezug auf Nationalität und Geschlecht
- Beachtung von (kurzfristiger) Flexibilität und internationaler Mobilität der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Konzentration auf (langfristige) Anforderungen an organisatorische Veränderungen sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Alle freien Stellen, die für externe Bewerber relevant sind, werden stets auf der ESA-Website¹⁷ ausgeschrieben. Für interne Kandidaten reservierte Stellen finden sich im ESA-Intranet. Positionen der Besoldungsstufe A5 und A6 sind immer Gegenstand interner wie externer Ausschreibungen. Je nach Notwendigkeit kann es vorkommen, dass über die Website hinaus Stellenanzeigen in Zeitungen, Zeitschriften, bei kommerziellen Job-Agenturen oder über andere Wege veröffentlicht werden. Dies ist jedoch nicht die Regel.

Daneben präsentiert sich die ESA teilweise auf Jobmessen oder direkt an den Hochschulen, um verstärkte Aufmerksamkeit bei unterrepräsentierten Mitarbeitergruppen, wie Frauen im

¹⁶ Vgl.: http://www.esa.int/SPECIALS/Careers_at_ESA/SEMMEDXO4HD_2.html (abgerufen: 10.11.2005)

¹⁷ http://www.esa.int/SPECIALS/Careers_at_ESA/index.html (abgerufen: 20.11.2005)

Ingenieurbereich oder Personen mit bestimmter Nationalität, zu gewinnen bzw. Interesse für eine Tätigkeit bei der ESA zu erzeugen.¹⁸

Das Bewerbungsverfahren erfolgt online über die ESA-Website. Es kann sich nur auf ausgeschriebene Stellen beworben werden, d. h. Initiativbewerbungen bleiben unberücksichtigt.

Nach Ablauf der Bewerbungsfrist, die in der Regel vier Wochen beträgt, erfolgt das so genannte *short listing* der Kandidaten. Damit ist das Erstellen einer Liste gemeint, auf der jene Kandidaten aufgeführt sind, die zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden sollen.

Beim Erstellen dieser *short list* werden in einem ersten Schritt alle Bewerber aussortiert, die:

- a) nicht aus den Mitgliedstaaten bzw. aus kooperierenden Staaten stammen
- b) nicht über einen Master-äquivalenten Hochschulabschluss verfügen¹⁹
- c) älter als 55 Jahre sind (Höchsteinstellungsalter)

Nachdem diese formalen Anforderungen überprüft sind, entscheiden die Qualifikationen des Bewerbers sowie gegebenenfalls die Staatsangehörigkeit darüber, ob eine Einladung zum Bewerbungsgespräch erfolgt. Kandidaten aus unterrepräsentierten Mitgliedstaaten haben in der Regel einen Bewerbungsvorteil, da Kandidaten aus überrepräsentierten Ländern eher aussortiert werden.

“We cannot be the European Space Agency if we do not represent all the member states, but we cannot be the European Space Agency if we do not have the best people either. If you have two candidates who are equally good and one is from an overrepresented country, most likely we will take the other one.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“We also look at the nationality aspect, because we have underrepresented and overrepresented countries. For the moment we are not hiring Italians, Spanish, and Dutch and we are very interested in Germans, Swiss, and any persons from the Nordic countries.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Der Anspruch auf einen angemessenen Personalproporz kann u. U. sogar als politisches Druckmittel gebraucht werden.

“It is very political in a way. The Germans for instance are always putting pressure on ESA to hire Germans because there is under representation.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die Kandidatenliste wird gemeinsam vom Management der einstellenden Abteilung und der Personalabteilung erstellt. Nach etwa zwei Wochen soll das „short listing“ beendet sein. Im Idealfall finden dann, weitere zwei Wochen später, die Bewerbungsgespräche statt.

¹⁸ Beispielsweise hat die ESA im Juni und Juli 2005, in Unterstützung mit dem Auswärtigen Amt, dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und dem Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie, eine „Promotionsreise“ zu verschiedenen deutschen Universitäten durchgeführt, um bei Studenten und anderen Interessierten für sich zu werben.

¹⁹ Ausnahmen können für Bewerber mit ausgesprochen langer und relevanter Berufserfahrung gelten.

Die Auswahl eines geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle erfolgt über das Bewerbungsgespräch (Interview). In einigen, eher seltenen Fällen können zusätzlich schriftliche Tests oder Assessment Center durchgeführt werden. Schriftliche Tests finden am ehesten bei der Besetzung von Einstiegspositionen und einfachen administrativen Stellen statt, wohingegen Assessment Center eher bei Positionen erfolgen, bei denen es sehr stark auf soziale Kompetenzen ankommt. Aber auch für Trainee-Stellen können Assessment Center eingesetzt werden.

„Die Assessment Center machen wir ganz besonders bei den Stellen wo [...] gerade Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit, überhaupt diese ‚social skills‘, stark erforderlich sind.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Ob ein schriftlicher Test oder ein Assessment Center erforderlich ist, ist vom Wunsch des einstellenden Managers und der Empfehlung eines Personalverantwortlichen abhängig.

Das Bewerbungsgespräch findet jedoch bei jeder Personalauswahl statt, es kann nicht durch ein anderes Verfahren ersetzt werden. Durchgeführt wird das Einstellungsinterview von einer zumeist vier- bis fünfköpfigen Auswahlkommission, dem so genannten *Interview Board*.²⁰

Im *Interview Board* vertreten sind im Regelfall der unmittelbare Vorgesetzte der zu besetzenden Stelle (*Hiring Manager*), dessen Vorgesetzter (Abteilungsleiter o. ä.), ein Vertreter der Personalabteilung sowie ein Vertreter aus einem anderen Direktorat, dessen Expertise relevant und dessen direkter Bezug zu der vakanten Stelle möglichst gering ist. Eine divers angelegte Zusammensetzung der Auswahlkommission in puncto persönliche Betroffenheit, Nationalität und Fachhintergrund soll dazu beitragen, möglichst objektive Entscheidungen hervorzubringen.

Das *Interview Board* trifft sich bereits im Vorfeld des angesetzten Bewerbungsgespräches, um die Auswahlkriterien festzulegen und einen Fragenkatalog zu erstellen. Mitarbeiter der Personalabteilung beschreiben diesen Prozess wie folgt:

„Man trifft sich da als Board, nimmt die Stellenausschreibung zur Hand und erarbeitet ganz genau die Anforderungen, die der Kandidat haben und erfüllen muss, für diese spezielle Ausschreibung.“

„Es ist eben so, dass wir einmal aus der Stellenbeschreibung, aber dann später auch noch einmal im Interview Board die Kriterien, wie die verschiedenen Kandidaten bewertet werden sollen, explizit ausformulieren. [...] Welche fachlichen und administrativen Kompetenzen sollen die Leute haben? Wenn es eine Führungsfunktion ist, welche Führungsfähigkeiten sollte die Person haben? Und auch, welche verhaltensbezogenen und kognitiven Kompetenzen sollte der- oder diejenige haben?“

²⁰ Bei Bewerbungen für das *Young Graduate Trainee*-Programm besteht das *Interview Board* lediglich aus 2 Personen, i. d. R. aus dem einstellenden Abteilungsleiter und einem Mitarbeiter aus der Personalabteilung.

Im Anschluss an ein solches Vorbereitungstreffen werden die zusammen abgestimmten Anforderungen in einen Interviewbericht eingetragen. Unter Zuhilfenahme von Interview-Leitfäden und *Interview Recruitment Tools* werden dann konkrete Fragen vorbereitet und je nach inhaltlicher Ausrichtung – fachbezogen oder persönlichkeitspezifisch – auf die Mitglieder der Auswahlkommission verteilt. Bei der ESA kommt dabei das so genannte *behaviour-based interviewing*²¹ zur Anwendung.

„Im Regelfall verteilt man die abzufragenden Gebiete auf die ‚Board Members‘, sodass jedes ‚Board Member‘ ein bestimmtes, oder zwei bis drei Gebiete, abdecken sollte.“

„Wir haben einen ‚behaviour-based interview approach‘. Wir gehen bevorzugt auf vorherige Arbeitserfahrung ein, d. h. wir versuchen, von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen.“

Darüber hinaus hat die ESA ein Modell der Kompetenzanforderungen (*Generic Competency Model*) für eine erfolgreiche Mitarbeit in der Organisation entwickelt, das sowohl als Grundlage für Bewerbungsgespräche als auch für spätere Mitarbeiterbeurteilungen verwendet werden kann. Momentan ist dieses Modell lediglich für die kognitiven und verhaltensbezogenen Kompetenzen verfügbar, ein vergleichbares Anforderungsraster für fachliche Kompetenzen befindet sich noch in der Entwicklung. Im *Generic Competency Model* sind vier unterschiedliche Kategorien für Verhaltensanforderungen erfasst, die wiederum jeweils vier Eigenschaftsdimensionen enthalten. Insgesamt werden damit 16 spezifische Anforderungskriterien, wie z. B. Integrität, Problemlösungskompetenz, Teamfähigkeit oder Ergebnisorientierung benannt, die von einem Kandidaten, je nach den Erfordernissen für eine konkrete Position, mehr oder weniger erfüllt werden sollen.²²

In der Regel finden alle Bewerbungsgespräche für eine bestimmte Position am gleichen Tag statt, um eine möglichst objektive Vergleichbarkeit der Bewerber zu gewährleisten. Pro Stelle werden zumeist zwischen vier und acht Personen zum Einstellungsinterview eingeladen.²³

„Die Interviews führen wir normalerweise alle am selben Tag durch, sodass man dann auch die Kandidaten alle im Gedächtnis hat.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die Dauer eines Interviews liegt normalerweise zwischen 45 und 60 Minuten. Die Fragen werden im *Interview Board* reihum gestellt, d. h. jedes Auswahlkommissionsmitglied fragt zu

²¹ Beim *behavior-based interviewing* werden Fragen zu konkreten Situationen oder Projekten des Bewerbers gestellt, die er in der Vergangenheit bewältigen musste. Dabei wird teilweise sehr stark auf Details eingegangen. Für Hinweise, wie sich Bewerber auf diese Interviewtechnik vorbereiten können, siehe z.B.:

http://www.jobweb.com/resources/library/Interviews/How_to_Behave_in_a_59_01.htm
(abgerufen: 29.11.2005)

²² Für weiterführende Informationen zum *Generic Competency Model* siehe Anhang sowie ESA-Website: http://www.esa.int/SPECIALS/Careers_at_ESA/SEMYRSXO4HD_2.html (abgerufen am 10.11.2005)

²³ Die Anzahl der Bewerber kann, Angaben verschiedener Mitarbeiter der Personalabteilung zufolge, zwischen 30 und 200 variieren. Für das *Young Graduate Trainee*-Programm haben sich im Jahr 2004 etwa 1600 Personen auf knapp über 100 ausgeschriebene Stellen beworben.

seinem Fachgebiet. Oft wird mit den fachlich-technischen Fragen begonnen und mit den persönlichkeitsbezogenen Fragen geendet. Das Bewerbungsgespräch findet auf Englisch oder Französisch statt, einer der beiden offiziellen Sprachen der ESA.

Nach Abschluss des Gespräches wird jeder Kandidat anhand der zuvor festgelegten Auswahlkriterien bewertet. Sind alle Bewerber für eine bestimmte Position interviewt worden, gibt die Auswahlkommission eine gemeinsame Einstellungsempfehlung für einen Kandidaten ab. Kann keine Einigkeit für einen gemeinsamen Kandidaten erzielt werden, wird ein Minderheitenbericht (*Minority Report*) erstellt. Nach Auskunft eines Personalverantwortlichen kommt dies allerdings „sehr selten“ vor. Die Einstellungsempfehlung des *Interview Boards* wird dem Generaldirektor weitergeleitet. Dieser entscheidet letztendlich, zumindest formell, über jede Stellenbesetzung.

„Ich habe so gut wie nie erlebt, dass der Empfehlung nicht nachgekommen wird.“
(Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

3. Qualitative Studie: Methodik und Datengrundlage

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht die Frage nach dem Rekrutierungsverfahren der Europäischen Weltraumorganisation und den Anforderungen, die an Bewerber und Mitarbeiter (*Professionals*) gestellt werden.

Um dies zu beantworten, wurden teilstrukturierte Interviews mit Personalverantwortlichen sowie weiteren fest angestellten Mitarbeitern im vergleichbaren höheren Dienst (*professional staff*) der Europäischen Weltraumorganisation durchgeführt. Alle Interviewten sind mit jeweils ähnlichen Fragen konfrontiert worden, wobei für die Gruppe der Personalverantwortlichen ein erweiterter Interviewleitfaden mit zusätzlichen Fragen zur Verwendung kam.²⁴ Vorab haben alle Interviewpartner Gelegenheit erhalten, sich über das Forschungsprojekt PROFIO sowie über die Inhalte des Interviewleitfadens zu informieren.

Zudem war vorgesehen, alle ESA-*Professionals* mithilfe einer Online-Befragung zu ihren akademischen und beruflichen Hintergründen sowie weiteren persönlichen Qualifikationen zu befragen. Aufgrund ESA-interner Überlegungen konnten wir jedoch lediglich den qualitativen Teil unseres Forschungsvorhabens verwirklichen, sodass der vorliegende Bericht maßgeblich auf den persönlichen Interviews mit Beschäftigten der ESA beruht. Insofern können die Ergebnisse dieser Studie nicht im Sinne statistischer Repräsentativität generalisiert werden, da die zugrunde liegenden Daten lediglich einen stark begrenzten Ausschnitt aus der Grundgesamtheit²⁵ widerspiegeln. Dies soll jedoch nicht den Anspruch der Studie mindern. Verallgemeinerbare Aussagen lassen sich auch durch theoretische Plausibilität ableiten.²⁶ Wie zu zeigen sein wird, lassen die gesammelten Daten diese Plausibilität, unseres Erachtens, in umfangreichem Maße zu.

Die Interviews wurden an zwei Standorten der ESA durchgeführt: Am Europäischen Raumflugkontrollzentrum (ESOC) in Darmstadt sowie am Europäischen Weltraumforschungs- und Technologiezentrum (ESTEC) in Noordwijk. Die Auswahl dieser Standorte lässt sich insbesondere auf zwei Überlegungen zurückführen. Erstens gehören das ESTEC sowie das ESOC zu den drei größten ESA-Standorten in Bezug auf die Mitarbeiterzahl im vergleichbaren höheren Dienst.²⁷ Damit liegt eine günstige Voraussetzung zur Rekrutierung von Interviewpartnern vor. Zweitens decken diese beiden Standorte die

²⁴ Alle Mitarbeiter wurden zu ihrem Werdegang und ihren Qualifikationen, zu ihrer aktuellen Tätigkeit, zu Einstellungskriterien und Karrieremöglichkeiten in der ESA sowie zu Empfehlungen für zukünftige Bewerber oder Verbesserungsmöglichkeiten in der Ausbildung befragt. Die Personalverantwortlichen sind darüber hinaus detaillierter zum Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren, zu Qualifikationsanforderungen an Bewerber sowie zur Einschätzung deutscher Bewerber und Mitarbeiter befragt worden.

²⁵ In der qualitativen Forschung wird statt dem Begriff der Grundgesamtheit oft auch der Terminus „Feld“ verwendet.

²⁶ In der qualitativen Forschung ist Repräsentativität ohnehin kein sinnvolles Kriterium. Vgl. dazu u. a.: Cornelia Helfferich: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. Wiesbaden. 2004 (S.153 f.)

²⁷ Das ESTEC ist der mit Abstand größte Standort der ESA. Das ESTEC folgt nach dem Hauptquartier in Paris, wo nahezu ausschließlich administrative Aufgaben erfüllt werden, an dritter Stelle.

größtmögliche Aufgabenvielfalt bzw. die verschiedensten Berufsfelder innerhalb der ESA ab. Damit kann die Breite des potenziellen Tätigkeitsspektrums innerhalb der Organisation durch die Auswahl der Interviewpartner vergleichsweise gut abgebildet werden.

Die Auswahl der Interviewpartner unterlag forschungsökonomischen wie organisatorischen Beschränkungen. Neben Begrenzung von Anzahl und Dauer der Interviews bedeutete dies vor allem, dass sich die Interviewpartner unter Berücksichtigung der folgenden Faktoren weitgehend selbst selektierten²⁸: Tätigkeitsfeld, Dauer der ESA-Zugehörigkeit, Positionsbezeichnung, Nationalität und Alter. Mit insgesamt 22 verwirklichten Interviews – inklusive zwei *Young Graduate Trainees* (YGT's)²⁹ – wurde schließlich eine mittlere Stichprobengröße erreicht, die dem Forschungsziel angemessen erscheint. Die Dauer der Interviews lag im Durchschnitt bei etwa 25 Minuten. Direkt vor jedem Interview sind die Gesprächspartner noch einmal über die Ziele des Forschungsvorhabens, die Inhalte des bevorstehenden Interviews und über Belange des Datenschutzes aufgeklärt sowie auf die Freiwilligkeit der Befragungsteilnahme und der Antwortbereitschaft hingewiesen worden. Die Interviews wurden entweder direkt am Arbeitsplatz der Befragten oder in einem speziell für die Interviews bereitgestellten und unbeaufsichtigten Raum durchgeführt. In jedem Fall war die Möglichkeit gegeben, dass sich die Interviewpartner frei und offen zu allen Frageaspekten äußern konnten, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Tabelle 3: Statistik über Interviewpartner

Tätigkeitsfeld	n	ESA-Zugehörigkeit	n	Positionsbezeichnung	n	Nationalität	n	Alter*** (Jahre)	n
Personalabteilung	5	<3 Jahre	7	A2	4	Britisch	4	<26	0
Sonstige	15	3-10 Jahre	8	A3	4	Deutsch	4	26-35	4
		11-20 Jahre	5	A4	7	Französisch	4	36-45	11
Davon:		>20 Jahre	0	A2-A4**	5	Kanadisch	2	46-55	5
Technische MA*	13					Belgisch	2	56-60	0
Nicht-techn. MA*	7			A5, A6, HC	0	Spanisch	1		
				L, B, C	0	Italienisch	1		
						Schwedisch	1		
						Schweizerisch	1		
+ 2 <i>Young Graduate Trainees</i>									

* MA = Mitarbeiter / ** genaue Position nicht zuordenbar (zumeist A2 oder A3) / *** teilweise geschätzt

Aus Tabelle 3 wird deutlich, dass die Interviewpartner zwar kein repräsentatives Abbild der ESA-Mitarbeiterstruktur insgesamt widerspiegeln, aber doch breit gestreute Ausprägungen in Bezug auf die angeführten Faktoren besitzen.

