

Seminar für Ländliche Entwicklung Berlin

SLE DISCUSSION PAPER 08/2017

Ein bewegtes Arbeiten!

Binnensichten und Trends aus dem Berufsfeld Internationale
Entwicklungszusammenarbeit

Karin Fiege und Gesa Grundmann



Dezember 2017



SLE Discussion Paper 08/2017

Ein bewegtes Arbeiten!

Binnensichten und Trends aus dem Berufsfeld
Internationale Entwicklungszusammenarbeit

Karin Fiege und Gesa Grundmann

Dezember 2017

Gefördert durch:



**Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung**

**aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages**

SLE Discussion Paper o8/2017

Publiziert von: Seminar für ländliche Entwicklung (SLE)

Humboldt-Universität zu Berlin
Lebenswissenschaftliche Fakultät
Albrecht Daniel Thaer-Institut für Agrar- und Gartenbauwissenschaften
Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)
Hessische Str. 1-2
10115 Berlin
Telefon: 030-2093-6900
Fax: 030-2093-6904

E-Mail: sle@agrار.hu-berlin.de
Website: www.sle-berlin.de

Druckerei

Zerbe Druck & Werbung
Plankstr. 11
15537 Grünheide

Vertrieb

Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)
Hessische Str. 1-2
10115 Berlin

Copyright

SLE 2017

ISSN: 1433-4585
ISBN: XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Die SLE Discussion Paper Serie dient der möglichst schnellen Verbreitung erster Ergebnisse aus laufenden Vorhaben des SLE. Die Reihe regt zur kritischen Diskussion der Ergebnisse in Wissenschaft und Praxis an und informiert darüber hinaus die Politik und die interessierte Öffentlichkeit über die Arbeit des SLE. Die Ergebnisse, die in der Serie präsentiert werden, finden später Eingang in Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Metaanalysen und anderen Publikationen.

Das **Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)** gehört zum Albrecht Daniel Thaer-Institut für Agrar- und Gartenbauwissenschaften der Lebenswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Die vier Arbeitsfelder des SLE umfassen den Post-Master Studiengang „**Internationale Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung**“, **Trainingskurse** für internationale Fachkräfte aus der IZ, anwendungsorientierte **Forschung** sowie **Beratung** für Hochschulen und andere Organisationen.

Zusammenfassung

Das Seminar für Ländliche Entwicklung bildet seit Jahrzehnten für das Berufsfeld Internationale Zusammenarbeit aus. Dieses Berufsfeld hat sich verändert, Ansprüche an nachweisbare Wirkungen sind gestiegen und damit auch an die messbare Qualität der Arbeit, neue Akteure beschäftigen sich mit Entwicklungsfragen, wandelnde Themen, Konzepte, Richtlinien erfordern ein ständig aktualisiertes Wissen vom EZ-Personal. Immer mehr Universitäten bieten Ausbildungen für Teilbereiche des Berufsfeldes an so dass sich Nachwuchskräfte heute einer steigenden Konkurrenz von gut ausgebildeten Akademiker*innen gegenübersehen. Gleichzeitig ist der Job Markt für Berufseinsteiger mit Universitätsabschluss in Deutschland günstig, so dass Organisationen des Berufsfeldes um gut qualifiziertes Personal mit Arbeitgeber aus Nicht-EZ-Branchen konkurrieren, die z.T. bessere Konditionen bieten. Sie müssen sich auf neue Wünsche und Ansprüche der jungen Generation einstellen: Sicherheit des Arbeitsplatzes bei gleichzeitig hoher Flexibilität der Arbeitsorganisation und Qualität der Inhalte, Orientierung auf Partnerschaft und Familie, Interesse an Modellen, die ein Ein- und Aussteigen aus der Branche ermöglichen. War die EZ/IZ für Generationen von Fach- und Führungskräften ein „Lebensmodell“ so scheint sich dies aktuell zu wandeln.

Das SLE hat auf der Grundlage von Bewerbungsanalysen, einer Alumni Umfrage, der Sichtung EZ- relevanter Studiengänge und Auswertung von Stellenanzeigen Entwicklungen und Veränderungen im Berufsfeld und bei den potenziellen Berufsfeldinteressenten untersucht. Das vorliegende Briefing Paper stellt einige der zentralen Ergebnisse des Projektes zusammen.

Schlüsselwörter

Entwicklungszusammenarbeit, Internationale Zusammenarbeit, Nachwuchs

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iii
Inhaltsverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis.....	iv
1 Einleitung: Erhebungen am SLE zum Berufsfeld	1
2 Hauptteil: Ergebnisse der Untersuchungen	2
2.1 Die Konstanten des Arbeitsmarktes EZ/IZ aus Binnensicht der Alumni.....	3
2.2 Wie hat sich das Arbeiten in der EZ/IZ aus Sicht der Alumni verändert?	5
2.3 Bedeutung von EZ/IZ und zukünftige Relevanz von Themen aus Sicht der Alumni	7
2.4 Und der Blick auf die eigene Organisation... ..	9
2.5 Die großen Herausforderungen eines Arbeitslebens in der EZ/IZ.....	10
2.6 Und der Nachwuchs?	11
3 Ergänzungen, Fragen und Schlüsse	14
3.1 Angebot und Nachfrage:.....	14
3.2 Attraktivität von Arbeitsplätzen und neue Profile:	15
Bibliographie	17

Abbildungsverzeichnis

Box 1: Auswertungen des SLE zum Berufsfeld EZ/IZ.....	2
Box 2: Jugend und Familie	6
Box 3: Sorgen von Jugendlichen	6
Box 4: Wünsche von Jugendlichen an den Beruf	7
Box 5: Einige Fakten zu Soziodemographie etc.	12

Grafik 1:	Organisationen, in denen die SLE-Alumni gearbeitet haben	4
Grafik 2:	Einschätzungen der Alumni zum Berufsfeld EZ/IZ.....	4
Grafik 3:	Thementrends in der EZ/IZ.....	8
Grafik 4:	Bedeutung der Privatwirtschaft im Rahmen der EZ/IZ	9
Grafik 5:	Eigenschaften der Fach- und Führungskräfte	10
Grafik 6:	Die größten beruflichen Herausforderungen der Alumni	11
Grafik 7:	Wunscharbeitsregion der Bewerber*innen am SLE vs. regionale Ausrichtung des Stellenmarktes	13

1 Einleitung: Erhebungen am SLE zum Berufsfeld

Seit vielen Jahren ist die Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit starken Veränderungsprozessen unterworfen. Die Institutionenlandschaft hat sich gewandelt: Dem Trend zur Konzentration staatlicher Entwicklungszusammenarbeit durch institutionelle Fusionsprozesse steht eine breite Ausdifferenzierung von Akteuren gegenüber, die sich heute mit Entwicklungsfragen beschäftigen bzw. ihre Expertise und Handlungsfelder auf Afrika, Asien und Lateinamerika ausweiten. Private Stiftungen und Fonds investieren in Entwicklungsprojekte, die Consultingwirtschaft hat einen starken Auftrieb durch Auftragsvergabe seitens öffentlicher Einrichtungen, mit den Schwellenländern tritt ein neuer Geber auf die Agenda vieler armer Staaten. Die Branche hinterfragt sich kritisch durch eine breite Wirksamkeitsdebatte. Die Verwendung öffentlicher Gelder steht auf dem Prüfstand, Erfolge und Misserfolge werden gegeneinander aufgewogen. Aus ehemaligen „Empfängerländern“ wurden verantwortliche Gestalter von Entwicklung, die in internationalen Foren ihre Interessen vertreten. Themen haben sich gewandelt und ausdifferenziert. Fragilität, Terrorismus und innerstaatliche Konflikte, Flucht und Migration sind Realitäten, die – neben Klimawandel und Ressourcendruck – den aktuellen Diskurs um Entwicklung bestimmen. Und nicht zuletzt die ausgeprägten Entwicklungsunterschiede innerhalb des Globalen Südens scheinen „Blaupausen“ infrage zu stellen.