²⁸ In Frage kommende Mitarbeiter wurden – ESA-intern – entweder telefonisch oder via E-Mail gefragt, ob Sie am Interview teilnehmen wollen. Im Vorfeld der Interviews standen allen Beteiligten Informationen zum Interviewinhalt und dem Forschungsprojekt PROFIO zur Verfügung.

²⁹ Über das *Young Graduate Trainee*-Programm ermöglicht es die ESA, jungen Hochschulabsolventen für ein bis zwei Jahre Berufserfahrung im Raumfahrtbereich zu sammeln. Die *Young Graduate Trainees* gehören jedoch nicht zum offiziellen Mitarbeiterstamm der ESA. In Tabelle 3 werden sie daher, aber auch aus Anonymitätsgründen, getrennt angeführt.

Wie intendiert, wurden sowohl Personalverantwortliche als auch Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen interviewt. Die Letztgenannten gehörten dabei nahezu ausschließlich unterschiedlichen Fachabteilungen an. Die Mehrheit der Befragten war zum Zeitpunkt der Interviews länger als drei Jahre bei der ESA beschäftigt. Abgesehen von den beiden Trainees befanden sich alle Interviewpartner innerhalb der Positionen A2-A4, worunter die einzelnen Hierarchiestufen relativ gleichmäßig verteilt sind. Briten, Deutsche und Franzosen waren mit jeweils vier Befragten am häufigsten vertreten. Das Alter der interviewten Personen, wiederum exklusive den Trainees, lag zwischen 26 und 55 Jahren, wobei die Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren am stärksten repräsentiert ist. Es wurden 11 männliche und 11 weibliche Personen (unter den letzteren die beiden Trainees) interviewt.

Die Angaben verdeutlichen, dass sowohl ausreichend typische als auch spezielle Fälle in der Stichprobe vertreten sind.³⁰ Besonders bei einem Kriterium wird aber auch ersichtlich, dass sich die Befunde der vorliegenden Studie nicht auf den gesamten Personenkreis der ESA-Mitarbeiter verallgemeinern lassen, nämlich in puncto Positionsbezeichnung. Die Gruppendifinition ist daher enger zu fassen. Ursprüngliches Ziel dieser Untersuchung war es, Aussagen über Mitarbeiter im vergleichbaren höheren Dienst (*Professionals*) treffen zu können. Dieses Ziel muss revidiert, bzw. die Aussagekraft muss limitiert werden. Die Zielgruppe, über die sich anhand der vorliegenden Studie tatsächlich verallgemeinerbare Aussagen treffen lassen, sind Mitarbeiter im vergleichbaren höheren Dienst in den Positionen A2 bis A4 sowie, mit Einschränkungen, Trainees. Dies bedeutet in der Umkehrung: Für Mitarbeiter in den Positionen A5, A6, HC sowie L können die Untersuchungsergebnisse keine generalisierbare Aussagekraft beanspruchen. Für Mitarbeiter mit den Amtsbezeichnungen B und C war dies ohnehin nicht vorgesehen.

Aufgrund der Tatsache, dass sich die große Mehrheit der Positionen für *Professionals* bei der ESA innerhalb der A2/4-Stellen bewegt³¹, beeinflusst die Limitierung der Aussagekraft das ursprüngliche Ziel dieser Untersuchung nur unerheblich.

Alle Interviews sind mithilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet und zu einem späteren Zeitpunkt in voller Länge transkribiert worden. Die Abbildung der Aussagen der Interviewpersonen erfolgte bei der Transkription weitgehend originalgetreu, lediglich Satzpausen, Redundanzen oder schriftsprachlich ungebräuchliche Redewendungen, Füllwörter oder Interjektionen (wie „also“, „halt“, „äh“ etc.) wurden entfernt. Die Qualität der Transkripte, d. h. die Übereinstimmung mit dem aufgezeichneten, verbalen Material, ist

³⁰ Untypisch ist vor allem die Überrepräsentation von Personalverantwortlichen, von Mitarbeitern, die weniger als 3 Jahre bei der ESA beschäftigt sind sowie von Frauen. Im Feld sind diese Gruppen anteilig deutlich geringer vertreten als in der Stichprobe.

³¹ Im Jahr 2004 waren allein 70,4% der ESA-Beschäftigten* (1343 Personen) in den Positionen A2 bis A4 (insgesamt waren 80,9% der ESA-Beschäftigten (1543 Personen) – also inklusive A5, A6, HC und L – so genannte *Professionals*). Die Gesamtzahl der Mitarbeiter im Jahr 2004 lag bei 1908 Beschäftigten. Vgl: ESA Annual Report 2004. S. 117

*Bei dieser Berechnung wird davon ausgegangen, dass es ESA-weit etwa 200 Beschäftigte in den Positionen A5 und A6 gibt (diese Zahlen stützen sich auf Angaben der ESOC-Personalabteilung).

anschließend stichprobenartig geprüft worden.³² Im Rahmen der Datenanalyse ist ein Kategoriensystem, bzw. ein Auswertungsraster gebildet worden. Grundlage der Kategorisierung bildeten zunächst die Interviewleitfäden. In einem zweiten Schritt wurde dieses Auswertungsraster dann anhand der Interviewtranskripte auf Praktikabilität geprüft, empiriegeleitet spezifiziert und auf Intracoder-Reliabilität getestet. Auf eine definitorische Spezifikation des Kategoriensystems und die Erstellung eines konkreten Codierplans wurde aufgrund der vergleichsweise leicht handhabbaren und zugleich effektiven kategorischen Zuordnung verzichtet. Stattdessen erfolgte die Codierung der Interviewtranskripte anhand des grob strukturierten Auswertungsrasters, d. h. bei der Zuordnung der Interviewaussagen zu den einzelnen Kategorien wurde weitgehend auf die persönliche Interpretation der Codierer vertraut.³³ Für Aussagen, die nicht eindeutig einer bestimmten und relevanten Kategorie zugeordnet werden konnten, galt die Anweisung der Mehrfachcodierung, d. h. der Zuordnung zu mehreren in Frage kommenden Kategorien. Im Verlauf der Auswertung kamen Mehrfachcodierungen jedoch lediglich in Ausnahmefällen vor.

Nach Beendigung dieses Analyseschrittes lagen alle relevanten Interviewaussagen in einer übersichtlichen Tabelle zur Weiterverarbeitung für den vorliegenden Bericht vor.

³² 50% der Transkripte (11 von 22) wurden willkürlich ausgewählt. Dabei sind jeweils 3 Minuten Gesprächsdauer zwischen der 5. und 10. Interviewminute mit dem transkribierten Material auf Übereinstimmung geprüft worden. Der Grad der Korrespondenz betrug – unter Berücksichtigung der oben erwähnten Toleranz – nahezu 100%.

³³ Alle Interviews wurden von einer Person codiert.

4. Ergebnisse der Interviews

4.1. Anforderungen an Mitarbeiter

Die folgenden Darstellungen beruhen auf der sequenzanalytischen Auswertung der durchgeführten Interviews. Im Vordergrund des Interesses stehen einerseits die Anforderungen, die Personalverantwortliche in Bezug auf verschiedene Qualifikationen an Bewerber und Mitarbeiter stellen. Dies soll sowohl aus Sicht der Personalverantwortlichen wie auch der sonstigen Mitarbeiter erörtert werden. Zum anderen ist zu überprüfen, inwiefern die akademischen, beruflichen und persönlichen Qualifikationen oder Eigenschaften der interviewten Personen den vorgegebenen Schemata auch in der Realität entsprechen.

4.1.1. Studienhintergrund

Grundvoraussetzung für einen Bewerbungserfolg bei der ESA ist ein Master-äquivalenter Hochschulabschluss in einer relevanten Fachdisziplin. In Ausnahmefällen können auch Bewerber mit einem Bachelor-äquivalenten Hochschulabschluss berücksichtigt werden, wenn sie über höchst relevante und langjährige Berufserfahrung verfügen. In einigen Teildisziplinen, darunter vor allem im Forschungsbereich, ist teilweise auch eine Promotion gefordert.

Für einen Großteil der Stellen bei der Weltraumorganisation wird ein ingenieur- oder naturwissenschaftliches Studium vorausgesetzt. Die folgenden beiden Zitate von ESA-Personalverantwortlichen verdeutlichen dies:

„Rund 70 Prozent unserer Mitarbeiter kommen aus dem ingenieurwissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Bereich. Die Hauptfächer, die wir einstellen, sind [...] Maschinenbauer, E-Techniker, Informatiker, Physiker, Mathematiker und im Space Science Bereich Astronomen, Astrophysiker.“

„Ingenieure aller Couleur, Physiker, Mathematiker, Astronomen und Informatiker sind unser Hauptklientel.“

Daneben bietet die ESA jedoch auch vielfältige Arbeitsmöglichkeiten in nicht-technischen Bereichen. Eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Stellen bei der Weltraumorganisation ist im administrativen Bereich angesiedelt und eröffnet daher Wirtschafts-, Rechts-, Sozial-, Geisteswissenschaftlern und anderen Fachexperten zahlreiche Arbeitsmöglichkeiten.

„Das sind hauptsächlich Betriebswirte, zum Teil auch Volkswirte, Juristen. [...] Wir haben auch Kommunikationswissenschaftler, die PR-Arbeit machen. Wir haben auch, an der Nahtstelle, Wirtschaftsingenieure; auch in recht beträchtlichen Zahlen.“

(Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Auch im Ausbildungshintergrund der Interviewpartner selbst findet sich das dargestellte Muster wieder. Bereits in Tabelle 3 wurde dargestellt, dass 13 von 20 Interviewten eine technische (d. h. ingenieur- oder naturwissenschaftliche) Ausbildung absolviert haben und in diesem Feld arbeiten. Die nicht-technischen Absolventen sind in dieser Untersuchung allerdings etwas überrepräsentiert (7 von 20 Befragten), da eine vergleichsweise hohe Anzahl an Personalverantwortlichen befragt wurde, die im Regelfall keinen ingenieurs- oder naturwissenschaftlichen Hintergrund besitzen. Von den beiden interviewten Trainees besaß eine Person einen ingenieurwissenschaftlichen, die andere einen nicht-technischen Ausbildungshintergrund. In Tabelle 4 sind die studierten Hauptfächer der Interviewpartner angeführt.

Tabelle 4: Studienhintergrund der Interviewpartner

Studienfach	jeweilige Häufigkeit*
Elektrotechnik, Maschinenbau / Luft- und Raumfahrttechnik, Wirtschaftswissenschaften (inkl. Personalmanagement und MBA),	4
Physik, Informatik	3
Jura	2
(Tele-)Kommunikationstechnik, Verfahrenstechnik, Werkstofftechnik, Psychologie, Politikwissenschaften	1
+ 2 <i>Young Graduate Trainees</i> (1x ingenieurwissenschaftliches, 1 x sozialwissenschaftliches Studium)	

* insgesamt 24 Nennungen (einige Interviewpersonen haben mehrere Studienabschlüsse angegeben)

Die dominante Bedeutung ingenieur- und naturwissenschaftlicher Studiengänge, insbesondere Elektrotechnik, Maschinenbau (inkl. Luft- und Raumfahrttechnik), Informatik sowie Physik, bestätigt sich. Zugleich wird jedoch deutlich, dass wirtschaftswissenschaftliche, rechtswissenschaftliche und vereinzelt auch weitere nicht-technische Studienhintergründe für bestimmte Positionen bei der ESA relevant sind.

Die Mehrheit der Interviewpartner verfügt über einen Master (bzw. ein Master-Äquivalent) als höchsten erreichten Hochschulabschluss (15 von 20 Befragten). Vier von 20 Befragten sind sogar promoviert. In einem Fall war lediglich ein Bachelor-Abschluss vorhanden. Unter den Befragten hatten vier Personen zudem zwei Master-äquivalente Abschlüsse erworben. Die beiden Trainees waren ebenfalls im Besitz eines Master-Abschlusses, der uneingeschränkte Mindestvoraussetzung für die Programmteilnahme ist.³⁴

Die Reputation der Hochschule, an der ein Abschluss erworben wird, ist bei der Personalauswahl von eher geringer Bedeutung. Andere Faktoren sind diesbezüglich offenbar wichtiger. Dies bestätigt sich sowohl im Urteil von Mitarbeitern der ESA-

³⁴ In den Interviews wurde allerdings kritisiert, dass auf der ESA-Website für das *Young Graduate Trainee*-Programm nicht ausreichend deutlich darauf hingewiesen wird, dass ein Master-äquivalenter Abschluss unbedingte Bewerbungsvoraussetzung ist: *"It really doesn't say this on the website very certainly"* (Trainee).

Personalabteilung (*“We really do not look at that very much.”*) als auch bei der Betrachtung der Hochschulen, an denen die Interviewpersonen studiert haben. Dabei sind keine besonders karrieretreibenden Institutionen zu identifizieren. Einerseits befinden sich sowohl namhafte wie auch wenig bekannte Hochschulen unter den Nennungen, andererseits haben von allen Befragten lediglich zwei an der gleichen Hochschule studiert.³⁵

Als förderliche Weiterqualifizierung für eine Karriere bei der ESA kann u. U. jedoch der Besuch der International Space University (ISU) angesehen werden. Dabei handelt es sich um ein Ausbildungsprogramm, das Graduierte und Berufsanfänger in raumfahrtrelevanten Aspekten weiterqualifiziert. Die Dozenten sind oft Raumfahrtexperten aus der Praxis. Neben speziellen Workshops und Kursen bietet die ISU ein zweimonatiges Sommer- sowie ein einjähriges Masterprogramm an. Besonderer Wert wird auf Internationalität, interkulturelle Vielfalt und Interdisziplinarität gelegt. Der Hauptcampus der ISU befindet sich in Strasbourg, es gibt darüber hinaus weltweit weitere Standorte. Die Ausbildung an der ISU ist allerdings vergleichsweise kostenintensiv, es werden aber auch Stipendien angeboten.³⁶ Unter den Befragten gaben zwei (jüngere) Personen an, den Sommerkurs der ISU besucht zu haben und äußerten große Zufriedenheit mit den dort gebotenen Möglichkeiten.

Was die Qualität der Abschlussnoten betrifft, so haben diese, Angaben eines Interviewpartners der Personalabteilung zufolge, keinen ausschlaggebenden Einfluss darauf, ob ein Bewerber zum Einstellungsgespräch eingeladen und später auch eingestellt wird.

„[...] Es ist sehr schwierig, bei Mitarbeitern aus 17 Mitgliedstaaten festzulegen, was denn nun eine gute Note ist. [...] Wir verschaffen uns am liebsten selber ein Bild von der Qualifikation des Kandidaten und geben weniger auf Abschlussnoten.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

4.1.2. Sprachkenntnisse

Die offiziellen Sprachen der ESA sind Englisch und Französisch. Es ist daher sowohl für Bewerber als auch Mitarbeiter empfehlenswert, beide Sprachen möglichst gut zu beherrschen. Faktisch ist es jedoch ausreichend, über gute bis sehr gute Kenntnisse in mindestens einer der beiden Sprachen zu verfügen. Welche der beiden dies sein sollte, ist vom Einsatzfeld und Einsatzort abhängig. Während am ESA-Hauptsitz in Paris, wo hauptsächlich administrative Aufgaben angesiedelt sind, eher das Beherrschen der französischen Sprache eine Einstellungsvoraussetzung darstellt, sind es an den technischen Standorten, wie Noordwijk, Darmstadt, Frascati etc. eher die Englischkenntnisse.

³⁵ Aus Gründen des Datenschutzes werden die einzelnen Einrichtungen nicht einzeln angeführt.

³⁶ Für weitere Informationen zur International Space University siehe: <http://www.isunet.edu> (abgerufen: 02.12.2005)

„In den technischen Standorten ist Englisch die primäre Sprache, aber in unserem Hauptsitz in Paris zum Beispiel, da ist eher Französisch die Hauptsprache.“
(Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Das Beherrschen der jeweiligen Landessprache des Standortes ist keine Einstellungsvoraussetzung.

“In fact, it is already more than fair enough if you are able to communicate in one of the two official languages.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

„Wenn man die Sprache des jeweiligen Standortes kann, umso besser, es ist aber keine Voraussetzung.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die Qualität der geforderten Sprachkenntnisse ist von der zu besetzenden Position abhängig, grundsätzlich muss es aber möglich sein, sich in der relevanten Arbeitssprache ausdrücken zu können.

„Also man muss zumindest so gut zum Beispiel Englisch sprechen können, dass man sich im Arbeitsalltag zurechtfinden kann. Aber gerade bei ‚Young Graduate Trainees‘ setzen wir keine kompletten und vollständigen Sprachkenntnisse voraus.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die Bedeutung der Sprachkenntnisse wird auch von nicht-personalverantwortlichen Mitarbeitern der ESA hervorgehoben. Dabei gehen die Ansichten über die Anzahl der geforderten Sprachkenntnisse ein wenig auseinander, wie die folgenden Zitate zeigen. Prinzipiell kann jedoch davon ausgegangen werden, dass für eine erfolgreiche Arbeit in den meisten Fällen, von den französischsprachigen Standorten einmal abgesehen, sehr gute Englischkenntnisse Grundvoraussetzung sind.

“Language skills are valuable, very valuable, because this is an international organisation, so if you can speak two or three languages it will help you to communicate.”

“You have to speak several languages.”

“I would say English is enough.”

Bezüglich der Sprachkenntnisse der Interviewpartner lässt sich feststellen, dass zumeist ein bis zwei Fremdsprachen beherrscht werden. Einige Befragte sprechen sogar drei oder vier Fremdsprachen auf mindestens konversationsfähigem Niveau. Die Anzahl der Fremdsprachen, die von den Interviewpersonen eigenen Angaben zufolge beherrscht werden, sind in Tabelle 5 getrennt nach dem jeweiligen Ausbildungshintergrund angeführt. Dabei zeigt sich, dass der Ausbildungshintergrund (technisch vs. nicht-technisch) keinen eindeutig interpretierbaren Einfluss auf die Anzahl der gesprochenen Fremdsprachen besitzt.

Tabelle 5: Fremdsprachenkenntnisse (Mindestniveau „konversationsfähig“)

Anzahl der beherrschten Fremdsprachen	Anzahl der Befragten (technischer Ausbildungshintergrund)	Anzahl der Befragten (nicht-technischer Ausbildungshintergrund)	Anzahl der Befragten (Gesamt)
0	1	0	1
1	5	3	8
2	3	1	4
3	3	1	4
4	1	2	3
+ 2 <i>Young Graduate Trainees</i> (mindestens 1 Fremdsprache)			

Alle Interviewpartner verfügten über sehr gute Englischkenntnisse. Dies war angesichts der jeweiligen ESA-Standorte (ESTEC und ESOC), an denen Englisch die Hauptsprache ist, sowie dem Faktum, dass die Interviews auf Englisch (oder Deutsch) durchgeführt werden sollten, zu erwarten. Weitere Sprachen, von denen die Befragten angaben, diese auf mindestens konversationsfähigem Niveau zu beherrschen, können Tabelle 6 entnommen werden. Insgesamt wurden 12 verschiedene Sprachen genannt.

Tabelle 6: Sprachkenntnisse der Interviewpartner

Genannte Sprachen	Anzahl der (jeweiligen) Sprecher
Englisch	20
Deutsch	10
Französisch	9
Niederländisch	5
Italienisch, Schwedisch, Norwegisch, Spanisch	2
Chinesisch, Dänisch, Russisch, Serbo-Kroatisch	1
+ 2 <i>Young Graduate Trainees</i> (neben Englisch mindestens eine weitere Sprache)	

Bei dieser Auflistung müssen zwei Punkte ganz besonders beachtet werden: Erstens die untersuchten Standorte (Englisch als Hauptsprache, Niederländisch bzw. Deutsch als Landessprache) und zweitens die Nationalität der interviewten Personen. Insbesondere der Verbreitungsgrad des Deutschen und Niederländischen wäre ohne diese beiden Faktoren vermutlich geringer. Die Bedeutung der englischen Sprachkenntnisse kann durch dieses Ergebnis jedoch unterstrichen werden.

4.1.3. Auslandserfahrung

Es ist keine Einstellungsvoraussetzung bei der ESA, vorherige Auslandserfahrung gesammelt zu haben. Dies bestätigen sowohl Personalverantwortliche als auch weitere Mitarbeiter, die im Rahmen dieser Untersuchung befragt wurden. Zugleich wird von den Befragten immer wieder der Nutzen von vorhandener Auslandserfahrung betont, wenn es

darum geht, sich bei einem Arbeitgeber wie der ESA zu bewerben. Bei den folgenden Zitaten handelt es sich um Äußerungen von Mitarbeitern aus Personalabteilungen der ESA.

„Auslandsaufenthalte sind bestimmt nicht von Nachteil, weil sie einfach [...] eine gewisse Orientierung zeigen, dass man interessiert ist, in einem multinationalen Umfeld zu arbeiten oder sich zurechtzufinden. Sie sind aber nicht unbedingt Voraussetzung. Voraussetzung ist allerdings die Fähigkeit, sich in einem multinationalen Arbeitsumfeld zurechtzufinden, wenn man dann da ist.“

“We definitely look if somebody has lived in another country before. Because then, when they get here, they will not go through the usual family issues and such kind of things.”

“Experience abroad increases the chance for success, but it is not consistently a success factor or an important factor for the selection.”

“If you have graduated from a German university, you have always worked for a German company and you have always lived in Germany, you will not be the same person as if you spent two years in the U.S. It is obvious, but I think people underestimate how much of a difference it makes, just the way you see yourself, the way you see your background and your experience and your ability to interact with people from different backgrounds.”

Es zeigt sich, dass Auslandserfahrung weniger direkt als formales Beurteilungsmerkmal, sondern vor allem indirekt als persönlichkeitsbildendes Kriterium bedeutsam ist. Personen, die über längere Erfahrung im Ausland verfügen, so die Schlussfolgerung, besitzen zugleich eine Reihe von wichtigen Eigenschaften, die für eine Arbeit in einer internationalen Organisation wie der ESA bedeutsam sind. Dazu gehören Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz ebenso wie das Bewusstsein über Mobilitätsproblematiken. Auslandserfahrung formt das Selbst- und Weltbild einer Person offenbar in einer Weise, die sich für eine Arbeit im internationalen Bereich in der Regel positiv auswirkt – und daher auch hilfreich im Einstellungsprozess ist.

Allerdings, und auch dafür lassen sich Beispiele anführen, darf die Bedeutung von Auslandserfahrung nicht überschätzt werden. Sie ist hilfreich, aber nicht notwendig.

“My experience is that [experience abroad] is usually never a big problem.” (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als *Interview Board*-Mitglied)

„Man muss die Erfahrung nicht vorher haben, hilft natürlich, aber ist keine Voraussetzung.“ (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als *Interview Board*-Mitglied)

Andere Faktoren, dabei zuallererst die Fachkenntnisse, spielen eine weitaus gewichtigere Rolle. Der Umgang mit anderen Nationalitäten, mit Fremdsprachen, mit Aufgaben internationaler Dimension u. ä. lässt sich auch anders erlernen. Längere Zeit im Ausland gelebt zu haben, ist weder Garant noch Alleinstellungsmerkmal für Kompetenz in internationalen Belangen. Es ist daher Aufgabe der Einstellungsinterviews, die tatsächlich

vorhandenen von den formal angegebenen Kompetenzen zu unterscheiden, und nicht blind auf das Etikett „Auslandserfahrung“ zu vertrauen.

Das dargestellte Bild der hilfreichen, aber nicht-zwingenden Voraussetzung von Auslandserfahrung lässt sich empirisch unterstützen, wenn die eigenen Erfahrungen der Interviewpartner herangezogen werden. Dabei ist festzustellen, dass die große Mehrheit der Befragten (15 von 20) über eigene Auslandserfahrung vor der Anstellung bei der ESA verfügte.³⁷ Davon hat wiederum ein Großteil (9 Personen) mehr als drei Jahre im Ausland verbracht, ein kleinerer Teil (6 Personen) zwischen einem und drei Jahren. Vier Interviewpartner haben vor ihrer Einstellung bei der ESA keinerlei längerfristige Erfahrung im Ausland besessen. Allerdings hat jede dieser vier Personen angegeben, in Berufen mit starker internationaler Ausrichtung gearbeitet zu haben und insofern häufiger mit Fremdsprachen oder Kollegen aus anderen Nationen in Berührung gekommen zu sein. Auch die beiden befragten Trainees haben vor ihrer Arbeit für die ESA mehrere Jahre im Ausland gelebt.

Unter den der ESA vorausgegangenen Auslandsstationen der Interviewpartner wurden Großbritannien, Deutschland, die USA, Frankreich und die Niederlande am häufigsten genannt. Bei dieser Auflistung wird deutlich, dass damit einerseits Staaten genannt werden, in denen die Arbeitssprachen der ESA Landessprache sind oder in denen sich inzwischen der aktuelle Arbeitsort der Interviewten befindet.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass im Regelfall so etwas wie ‚internationale Erfahrung‘ für einen Einstellungserfolg bei der ESA bedeutsam zu sein scheint. Ob der Umgang mit Fremdsprachen, anderen Nationalitäten oder kulturellen Differenzen durch einen längerfristigen Auslandsaufenthalt, durch Arbeitserfahrung mit internationaler Dimension, durch erfolgreiche Trainingsmaßnahmen, durch eine offene, lernwillige Persönlichkeit oder auch durch multinationale Erfahrungen im Bekanntenkreis erworben werden, ist dabei von untergeordneter Bedeutung.

Abschließend dazu noch zwei Äußerungen von ESA-Mitarbeitern mit eigener Auslandserfahrung:

“An international experience definitely counts a lot, whether you had training or studied with the European programs like ERASMUS [...], it is very important.”

“It is nice to have a kind of international work exposure first, so that you understand that not everyone will speak in the same ways like you, and people go about problems totally differently.”

³⁷ Über eine der 20 befragten Personen liegen diesbezüglich keine gesicherten Angaben vor.

4.1.4. Absolvierte Praktika

Sowohl bei der Rekrutierung von fest angestellten *Professionals* als auch im tatsächlichen Erfahrungshintergrund der Befragten sind Praktika eher von untergeordneter Bedeutung. Wie noch zu zeigen sein wird, spielen beim Einstellungsverfahren die (längerfristigen) Berufserfahrungen der Bewerber eine weitaus entscheidendere Rolle als Praktika, die während der Studienzeit absolviert wurden. Zugleich darf die Bedeutung von Praktika aber nicht unterschätzt werden. Dies trifft insbesondere auf jüngere Bewerber bzw. auf Kandidaten für eine Trainee-Stelle zu. Aufgrund mangelnder oder vergleichsweise geringer Berufserfahrung steigt gerade bei jungen Bewerbern die Relevanz an Indikatoren wie Praxistauglichkeit, Fachkompetenz und Eigeninitiative. Dafür können Praktika gute Hinweise liefern.

“For [Trainees and Young Professionals] we need people who are quite mature for their age and for their level of exposure. If they have had very good summer placements throughout the university then, of course, that really helps because you see that they have really grown a lot during those periods. It means they have a lot more to offer.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“My tutor at ESA was really looking if people had just tried to work for their own accord; not because they had to, because of their studies, but because they wanted to and it was their initiative.” (Young Graduate Trainee)

Darüber hinaus können Praktika für den Bewerber selbst in dem Sinne empfehlenswert sein, dass sie einen Einblick in die Arbeitswelt ermöglichen und damit beispielsweise zur Ausbildung von fundierten Berufswünschen – oder auch Abneigungen gegen bestimmte Tätigkeiten – beitragen. Natürlich wird damit auch der Erwerb zusätzlicher fachlicher wie persönlichkeitsrelevanter Zusatzqualifikationen begünstigt, die bei einer Bewerbung nützlich sein können.

Unter den Interviewpartnern hat lediglich eine Minderheit angegeben, Praktika durchlaufen zu haben. Dies war entweder auf freiwilliger Basis, oder aufgrund von universitären Pflichtvorgaben der Fall.³⁸

Erst bei jüngeren Personen, und insbesondere bei den Trainees, gehören diese Praxisstationen öfter zum beruflichen Hintergrund. Diese Personen sind dann auch eher der Meinung, dass Praktika wichtig für die eigene Weiterqualifikation und für den Bewerbungserfolg sind. Bezogen auf die Selbstwahrnehmung der älteren Interviewpartner haben Praktika dagegen tendenziell keine sehr gewichtige Bedeutung für den Einstellungserfolg. Dies lässt sich jedoch auch damit erklären, dass diese Personen vor ihrer

³⁸ Vor allem bei technischen Studiengängen sind (Industrie-)Praktika teilweise Pflichtbestandteil der Ausbildung.

Anstellung bei der ESA über langjährige Berufserfahrung verfügten und sich in der Regel nicht um Einstiegspositionen beworben haben.

Für den Rekrutierungsprozess der ESA lassen sich diese Ergebnisse zusammenfassend dahingehend interpretieren, dass für die Mehrheit der zu besetzenden Stellen, nämlich den *Professionals*, absolvierte Praktika lediglich von geringer Relevanz für eine Einstellungsentscheidung (bzw. für die Einladung zum Interview) sind. Für zu besetzende Positionen für jüngere Bewerber, die über keine oder nur geringe Berufserfahrung verfügen, kann der Nachweis an guten Praktika im Lebenslauf hingegen ein positives Selektionskriterium sein.

4.1.5. Berufserfahrung

Bei nahezu allen Unternehmen und Organisationen ist die Berufserfahrung eines Bewerbers ein entscheidendes Einstellungskriterium. Dies trifft auch auf die Europäische Weltraumorganisation zu. Abgesehen von Kandidaten für Praktika, für das *Young Graduate Trainee*-Programm oder für das *Postdoctoral Research Fellowship*-Programm wird von allen Bewerbern Berufserfahrung in einem relevanten Bereich vorausgesetzt.

„Im Regelfall setzen wir einige Jahre Berufserfahrung voraus, selbst in den Anfängerpositionen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“The industry experience, I think, is very important because we are distributing money towards industry. [...] If people have never been exposed to industry, they do not know what industry is about.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“Of course the preferred people are people with experience. [...] If you can show some experience about any of the subsystems, this counts in the interview; technically speaking.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Im Idealfall sollte die Berufserfahrung vor einer Einstellung bei der ESA zwischen fünf und zehn Jahren betragen. Dabei ist die Relevanz der gesammelten Erfahrung, i. d. R. also ein Bezug zur Raumfahrt, bedeutsam. Häufig wird praktische Erfahrung in einem Industrieunternehmen im Luft- oder Raumfahrtbereich bzw. bei einer nationalen Raumfahrtbehörde gewünscht, dies variiert jedoch in Abhängigkeit der zu besetzenden Stelle.³⁹ Das Kriterium Berufserfahrung ist im Einstellungsprozess der ESA oftmals offenbar wichtiger als die akademische Ausbildung.

“We like to see anywhere from five to fifteen years industrial experience, typically in space industry.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“If the applicants have been working, say, as an electrical engineer or a mechanical

³⁹ Für Mitarbeiter in nicht-technischen Bereichen, wie in der Rechts- oder Personalabteilung, steht ein anderer fachlicher Bezug im Mittelpunkt als bei technischen Mitarbeitern.

engineer in a completely unrelated environment to space or aeronautics, it will be quite difficult for them to come in and do the job. So a lot of them will have to come from the space industry, usually the national space industry.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“To handle a post technical as well as non-technical in ESA, you should have experience from the space industry. That is more important than academic qualifications.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Offensichtlich ist das Kriterium Berufserfahrung aber nicht für alle Arbeitsbereiche der ESA im gleichen Maße relevant. Ein Interviewpartner aus einem technischen Bereich hat die Meinung vertreten, dass Berufserfahrung sogar ein **hinderliches** Merkmal bei einer Einstellung sein kann. Es ist daher davon auszugehen, dass in speziellen Tätigkeitsgebieten der ESA eher technisches Verständnis bzw. theoretisch-akademische Meriten ausschlaggebend sein können. Dies ist aber sicherlich nicht die Regel.

„Praktische Erfahrung, die Erfahrung haben wir letztens erst gemacht, schadet fast. [...] Also, nichts gegen praktische Arbeit, nur die Erfahrung in der letzten Zeit ist, dass darüber gerne die Grundlagen vergessen werden. Die Praxis kommt von alleine hier, wir verlangen da eigentlich nichts.“

Die Interviewaussagen lassen sich erneut empirisch untermauern. Von den 20 befragten Personen gaben 11 an, vor ihrer Festanstellung bei der ESA zwischen fünf und zehn Jahren Berufserfahrung besessen zu haben. Sechs weitere Befragte konnten vor ihrer ESA-Beschäftigung sogar auf mehr als 10 Jahre Berufserfahrung zurückblicken. Von den verbleibenden drei Interviewpartnern sind in diesem Zusammenhang keine eindeutig zuordenbaren Angaben verfügbar. Die einzigen Personen, die angaben, weniger als fünf Jahre Berufserfahrung vor der Einstellung durch die ESA besessen zu haben, waren die beiden Trainees. Für diese Stellen ist auch keine Berufserfahrung erforderlich.

Die Interviewpartner haben darüber hinaus stets auf Berufserfahrung in jenen Bereichen verweisen können, in denen sie zum Zeitpunkt der Befragung auch bei der ESA beschäftigt waren. Dabei war die Mehrzahl der Ansicht, dass es gerade die Berufserfahrung war, die den Ausschlag für die Einstellung gegeben hat (siehe auch Punkt 4.1.8). Unter den Befragten hatte die große Mehrheit (15 von 20) vor ihrer ESA-Anstellung Arbeitsstellen bei zwei bis vier verschiedenen Arbeitgebern, zumeist bei international tätigen Unternehmen oder Organisationen, inne.

Die ESA ist damit kein Arbeitgeber für Hochschulabsolventen – sofern es nicht das *Young Graduate Trainee*-Programm betrifft.

“Very, very rarely we recruit somebody fresh out of university. We are really looking for people who have 3-5 years experience minimum.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

4.1.6. Fachkenntnisse, Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften

In den Interviews wurden die Gesprächspartner darum gebeten, Angaben zu den Anforderungskriterien im Einstellungsprozess und den idealen Qualifikationen von Bewerbern zu machen. Neben Studienhintergrund, Sprachkenntnissen und praktischen Erfahrungen sind dabei eine Reihe von Faktoren genannt worden, auf die im Rahmen des Einstellungsverfahrens Wert gelegt wird.

Wenngleich die Interviewpartner keine Rangfolgen in Bezug auf verschiedene Einstellungskriterien bilden sollten – die Fragen waren deskriptiv-offen ausgelegt – so lässt sich anhand der inhaltlichen Betonung und Häufigkeit der Antworten leicht herauslesen, dass, insofern die formalen Anforderungen erfüllt sind, der Faktor ‚Fachkompetenz‘ das wichtigste Einstellungskriterium ist. Je nach Aufgabengebiet ist die technische oder administrative Kompetenz entscheidender Selektionsfaktor, sowohl während des ‚Short-Listings‘ der Kandidaten als auch während der Interviews.

„Es wird auf gar keinen Fall jemand zu uns hereinkommen, wenn er diese oder jene Eigenschaften oder Fähigkeiten besitzt, aber die technische oder administrative Kompetenz nicht besitzt.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

„Wir verlangen zunächst den Hintergrund in der jeweiligen Fachdisziplin, neben den ‚soft skills‘ und den Fremdsprachenkenntnissen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

„[Der Kandidat] sollte intensiv das verstanden haben, was er im Studium erlernt hat.“ (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Allerdings sollte dabei beachtet werden, dass das Kriterium „Fachkenntnisse“ vor allem auf zwei Faktoren beruht: dem Studienhintergrund und der gesammelten Berufserfahrung. Diese beiden Größen beeinflussen die erworbenen Fachkenntnisse zu einem wesentlichen Anteil. Auch die noch folgenden Qualifikationsanforderungen, die zumeist eher dem Bereich *soft skills* bzw. ‚Schlüsselqualifikationen‘ zuzuordnen sind, werden natürlich durch den Studienhintergrund und die Berufserfahrung beeinflusst, in der Regel allerdings zu einem geringeren Grad als die Fachkenntnisse. Bei der Herausbildung dieser Fähigkeiten ist oftmals eine Vielzahl an Erfahrungsmomenten in der individuellen Biografie einer Person beteiligt, die an dieser Stelle nicht näher untersucht werden können und sollen. Hier soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den so genannten Schlüsselqualifikationen eher um Zusatzqualifikationen handelt, deren Aneignung weniger stringent als bei den Fachkenntnissen verläuft und die sich auch weniger gut aus den Bewerbungsunterlagen ablesen lassen. Dass die ESA bei der Rekrutierung von neuem Personal großen Wert auf die jeweils erforderlichen Fachkenntnisse legt und anhand dieses

Kriteriums die wesentliche Vorauswahl trifft, war zu erwarten. Die Botschaft ist daher eindeutig: Ohne relevante Fachkenntnisse kein Bewerbungserfolg. Es stellt sich jedoch die Frage, welche weiteren Qualifikationen oder Fähigkeiten von Bewerbern über den Einstellungserfolg entscheiden, wenn alle Kandidaten über vergleichbare fachliche Fähigkeiten verfügen?