Dieses dynamische Berufsfeld hat nach wie vor einen hohen Bedarf an gut ausgebildeten, jungen Nachwuchskräften. Als eine der wichtigsten Ausbildungsinstitutionen für die Internationale Zusammenarbeit in Deutschland interessierte uns, wie sich nach Einschätzung unserer Alumni das Berufsfeld verändert hat und verändern wird, welche Anforderungen an Fachkräfte heute gestellt werden (müssten), aber auch wie sich potenzielle Nachwuchskräfte ihr Berufsleben in der Entwicklungszusammenarbeit/Internationalen Zusammenarbeit (EZ/IZ) vorstellen. Einige Ergebnisse dieser Studie (siehe Box 1) wollen wir im Folgenden skizzieren und um Sichtweisen von Personal- und Fachberater*innen zu ergänzen.

2 Hauptteil: Ergebnisse der Untersuchungen

Box 1

Auswertungen des SLE zum Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit/Internationale Zusammenarbeit

Das vom SLE durchgeführte Projekt¹ hatte das Ziel, die Situation und Entwicklungstrends des Berufsfeldes aus der Binnensicht von EZ-Organisationen zu skizzieren und ein Bild über den „potenziellen“ EZ-Nachwuchs zu erhalten. Hierzu befragten wir unsere Alumni der Lehrgänge 1982-2015 mit einem ausführlichen online-Fragebogen zu ihrem beruflichen Werdegang, zu beobachteten Veränderungsprozessen, zu Wirkungen von EZ und zu spezifischen beruflichen Herausforderungen. Von den 660 Ehemaligen dieses Zeitraumes nahmen 216 an der Umfrage teil. Darüber hinaus werteten wir die Bewerbungen für das SLE-Studium der Jahre 2011-2016 hinsichtlich demografischer und fachlicher Profile sowie Motivationen aus (1 244 Bewerbungen). Wir sichteten das Angebot an EZ/IZ-relevanten Studiengängen, informierten uns aus Jugendstudien (vor allem die „17. Shellstudie zu Jugend“ 2015) über neue gesellschaftliche Trends und führten einzelne ergänzende Interviews mit Berufsfeldvertretern durch. Exemplarisch wurden im Zeitraum September-Dezember 2016 Stellenangebote im EZ-Bereich ausgewertet: nachgefragte Profile, Kompetenzen, angebotene Tätigkeitsfelder und Arbeitsbedingungen.

Die Ergebnisse wurden auf einem Workshop im Mai 2017 mit Berufsfeldvertreter*innen diskutiert und um die Erfahrungen von Personal- und Fachabteilungen der EZ/IZ-Organisationen ergänzt. Diese Informationen fanden Eingang in das vorliegende Diskussionspapier und in weitere Veröffentlichungen zum Thema.

Einige Fakten zu Demographie und Fachlichkeit der Teilnehmenden der Alumnifrage:

Geschlecht

Männlich	43,7%
Weiblich	56,3%

Alter

unter 35	29,2%
36-50	48,1%
über 50	22,7%

Fachrichtungen

Agrarwissenschaften / Geographie	43%
Sozialwissenschaften	25%
Wirtschaftswissenschaften	8%
Sonstige	26%

Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

¹ Beteiligt an der Studie waren Anja Kühn, Daniel Baumann, Gesa Grundmann, Matthias Schmidt, Wolfram Lange, Carolin Pranz, Nico Wilmsposen und Karin Fiege. Eva Schabedoth und Susanne Neubert danken wir für das feedback zur Methodik.

2.1 Die Konstanten des Arbeitsmarktes EZ/IZ aus Binnensicht der Alumni

Trotz aller Dynamik – aus Sicht der SLE-Alumni bleibt doch Einiges gleich in der EZ/IZ.

Erst einmal: SLE-Alumni entscheiden sich in ihrer Arbeitsbiografie klar und nachhaltig für dieses Berufsfeld. Über 90% arbeiten nach der Ausbildung am SLE dauerhaft in dieser Branche. Investitionen in die eigene Ausbildung am SLE scheinen vor diesem Hintergrund sinnvoll. Zumal – nach Prognose der Alumni - EZ/IZ auch zukünftig ein eigenständiges Berufsfeld bleiben wird.

Entscheidend für den Berufseinstieg von Nachwuchskräften ist und bleibt die Fachlichkeit, das heben 70% aller Befragten hervor. Allerdings bedeutet dies nicht im Umkehrschluss, dass Organisationen vor allem Bedarf an Fachexperten hätten. Die befragten Alumni halten in ihren Organisationen die Einstellung von Generalisten für gleich wichtig und sind der Meinung, auch zukünftig werden „sowohl als auch“ benötigt². Auch die Vertreter*innen des SLE Berufsfeld-Workshops bekräftigten dies: Gute Bewerber*innen würden sich durch ihre übergreifenden Kompetenzen zwischen Generalist*innen und Fachexpertise auszeichnen.

Nach der SLE-Ausbildung erhielten 63% ihren ersten Job innerhalb von einem halben Jahr, weitere 25% fanden einen Arbeitsplatz innerhalb eines Jahres³.

Es gab in der Branche kaum „schwierige Konjunkturzeiten“ (sieht man einmal ab vom Fusionsjahr von GTZ/DED und InWEnt zur GIZ), d.h. die Wahrscheinlichkeit, zügig in einen qualifizierten Job einzusteigen, bleibt hoch. Allerdings beobachten wir in den letzten Jahren eine neue Entwicklung: den verzögerten Einstieg der Absolvent*innen in den Job (siehe unten).

Für SLE-Alumni bieten insbesondere deutsche Organisationen der Internationalen Zusammenarbeit gute Berufseinstiegsmöglichkeiten. 50% der Teilnehmenden der Jahrgänge 2011-2015 begannen ihr Berufsleben bei der GIZ, 31% bei nichtstaatlichen Organisationen.

Die Branche bleibt durchlässig, d.h. ein Wechsel zwischen verschiedenen Organisationen wie GIZ, NGOs, Verbänden etc. war möglich und bleibt es nach Einschätzung der Befragten auch. 40% der Alumni mit mehr als 15 Jahren Berufserfahrung haben für mehr als zwei unterschiedliche Organisationstypen gearbeitet.

² Dies bestätigt auch die Auswertung der Stellenanzeigen, die wir vorgenommen haben: Von den Kompetenzen, die in den 136 Stellenanzeigen genannt waren, bezogen sich 35% direkt auf das Studienfach und die Fachlichkeit, 30% auf allgemeine berufliche Fähigkeiten und Erfahrungen.

³ Gefragt hatten wir die Alumni nach ihrem ersten Job nach dem SLE mit mindestens 6-monatiger Vertragsdauer.