Von den befragten Personen wird diesbezüglich ein ganzes Arsenal an notwendigen Kompetenzen angeführt. Allerdings variiert die Bedeutung einzelner Qualifikationsanforderungen in Abhängigkeit des Aufgabenspektrums einer zu besetzenden Stelle, sodass sich kein allgemeingültiges Anforderungsprofil für Bewerber und auch keine Prioritätenliste erstellen lässt.

„It depends a lot on what job they are going to do.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

„Das kann man pauschal gar nicht beantworten; überhaupt nicht, überhaupt nicht.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Spezielle Aufgaben erfordern spezielle Qualifikationen. Wird diese Aufgaben-Anforderungs-Dependenz jedoch berücksichtigt, lassen sich für typische Aufgaben auch typische Anforderungskriterien zusammenstellen. Eine allgemeine Darstellung einer Vielzahl an relevanten Qualifikationskriterien für Tätigkeiten bei der ESA soll an dieser Stelle präsentiert werden.

Beginnen wir mit den Schlüsselqualifikationen.⁴⁰ Mit großer Häufigkeit nennen die Befragten so etwas wie ‚interkulturelle Kompetenz‘⁴¹ als Einstellungsvoraussetzung für eine Tätigkeit bei einer internationalen Organisation wie der ESA.

„Wir wollen bei der ESA Leute haben, die [...] international orientiert sind. Die gern mit Menschen zu tun haben, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen. Die auch begreifen, dass Menschen, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, unter Umständen andere Herangehensweisen haben.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“You should accept a Finnish person like a German person. But that requires really openness and flexibility of mind.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

„[Ein Bewerber] sollte keinerlei Schwierigkeiten damit haben, mit vielen ausländischen Kollegen zu arbeiten.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

“We are working with all kinds of countries and, of course, it is better if you can get

⁴⁰ An dieser Stelle wird, aus Gründen besserer Verständlichkeit, eine künstliche Unterscheidung zwischen Schlüsselqualifikation und Persönlichkeitseigenschaften vorgenommen – auch wenn sich diese Kategorisierung nicht immer scharf voneinander trennen lässt. Der Unterschied zwischen beiden Kategorien wird hier folgendermaßen definiert: 1. Konsistenz bzw. Zeitelastizität (Schlüsselqualifikationen lassen sich eher antrainieren als Persönlichkeitseigenschaften) / 2. Aktivitätsgrad (Schlüsselqualifikationen lassen sich direkter (aktiver) in Arbeitsinhalte einbringen als Persönlichkeitseigenschaften, die eher eine zugrunde liegende Verhaltensdisposition darstellen)

⁴¹ Verstanden als die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds (gut) umgehen zu können.

somebody who can understand the way other cultures work." (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Mit nahezu gleicher Häufig- und Dringlichkeit wie die interkulturelle Kompetenz wird die soziale Kompetenz, oder konkreter, die Teamfähigkeit von den Befragten als wichtiges Kriterium für eine ESA-Mitarbeit genannt. Dies ist vor allem bei jenen Interviewpartnern, die im technischen Bereich arbeiten, der Fall. Offenbar ist es in diesen Arbeitsfeldern besonders wichtig, teamfähig zu sein.

"Teamwork is very important; it is becoming even more important." (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

„Teamfähigkeit muss unbedingt da sein [...] weil sonst ein Miteinander einfach nicht möglich ist.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

„[Wichtig ist], dass man von den Kompetenzen her merkt, dass der- oder diejenige bereit dazu ist, mit anderen umzugehen, zu arbeiten. Ich kann keinen gebrauchen, der für sich arbeitet und Sachen für sich behält und nicht teilt mit den anderen.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Des Weiteren haben die Interviewpartner häufig die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen⁴² betont.

"Communication is a need, the ability to make an appointment and to express yourself in a good way." (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

"You have to be very good when you talk to people." (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

"If you had two guys who have technical expertise that is similar, the guy who would probably get the job is the guy who is capable of communicating with other people, managing other people and having an understanding of culture." (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Das letzte Zitat zeigt zugleich, dass auch Führungskompetenz ein positives Selektionskriterium sein kann.

Eine weitere Qualifikation, die den Einstieg in die ESA erleichtern kann, ist die Managementkompetenz⁴³. Diese ist zwar hauptsächlich für Kandidaten relevant, die sich direkt in Führungspositionen bewerben, jedoch ist es in jüngster Zeit offenbar auch in anderen Positionen zunehmend wichtig bzw. von Vorteil, über diese Kompetenz zu verfügen.

"Now, more and more, especially for some positions, managerial knowledge is important. In fact, even accounting knowledge is now starting to be important in some positions." (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

"Planning and organisation is very important." (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

⁴² Verstanden als Präsentationsfähigkeit, mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit)

⁴³ Verstanden als Fähigkeiten administrativer Art, einschließlich Organisationstalent, Planungskompetenz und Zeitmanagement

Überdies wurde noch Problemlösungskompetenz als wichtige Schlüsselqualifikation genannt.

Neben den – in dieser Studie – so genannten Schlüsselqualifikationen sind jedoch auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften von Relevanz im Einstellungsprozess.

Von den Befragten wurden diesbezüglich insbesondere die Mobilitätsbereitschaft, die Lern- und Entwicklungsfähigkeit sowie das Selbstbewusstsein als wichtige Einstellungskriterien der ESA betont.

Mobilitätsbereitschaft: *“Willingness to change in another country. Willingness to accept, that if they move you to another establishment of the organization, you are willing to go. Even if it is not the best place in the world to live in.”* (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Lern- und Entwicklungsfähigkeit: *„Ich muss Leute haben, die noch Lernen können. [...] es steht nichts still bei uns. Man muss bereit sein, ständig neue Sachen zu lernen.“* (Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Selbstbewusstsein: *„Selbstbewusst auftreten. Wenn man den fachlichen Hintergrund hat, dann darf man das ruhig auch sagen.“* (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Auch eine gewisse Selbständigkeit im Arbeiten sowie Verantwortungsbewusstsein sind mehrfach von Interviewpartnern als wichtige Qualitäten für eine ESA-Mitarbeit genannt worden.

Selbständigkeit (und Managementkompetenz): *“We are really looking for people who have the ability to run things independently. [...] You really have to be able to look after yourself. You need to be able, it sounds simple, to manage this huge amount of emails that comes through, figure out of these five different paths where you go along with your project. And be able to get hold of information and things that they will make your job easier and use the people that might have some knowledge.”* (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Verantwortungsbewusstsein: *„[Ein Kandidat] sollte bereit sein, im Dienst sehr ernsthaft und verantwortungsbereit zu arbeiten, weil wir eine Menge Verantwortung tragen, jeder einzelne.“* (Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Es wurden noch andere wichtige Persönlichkeitseigenschaften, die einen Kandidaten für eine Arbeit bei der ESA qualifizieren, in den Interviews angesprochen (siehe Tabelle 7). Darüber hinaus sind zahlreiche weitere Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften denkbar, die von einem Arbeitgeber wie der ESA gewünscht werden, aber nicht in den Interviews angeführt wurden.

Die wichtigsten Verhaltensdispositionen und Persönlichkeitseigenschaften finden sich, wie unter Punkt 2.3 bereits erwähnt, im Kompetenzmodell der ESA (*Generic Competency Model*).

„Wenn man sich dieses ‚competency model‘ anschaut, [...] daraus geht schon sehr deutlich hervor, welche Eigenschaften wir besonders schätzen in unserer Organisation.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die in dem Modell dargestellten Anforderungen decken sich in weiten Bereichen mit den hier dargestellten Ergebnissen.

Diese Interviewergebnisse, bezogen auf wichtige Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften für den Einstellungserfolg, sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst.

Tabelle 7: Wichtige Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften

Schlüsselqualifikationen (<i>soft skills</i>)	Persönlichkeitseigenschaften	n (Nennungen insgesamt)
Interkulturelle Kompetenz, Kommunikative Kompetenz	Mobilitätsbereitschaft	> 5
Teamfähigkeit, Managementkompetenz	Lernfähigkeit und Entwicklungspotenzial, Selbstbewusstsein, Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein	2 – 5
Problemlösungsvermögen, Führungskompetenz, Ergebnis- und Kundenorientierung	Motivation für ESA, Ehrgeiz, Geduld, Kreativität, Innovativität, Dynamik, Flexibilität, Ehrlichkeit, Freude an der Arbeit	1

Wie eingangs bemerkt, sind diese Befunde stets in Abhängigkeit von konkreten Aufgabenfeldern zu gewichten. Abgesehen von formalen Einstellungsvoraussetzungen ist das primäre Qualifikationskriterium jedoch stets die Fachkenntnis. Dies bedeutet: Stimmt die Fachkenntnis eines Kandidaten, dann sind bei den zusätzlichen Qualifikationen im Einstellungsprozess auch Kompromisse möglich, *vice versa* jedoch nicht.

“Good presentation skills help of course, although there you should be able to differentiate those who can sell good smoke from those who have some substance.” (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board Mitglied)

„Wir haben noch keinen abgelehnt, weil er keine anständige Präsentation halten kann, wir haben aber schon Leute abgelehnt, die einen guten Vortrag gemacht haben, es aber nicht verstanden haben.“ (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board Mitglied)

4.1.7. Sonstige Rekrutierungskriterien

Neben Fachwissen, Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften wurden von den befragten ESA-Mitarbeitern noch weitere Kriterien genannt, auf die im Rahmen des Rekrutierungsverfahrens geachtet wird, bzw. die über den Einstellungserfolg entscheiden können. Da sich diese Kriterien weder so recht den formalen noch den

qualifikationsbezogenen Einstellungsfaktoren zuordnen lassen, werden sie an dieser Stelle spezifisch aufgeführt.

Von den befragten ESA-Mitarbeitern sind in diesem Zusammenhang folgende Punkte genannt worden:

- Optimales Einstellungsalter
- Geschlecht
- Studiendauer
- Qualität der Bewerbungsunterlagen
- Vorbereitung der Bewerber auf das Einstellungsgespräch

Als optimales Einstellungsalter wird eine Spannweite zwischen 30 und 40 Jahren genannt.⁴⁴ Insbesondere aufgrund der vergleichsweise hohen Altersstruktur innerhalb der ESA – die Mehrheit der Mitarbeiter bleibt bis zur Pensionierung – werden jüngere Bewerber, bei vergleichbaren Fähigkeiten und Qualifikationen, bevorzugt eingestellt.

„Wenn es eine A2 – A4 Stelle ist, dann schauen wir, dass die Kandidaten bis 35 Jahre alt sind. Da werden wir niemanden einstellen, der 45 oder 50 Jahre alt ist. Es sei denn, es ist vielleicht eine Section Head Position oder... Das richtet sich wirklich nach der Stelle, nach der Managementverantwortung, die mit der Stelle einhergeht, nach der vorherigen Erfahrung, die wir verlangen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“It is an aging population within the agency; nobody leaves. It is called the ‘golden cage’. The DG [Director General] wants, and this is clear to anyone in the agency, a younger population for the future of the agency.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Auch das Geschlecht kann ausschlaggebend sein. Die ESA verfolgt eine Personalstrategie der Geschlechtergleichbehandlung. Es wird unter anderem angestrebt, den Anteil an Frauen innerhalb der Organisation, insbesondere in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Feldern sowie in Managementpositionen, zu erhöhen. Aus diesem Grund werden Frauen, unter der Voraussetzung vergleichbarer Fähigkeiten und Qualifikationen, bevorzugt rekrutiert. Vor allem Frauen mit einem technischen Hintergrund haben daher sehr gute Erfolgchancen.

“ESA is a ‘quota’ organization. They make sure that men and women are treated in an equal way. [...] You will not face questions about planning a family. It is forbidden here. The fact that one is a female does not stop one; it can even be an advantage, especially in the technical field.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Zu den weiteren Kriterien, die bei der Personalauswahl bedeutsam sind, zählt beispielsweise auch die Studiendauer. Bewerber, die ihre Ausbildung unnötig in die Länge gezogen haben, müssen damit rechnen, im Vergleich mit sonst gleichwertigen Kandidaten benachteiligt zu sein.

⁴⁴ Young Graduate Trainees sollten im Regelfall nicht älter als 32 Jahre sein.

„Was ich nicht schätze, ist ein langes Studium.“ (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Auch in puncto Bewerbungsunterlagen können sich Bewerber von ihren Konkurrenten absetzen. Dieser Faktor sollte auch bei einem vermeintlich sehr guten akademischen und beruflichen Hintergrund nicht vernachlässigt werden.

“The quality of the CV is an important issue.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Außerdem sei noch die Notwendigkeit einer guten Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch erwähnt. Sich über die Aufgaben und Projekte der ESA zu informieren, sich anhand des eigenen Lebenslaufes Antworten in Bezug auf die Karriere und Arbeitsprojekte zurechtzulegen und parat zu haben, kann helfen, die eigene Selbstsicherheit und den Eindruck beim *Interview Board* zu verbessern.

“One thing that I do not like when I go to interviews, is to see people who did not even attempt to prepare for the interview.” (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

“You walk into the [interview] room, you look everybody straight in the eye, you shake their hands firmly. You are confident in what you are doing and you are honest about what you know and what you do not know.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Und wie überall, sind auch Auftreten und Persönlichkeit im Allgemeinen von Bedeutung. Die „Chemie“ muss sozusagen stimmen.

“I also must say that the first impression is important.” (ESA-Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

“It is a fine line between technical contribution, fit in the team, both technically and personally, and the chemistry between the manager and the candidate.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

4.1.8. Die Sicht der Befragten: Gründe für den Einstellungserfolg

In den vorherigen Abschnitten wurde eine Vielzahl an Faktoren genannt, die im Rahmen des Rekrutierungsverfahrens bedeutsam sind. Zudem sind die Antworten der Interviewpartner, dort wo es möglich war, mit den eigenen Qualifikationsprofilen verglichen worden. Dabei konnte eine hohe Übereinstimmung zwischen der Bedeutsamkeitseinschätzung (Meinungen

der Interviewten zu Einstellungskriterien) und der Faktenlage (Angaben der Interviewten zum eigenen akademischen oder beruflichen Hintergrund) festgestellt werden.

Es ist jedoch noch eine weitere ‚Kontrollvariable‘ im Interviewleitfaden enthalten gewesen, die einen Rückschluss auf allgemeine Einstellungskriterien der ESA erlauben soll. So sind die nicht-personalverantwortlichen Interviewpartner darum gebeten worden, Gründe für ihren eigenen Einstellungserfolg anzugeben. Diese (seitens der Befragten *vermuteten*) Gründe können als Indikatoren für *tatsächliche* Einstellungskriterien angesehen und mit den bislang dargestellten Befunden verglichen werden.

Die Mehrheit der Befragten war zunächst einmal davon überzeugt, dass ihr eigenes Qualifikationsprofil mit den Anforderungen in der Stellenausschreibung sehr gut übereingestimmt hat. Ein Interviewpartner brachte dies besonders deutlich auf den Punkt:

“The job description was exactly a copy of my CV.”

Einige Interviewpartner äußerten sogar, dass sie über eine längere Zeit auf eine zum eigenen Profil konforme Stellenausschreibung bei der ESA gewartet haben, bevor sie ernsthaft an eine eigene Bewerbung dachten.

„Es hat allerdings eine Weile gedauert, weil natürlich erstmal eine Stelle ausgeschrieben oder veröffentlicht werden muss, wo man der Meinung ist, das wäre was, was erstens auf mich zutrifft und zweitens, was mich auch interessiert. Das muss ja beides zusammentreffen.“

Die Bedeutung des *Fittings* zwischen den Anforderungen seitens der ESA und den Qualifikationsprofilen der Kandidaten ist ein Faktum, auf das in dieser Studie bislang noch nicht direkt hingewiesen wurde, auch wenn es sehr nahe liegend erscheint. Falls die ESA diesbezüglich tatsächlich sehr konsequent ist, bedeutet dies, dass generalistisch ausgebildete Personen oder Quereinsteiger in der Regel keine sehr guten Erfolgchancen bei ihrer Bewerbung haben dürften. Allerdings ist dies für eine technische Organisation mit hoch spezialisierten Aufgabenbereichen keine große Überraschung.

Konkret wurden von den Interviewpartnern folgende Vermutungen hinsichtlich ihres eigenen Bewerbungserfolges angestellt: Berufserfahrung, Fachkenntnisse, Auslandserfahrung, interkulturelle Kompetenz, Sprachkenntnisse, eigenes Entwicklungspotenzial sowie, etwas seltener, Erfahrung mit der ESA, kommunikative Kompetenz, Referenzen und die eigene Präsenz auf relevanten Kongressen oder Workshops. An dieser Stelle sollen lediglich die öfter genannten Kriterien mit Zitaten von technischen und nicht-technischen Mitarbeitern der ESA veranschaulicht werden, um den Fokus auf dem Wesentlichen zu belassen.

Berufserfahrung / Fachkenntnisse: *“Having worked in the industry and having worked*

in scientific institutes made me a very good candidate for this position, because I knew both ways of work and thinking, where they match each other, and where they are completely different.”

Berufserfahrung / Fachkenntnisse: *“In fact I had more experience than many people who were here. [...] This accumulated knowledge, I think, was fundamental at the time when I got the position at ESA.”*

Auslandserfahrung: *“Without being in the States I would not have got the job here.”*

Interkulturelle Kompetenz: *“Any questions with regard to multicultural awareness, or ability to adopt in a different country were a piece of cake for me to answer.”*

Sprachkenntnisse: *“I attended the Erasmus-Programme. [...] And I have to be honest that this helped me to be recruited afterwards, because you are really able to talk in two languages at least.”*

Eigenes Entwicklungspotenzial: *„[Weil das], was ich zu der Zeit an Potenzial, mehr noch als an nachgewiesener Erfahrung, angeboten habe, auf die Stelle für die jemand gesucht wurde, gepasst hat.“*

Eine exakte Rangfolge hinsichtlich des Bedeutungsgrades einzelner Faktoren lässt sich aufgrund der angewendeten Methodik nicht angeben, ist bei hypothetischen Urteilen auch kaum sinnvoll möglich. Allerdings wurde in den Interviews deutlich, dass bei der Rekrutierung die Relevanz von Schlüsselqualifikationen oder bestimmten Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich zu Kriterien wie Berufserfahrung oder Fachkenntnissen geringer ist.⁴⁵ Darauf deutet zumindest die geringe Anzahl an Aussagen diesbezüglich hin.

Bei den oben angeführten Zitaten bezüglich Berufserfahrung und Fachkenntnissen ist zudem erkenntlich, dass die einzelnen Faktoren in der Realität nicht isoliert voneinander betrachtet – und teilweise auch nicht erworben – werden können; viele von ihnen sind (inter-) dependent. Dies gilt beispielsweise für die Kriterien Studienhintergrund, Berufserfahrung und Fachkenntnisse ebenso wie für die Faktoren Auslandsaufenthalt, Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz.

Anhand der vermuteten Einstellungsgründe zeigt sich jedoch, dass die Angaben im Wesentlichen auch mit den bislang in der Studie dargestellten Ergebnissen übereinstimmen und somit die elementaren Rekrutierungskriterien der ESA, sofern es abstrakt möglich ist, identifiziert sein sollten. Zugleich sollte deutlich geworden sein, dass es nicht darauf ankommt, möglichst alle der dargestellten Eigenschaften und Erfahrungen besitzen zu müssen, um bei der ESA Erfolg zu haben. Die notwendigen Qualifikationsanforderungen sind als erstes in Abhängigkeit einer konkreten Stelle zu identifizieren, und dann erst an den eher allgemeinen Erfordernissen der Organisation.

⁴⁵ Ein vergleichbares Ergebnis findet sich auch in der PROFIO-Teilstudie über die Rekrutierungsverfahren der OSZE (vgl. www.profilio.de: Careers in a non-career organization. A study on recruitment strategies and qualification requirements at the OSCE. S. 23)

4.1.9. Empfehlungen für zukünftige Bewerber

Die Anforderungen, die an Bewerber um eine feste Stelle bzw. für das *Young Graduate Trainee*-Programm bei der ESA gestellt werden, sind in den vorangegangenen Abschnitten weitgehend dargestellt und erörtert worden. Zudem wurden die Befragten aber auch gebeten, einige direkte Empfehlungen abzugeben, die für zukünftige Bewerber von Nutzen sein könnten. Diese Empfehlungen sind weitgehend deckungsgleich mit den bisherigen Ergebnissen und ein weiteres Indiz dafür, dass die wesentlichen Anforderungskriterien für ESA-Bewerber identifiziert worden sind. Auf folgende Punkte sollten Bewerber Wert legen, wenn sie sich bestmöglich auf eine Karriere bei der ESA vorbereiten wollen:

Fachkenntnisse gezielt aneignen

“First of all you really have to target your knowledge on what the Agency needs. And in this house this is an engineering background.” (Mitarbeiter im technischen Bereich)
„Ich denke, es ist einfacher, sich schnell an der Uni zu entscheiden, dass man in den [Raumfahrt-]Bereich will. Um dann entsprechende Erfahrungen zu sammeln oder in der Richtung zu arbeiten.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Praktikamöglichkeiten bei der ESA nutzen

“We also have a stage-scheme which is for people who still have not finished their university degree. [...] People come anything from 2-6 months. That is a good opportunity for people just to get a feeling of what we do and how it all works. We do have quite a few people who come in for a stage, who might then apply for a young graduate programme, or apply later in their career for a staff position.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Fremdsprachen lernen

„Sprachen: lernen, lernen, lernen; ganz, ganz wichtig!“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Auslandserfahrung sammeln

„Jede Gelegenheit nutzen, im Ausland zu sein, auch für längere Zeit ein Praktikum zu machen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Berufs- / Industrieerfahrung sammeln

“The best employees are the ones who come from the real world. Because ESA is a bubble and people need to know how it is outside the bubble.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)
„Industrieerfahrung ist sehr, sehr wertvoll, und wird sicher auch als Plus bewertet. Ich habe mit vielen gesprochen, und die schätzen, wenn man Erfahrung von der Industrie mitbringt.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Schlüsselkompetenzen (v.a. soziale und kommunikative) verbessern

„Einfach wirklich ganz gezielt nach Möglichkeiten suchen, auch dieses ‚interpersonal skills training‘ zu bekommen. An den Hochschulen gibt es Möglichkeiten, unter Umständen in anderen Fachbereichen. Dass man so guckt, was machen denn die Betriebswirte, die Psychologen oder die Politologen, oder wer auch immer. [...] Einfach [...] immer wieder daran arbeiten, dass man seine Präsentationstechnik verbessert, dass man seine zwischenmenschlichen Techniken verbessert, dass man mit Konflikt-handhabung leichter umgeht.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Initiative, Lernbereitschaft, Flexibilität und Offenheit für neue Erfahrungen zeigen

“Really open up your mind from the beginning, as much as possible. [...] I am

convinced if you want to go international you cannot have the perfect education presented by any university at a given time. You need to find the open mindness in yourself." (Mitarbeiter im technischen Bereich)

„Also nicht stur sein und denken, ja, ich habe jetzt Chemie studiert und mein Leben ist nun als Chemiker abgeschlossen.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

"If you are showing initiative [...], I think that helps. They think, this person is enthusiastic, he or she wants to learn." (Young Graduate Trainee)

"You have to study all your life. This is the message. The message is don't stop studying!" (Mitarbeiter mit Erfahrung als Interview Board-Mitglied)

Mobilität mitbringen

„Es ist ja nicht etwas Schlechtes, wenn man mobil ist. Man lernt ja immer wieder etwas Neues, und man sollte es deswegen als etwas Positives anschauen.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Interesse für ESA bzw. Weltraum zeigen

„Das hilft schon, wenn da ein größeres Interesse da ist. Es muss nicht sein, aber so macht die Arbeit mehr Spaß.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Frühzeitig Networking betreiben

"Make yourself known. It is a network issue, as always." (Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

Ein Arbeitsziel (Ort, Tätigkeit) definieren

"You have to really think if you want to work here or if you want to work in other centres, because ESA is big [...] You have to select the target." (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Auf Interview gut vorbereiten

"If somebody has an interview: prepare, prepare, prepare!" (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

„Ganz wichtig, sich auch Beispiele zu überlegen, was man wann geleistet hat, damit man die präsentieren kann, wenn man gefragt wird.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Konsequenzen von Schritt ins Ausland vorab überdenken

"Man muss sich darüber klar sein, man ist die meiste Zeit nicht mal schnell [zu Hause] und kann aushelfen oder sich mal um ein krankes Kind kümmern oder wie auch immer. Diese Sache funktioniert nicht. Das kann unter Umständen [...] zu Schwierigkeiten führen.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Unbedingt bewerben!

"Once you have the information that is needed, you know the technical background needed, and you know how interviews are done, then get prepared for that. And then apply. But apply!" (Mitarbeiter im technischen Bereich)

„Auch wenn der eigene Hintergrund nicht hundertprozentig zur Ausschreibung dazupasst, man soll es trotzdem mal versuchen.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

4.2. Wege zur ESA und Karrieremöglichkeiten

4.2.1. Typische Wege zur ESA

Verschiedene Wege führen zum Ziel. Dies trifft auch für Hochschulabsolventen oder Berufstätige zu, die an einer festen Anstellung bei der Europäischen Weltraumorganisation interessiert sind. Einen allgemeingültigen Pfad, der vom Studium zur Festanstellung bei der ESA führt, gibt es nicht. Welcher Karriereweg für einen Kandidaten möglichst ideal ist, hängt unter anderem von dessen fachlichem Hintergrund ab.

Da die ESA in der Regel keine Hochschulabsolventen direkt nach dem Studium einstellt, sollte zunächst über eine (oder mehrere) berufliche Zwischenstation(en) Praxiserfahrung erworben werden. Nach erfolgreichem Abschluss der Universität gibt es dabei für ESA-Interessenten drei viel versprechende Möglichkeiten, die im Anschluss zu einer Festanstellung bei der Weltraumorganisation führen können:

- a) Sammeln von Berufserfahrung bei einer nationalen Raumfahrtorganisation
- b) Sammeln von Berufserfahrung in der Raumfahrtindustrie
- c) Teilnahme an einem Ausbildungsprogramm (*Young Graduate Trainee-Programm*⁴⁶, *Postdoctoral Research Fellowship-Programm* etc.) der ESA

„Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Sie können von der Uni aus zum DLR [Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt] gehen, Sie können in die Industrie gehen oder Sie können im Rahmen des ‚Young Graduate Trainee‘-Programms zur ESA kommen. All diese Wege können hinterher zu einer festen Anstellung bei der ESA führen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Die dritte Möglichkeit, über das *Young Graduate Trainee-Programm*, ist jedoch eher indirekt Erfolg versprechend. Da eine Anstellung über das Trainee-Programm auf ein Jahr befristet ist, reicht die damit gesammelte Berufserfahrung in der Regel nicht aus, um sich ausreichend für eine feste Stelle bei der ESA zu qualifizieren. Daher werden Absolventen des Trainee-Programms auch nur in Ausnahmefällen direkt nach ihrer Programmteilnahme bei der ESA eingestellt. Es ist allerdings eine sehr gute Möglichkeit, um direkt nach Abschluss des Studiums erste relevante Berufserfahrung zu erwerben, damit die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern und bei einer späteren Bewerbung um eine feste Stelle bei der ESA eine sehr gute Ausgangsposition zu haben.

„Also die Chancen sind nicht sonderlich hoch, dass man direkt nach dem Trainee-

⁴⁶ Die Ausschreibung von Stellen für das YGT-Programm erfolgt im Herbst / Winter auf der ESA-Website. Arbeitsbeginn ist im Frühjahr des Folgejahres. Es wird sich auf eine konkrete Stelle beworben, d. h. es erfolgt kein Durchlauf der gesamten Organisation bzw. eines ganzen Bereiches, wie es bei Trainee-Programmen in der Industrie die Regel ist.

Programm übernommen wird, denn meistens reicht ein Jahr praktische Berufserfahrung nicht, um bei uns voll mitarbeiten zu können. [...] Der Regelfall wäre, dass die Trainees uns verlassen, in die Industrie gehen und sich dann nach einigen Jahren wieder bewerben; oder dass sie bei einer unserer Kontraktoren-Firmen anfangen.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Viele ehemalige Trainees werden zudem von Vertragsunternehmen der ESA übernommen, die in Zusammenarbeit mit der Weltraumorganisation bestimmte Projekte bearbeiten.⁴⁷ Dabei kann weitere Praxiserfahrung gesammelt und die Nähe zur ESA beibehalten werden. Auch die ESA selbst ist sehr daran interessiert, die Bindung zu guten ehemaligen Trainees aufrechtzuerhalten. Nach einer gewissen Zeit bei einer solchen Kontraktorfirma besteht somit eine günstige Ausgangslage für eine Bewerbung um eine feste Stelle bei der ESA.

“Really, the Young Graduate Trainee Programme is one way to get in because you have the opportunity to work here and you have the opportunity to show how good you are.” (Mitarbeiter im technischen Bereich)

“Many of the contractors, and I was a contractor before, we ended up being staff members. And the way to get that is you have to work very hard.” (Mitarbeiter im technischen Bereich)

Allerdings ist der Weg vom Trainee über ein Kontraktorenunternehmen zur ESA nicht in jedem Fall empfohlen. Was für den Individualfall günstig erscheint, kann für die Organisation als Gesamtsystem schädlich sein, sofern diese Einstellungspraxis zu oft betrieben wird. Die ESA benötigt auch Leute, die Erfahrung außerhalb des direkten ESA-Umfeldes gesammelt haben, um sich nicht von der realen Welt zu entkoppeln. Das folgende Zitat verdeutlicht das Problem.

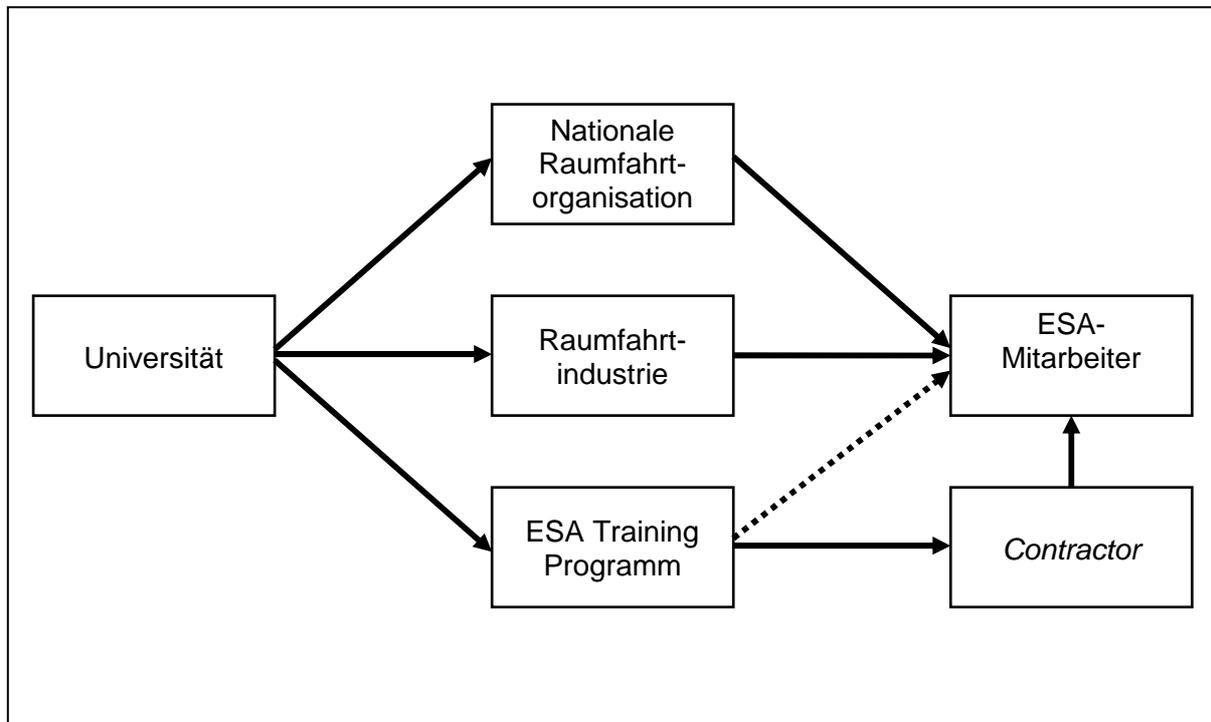
“There is a tendency for a lot of YGTs [Trainees] to become a contractor afterwards and then afterwards to be recruited. If people have never been exposed to industry, they do not know what industry is about. They do not even know what unemployment is about. They think it is all cheerful and good salaries because they have already very high salaries as YGTs. So, this is one of the weakest points in our recruitment policy. [...] I personally would not encourage a career path like this.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Natürlich bestehen neben den geschilderten Möglichkeiten auch weitere Wege, die zu einer Festanstellung bei der ESA führen können. Beispielsweise kann der Weg in hoch spezialisierten und vorrangig theoretischen Bereichen auch ohne Industrieerfahrung direkt von der Universität oder einer anderen Forschungseinrichtung zur ESA führen, wenn die notwendigen Kenntnisse (im Normalfall durch Promotion und Forschungsprojekte nachgewiesen) vorhanden sind. Dies sind jedoch eher Ausnahmen. Typischer sind jene

⁴⁷ Die bei den Kontraktorenfirmen angestellten Mitarbeiter werden seitens der ESA als *Contractors* bezeichnet.

Karrierewege, die bereits beschrieben worden sind. In Abbildung 2 finden sich diese noch einmal grafisch veranschaulicht:

Abbildung 2: Wege zur ESA



Quelle: ESOC, Human Resources Department (geringe Veränderungen durch den Verfasser)

Bei der ESA können, in begrenztem Umfang, auch Praktika absolviert werden. Diese sind für eine Bewerbung für eine feste Stelle zwar weniger relevant, können aber beispielsweise im Rahmen einer Bewerbung für eine *Young Graduate Trainee* Stelle vorteilhaft sein. In der Regel sollte die Praktikumsdauer drei bis sechs Monate betragen und die Bewerbung dafür nach Möglichkeit etwa ein Jahr im Voraus vorgenommen werden. Im Gegensatz zu festen Stellen sind für Praktika Initiativbewerbungen möglich und nötig.⁴⁸

4.2.2. Wege und Bewerbungsmotive der Befragten

Unter allen Interviewpartnern, abgesehen von den Trainees, gab es nur eine Person, die vor ihrer Anstellung bei der ESA so gut wie keine Berufserfahrung gesammelt hat. Alle anderen konnten auf eine mehrjährige Berufserfahrung verweisen, die sie zumeist in der Industrie, gelegentlich aber auch als *Contractors* oder bei nationalen Raumfahrtinstituten erworben haben. Die beiden Trainees hatten vor ihrer Annahme bei der ESA lediglich Praktika

⁴⁸ Praktika werden i. d. R. nicht ausgeschrieben. Bewerbungen sollten daher direkt an jene Abteilungen gerichtet werden, bei der das Praktikum absolviert werden möchte.

absolviert oder in Gelegenheitsjobs gearbeitet. Insofern decken sich die Karrierepfade der Interviewpartner mit denjenigen, die im vorherigen Abschnitt als typisch identifiziert wurden.

In den Interviews wurde darüber hinaus gefragt, mit welcher Motivation sich die Befragungsteilnehmer um eine Stelle bei der ESA beworben haben und wie sie darauf aufmerksam geworden sind.

Hinsichtlich der Motivation kann zunächst festgestellt werden, dass sich die Mehrheit der Befragten auf Stellensuche befand, aber zum Zeitpunkt der Bewerbung bei der ESA noch eine Stelle bei einem anderen Arbeitgeber innehatte, also nicht arbeitslos war. In der Mehrheit der Fälle stand also nicht die Jobsuche im Allgemeinen, sondern die Suche nach einer attraktiveren als der bisherigen Stelle im Vordergrund der Überlegungen. Einige der Interviewpartner waren aber auch auf der Suche nach einer ersten Stelle, oder waren in einer Situation, wo sie sich einen neuen Arbeitsplatz suchen mussten.

Die ESA als Arbeitgeber war für beide Gruppen aus folgenden Gründen interessant (siehe Tabelle 8):

Tabelle 8: Motivation für Bewerbung bei der ESA

Gründe	(n) Nennungen insgesamt
Interesse an Raumfahrt / Weltraumforschung	>5
Attraktive Stelle ausgeschrieben	2-5
Stelle ausgeschrieben, die mit eigenem Qualifikationsprofil übereinstimmt	
Wunsch, ins Ausland zu gehen oder in internationalem Umfeld zu arbeiten	
ESA als Organisation sehr attraktiv	
Arbeitsoptionen im Raumfahrtbereich nicht allzu groß – ESA nahe liegend	
Arbeitsort in Nähe der Familie	
Gute Karrieremöglichkeiten	1
Allgemeines Interesse an internationalen Organisationen	
Ratschlag von Bekannten	
Zufall	

Die Anzahl der Nennungen kann dabei nur als weicher Indikator für die Bedeutung der einzelnen Faktoren dienen, da die Befragten mehr oder weniger ausführlich auf die offene Frage geantwortet haben und keine Kriterien vorgegeben waren. Dennoch wird deutlich, dass zumindest das Motiv „Interesse an Raumfahrt / Weltraumforschung“ eine größere Bedeutung im Rahmen der Bewerbungsüberlegungen der Befragten hatte, als beispielsweise das Motiv „Ratschlag von Bekannten“. Das intrinsische Interesse der Interviewpartner an einer attraktiven Stelle im Raumfahrtbereich war sicherlich für eine Vielzahl der ESA-Mitarbeiter als Bewerbungsauslöser relevant, insbesondere in den technischen Bereichen. Gerade diese Attraktivität der ESA als Arbeitgeber, in Verbindung mit den eingeschränkten Arbeitsoptionen im Raumfahrtbereich⁴⁹, erhöht aber auch den Wettbewerb unter den Bewerbern. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass keiner der

⁴⁹ Angaben eines Mitarbeiters der Personalabteilung zufolge existieren in der EU ca. 40.000 Arbeitsstellen im Raumfahrtbereich.