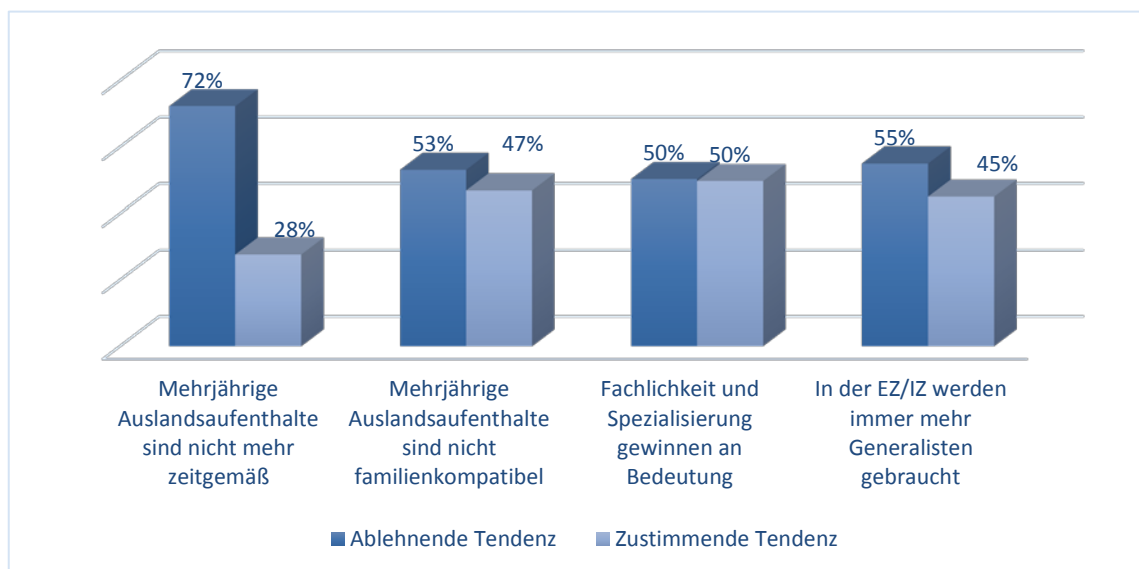
Grafik 1:
Organisationen, in denen die SLE-Alumni gearbeitet haben



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

Die Arbeit im Ausland ist fester Bestandteil der Arbeitsbiografien der SLE-Abgänger, 46% aller Arbeitsplätze der Alumni waren im Ausland, 16% hatten Auslands- und Inlandsteile auf ihren jeweiligen Stellen und nur 37% waren überwiegend im Inland. Allgemein lässt sich sagen, dass trotz einer Zunahme an Inlandsstellen (in OECD-Ländern) der Fokus der Internationalen Zusammenarbeit weiterhin in den Partnerländern liegt. Auch sind sich die Befragten einig, dass längerfristige Auslandseinsätze notwendig seien, um gute Arbeit in der Branche leisten zu können („Wer nicht über mehrere Jahre im Ausland tätig war, kann Realitäten nicht ausreichend abschätzen“). Und obwohl zwei Drittel der Befragten der Aussage im Fragebogen zustimmten, dass in ihrer Organisation immer mehr lokale Fachkräfte unter Vertrag genommen werden, beantworteten 70% der Befragten folgende Aussage negativ: „Mehrjährige Auslandsaufenthalte sind heutzutage nicht mehr zeitgemäß, da es vor Ort genügend lokale Expertise gibt.“

Grafik 2:
Einschätzungen der Alumni zum Berufsfeld EZ/IZ



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

Die Befragten bekräftigen, dass trotz der Zunahme an lokalem Personal Auslandseinsätze von deutschen Fachkräften wichtig seien und auch blieben, und zwar unabhängig von der eigenen Fachrichtung, die sie vertreten.

Der regionale Arbeitsschwerpunkt ist Afrika (31% aller Jobs der Alumni), gefolgt von Deutschland (23%) und Asien (21%). Die meistgenannten Einsatzregionen im Ausland sind Ostafrika und Südostasien.

Und was bleibt noch? Die Reisen als Teil des Arbeitslebens! Trotz rasanter Entwicklung der Kommunikationstechnologien in den vergangenen Jahrzehnten gehen SLE-Alumni nicht davon aus, dass berufliche Reisetätigkeiten hierdurch wesentlich reduziert werden.

2.2 Wie hat sich das Arbeiten in der EZ/IZ aus Sicht der Alumni verändert?

Der Einstieg gut ausgebildeter junger Fachkräfte in das Berufsfeld gelingt. Aber er scheint nicht mehr unmittelbar und ohne Pause zu erfolgen. Seit geraumer Zeit beobachten wir eine Verzögerung beim Einstieg von Alumni in den Job. Auch die Befragung bestätigte dies: In den Jahren 1991-1995 benötigten nur 19% der Alumni mehr als 6 Monate, um in ihren ersten längeren Job (nicht unter einem halben Jahr) einzusteigen, 2011-2015 waren es 30%⁴.

Dies ist sicher kein Grund zur Sorge, denn der Einstieg gelingt ja über Kurz oder Lang. Der Trend überrascht aber angesichts der allgemein guten Konjunktur für Akademiker*innen⁵. Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden: ein insgesamt begrenztes Berufsfeld, das trotz steigender Nachfrage nur einer überschaubaren Anzahl von Akademiker*innen Jobs bietet. Eine zunehmende Konkurrenz für den SLE-Nachwuchs, denn in den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Studiengänge mit Bezügen zur Internationalen Zusammenarbeit gegründet, deren Abgänger ebenfalls auf den Markt drängen. Einfluss hat womöglich auch eine neue Kultur der Work-Life-Balance der jungen Absolvent*innen, die stärker als ihre Eltern auf die Vereinbarkeit von Freizeit, Partnerschaft und Familie⁶ achten (siehe auch die Ergebnisse der Shell Jugendstudie 2015), und ihren Berufseinstieg vor diesem Hintergrund sorgfältiger planen (siehe hierzu auch BOX 2). So wählten SLE-Abgänger*innen der vergangenen Jahre nicht selten eine Aus- und Übergangszeit zwischen dem intensiven Ausbildungsjahr und dem Einstieg in den Job. Die Auszeit wird häufig mit kurzfristigen – bereits berufsqualifizierenden – Tätigkeiten (Gutachten, Recherchen, Consultingaufträgen, Unterstützung von Forschungsaufträgen etc.) ausgefüllt.

⁴ Es gibt hier keinen signifikanten Unterschied zwischen den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auf der einen und den Natur- und Ingenieurwissenschaften auf der anderen Seite. Die Studienabschlüsse nehmen keinen offensichtlichen Einfluss auf den Zeitraum, in dem der Einstieg in den Job gelingt.

⁵ Die Arbeitslosenquote für Akademiker*innen lag 2015 in Deutschland bei nur 2,6%, die Nachfrage erreichte mit 166.000 Stellenmeldungen den höchsten Stand seit 2007. Einen negativen Beschäftigungszuwachs gab es einzig in der Sparte Land-, Tier- und Forstwirtschaft und Gartenbau (-1%). Bundesagentur für Arbeit, Statistik 2015, S. 4 und 12.

⁶ Dies wird auch von Arbeitgeberseite beobachtet: Auf dem Berufsfeldworkshop wurde von einer neuen „Konjunktur im Stellenwert der Familie“ gesprochen.