Befragten den finanziellen Anreiz als direkten Motivationsgrund angegeben hat, obwohl die ESA diesbezüglich sicherlich besonders attraktiv ist.

Der Weg zur ESA führt über eine Stellenausschreibung. In diesem Zusammenhang kann es auch für zukünftige Bewerber von Interesse sein, über welche Informationskanäle die Befragten von ihrer Einstiegsposition bei der Weltraumorganisation erfahren haben. In Abschnitt 2.3 wurde schon dargestellt, dass freie Stellen in der Regel auf der ESA-Website und nur in Ausnahmefällen in weiteren Publikationen ausgeschrieben werden. Für eine Vielzahl der Befragten war die wichtigste Informationsquelle vordergründig allerdings nicht das Internet, sondern der Hinweis eines Bekannten innerhalb der Organisation.

„Die Idee habe ich selber nicht gehabt. Da kam eines Abends ein ‚staff member‘ zu mir und hat gesagt, da ist eine Stelle, ich sollte mich dafür bewerben.“ (Mitarbeiter im technischen Bereich)

“I had frequent contact with ESA. So they told me that there would be vacancies and they said, ‘why do you not apply?’” (Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

Dies ist insofern nicht widersprüchlich, als es natürlich legitim ist, dass sich Bekannte untereinander über derartige Sachverhalte informieren, die Interessenten dann auf die Website der ESA schauen und sich dort online bewerben. Dass viele der Befragten bereits vor ihrer Bewerbung bei der ESA Bekannte innerhalb der Organisation hatten, kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass einige bereits für Contractor-Firmen der ESA oder andere Industriepartner gearbeitet haben. Auch von Nachbarn, ehemaligen Kommilitonen oder Familienangehörigen bei der ESA war die Rede. Gerade die Punkte Contractor-Tätigkeit und Beziehungen zur ESA durch den ehemaligen Arbeitgeber wurden recht häufig als Informationsquelle für eine vakante Stelle bei der ESA genannt. Etwa die Hälfte der Befragten hatte durch Bekannte, durch eine Tätigkeit bei einer Contractor-Firma oder durch den Ex-Arbeitgeber Kontakte zur Weltraumorganisation. Insgesamt sind persönliche Netzwerke in diesem Zusammenhang offenbar sehr hilfreich. Es sei allerdings auch darauf hingewiesen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten schon länger als 10 Jahre bei der ESA beschäftigt ist – seit einer Zeit also, in der die Stellenausschreibung über das Internet keine nennenswerte Rolle gespielt haben dürfte.

Andere Informationsquellen für die Identifikation einer geeigneten Stelle bei der ESA waren: ESA-Website, Stellenanzeigen in Zeitschriften, Dozenten in International Space University, Stellenpool des Auswärtigen Amtes. Auch der „Zufall“ war einem Interviewpartner diesbezüglich hilfreich:

“I saw the position at ESA by coincidence. To be honest, I did not even know what ESA was standing for.” (Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

Dieser Informationskanal ist aber sicherlich eine große Ausnahme.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse folgendes: Persönliche Netzwerke sind ein wichtiges Hilfsmittel bei der Identifikation geeigneter Stellen bei der ESA. Aber auch ohne diese Kontakte besteht ausreichend Transparenz für Interessenten, sich über vakante Stellen zu informieren. Die Publikationspolitik der ESA bezüglich vakanter Stellen setzt jedoch zu einem Großteil auf die Aktivität der Stellennachfrager, da diese sich regelmäßig auf der Website informieren müssen, sofern sie nicht durch persönliche Kontakte in Kenntnis gesetzt werden. Andere Veröffentlichungswege sind die Ausnahme. Solange die ESA damit ausreichend qualifiziertes Personal rekrutieren kann, braucht und wird sie daran nichts ändern. Zukünftigen Nachwuchskräften, die sich für eine Mitarbeit bei der ESA interessieren, sei daher nahe gelegt, die Website der ESA regelmäßig aufzusuchen.

4.2.3. Karrieremöglichkeiten innerhalb der ESA

Die ESA ist eine Organisation, in der Mitarbeiter Karriere machen können. Typischerweise werden neue Mitarbeiter auf einem Niveau zwischen A2 und A4 eingestellt.

„Das ist üblicherweise A2, wenn man schon ein paar Jährchen gearbeitet hat. A3, wenn man erheblich viel Erfahrung hat. In Ausnahmefällen kann man auch als A4 eingestellt werden.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Prinzipiell können die Beschäftigten auf Vorschlag eines Vorgesetzten auf eine höhere Position (*Grade*) innerhalb eines bestimmten Grade Bands (wie A2 bis A4) befördert werden. Angaben von Mitarbeitern der Personalabteilung zufolge ist eine Beförderung aufgrund von „herausragender Leistung“ sowie einer bestimmten Zugehörigkeitsdauer zur Organisation möglich.

„Dafür gibt es in den ‚Rules and Regulations‘ bestimmte Voraussetzungen. Also man sollte eine bestimmte Zeit in der ESA gewesen sein, und dann sollte natürlich auch diese Promotion gerechtfertigt sein; sei es durch zusätzliche Verantwortungen, die übernommen wurden.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

Eine jährliche Leistungsevaluierung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten (*merit process*) ist vorgesehen, wird aber nicht in allen Fällen tatsächlich erreicht.⁵⁰ Die Entscheidung über eine Beförderung wird von der Beförderungskommission (*Promotion Board*) getroffen und muss vom Generaldirektor genehmigt werden. Die Beförderungskontingente sind jedoch

⁵⁰ Ein ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich sagte im Interview, dass diese Leistungseinschätzung nur alle drei bis vier Jahre vorgenommen wird: *„Every three or four years a kind of assessment takes place. [...] You are supposed to have objectives and you are measured in respect to these objectives.“*

beschränkt, ein Anspruch auf Beförderung besteht nicht. Über die Höhe der Beförderungskontingente entscheidet der Generaldirektor.

“There is a quota which is designed by the DG.” (ESA-Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

Da die große Mehrheit der Mitarbeiter der Organisation bis zur Pensionierung treu bleibt, ist der Wettbewerb um Beförderungen entsprechend hoch.

„Job-Möglichkeiten an sich gibt es nicht so oft. [...] Das ist schon wie bei einer Pyramide, was Beförderung angeht.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

“There are some career prospects, but I think in terms of promotion [...] you have to be realistic and realize that there are very limited numbers of posts available. You cannot expect to receive a rapid promotion in that sense.” (ESA-Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

“Here the turnover is really limited, plus people tend also to make the full career in the Agency. [...] You cannot really give a promotion to all the people who deserve it.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Dass die Mitarbeiter der Organisation so lange treu bleiben, ist aber auch ein Indikator für attraktive Arbeitsbedingungen. Es ist zugleich ein Hinweis dafür, dass die Unzufriedenheit mit der eigenen Karriere nicht allzu groß sein kann, da andernfalls ein Wechsel in die Industrie nahe liegend wäre.

Neben der Beförderung in eine höhere Position (*Grade*) gibt es automatische Heraufstufungen, so genannte *career steps*. Innerhalb eines bestimmten Grades steigen die Mitarbeiter automatisch um eine Stufe auf der Karriereleiter nach oben, in gerechtfertigten Fällen können auch mehrere dieser Stufen auf einmal übersprungen werden.⁵¹ Innerhalb eines Grades gibt es etwa 11 dieser *career steps*.

Für Positionen ab der Kategorie A5 können keine Beförderungen vergeben werden. Für diese Stellen ist eine Bewerbung notwendig.

“Above A4 you don’t get a promotion. You apply to a division, or the head of department.” (ESA-Mitarbeiter der Position A4)

Abgesehen von den *career steps* erfolgt auch die Beförderung von der Position A1 auf die Position A2 quasi automatisch. Allerdings ist die Anzahl der Mitarbeiter, die mit dem Grade A1 eingestellt werden, sehr gering.

⁵¹ Anfangs erfolgt die automatische Heraufstufung im jährlichen Turnus, ab einer bestimmten Stufe jedoch nur noch alle zwei Jahre.

Die individuellen Karriereaussichten sind fernerhin von der Größe der Abteilung, der Fluktuation der Mitarbeiter in der Abteilung sowie der Art neuer Projekte in und außerhalb der Abteilung abhängig.

“The career prospects are a little bit variable because it depends on the projects coming up. So normally you have a career prospect if you have a new project coming up.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Neben einer Beförderung ist es aber auch möglich, sich auf eine höhere oder aussichtsreichere Stelle in einer anderen Abteilung der ESA zu bewerben, um die eigene Karriere voranzutreiben.

“The advantage of this organisation is that you can change departments or divisions quite easily.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Offensichtlich ist es in der Regel so, dass die meisten Mitarbeiter im Laufe ihrer Zugehörigkeit zur ESA zumindest einmal in eine höhere Position befördert werden und als A3- oder öfter noch als A4-*Professional* in Pension gehen.

„Es gibt nicht wenige Kollegen, die mit A3 pensioniert werden. Aber üblicher ist, dass man es irgendwann im Laufe der Zeit nach A4 schafft. Versprochen ist das jedoch nicht.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Für Mitarbeiter mit einem technischen Hintergrund sind die Karriereaussichten, der Ansicht eines Befragten zufolge, zudem etwas besser als für Beschäftigte ohne technische Erfahrung.

“If you are looking for a rocket-like career, you should be an engineer for obvious reasons.” (ESA-Mitarbeiter im nicht-technischen Bereich)

Soweit die offizielle Karrierepolitik der ESA. In den Interviews wurde jedoch deutlich, dass in der Realität das Karrieresystem den offiziellen Regelungen bzw. Ansprüchen nicht immer gerecht wird. Nicht selten wird eher nach Alters- als nach Leistungskriterien befördert. Die ESA, bzw. deren Personalverantwortliche, sind sich dieses Problems bewusst. Zukünftig soll verstärkt auf das Leistungsprinzip gesetzt werden, um Frustrationen bei verdienten, aber nicht beförderten Mitarbeitern zu vermeiden und Leistungsgerechtigkeit herzustellen.

“In a perfect world [the promotion criterion] would be excellent consistent performance. But it is not a perfect world. Sometimes it is based on whether somebody has been in a job for a certain amount of years, etc. One thing we have to move forward to is becoming a performance based organisation. We are getting there, but it is still the mentality of seniority.” (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

“To be quite frank, I believe from every kind of aspect it is very much based on seniority, really not on merit or whatever.” (ESA-Mitarbeiter im administrativen Bereich)

“In fact, a lot of the granting system is based on age. [...] You cannot have an A4 until you are 40.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

In einem Interview wurde zudem die Geschlechterdiskriminierung in der Karrierepolitik der ESA kritisiert. Frauen hätten es schwerer, eine Beförderung zu erhalten als Männer.

“I would say that the system, how it exists now, is not entirely fair. [...] There is still too much gender difference. For the men it is still much easier to go on than for women.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Über den Einfluss von politischem Druck der Mitgliedstaaten auf die Beförderungsentscheidungen der ESA wurden verschiedene Aussagen gemacht. Sehr stark scheint die politische Einflussnahme auf die Mehrheit dieser Entscheidungen jedoch nicht zu sein. Einem Mitarbeiter der Personalabteilung zufolge hat politisches Kalkül, zumindest bis zu den A4-Positionen, nahezu keine Auswirkungen auf Personalbeschlüsse. Andere Mitarbeiter sehen jedoch einen gewissen politischen Gestaltungswillen, allerdings wird dies nur sehr allgemein artikuliert und steht nicht in unmittelbarem Widerspruch zu den Aussagen der Personalverantwortlichen.

„Ich glaube, wenn man erst einmal in der Organisation drin ist, sein Standing hat und sich als ‚Professional‘ unter ‚Professionals‘ etabliert und behauptet hat, spielt das [Politische] eigentlich keine so große Rolle mehr.“ (Mitarbeiter der ESA-Personalabteilung)

„Zum Teil sind die Entscheidungswege ein bisschen kompliziert bei der ESA, weil immer noch das Politische dazukommt.“ (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

“In international organisations there is a lot of politics playing in it.” (ESA-Mitarbeiter im technischen Bereich)

Die Interviewpartner, die nicht im Personalbereich arbeiten, wurden auch zu ihrer Zufriedenheit mit der Karrierepolitik und den eigenen Karrieremöglichkeiten in der ESA befragt. Dabei waren die Meinungen der Befragten, unabhängig ob im technischen oder administrativen Bereich, sehr gemischt. Während sich ein Teil der Personen mit den eigenen Aussichten zufrieden zeigte, äußerte sich ein anderer Teil zurückhaltend kritisch im Hinblick auf die fehlende Leistungswertschätzung, die Flexibilität, die limitierten Aufstiegschancen oder die Schwierigkeiten bei der Familienplanung.

“I think the method here is really conservative. Let’s say it is a classical method. I mean, the recognition is only by responsibility and has nothing to do how well you do your job technically. [...] Personally, I still don’t like it very much. [...] Seniority is still a heavy weight here.”

“It is not flexible, because [the system] is quota-based.”

“The career development is a big shock when you start here.”

“A career plan, a family plan... that is the difficult part when you are abroad, in terms of organisation. Your family is also dislocated; I mean it is kept from its roots.”

Die automatische Heraufsetzung (*step increase*) innerhalb der einzelnen Positionen (*Grades*), die weitgehende Transparenz des Systems, die Möglichkeit des Abteilungswechsels oder auch das Angebot an Weiterbildungsoptionen wurden hingegen von den Nicht-Personalern sehr positiv bewertet.

“The good thing is that you get an extra step every year. So you think: Great, I get an extra step every year, financial increase that is fantastic. Nowhere in the private sector would you get this.”

“I am happy that I know the system. If you know the system, you can decide whether you like it or not.”

“It is very good, because basically we are divided into different departments and each department is almost like a separate unity. [...] You can move to a different department and get a job you wanted somewhere else.”

„In puncto Fortbildung ist das hier wirklich ein guter Ort.“

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die Karrieremöglichkeiten innerhalb der ESA feststellen, dass individuelle Leistungen eingeschränkt gratifiziert werden können. Oftmals ist jedoch das Alter einer Person entscheidender für eine Beförderung als deren Leistung. Aufgrund der geringen Fluktuation und der hohen Anzahl ambitionierter Mitarbeiter in der Organisation sind die individuellen Karrierefortschritte begrenzt und müssen hart erkämpft werden. Letzteres ist jedoch keine ESA-typische Besonderheit. Für Frauen kann es unter Umständen schwieriger sein, in der ESA Karrierefortschritte zu machen als für männliche Mitarbeiter. Angesichts der offiziellen Gleichstellungspolitik von Männern und Frauen, die von der ESA vertreten wird, ist dieses Ergebnis etwas überraschend. Allerdings wurde diese Diskriminierungskritik nur in einem Interview vertreten und kann in dieser Studie nicht mit zusätzlichen Fakten erhärtet werden. In einer technischen Organisation wie der ESA haben Mitarbeiter mit einem technischen Hintergrund darüber hinaus Vorteile bei Beförderungen gegenüber Kollegen ohne diese Erfahrung.

Die Mitarbeiter zeigten sich insgesamt zufrieden mit ihren Karriereoptionen innerhalb der ESA, wünschen sich teilweise aber etwas mehr Flexibilität und eine stärkere Leistungswertschätzung. Das Arbeitsklima, insbesondere die Arbeitsinhalte und die finanzielle Entlohnung, wiegt einige Selbstverwirklichungsbeschränkungen hinsichtlich der Beförderungsmöglichkeiten wieder auf, sodass die Mitarbeiter der ESA auch sehr lange treu bleiben.

4.3. Deutsche bei der ESA

Im Rahmen der Interviews wurden die Personalverantwortlichen der ESA darum gebeten, deutsche Bewerber bzw. Mitarbeiter einzuschätzen. Vorrangiges Ziel dabei war es, herauszufinden, inwiefern sich die deutschen Kandidaten oder Mitarbeiter von ihren Kollegen aus anderen Ländern unterscheiden, d. h. welche Stärken oder Schwächen sie normalerweise besitzen. Möglicherweise können damit Ursachen für die eingangs erwähnte Unterrepräsentanz Deutschlands am Personal der Europäischen Weltraumorganisation gefunden werden.

Vorweg sei darauf hingewiesen, dass sich diese Einschätzungen auf persönliche Wahrnehmungen einzelner ESA-Mitarbeiter im Personalbereich sowie zwei Mitarbeiter aus anderen Bereichen, die sich zufällig zu diesem Thema äußerten, beziehen. Es werden Eigenschaftstendenzen dargestellt, aber keine Generalisierungen in dem Sinne, dass ALLE Deutschen diese oder jene Qualifikationen oder Erfahrungen besitzen bzw. nicht darüber verfügen. Neben den kulturellen sind auch die individuellen Differenzen zu berücksichtigen.

Die Äußerungen der Interviewpartner lassen sich weitgehend auf die in Abschnitt 4 dargestellten Qualifikations- und Rekrutierungskriterien beziehen. Zu den Studienfächern und Praktika, die deutsche Bewerber oder Mitarbeiter typischerweise absolviert haben, bevor sie zur ESA kommen, wurden jedoch keine Angaben gemacht.

Das auffälligste Defizit deutscher Kandidaten ist offenbar ihre lange Ausbildungs- bzw. Studiendauer. Dieser Nachteil im Vergleich zu Kandidaten anderer Nationalitäten wurde von nahezu allen Interviewpartnern angesprochen. Es ist ein Problem, das seit längerer Zeit bekannt ist und unter anderem auch schon im *Stuttgarter Appell* als Hemmnis für eine erfolgreiche deutsche Personalpolitik bei internationalen Organisationen kritisiert wurde.⁵²

Die lange Ausbildungsdauer an deutschen Hochschulen ist eine Ursache dafür, dass deutsche Bewerber oftmals älter sind als Kandidaten aus anderen Ländern. Dies hat vor allem zwei Nachteile: Im Vergleich zu gleichaltrigen Mitbewerbern aus anderen Staaten verfügen die Deutschen einerseits über geringere Berufserfahrung. Andererseits ist die mangelnde Berufserfahrung mitverantwortlich für den Mangel an bestimmten Schlüsselqualifikationen. Des Weiteren ist die ESA, wie weiter oben bereits gezeigt wurde, aufgrund der demografischen Struktur ihres Personals bestrebt, vakante Stellen mit möglichst jungen *und* erfahrenen Kandidaten zu besetzen.

⁵² Vgl.: Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), (1999): Stuttgarter Appell an Bund und Länder, Wissenschaft und Wirtschaft: Für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik. Internet: www.berlinerinitiative.de/materialien/1999_stuttgarter_appell.pdf (abgerufen: 12.11.2005)
Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Erklärung der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, der Stiftung Wissenschaft und Politik sowie der Robert Bosch Stiftung mit Empfehlungen zur Verbesserung der internationalen Ausrichtung von Schulen und Hochschulen sowie der deutschen Präsenz in internationalen Organisationen.

„Generell sind Trainees, aber auch sonstige deutsche Bewerber, gerade für Einstiegspositionen, im Regelfall überdurchschnittlich, was das Eintrittsalter angeht. Das liegt an der langen Ausbildung. Das fängt mit dem Abitur an und geht weiter bei den Studiengängen.“

“In general the education system in Germany is old-fashioned. Old-fashioned because people get their degrees very late. [...] If you consider that we are looking for people with first experience, then already there we have got a problem. [...] It is a disadvantage for the Germans because they start later.”

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass manche – Deutsche zum Beispiel – mit 30 hierher kommen und überhaupt noch nicht gearbeitet haben. Die konkurrieren hier mit jungen Franzosen und Engländern, die mit 22 einen Abschluss haben und die bereit sind, andere Sachen zu übernehmen. Da stehen die Deutschen eher im Schatten.“

Lange Studiendauer und hohes Einstiegsalter bei vergleichsweise geringer Berufserfahrung deutscher Kandidaten sind demzufolge ein bedeutsames Hemmnis für den Einstellungserfolg.

Was Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung der Bewerber und Mitarbeiter anbelangt, so liegen die Deutschen dabei offenbar im Mittelfeld, sie werden als „weder herausragend gut noch schlecht“ bzw. als „durchschnittlich“ charakterisiert.

Besser fällt das Urteil über die Fachkenntnisse der Deutschen aus. Diese werden von einem Personalverantwortlichen als „sehr gut“ eingestuft. Zugleich erfolgt jedoch eine gewisse Relativierung dieses Urteils, indem auf den Gesamtzusammenhang hingewiesen wird:

„Fachlich gesehen sind [die Deutschen] sehr gut. Aber man muss eben andererseits auch erkennen, es ist ein Wettbewerb, und wenn sich andere stärker darstellen können als es hier der Fall ist, kann man wer weiß wie oft sagen, die Kandidaten sind gut, die aus Deutschland kommen. Aber die anderen kommen dann einfach etwas stärker an und das macht sich dann eben doch bemerkbar.“

Aus dem angeführten Zitat wird bereits eine weitere Schwäche deutscher Bewerber deutlich – die kommunikative Kompetenz. Vor allem in Bezug auf Darstellungs- und Präsentationsfähigkeit haben deutsche Kandidaten offensichtlich deutliche Defizite. Neben dem Mangel an Berufserfahrung, der bereits angesprochen wurde, kann eine weitere Ursache für das kommunikative Defizit auch in der deutschen Hochschulausbildung gesehen werden. Zumindest wurde in einem Interview angemerkt, dass kommunikatives - und gewissermaßen auch soziales – Training in anderen Ländern offenbar stärker Bestandteil von Ausbildungsinhalten an Hochschulen ist.

„Man merkt eben doch, dass in [England und Frankreich] sehr viel mehr Zeit damit verbracht wird, die Kommunikationsfähigkeiten der Studenten zu entwickeln. Ob das nun in der Form von ‚public speaking‘ [...] oder ob es in einer Gruppensituation ist, wo es eben auch um Konfliktbewältigung usw. geht.“

„Deutsche sind sehr bescheiden und verstehen es oft nicht, sich so gut zu verkaufen

wie Bewerber aus manch anderen Mitgliedstaaten. Das ist wirklich ein Schema, das man immer wieder beobachten kann – falsch verstandene Bescheidenheit.“

Neben den Fachkenntnissen werden die Stärken deutscher Bewerber und Mitarbeiter vor allem bei den organisatorischen Fähigkeiten und bei Persönlichkeitseigenschaften wie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit verortet. Die Folge ist gleichwohl ein Mangel an Flexibilität.

“Germans are extremely well organized, very structured, slightly inflexible as a result, very reliable, very trustworthy. Most Germans, if they say they are going to do something, they do it.”

Strukturiertheit und Gründlichkeit der Deutschen können wahrscheinlich auch als Gründe dafür angesehen werden, dass sie in der Regel „gut vorbereitet“ zum Einstellungsinterview erscheinen.

Ein großes Defizit, das mehrfach erwähnt wurde, ist die mangelnde Mobilität der Deutschen. Sie stellt einen Hauptgrund für teilweise geringe Bewerberzahlen von Deutschen, insbesondere an den ausländischen ESA Standorten, dar.

„Die fehlende Bereitschaft, auch ins Ausland zu gehen, oder mit der Organisation ins Ausland zu gehen, ist leider häufig bei deutschen Bewerbern.“

“The mobility of the Germans is not as high as, for instance, that of the Italians.”

„Aber leider, im Vergleich mit anderen Ländern, sind die Deutschen etwas träger und wollen in Berlin oder Hamburg sein, aber nicht in Darmstadt. Das ist schon merkwürdig.“

Über die Ursachen für diesen Mobilitätsunwillen kann hier lediglich spekuliert werden. Ein Interviewpartner nannte beispielsweise die vergleichsweise hohen Industrielöhne bei (west-)deutschen Unternehmen im Luft- und Raumfahrtbereich und das Niveau der Lebensqualität als Ursache für diese „Heimatverbundenheit“ der Deutschen.⁵³ Diese Sichtweise wurde auch vom Personalchef der ESA, Jean Claude Spérisen, in einem Interview mit einer schweizerischen Tageszeitung vertreten.⁵⁴

„Qualifizierte Schweizer und [...] Deutsche finden nach dem Studium in ihrer Heimat gute Stellen, die sie dann nur ungern wieder aufgeben.“

⁵³ Auf der Homepage des Forschungsprojektes PROFIO (www.profio.de) finden sich verschiedene Ursachen für die mangelhafte Präsenz von Deutschen in internationalen Organisationen – von denen die Mobilitätsbereitschaft ein Bestandteil ist. Diese Ursachen lassen sich in subjektive und objektive Gründe einteilen. Subjektive Gründe sind v. a. in der unzureichenden Qualifikation von deutschen Bewerbern zu sehen, während objektive Gründe eher im mangelnden Anreiz zu suchen sind, die Tätigkeiten bei internationalen Organisationen auf qualifizierte deutsche Bewerber ausstrahlen.

⁵⁴ Siehe Neue Zürcher Zeitung: Die ESA sucht Bewerber aus der Schweiz. 19.10.2005 (Internet: <http://www.nzz.ch/2005/10/19/ma/articleD8M4V.html>)

Fest steht jedoch: das Mobilitätsproblem ist neben der langen Ausbildungsdauer einer der Hauptfaktoren für die vergleichsweise geringe Repräsentanz deutscher Mitarbeiter bei der ESA.

In Tabelle 9 sind die von den Befragten genannten Stärken und Schwächen deutscher Bewerber, verglichen mit denjenigen von Kandidaten aus anderen Mitgliedstaaten der ESA, noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 9: Stärken und Schwächen deutscher Bewerber

Kriterien	Erläuterung	Bewertung
Studium	Studiendauer	-
Sprachkenntnisse		+/-
Auslandserfahrung		+/-
Berufserfahrung	(Einsteiger)	-
Fachkenntnisse		+
Schlüsselqualifikationen	Kommunikative Kompetenz	-
	Konfliktfähigkeit	-
	Organisationsfähigkeit	+
Persönlichkeitseigenschaften	Verlässlichkeit / Vertrauenswürdigkeit	+
	Flexibilität	-
Sonstiges	Mobilität	-
	Einstiegsalter	-

4.4. Anmerkungen zur Hochschulausbildung

Eines der Hauptziele des Forschungsprojektes PROFIO ist es, besonders gute, bereits existierende Ausbildungsinhalte für Karrieren bei internationalen Organisationen zu identifizieren und ein möglichst ideales Set an curricularen Inhalten zu entwickeln, die dann in der Praxis zur Qualifizierung von Nachwuchskräften verwendet werden können. Zu diesem Zweck werden einerseits erfolgreiche Ausbildungsprogramme für Karrieren im internationalen Bereich untersucht. Andererseits werden aber auch die Ausbildungswege von Mitarbeitern internationaler Organisationen betrachtet und es wird Wert auf die Beurteilungen dieser Personengruppe (=erfolgreiche Bewerber) zu ausbildungsrelevanten Sachverhalten gelegt.

In Abschnitt 4.1.1 ist bereits dargestellt worden, dass sich bei den befragten ESA-Mitarbeitern kein bestimmtes Muster in Bezug auf ihren Studienhintergrund feststellen lässt. Sowohl die Fachrichtungen als auch die Ausbildungsstätten, an denen die Befragten studiert haben, sind breit gestreut. Darüber hinaus sind die Interviewpartner aber auch befragt worden, inwiefern sie ihre Hochschulausbildung für die gegenwärtig ausgeübte Tätigkeit qualifiziert hat, also welche universitären Ausbildungsinhalte oder Serviceleistungen besonders hilfreich waren oder welche Qualifikationen bzw. Leistungen vermisst werden. Ebenso wurde gefragt, was Universitäten besser machen können, um Kandidaten so gut wie möglich auf eine Tätigkeit bei der ESA vorzubereiten.

Als positive Ausbildungsleistung des eigenen Studiums ist vor allem die Vermittlung von Lernstrategien genannt worden. Diese Qualifikation hat die Befragten dazu befähigt, sich neuen und wechselnden Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben erfolgreich anzupassen.

“I managed very, very quickly to jump into the subject and I managed to learn very, very quickly. And this is what I think is important.” (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

„Die Methodik, wie man etwas lernt und wie man sich Wissen aneignet, dafür war es gut.“ (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

Weiterhin wurde des Öfteren auch die Vermittlung von Fachkenntnissen gelobt und als hilfreiche Grundlage für die gegenwärtige Position betrachtet. Die Mehrzahl dieser Aussagen bezog sich auf die Vermittlung von ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Sachverhalten. Aber auch andere, nicht-technische Fachkenntnisse wurden als bedeutsam für die aktuelle Arbeit angesprochen. Zugleich wiesen mehrere Personen darauf hin, dass es sich bei den genannten Kenntnissen vor allem um grundlegende Wissensbestandteile handelt, die allein nicht genügen, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Spezifische Fachkenntnisse werden vor allem nach der Universität erworben.

„Wenn es darum geht, das Handwerkszeug zu erlernen, ist zumindest die Universität von der ich komme, sehr gut.“ (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

“Here it is like working in foreign affairs, because you deal with different cultures. [...] My Master's definitely helped me to understand what is special about ESA, what is special about multinational organizations. If your goal was to work in foreign affairs, you understand it very well.” (ESA-Mitarbeiter mit nicht-technischem Studienhintergrund)

“Most of the knowledge you gain is in industry because it is so specific that you cannot really teach it at university.” (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

Auch der Erwerb von kritischem Urteilsvermögen sowie von Problemlösungskompetenz wurde mehrfach als bedeutsam für die gegenwärtige Arbeit bzw. als hilfreiche Karrierebefähigung erwähnt. Nicht bei allen Befragten, die sich zu dieser Qualifikation geäußert haben, ist diese Kompetenz jedoch durch das Studium vermittelt worden.

“I was trained to question technical issues or facts or just to make sure that we have a sound base, or that whatever decision we take is based on correct information.” (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

“At least you kind of know how to start, how to go about things, problem solving, things like this.” (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

“Lawyers are very often trained to identify problems and rarely to find solutions.” (ESA-Mitarbeiter mit nicht-technischem Studienhintergrund)

Andere Ausbildungselemente, die einerseits positiv bewertet und andererseits als fehlend beklagt wurden, waren Präsentationskompetenz, Praxisbezug und Interdisziplinarität. Der fehlende Praxisbezug war zugleich das von den Befragten am häufigsten genannte Element, das als von den Universitäten unzureichend umgesetzt kritisiert wurde.⁵⁵

„Natürlich ist man an der Uni doch sehr weit weg von der wirklichen Welt. Man wird eher auf eine Forscherkarriere vorbereitet und weniger auf eine in der Industrie.“ (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

Von einer befragten Person, die ihren Studienabschluss an einer amerikanischen Elite-Hochschule erworben hat, wurden allem die Internationalität und Interdisziplinarität der Ausbildung, das Training von Präsentationsfähigkeiten, die Vermittlung von Teamfähigkeit durch Gruppenarbeit sowie der Praxisbezug, unter anderem durch die Verwendung der *case studies*-Methodik, als sehr hilfreich für das spätere Arbeitsleben gelobt.

“I really loved this international environment and all the interactions I had with my field students and professors.” (ESA-Mitarbeiter mit technischem Studienhintergrund)

⁵⁵ Vor allem von Interviewpartnern, die in Deutschland studiert haben.

Als letztes Beispiel für eine karriereförderliche Ausbildungsdienstleistung soll noch die Aussage einer Person angeführt werden, die ihren Abschluss an einer britischen Universität erworben hat. Dabei handelt es sich um die Unterstützungsleistung bei der Karriereplanung, insbesondere in den Bereichen Bewerbungsschreiben und Verhalten im Einstellungsgespräch. Ein derartiger Service ist zwar kein unmittelbarer Bestandteil einer akademischen Ausbildung, kann aber insbesondere bei der Suche nach dem ersten Job im Anschluss an das Studium äußerst hilfreich sein.

“In England they actually provide students with a lot of support, in writing CVs and how to present yourself in interviews.” (Interviewpartner mit nicht-technischem Studienhintergrund)

In Tabelle 10 sind die von den Befragten genannten positiven oder fehlenden Ausbildungselemente bzw. Ausbildungsdienstleistungen zusammengefasst.

Tabelle 10: Positive und fehlende Qualifikationsleistungen der Hochschulen*

Positive Qualifikationsleistungen oder Bestandteile	Fehlende Qualifikationsleistungen oder Bestandteile	Nennungen insgesamt (n)
- Analytische Kompetenz (Vermittlung von Lernstrategien)		> 5
- Fachkenntnisse (Technische Ausbildung)	- Praxisbezug	2-5
- Analytische Kompetenz (kritisches Urteilsvermögen)	- spezifische Fachkenntnisse	
- Problemlösungsvermögen	- Managementkompetenz (Organisationskompetenz, Projektmanagement)	
- Gute Ansprechpartner	- Kommunikative Kompetenz (PRÄSENTATIONSTECHNIKEN)	
- Kommunikative Kompetenz (<i>Schreibkompetenz</i> , innovative Präsentationstechniken), -	- Führungskompetenz (Personalmanagement)	1
- Praxisbezug	- Kommunikative Kompetenz allgemein	
- <i>Internationaler Fokus der Ausbildung</i>	- Analytische Kompetenz (Problemlösungsvermögen)	
- Fachkenntnisse (<i>Funktionsweise internationaler Organisationen und internationaler Beziehungen</i>)	- Flexibilität	
- <i>Hilfestellung für Bewerbungen</i>	- Interdisziplinarität	
- Internationales Studientumfeld (viele Nationalitäten)		
- Interdisziplinarität der Ausbildung und der Arbeitsgruppen		
- Soziale Kompetenz (Teamarbeit)		

*Darstellung der Inhalte: **Fett** (Sowohl als positives wie als fehlendes Ausbildungselement erwähnt) / *Kursiv* (Nennung durch Befragte ohne technischen Studienhintergrund), / **GROßBUCHSTABEN** (Nennung durch Befragte mit und ohne technischen Studienhintergrund)

Generelle Ableitungen für Verbesserungen in der Ausbildungspraxis lassen sich aus diesen Ergebnissen nur bedingt vornehmen, da in vielen Arbeitsbereichen spezielle Fachkenntnisse, Schlüsselqualifikationen oder Persönlichkeitseigenschaften notwendig sind. Gerade für Ausbildungsgänge, die ihre Studenten auf internationale Karrieren vorbereiten,

sind – abgesehen von den relevanten Fachkenntnissen – unter den oben dargestellten Punkten wohl vor allem die Aspekte der Internationalität (multinationale Arbeitsgruppen, interkulturelles Training, Fremdsprachentraining), der Befähigung zur interkulturellen Teamarbeit und der kommunikativen Kompetenz von Bedeutung. Zudem erscheint der Aspekt der Karriereunterstützung durch Bewerbungstraining u. ä. als empfehlenswerte Zusatzdienstleistung, die seitens der Hochschulen angeboten werden könnte.

Auch von den Befragten wurden einige direkte Empfehlungen angebracht. Um ihre Absolventen möglichst gut auf eine Karriere bei internationalen Organisationen bzw. bei der ESA vorzubereiten, sollten die Hochschulen vor allem folgende Punkte berücksichtigen:

Fachkenntnisse vermitteln, Teamarbeit fördern und Praxisprojekte durchführen

“The background I think is important, but also to be able to work in teams. [...] In the universities they should more emphasize on building teams to work on projects. For example in the last year before the career, you designate several teams and they have to design a project. And they have to really sell the project and try to compete with any external company who is providing similar projects. [...] It helps you to start working in teams, because you always have weak points in the team, you have strong points in the team, and you have different people with different characters. And the entire environment forces you to [...] create a product at the end of that. [...] In fact I would suggest [...] that the teachers sometimes should be acting as directors of a company, and try to evaluate the work not so much academically but in terms of value, other value.”

Generell auf Praxisbezug achten

“I think that universities should make sure that the link between the real life and the university is highlighted during the studies.”

Lernstrategien vermitteln

“What is important in the university is first to give us the background and second to teach us the tools so that we can learn faster.”

Soziale bzw. interpersonale Kompetenzen fördern

“If something in interpersonal skills could be added it would be good.”

Interkulturelle Kompetenz fördern

“I think it is important for the students to be able to get the opportunity to work with people from other countries, and remove all these stereotypes that the Spanish are like that and the Germans are like that and the British are like that.”