Box 2**Jugend und Familie**

Die sogenannte Shell Jugendstudie, die im regelmäßigen Abstand in Deutschland Jugendliche (im Alter von 12 bis 25 Jahren) in einer repräsentativen Stichprobe zu ihren Wünschen, Einstellungen und Perspektiven befragt, hatte 2015 erstmalig eine Frage zur Work-Life-Balance aufgenommen. Vor allem Studierende äußern die Befürchtung, dass ihnen in der Berufstätigkeit zu wenig Zeit bleiben würde (65%). Zwei Drittel der Jugendlichen räumen der eigenen Familie einen hohen Stellenwert ein. Gleichzeitig ist die Befürchtung groß, in der „Rushhour“ des Lebens, d.h. im frühen Erwachsenenalter, den Anforderungen von Beruf und Familie nicht gewachsen zu sein. Mehr Jugendliche als in den früheren Studien wollen heiraten. (Shell Jugendstudie 2015)

Ein weiterer Trend könnte Einfluss auf die abwartende Haltung von Nachwuchskräften haben: In den vergangenen Jahren entstanden immer mehr Arbeitsplätze für deutsches Personal an fragilen Standorten, die zwar zumindest teilweise auch Nachwuchskräften offen stehen, allerdings nicht wirklich tauglich für Berufsanfänger sind. Sie lassen sich auch nicht mit dem Wunsch nach stabilen Partnerschaften und Familiengründungen vereinbaren. Gerade für junge Fachkräfte dürfte die Lebensplanung hierdurch erschwert werden. In der Alumni Umfrage äußerte sich die Hälfte der Befragten generell kritisch hinsichtlich der Familientauglichkeit der Arbeitsplätze in der EZ/IZ⁷. Auch auf unsere Frage nach den größten Herausforderungen im beruflichen Leben nahm die Vereinbarkeit des Jobs mit der persönlichen (Familien-)Situation einen wichtigen Stellenwert ein (siehe hierzu auch den Punkt: Die großen Herausforderungen eines Arbeitslebens in der EZ/IZ).

Box 3**Sorgen von Jugendlichen**

Die größte Sorge von Jugendlichen ist aktuell die Angst vor Terror (bei 73% der Befragten auf dem Risikoplatz 1), so die bereits oben zitierte Shell Jugendstudie. „Im Trend betrachtet hat sich die Problemwahrnehmung damit deutlich verschoben. Sowohl 2006 als auch 2010 waren es die wirtschaftliche Lage sowie die Arbeitslosigkeit, vor denen Jugendliche die vergleichsweise größte Angst hatten.“ (Shell Jugendstudie 2015: 164)

Ein wichtiger Faktor in der EZ-Berufswelt ist der seit vielen Jahren zu beobachtende Trend zur Befristung von Stellen⁸. Hieran wird sich – so die SLE-Alumni – auch zukünftig nichts ändern. Damit bleibt ein regelmäßiger Wechsel der Arbeitsplätze und Tätigkeitsbereiche Kennzeichen der EZ/IZ-Arbeitsbiografie. Dieses Ergebnis zeigte sich auch in der Auswertung von Stellenangeboten: Von den insgesamt 136 Stellenanzeigen boten nur zwei unbefristete Jobs an, in der Regel

⁷ Die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von EZ/IZ Jobs mit Familie sehen mehr Frauen als Männer und mehr jüngere Alumni als ältere.

⁸ 54% der befragten Alumni hatten eine Verweildauer von unter 4 Jahren in ihren Jobs, knapp 80% unter 6 Jahren.

lag die Vertragsdauer bei ein bis drei Jahren. Ob dies nicht mittelfristig die eher auf Sicherheit orientierte junge Generation abschreckt bleibt abzuwarten (Shell Jugendstudie 2015). Auf jeden Fall ist die Entwicklung des Berufsfeldes EZ/IZ gegenläufig zur allgemeinen Beschäftigungssituation von Akademiker*innen in Deutschland: Befristete Arbeitsverhältnisse für Akademiker*innen in Deutschland sind die Ausnahme, sie betreffen nur jeden zehnten abhängig Beschäftigten und konzentrieren sich stark auf Hochschulen, auf die Tätigkeit in befristeten Forschungsprojekten und die Arbeit in gemeinnützigen Organisationen (vgl. Statistisches Bundesamt Statistik 2015).

Box 4

Wünsche von Jugendlichen an den Beruf

Was muss eine berufliche Tätigkeit bieten, damit Jugendliche zufrieden sind? Laut Umfrage von Jugendlichen im Rahmen der Shell Jugendstudie steht die Sicherheit des Arbeitsplatzes an erster Stelle der Erwartungen an die Berufstätigkeit (95% wichtig, 71% sehr wichtig). Es scheint, dass Jugendliche noch unter dem Eindruck der gerade erst überwundenen Phase hoher Jugendarbeitslosigkeit stehen. Verlässlichkeit der Arbeit spielt eine hohe Rolle. Diese bietet das Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit eher nicht.

Beobachten Alumni auch Veränderungen in ihren konkreten Jobs? Unabhängig von der Organisation und davon, ob die Arbeit im In- oder Ausland verrichtet wird: Die Bedeutung von administrativen Tätigkeiten nimmt nach Einschätzung der Befragten (61%) im Verhältnis zu Fach- und Beratungstätigkeiten immer mehr zu⁹. Dies geht einher mit generell steigenden Leistungsanforderungen, auch bedingt durch die Notwendigkeit, sich fortwährend mit neuen Konzepten vertraut zu machen. Thematisch wird sich die Vielfalt der EZ/IZ nach Einschätzung der Alumni zukünftig eher noch verstärken, d.h. Komplexität nimmt zu.

Eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodellen, verbunden mit mehr persönlicher Freiheit, wird von knapp 60% der Alumni beobachtet.

2.3 Bedeutung von EZ/IZ und zukünftige Relevanz von Themen aus Sicht der Alumni

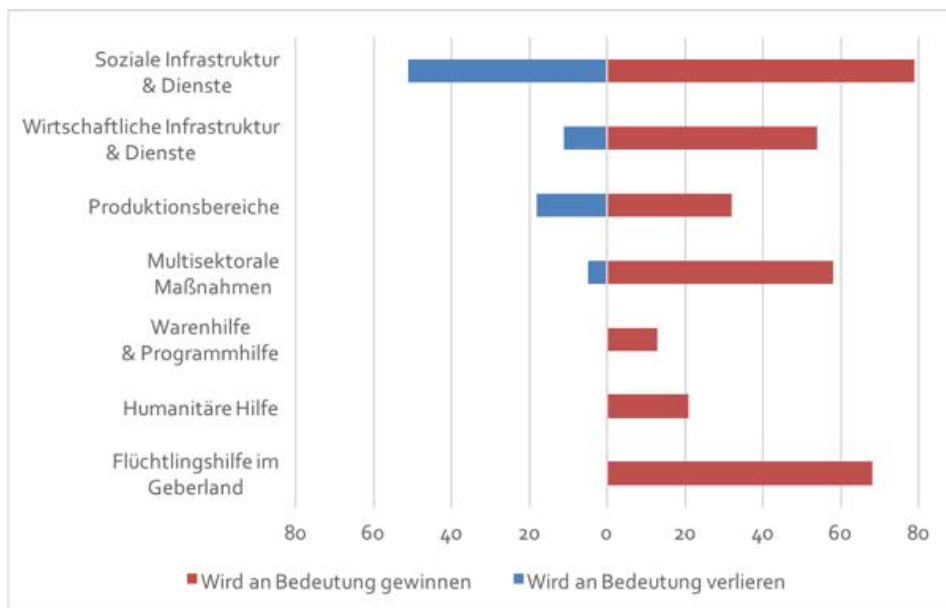
Uns interessierte, wie die Alumni die Wirksamkeit von EZ/IZ einschätzen und welche Trends sie für diesen Bereich sehen. Der Beruf in der Entwicklungszusammenarbeit ist eine Lebensaufgabe, kein Abschnitt in der Arbeitsbiografie. Unterstrichen wird diese Beobachtung durch die Aussage der Alumni, sie würden sich jederzeit wieder für das Berufsfeld entscheiden (45% voll und ganz, 48% eher ja, nur 7% nein). Gleichzeitig sind die Alumni überraschend kritisch, fragt man sie nach der Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit. Die Position „Die Internationale Zusammenarbeit leistet einen wichtigen Beitrag zur Verringerung globaler Armut“ wird nur von 15,3 % der Befragten eindeutig unterstützt. IZ wird angesichts der globalen politischen und wirtschaftli-

⁹ Die Arbeitgeberseite bestätigt dies auf dem Berufsfeld-Symposium: So fehle es zunehmend an Expertise im Bereich Verwaltung, Finanzen und Personalmanagement.

chen Strukturen von einem Drittel als relativ machtlos empfunden (immerhin 35% stimmen dem zu). Die Reformen im Zuge der Wirksamkeitsdebatte haben die IZ aus Sicht der Alumni nicht verbessert.

Welche Themen werden nach Meinung unserer Alumni in Zukunft an Bedeutung gewinnen, welche an Bedeutung verlieren?

Grafik 3:
Thementrends in der EZ/IZ



Quelle: Bewerber- und Alumnanalyse SLE 2016/2017

Der Stellenwert, den die Alumni den jeweiligen Themen zuordnen, differiert erheblich und ist sicher auch Ausdruck des sehr komplexen Arbeitsfeldes. Relative Einigkeit gibt es nur in zwei Punkten: Prognostiziert wird ein Bedeutungsverlust der Themen Gesundheit und Bildung, ein Bedeutungsgewinn der Themen Migration, Fluchtursachen, Fragilität. Während Letzteres nicht weiter überrascht angesichts der weltpolitischen Situation ist der angenommene Bedeutungsverlust von Gesundheit und Bildung doch erstaunlich vor dem Hintergrund zahlreicher positiver Wirkungsstudien. Allerdings deuten auch die Zahlen der bilateralen Netto-ODA in diese Richtung¹⁰.

Das Thema Landwirtschaft, das es in den vergangenen Jahren zurück auf die Agenda der EZ geschafft hat, wird nicht eindeutig hinsichtlich zukünftiger Relevanz bewertet. Hier erwarten unge-

¹⁰ Die absoluten Zahlen der bilateralen Netto-ODA für Bildung und Gesundheit sind zwar eher stagnierend als rückläufig, vor dem Hintergrund des starken Wachstums der EZ-Gelder ist jedoch ein starker relativer Bedeutungsverlust zu beobachten (Bildung von 20% Anteil an den ODA-Netto-Leistungen in 2012 auf 13,1% in 2015, Gesundheit von 3% auf 2,5%. Zum Vergleich: Flüchtlingshilfe im Geberland von 0,9% auf 21,4%. (Quelle: BMZ 2017)

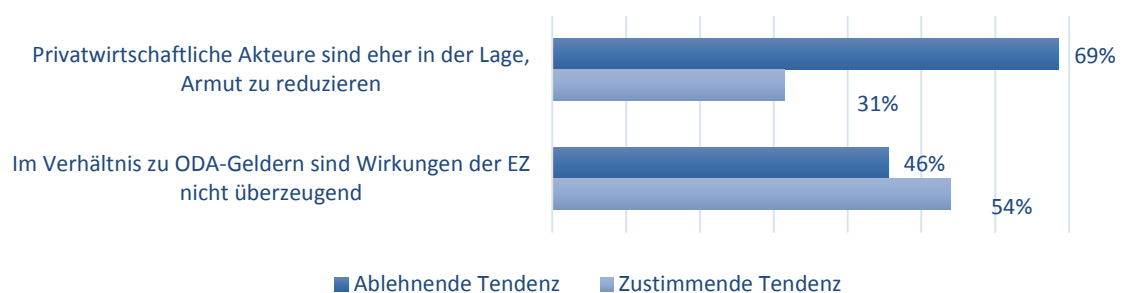
fähr gleich viele Befragte einen Bedeutungsverlust wie einen weiteren Bedeutungszuwachs¹¹.

Nun sind diese Ergebnisse sicher nicht über zu bewerten, da die Mitarbeiter*innen der Organisationen ja nicht die thematischen Trends der EZ setzen. Interessant bleibt das Ergebnis dennoch für eine Reflexion innerhalb der Community.

Mit der Verabschiedung der SDGs wird der globale Norden mit in den Fokus genommen. Allerdings halten Alumni eine Arbeit im Norden nicht für sinnvoller für eine globale nachhaltige Entwicklung als die Arbeit in den Partnerländern.

Auf die Frage nach der Kooperation zwischen EZ und Privatsektor antwortete nur ein Viertel der Befragten. Sie waren der Meinung, diese Kooperation werde zunehmen. Allerdings traut man dem privatwirtschaftlichen Sektor nicht zu, Armut wirksamer zu reduzieren.

Grafik 4:
Bedeutung der Privatwirtschaft im Rahmen der EZ/IZ



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

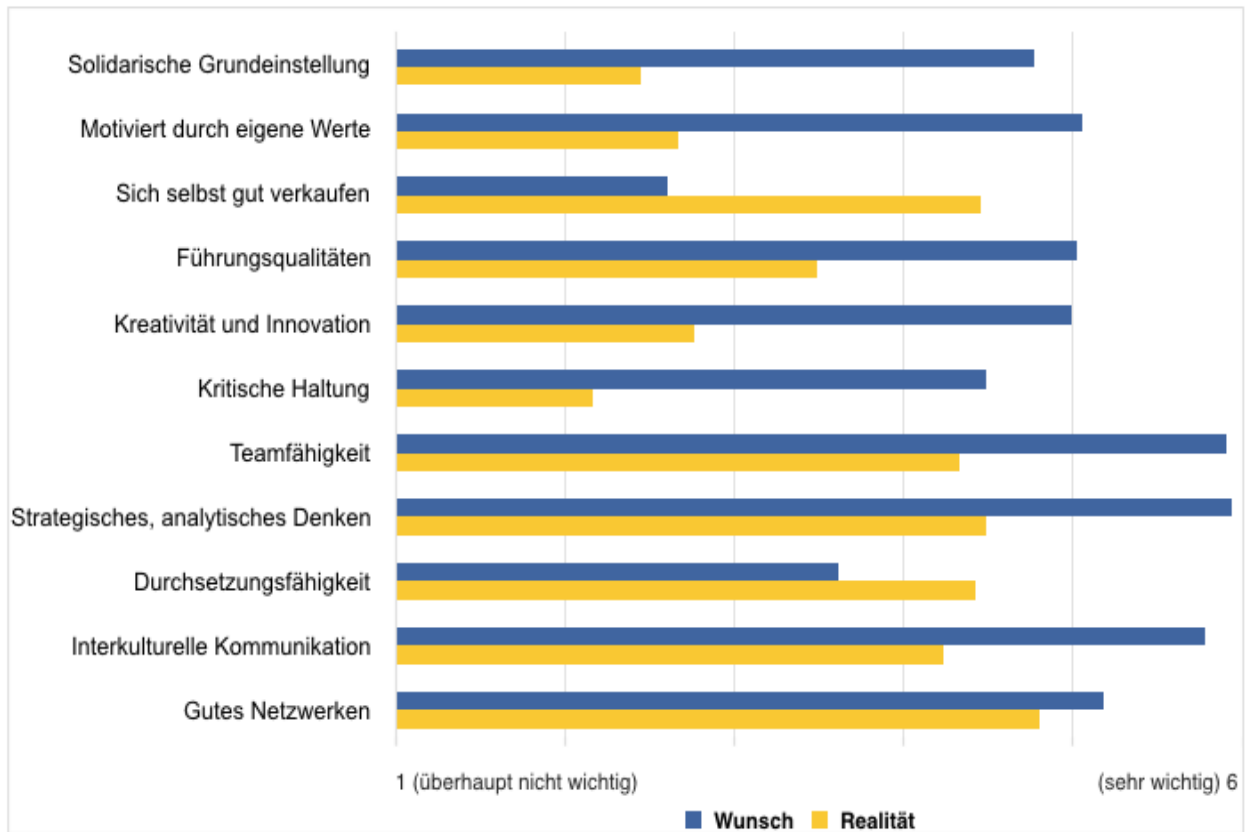
2.4 Und der Blick auf die eigene Organisation...