Berufs- und Auslandserfahrung sowie Fremdsprachenerwerb während des Studiums fördern

“I think if the universities can do something in particular then it would definitely be to give the students the opportunity to have some placements as part of the course and not necessarily in the same country if possible, within industry or even exchanges with universities for six or three months.”

“When you are preparing a course, you should think about putting people in different countries so that they get the cultural and the language backgrounds that they need. That is what I would suggest.”

Gastdozenten aus der ESA rekrutieren und gemeinsame (Lern-) Projekte mit der Weltraumorganisation anbieten

“It would be good to get more guest speakers from ESA in. Just to encourage ESA to come and make presentations.”

“I think the better way to prepare students is really to try to have more projects

combined with ESA. So that you have really integrated them, and that is motivating for the student and also for the people of ESA.”

Bei Studenten frühzeitig Interesse für internationale Karriere wecken bzw. interessierte Studenten dafür sensibilisieren

“I do not believe it is like switching on the light. One day you wake up and think: ‘Okay, you go international.’ It has to be brought in, element by element. And it is good, if universities can bring that in early in the studies. [...] Not all the students already know that they want to have an international career. They need to be triggered at some point. And the earlier the trigger comes, the more time they have to look for what they want.”

ESA und deren Ausbildungsprogramme bei den Studenten bekannt machen und über die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten informieren

“ESA should be much more present at the universities, much more. [...] So that people realize that there are many opportunities or projects.”

Erneut wird damit die Bedeutung von Fachkenntnissen, von Fremdsprachenkenntnissen oder Schlüsselqualifikationen wie interkultureller Kompetenz oder Teamfähigkeit unterstrichen. Für die Universitäten gibt es, auch darauf wird hingewiesen, verschiedene Möglichkeiten, ihren Studenten die relevanten Qualifikationen zu vermitteln. Besonders empfohlen werden die Durchführung praxisnaher und praxisrelevanter Projekte – auch in Verbindung mit der ESA⁵⁶ – die Arbeit in Gruppen, die Integration von Praxissemestern und Studentenaustauschprogrammen in reguläre Ausbildungsprogramme oder auch die Einstellung von Gastdozenten aus der Europäischen Weltraumorganisation. Für letzteres könnten sich interessierte Universitäten beispielsweise an das *Education Office* der ESA wenden, das derartige Anfragen oder Projekte unterstützt. Indirekt wird erneut auch die *case-study*-Methodik als Lehrtechnik empfohlen (siehe erstes Zitat).

Die frühzeitige Sensibilisierung von Studenten für internationale Thematiken, Auslandsaufenthalte, internationale Organisationen etc. sowie über Arbeitsmöglichkeiten und Einsatzfelder in diesem Bereich ist überdies eine äußerst wichtige und notwendige Aufgabe von relevanten Ausbildungsprogrammen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer verantwortungsvollen staatlichen Personalpolitik.

⁵⁶ Ein Interviewpartner hat beispielsweise empfohlen, dass sich die Universitäten verstärkt an Projekten wie „SSETI“ (Student Space Exploration and Technology Initiative) beteiligen sollten. Bei diesem Projekt haben Studenten an verschiedenen Universitäten in Zusammenarbeit mit der ESA einen Forschungssatelliten entwickelt, der im Jahr 2005 mit einer Trägerrakete in den Erdorbit befördert wurde (siehe auch: www.sseti.org).

5. Fazit

Die vorliegende Studie liefert einen umfassenden Einblick in die Rekrutierungspraxis der Europäischen Raumfahrtagentur. Durch Interviews mit Personalverantwortlichen sowie anderen Mitarbeitern der ESA konnten die Anforderungen, die die Europäische Weltraumorganisation an Bewerber und Mitarbeiter im vergleichbaren höheren Dienst (*Professionals*) stellt, herausgearbeitet und dargelegt werden. Darüber hinaus wurde die besondere Situation von deutschen Kandidaten sowie die spezifischen Leistungen und Defizite der Hochschulausbildung in diesem Feld berücksichtigt. Die präsentierten Ergebnisse können aufgrund der angewendeten Methodik allerdings nur für einen eingeschränkten Personenkreis Gültigkeit beanspruchen, nämlich für (potentielle) Mitarbeiter in den Positionen A2 – A4, sowie für Trainees.

Es ist deutlich geworden, dass bei der ESA ein formalisiertes Einstellungsverfahren zur Anwendung kommt, das im Regelfall von der Stellenausschreibung im Internet über die Vorauswahl der Kandidaten, die Erstellung eines Kriterienkataloges durch ein Auswahlkomitee und die Durchführung des Einstellungsinterviews (und gegebenenfalls weiterer Tests) bis zur letztendlichen Entscheidung des Generaldirektors reicht.

Als wesentliche Einstellungsvoraussetzungen für Positionen im Bereich zwischen A2 und A4 wurden die Staatsangehörigkeit zu einem Mitgliedstaat der ESA, der Nachweis eines Master-äquivalenten Hochschulabschlusses, relevante Fachkenntnisse und mehrjährige Berufserfahrung, gute Englisch- und teilweise auch Französischkenntnisse sowie stellenspezifische Schlüsselkompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften identifiziert. Zudem ist bei der Einstellung relevant, ob ein Bewerber von einem über- oder unterrepräsentierten Mitgliedstaat der ESA (Personalanteil eines Mitgliedstaates in Relation zum finanziellen Haushaltsbeitrag) kommt und welches Alter und – ebenfalls aus Proporzgründen – Geschlecht ein Kandidat besitzt. Die Reputation einer Hochschule, Abschlussnoten oder absolvierte Praktika sind hingegen von geringerer Bedeutung bei der Besetzung von *Professional*-Positionen. Auch Auslandserfahrung, so wurde gezeigt, ist kein formales Selektionskriterium. Sie ist jedoch ein aussagekräftiger Indikator für eine gewisse geistige Orientierung und Persönlichkeitsbildung, für Fremdsprachenbeherrschung, interkulturelle Kompetenz oder Mobilitätsbereitschaft; damit ist der Erwerb von Auslandserfahrung sehr zu empfehlen. Für Trainee-Positionen gelten ähnliche Kriterien, wobei weniger Wert auf Berufserfahrung, dafür aber mehr auf absolvierte Praktika gelegt wird.

Derzeit haben Personen aus unterrepräsentierten Mitgliedstaaten wie Deutschland, der Schweiz oder Frankreich, die zudem noch weiblichen Geschlechts sind und über einen ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Abschluss verfügen, besonders gute

Einstellungschancen, sofern sie die fachlichen und weiteren stellenspezifischen Anforderungen erfüllen. Dies verdeutlicht die folgende Antwort eines personalverantwortlichen ESA-Mitarbeiters auf die Frage nach einem idealen Kandidaten:

“An ideal candidate is somebody who has five to ten years of industrial experience, internationality, which is attractive for us, who has enough experience to bring a needed skill to the agency, and has the potential to grow. [...] An ideal candidate would be a female German, I am not kidding, between thirty to forty-two, who is a senior engineer or potential section head, who could grow into a department head or even higher.”

Neben den Anforderungen, die an Bewerber gestellt werden, ist in der Studie aber auch auf Empfehlungen hingewiesen worden, die zukünftige Kandidaten bei ihrer Karriereplanung berücksichtigen sollten. Die *gezielte* Aneignung von Fach- und Fremdsprachenkenntnissen, das Sammeln von Auslands- und relevanter Berufserfahrung wurden dabei ebenso genannt wie beispielsweise eine umfassende Vorbereitung auf das Einstellungsinterview, die Demonstrationsfähigkeit verschiedener Schlüsselkompetenzen, von Initiative und Lernbereitschaft, die Pflege von Netzwerken oder das Bewusstwerden über die positiven und negativen Konsequenzen der Notwendigkeit eigener Mobilität.

Ein Studienabschluss in einem ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Fach kann allgemein als besonders Erfolg versprechende Ausgangsgröße in einer technischen Organisation wie der ESA gelten. Wie gezeigt wurde, erfordern etwa 70 Prozent der Stellen bei der ESA eine derartige Qualifikation. Aber auch Absolventen eher polyvalenter Studienrichtungen wie Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften oder bestimmter sozialwissenschaftlicher Fächer werden bei der ESA in nicht unerheblichem Umfang gesucht.

Da die Mitarbeiter der ESA in der Regel jedoch bis zur Pensionierung treu bleiben, ist die Mitarbeiterfluktuation vergleichsweise gering. In den vergangenen Jahren wurden durchschnittlich lediglich 100 Stellen pro Jahr neu besetzt. Die Möglichkeiten, eine feste Stelle bei der ESA zu erhalten, sind dementsprechend eingeschränkt und der Wettbewerb um vakante Stellen groß. Die Attraktivität der ESA als Arbeitgeber spiegelt, neben der geringen Mitarbeiterfluktuation, auch folgende Aussage eines technischen Mitarbeiters der ESA wider:

“ESA [...] provides a very good work environment, but also a very good topic. I feel myself to be in a very limited group of just a few percent - probably less - of people in the world who go to work and like what they are doing.”

Die Aufnahme einer Position als *Contractor* bei einem Industriepartner der ESA, die Mitarbeit bei einer nationalen Raumfahrtagentur oder die Teilnahme am *Young Graduate Trainee*-Programm kann die Erfolgchancen bei einer Bewerbung um eine feste Stelle bei der

Europäischen Weltraumagentur jedoch fördern. Direkte Kontakte zur ESA sind einerseits als Referenzen für die Qualität der eigenen Arbeit und Leistungen nützlich, andererseits aber auch für die Informationsweitergabe über vakante Stellen. Zahlreiche Mitarbeiter der ESA sind über diesen Weg zu einer festen Stelle gekommen. Für die Befragten waren, neben der Stellenausschreibung auf der ESA-Website, persönliche Netzwerke der wichtigste Informationskanal für vakante Stellen.

In puncto Karrieremöglichkeiten hat sich in den Interviews ein gemischtes Bild ergeben. Zwar waren nahezu alle Befragten insgesamt relativ zufrieden mit ihren bisherigen Karriereschritten und den zukünftigen Aussichten. Dennoch beklagte ein Großteil der Interviewpartner die geringe Flexibilität und den starken Altersbezug des Karrieresystems in der Praxis. Eine stärkere Leistungswürdigung wird gewünscht. Dies ist den Personalverantwortlichen bewusst, die diesbezüglich teilweise an Veränderungen arbeiten. Generell wurde das Karrieresystem von den Befragten als transparent eingestuft.

Auch auf Stärken und Schwächen deutscher Bewerber oder Mitarbeiter der ESA ist hingewiesen worden. Dabei wurde deutlich, dass die Unterrepräsentanz Deutschlands am Personal der ESA zum Teil ein ‚hausgemachtes‘ Problem ist. Vor allem die lange Ausbildungsdauer in Verbindung mit dem späten Berufseinstieg oder geringer Berufserfahrung im Vergleich zu gleichaltrigen Kandidaten aus anderen Ländern, stellt ein Einstellungshemmnis dar. In der Folge erwerben Deutsche auch wichtige Schlüsselqualifikationen später als ihre Konkurrenten aus anderen Ländern, die sich bereits im Arbeitsleben bewährt und notwendige Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit antrainiert haben. Obwohl die Fachkenntnisse der deutschen Kandidaten von den Personalverantwortlichen der ESA in der Regel als durchaus wettbewerbsfähig eingestuft werden, stehen die Deutschen im Gesamtvergleich der Qualifikationen mit Bewerbern anderer Nationalitäten oftmals schlechter da. Hinzu kommt, dass die Deutschen oftmals keine Bereitschaft zur Mobilität, zur Verlegung des Wohn- oder Arbeitsplatzes in andere Länder, zeigen und sich somit erst gar nicht bewerben. Dabei bietet die ESA ihren Mitarbeitern eine umfangreiche Mobilitätsunterstützung, die sich neben finanziellen Anreizen auch auf zusätzlichen Urlaub und weitere Dienst- und Hilfeleistungen erstreckt.

„Die Unterstützung, die man bekommt, auch von den Kollegen hier, ist schon enorm. [...] Man bleibt hier nicht auf irgendwelchen Problemen sitzen.“

Im Sinne einer vorausschauenden und verantwortungsvollen Personalpolitik eines politisch und ökonomisch ins internationale System stark eingebundenen Staates wie der Bundesrepublik Deutschland sollten die genannten Defizite aktiv abgebaut werden. Die Ergebnisse dieser Studie können dazu einen ersten Beitrag leisten, indem Konsequenzen aus den dargestellten Anforderungskriterien gezogen und Empfehlungen berücksichtigt

werden. Dabei sind, neben der Eigeninitiative der Nachwuchskräfte, vor allem die Hochschulen sowie andere Ausbildungsträger (und natürlich deren Geldgeber) gefordert.

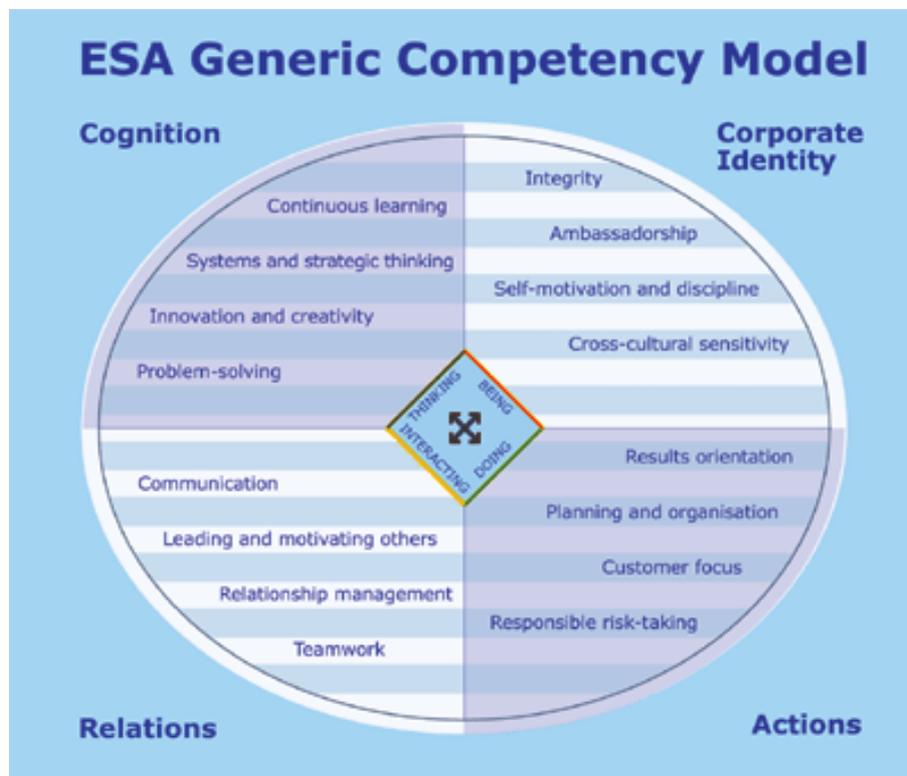
Die Vermittlung von Lernstrategien und Schlüsselkompetenzen, ein verstärkter Praxisbezug in der Ausbildung, die Integration von internationalen Austauschprogrammen und Lerngruppen, die Einladung von Fachexperten aus der Praxis, die Bewältigung von Studienprojekten in interdisziplinären Teams oder das aktive Unterstützen der Bewerbungsbemühungen von Studenten sind dabei nur eine Auswahl wichtiger Leistungen, die Hochschulen erbringen müssen, um Nachwuchskräfte erfolgreich auf eine internationale Karriere vorzubereiten. Die Vermittlung von Fachkenntnissen hat zwar weiterhin Priorität, doch reichen diese allein nicht aus, um den Absolventen Erfolg im internationalen Talentwettbewerb zu verschaffen.

Insofern können die hier dargestellten Ergebnisse Orientierungshilfe für interessierte Nachwuchskräfte bzw. zukünftige Bewerber bei der ESA, für Hochschulen und andere Ausbildungsträger sowie für die Gestalter der relevanten Rahmenbedingungen (v. a. die Politik) sein.

Quellenverzeichnis

- Auswärtiges Amt (2004): Statistische Übersicht 2004: Deutsches Personal bei inter- und supranationalen Organisationen. Berlin. Auswärtiges Amt
- Berliner Initiative (Hrsg.), (2002): Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen: Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Internet: http://www.toennissteiner-kreis.de/pdf/aktivitaeten/bi/2002_ergebnisse.pdf (abgerufen: 23.05.2005)
- Hall, Kenji: Japan Announces Manned Moon Flight by 2025. Internet: http://www.space.com/missionlaunches/ap_050406_japan_moon.html (abgerufen: 19.11.2005)
- Lindsey, Daryl; Groumas, Helen; Duron, Sophie (2004): Europe's Great Space Race. Internet: <http://www.unieurope.org/showarticle.php?id=745> (abgerufen: 18.10.2005)
- Neue Zürcher Zeitung (Hrsg.): Die ESA sucht Bewerber aus der Schweiz. 19.10.2005 (im Internet unter: <http://www.nzz.ch/2005/10/19/ma/articleD8M4V.html>)
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), (1999): Stuttgarter Appell an Bund und Länder, Wissenschaft und Wirtschaft: Für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik. Internet: www.berlinerinitiative.de/materialien/1999_stuttgarter_appell.pdf (abgerufen: 12.11.2005)
- Wehner, Jörg (2003): Sachstand deutsches ESA-Personal. Deutsches Luft- und Raumfahrtzentrum. (erhalten von: Auswärtiges Amt)
- Forschungsprojekt PROFIO (2005): Careers in a non-career organization. A study on recruitment strategies and qualification requirements at the OSCE. Internet: http://www.profio.de/fileadmin/MDB_profio/PDF/OSCE_final_report_mit_Logo.pdf (abgerufen: 19.11.2005)
- o.V.: ESA Annual Report (2004). ESA Publications Division, Noordwijk
- o.V.: Informationen der ESA-Website: <http://www.esa.int> (abgerufen: 10-12/2005).
- o.V.: Informationen zu Einstellungsbestimmungen der ESA: Regulation 7; Reg. 1 – 4; § 7.3 (erhalten von: Human Resources Department, ESOC)
- o.V.: Informationen des Internetportals JobWeb: How to Behave in a Behavior-Based Interview: [hp://www.jobweb.com/resources/library/Interviews/How_to_Behave_in_a_59_01.htm](http://www.jobweb.com/resources/library/Interviews/How_to_Behave_in_a_59_01.htm) (abgerufen: 29.11.2005)
- o.V.: Forschungsprojekt „Professionelle Ausbildung für Internationale Organisationen“: www.profio.de (abgerufen: 10-12/2005)

Anhang: Generic Competency Model



Quelle : http://www.esa.int/SPECIALS/Careers_at_ESA/SEMYRSXO4HD_0.html