Auch auf die eigenen Organisationen werfen die Alumni einen recht kritischen Blick. Wir haben sie gefragt, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Fach- und Führungskräfte in IZ/EZ-Organisationen idealerweise aufweisen sollten, und wie es in der Realität ihrer Organisation aussähe. Solidarische Grundeinstellung, Teamfähigkeit, eine kritische Haltung und interkulturelle Kompetenz sind wichtige Fähigkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der EZ/IZ mitbringen sollen (74%). Der Blick auf die eigene Organisation fällt dann nüchtern aus. Besonders Kritikfähigkeit sei in der Realität der Organisationen nicht gefragt (66%), auch habe eine solidarische Grundeinstellung in der Realität (70%) keine Relevanz. Nicht anders sieht es aus bei den Kompetenzen zur interkulturellen Kommunikation. Eine gewisse Desillusionierung ist hier nicht zu über-

¹¹ Durch die Sonderinitiative „Eine Welt ohne Hunger“ wurde der Sektor in den vergangenen Jahren stark aufgewertet. Betrachtet man die bilateralen ODA-Netto-Leistungen gibt es absolute Zuwächse, relativ gesehen stagniert der Sektor aber (Produktionsbereich Land-/Forst/Fischerei bei 4% Anteil an den Leistungen 2015; Quelle BMZ 2017).

hören.¹²

Grafik 5:
Eigenschaften der Fach- und Führungskräfte



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

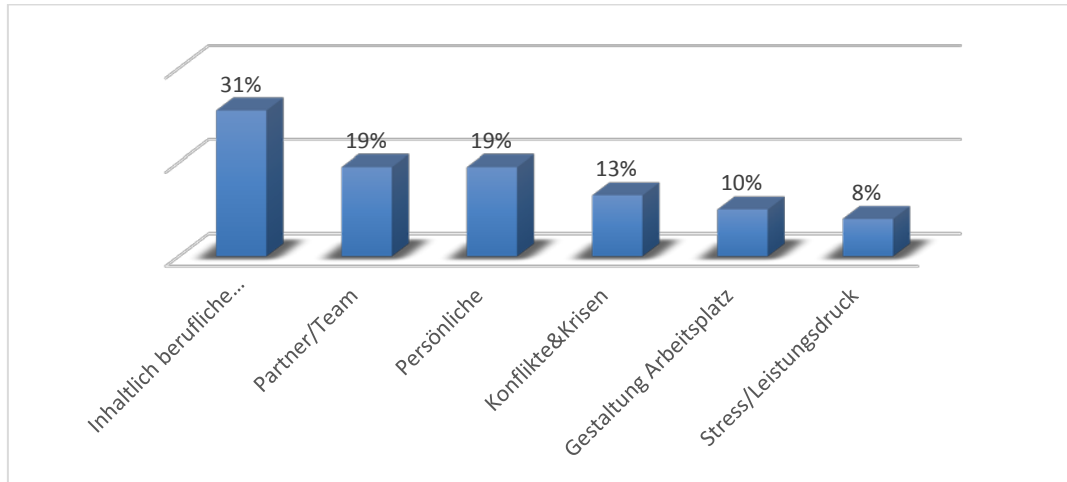
2.5 Die großen Herausforderungen eines Arbeitslebens in der EZ/IZ

Wir hatten die offene Frage formuliert „Was waren bislang Ihre größten beruflichen Herausforderungen?“, die ein breites Spektrum unterschiedlichster Antworten hervorbrachte. Von den insgesamt 130 Nennungen zum Thema bezieht sich die größte Gruppe auf persönliche Belastungen und den Spagat zwischen Familie und Beruf, auf die hohen Mobilitätsanforderungen und den Stress am Arbeitsplatz (37 Nennungen). Die zweithäufigsten Kommentare lassen sich gruppieren unter „Schwieriges Verhältnis zum lokalen Partner, schwierige Personalkonstellationen, schwierige Chefs sowie Probleme im Personalmanagement (27). Erst an dritter Stelle werden Belastun-

¹² Nach Altersgruppen differieren die Einschätzungen der Alumni nicht, allerdings nach Organisationen, in denen die Alumni tätig sind. Während Alumni, die in der Consultingwirtschaft tätig sind eine solidarische Grundeinstellung nicht für wichtig halten und sich bei den Alumni aus der GIZ ein gespaltenes Bild ergibt, halten NGO sowie Mitarbeiter*innen aus internationalen Organisationen dies für sehr wichtig. Befragt nach der Realität in der eigenen Organisation ist das Bild dann allerdings identisch (86% verneinen die Aussage, eine solidarische Grundeinstellung sei in ihren Organisationen wichtig).

gen durch Arbeit in Krisen- und politischen Konfliktsituationen genannt (13 Nennungen). Zweifel an Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit werden in 6 Aussagen angesprochen.

Grafik 6:
Die größten beruflichen Herausforderungen der Alumni



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

Die meisten Aussagen zu beruflichen Herausforderungen beziehen sich auf die inhaltliche Gestaltung der Arbeit und reichen von Prozessen der Länderstrategieentwicklung bis hin zu „Praxis in die Wissenschaft tragen“ oder Umstellung der Tätigkeit von der EZ auf die Humanitäre Hilfe, Einarbeitung in neue Themen, Beratung von Regierungspartnern etc. Sie betreffen häufiger die Anforderungen, die durch häufigen Arbeitsplatz an die inhaltliche Flexibilität der Alumni gestellt werden.

2.6 Und der Nachwuchs?

Am SLE bewerben sich jedes Jahr zwischen 150 und 250 junge Postgraduierte für den einjährigen Studiengang. Dies ist zumindest teilweise der Nachwuchs, der für eine Tätigkeit in EZ-Organisationen zur Verfügung steht. Uns interessierte, was diese Gruppe auszeichnet, welche Vorstellungen und Ideen sie mitbringen, welche Wünsche sie an das Berufsfeld haben.

Box 5**Einige Fakten zu Soziodemographie, Fachlichkeit und Erfahrungen der Bewerber*innen (2011-2016)**

<u>Geschlecht</u>		<u>Alter</u>		<u>Fachrichtungen</u>	
Männlich	35,3%	Unter 25	6,4%	Sozialwissenschaften	36%
Weiblich	64,7%	26-30	77,1%	Wirtschaftswissenschaften	10%
		31-36	15,2%	Agrar-/Naturwissenschaften	7%
		Über 36	1,3%	Sonstige	53%
<u>Praktische Erfahrungen</u>		<u>Auslandserfahrung</u>			
Think Tank/Universität	31,1%	Lateinamerika/Karibik	33,7%		
NGO/Vereine	30,2%	Subsahara Afrika	27,5%		
GIZ (inkl. DED, InWent)	12,7%	Asien	22,7%		
Stiftungen/Parteien	6,5%	Süd/Osteuropa	6,2%		
		Naher u. Mittlerer Osten	6,1%		

Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

Die Arbeitsbereiche, die sich die Bewerber*innen zukünftig wünschen, entsprechen den Tätigkeiten, in denen auch die Alumni tätig sind, und reichen von Projektmanagement und Beratung bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit und Training. Eine erste Diskrepanz zeigt sich hinsichtlich der gewünschten Arbeitgeber. Nur 40% der Bewerberinnen und Bewerber äußern überhaupt im Bewerbungsbogen eine konkrete Idee hinsichtlich des zukünftigen Arbeitgebers. Sie präferieren GIZ und NGOs gleichermaßen, dicht gefolgt von internationalen Organisationen. In der Realität arbeiten aber sehr viel weniger SLE-Abgänger*innen in NGOs¹³, und der Anteil in internationalen Organisationen ist zu vernachlässigen. Dass sich ein Viertel der Bewerber*innen einen Arbeitsplatz in einer NGO wünscht, hängt sicher auch mit der Tatsache zusammen, dass 30% praktische Arbeitserfahrungen in NGOs gesammelt haben, bevor sie sich beim SLE bewerben, hingegen nur 13% bei der GIZ.

Die in den Bewerbungsbögen dargelegten Motivationen zur Bewerbung am SLE lassen sich in erster Linie als Karriereplanung lesen¹⁴. Sehr selten wird das Interesse am SLE und am Berufsfeld mit ethischen Motiven (8% der Bewerbungen) oder persönlicher Entwicklung (7%) begründet. Ein

¹³ Dies deckt sich mit den Beobachtungen der Stellenmarktanalyse, insbesondere für den Berufseinstieg waren in dem untersuchten Zeitraum kaum Stellen von NGOs angeboten (insgesamt sind 16% der untersuchten Stellen im NGO-Bereich, während bspw. allein die GIZ 27% der Stellen einnimmt).

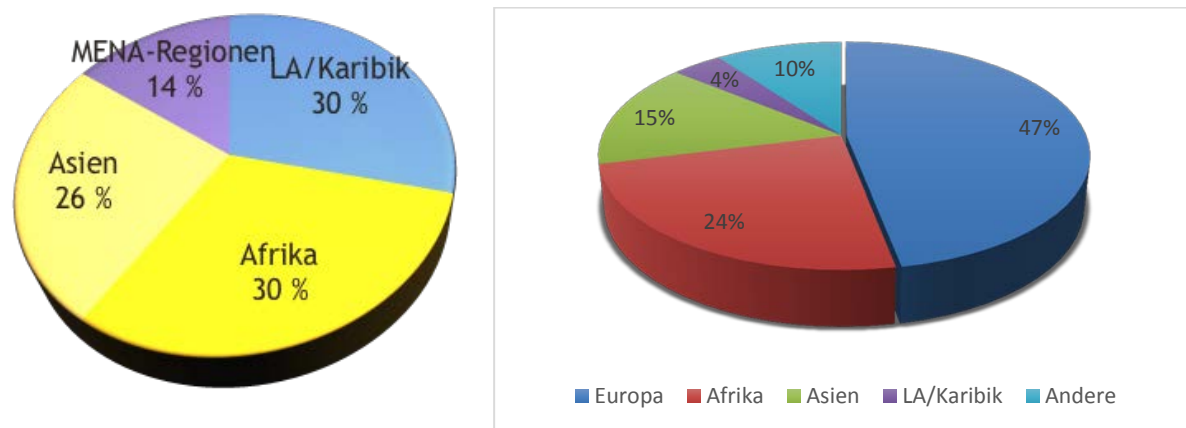
¹⁴ Unter Kenntnisnahme der Shell Jugendstudie ist dieses Ergebnis eher verwunderlich. Hier antworteten 90% der Jugendlichen „Etwas Sinnvolles zu tun sei ihnen wichtig“, 85% streben beruflich eine Möglichkeit an, etwas für die Gesellschaft zu tun (Shell Jugendstudie 2015).

kritischer Blick auf die EZ, wie er stark von den Alumni gewünscht wird, findet sich bei den Bewerbungen kaum (4%).

Wunsch und Wirklichkeit differieren noch in anderen Bereichen: So hat zwar Lateinamerika in den vergangenen Jahren als Wunscharbeitsregion abgenommen und ist nun mit Afrika gleichauf, mit 30% der Bewerbungen aber nach wie vor unrealistisch hoch, berücksichtigt man den aktuellen Stellenmarkt.¹⁵

Grafik 7:

Wunscharbeitsregion der Bewerber*innen am SLE vs. regionale Ausrichtung des Stellenmarktes



Quelle: Bewerber- und Alumnianalyse SLE 2016/2017

Staat und Zivilgesellschaft¹⁶ sind als Themen bei den Bewerber*innen äußerst beliebt, was sicher auch die hohe Anzahl an Bewerbungen aus Politik- und Sozialwissenschaften (in allen untersuchten Jahrgängen 50-60%) spiegelt und nicht unbedingt den Stellenwert, den das Thema aktuell in der EZ/IZ einnimmt. Was allerdings potenzielle Abnehmerorganisationen mehr beschäftigen sollte: Während die Alumni den Stellenwert und die wachsende Bedeutung der Arbeit in fragilen Staaten betonen, und die Themen Flucht, Fluchtursachen, Migration, Not- und Übergangshilfe als zukünftige zentrale Themen der EZ/IZ sehen, findet sich dies nicht in den Motivationen der Bewerber*innen wieder. Nur 0,2% der Bewerberinnen und Bewerber geben an, in diesen Arbeitsfeldern tätig werden zu wollen.

¹⁵ So bezogen sich von den 136 von uns ausgewerteten Stellenanzeigen nur zwei auf Lateinamerika (4%, hingegen 24% auf Afrika).

¹⁶ Knapp 10% der bilateralen Netto-ODA in 2015, mit einem relativen Bedeutungsverlust seit 2012 (17%). Über den zukünftigen Stellenwert des Themas herrschte unter den Alumni keine Einigkeit.

3 Ergänzungen, Fragen und Schlüsse

Für Organisationen der EZ/IZ als Arbeitgeber könnten sich aus den Befragungen und Auswertungen eine Reihe interessanter Diskussionspunkte ergeben. Diese betreffen das Spannungsfeld zwischen den Bedarfen des Berufsfeldes und den Interessen potentieller Bewerber*innen, aber auch allgemeine Einschätzung des Sektors. Wir haben die Ergebnisse der Umfragen und Analysen mit Vertreter*innen des Berufsfelds diskutiert. Es ergaben sich viele Übereinstimmungen mit den im Text getroffenen Aussagen, wobei in der Diskussion noch besondere Akzente gesetzt wurden.

3.1 Angebot und Nachfrage:

EZ/IZ Organisationen haben generell (noch?) kein Problem, vakante Stellen mit qualifizierten Bewerber*innen zu besetzen. Trotz der insgesamt guten Konjunktur auf dem deutschen Arbeitsmarkt für Akademiker*innen finden die Organisationen Nachwuchskräfte, wobei es durchaus Engpässe zu verzeichnen gibt, vor allem bei französischsprachigen Fachkräften und bei sehr spezialisierten Profilen. Allerdings sind Bedarf der Organisationen und Erwartungen der Nachwuchskräfte nicht immer kompatibel. In den EZ/IZ Organisationen ist in den vergangenen Jahren eine starke Zunahme administrativer Arbeiten auf den Arbeitsplätzen zu verzeichnen (siehe auch Alumni-Umfrage), was u.a. den in der EZ gestiegenen Anspruch an Transparenz und Rechenschaftslegung widerspiegelt. Berufseinsteiger*innen zeigten aber wenig Motivation und Bereitschaft, sich mit administrativen und finanziellen Aufgaben zu beschäftigen, sie wollen sich auf fachlich-inhaltliches Arbeiten konzentrieren. Berufseinsteiger*innen hätten oftmals ein falsches Bild von den Anforderungen am Arbeitsplatz. Sie hätten sehr hohe Ansprüche, auch an eine rasche Karriere und an die Vereinbarkeit des Berufes mit Freizeit, Familien und persönlicher Entwicklung.

Berufseinsteiger*innen würden mit beeindruckenden Lebensläufen aufwarten, sie hätten in der Regel sehr viele unterschiedliche Praktika und Auslandsaufenthalte absolviert. Teilweise entsteht aber der Eindruck, die Stationen im CV würden abgehakt. Dies führe nicht zwingend zu einer gesteigerten interkulturellen Kompetenz, im Gegenteil, Kooperationsfähigkeiten mit Partnerorganisationen seien nicht sehr ausgeprägt. Diese Kompetenzen seien im Berufsfeld aber nach wie vor außerordentlich wichtig. Besonders positiv wurde im Berufsfeld-Workshop das Modell des Auslandsprojektes am SLE als zentralem Bestandteil der Ausbildung hervorgehoben: es ermögliche den Erwerb interkultureller Kompetenz.

Alle Organisationen betonten die Wichtigkeit, Personal mit sehr guten Deutschkenntnissen zu beschäftigen.

Berufseinsteiger*innen hätten oft einen hohen Grad an Perfektionsanspruch an die eigene Arbeit, eine Prägung, die in der EZ/IZ Welt eher hinderlich sei. Er steht der notwendigen Ambiguitätstoleranz und der Entwicklung individueller Resilienzstrategien in einem oftmals schwierigen Arbeitsumfeld entgegen und verhindert flexibles Reagieren.

Kenntnisse der Nachwuchskräfte über das Berufsfeld seien zumeist diffus, stellen Vertreter*innen aus EZ/IZ Organisationen fest und fragen: Wie können Organisationen den potenziellen Nachwuchs erreichen und einen besseren Überblick über Arbeitsfelder, Tätigkeiten, Einsatzorte geben? Als wünschenswert wird die Entwicklung von gemeinsamen Informations- und Beratungsformaten gesehen.

3.2 Attraktivität von Arbeitsplätzen und neue Profile:

Wie können Organisationen auch mittelfristig für attraktive Arbeitsplätze sorgen angesichts einer Konkurrenz mit ggf. attraktiveren da sicheren Arbeitsplätzen für Akademiker*innen im Inland (hohe Nachfrage bei attraktiveren Bedingungen, Befristung versus Dauerstellen, Familientauglichkeit, Zunahme fragiler Standorte)? Insgesamt zeigt sich bei all diesen Fragen ein stark gespaltenen Arbeitsmarkt. Hilfsorganisationen wie die AGEH oder das DRK sprechen von Vorher ein Mitarbeiter*innen an, deren Motivation stark durch religiöse Überzeugungen und/oder ethische Beweggründe geprägt sind. Für diese seien weder kurze Einsätze, noch fragile Staatlichkeit oder fehlende Karriereaussichten ein Hinderungsgrund, in die Branche zu gehen. Bei ihnen scheint die intrinsische Motivation ausreichend, um schwierige Arbeits- und Lebensbedingungen zu kompensieren. Gerade bei der AGEH stehe zudem der Familienbezug sehr weit oben, viele Partnerorganisationen verlangen ganz bewusst nach Mitarbeiter*innen mit Familie.

Berufsfeldvertreter*innen anderer Organisationen wie der GIZ oder der Consultingwirtschaft sehen in einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitsplätzen einen wichtigen Trend der Zukunft. Kürzere Auslandseinsätze, Zebraeinsätze, Auszeiten und ein Springen zwischen EZ und Nicht-EZ-Branche sind die absehbaren Entwicklungen. Der Quereinstieg in die EZ müsse bewusst gefördert werden, aber auch der Ausstieg aus der EZ muss als klare Karriereoption realistisch sein. Die bis heute zu beobachtende hohe Verweildauer in der EZ müsse sich vor dem Hintergrund neuer fachlicher Anforderungen wie auch den Wünschen der Nachwuchskräfte verändern. Wie kann es gelingen, EZ-ferne Branchen zum Einstieg in die EZ zu befähigen? Wie können Experten*innen aus der Privatwirtschaft für ein zeitlich befristetes, spezialisiertes Engagement gewonnen werden? Und was brauchen z.B. dringend benötigte Ingenieure für den Klima-, Wasser-, Umweltsektor, was brauchen Digitalisierungsexpert*innen, um erfolgreich in Programmen und Projekte der EZ zu arbeiten? Es stellt sich die Frage, ob Aus- und Weiterbildungseinrichtungen wie das SLE und das DIE zukünftig eine Rolle beim Erwerb von Zusatzqualifikationen für Quereinsteiger*innen spielen sollten.

Thementrends: Die Themenfelder Migration, Fluchtursachen, Integration von Geflüchteten, Nothilfe/Übergangshilfe etc. spielen in der EZ eine immer wichtigere Rolle. Durch das Thema Flucht rückt EZ/IZ selbst ins Zentrum der politischen Debatte und verschränkt sich immer mehr mit anderen Politikfeldern. Bislang trifft dieser Themenbereich nicht auf das Arbeitsinteresse des potentiellen Nachwuchses (zumindest nicht der Bewerber*innen beim SLE). Dies ist eine große Herausforderung für EZ-Organisationen, hier wirksam tätig zu werden, um nicht zu riskieren, in wenigen Jahren vor einem akuten Personalmangel zu stehen. Und es ist eine große Herausforde-

rung für Ausbildungsinstitutionen, für dieses Themenfeld zu qualifizieren.¹⁷

¹⁷ Weitere Themen, die laut Berufsfeld-workshop weiter an Bedeutung gewinnen werden sind Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft (Stichwort Marshallplan für Afrika), vor allem in großen Infrastrukturprogrammen, Multiakteurs-partnerschaften und die Kompetenzen der Steuerung digitaler Medien zur Kommunikation.

Bibliographie

- Bundesagentur für Arbeit 2016: Gute Bildung – gute Chancen. Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland. Nürnberg
- BMZ 2017: Deutsche ODA-Leistungen: Bilaterale Netto-ODA nach Förderbereichen 2012-2015. Online:
https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/oda/leistungen/bi_netto_oda_foerderbereiche_2012_bis_2015/index.html (letzter Zugriff: 10.08.2017).
- Grundmann, Gesa (2012): Berufsfeldentwicklung und Berufsscoaching. In: Fiege, Karin; Rauch Theo: Entwicklungszusammenarbeit gestalten. Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld. Berlin: SLE Publikationsserie – S248. S. 262-274.
- Grundmann, Gesa (2013): Internationale Entwicklungszusammenarbeit als Berufsfeld: Trends und Herausforderungen für die Personalentsendung. Berlin: Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE).
- 17. Shell Jugendstudie (Albert, Matthias; Hurrelmann, Klaus; Quenzel, Gudrun; TNS Infratest Sozialforschung: Jugend 2015, Frankfurt am Main 2015
- Pressemitteilung vom 30.09. 2016: Fast jeder vierte Hochschulabschluss ist ein Master. Destatis, Statistisches Bundesamt.
ne: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/09/PD16_352_213.html (letzter Zugriff: 10.08.2017).
- Unveröffentlichte Dokumentation des Berufsfeldsymposiums vom 12.05.2017 am Seminar für ländliche Entwicklung, SLE.
- Bewerber- und Alumnianalyse 2016/2017. Berlin: SLE. Unveröffentlicht
- Stellenmarktanalyse 2016/2017. Berlin: SLE. Unveröffentlicht