

Studentenforum im Tönissteiner Kreis e.V.

# **Zukunft und Reform des Auswärtigen Amtes**

**Ein Strategiepapier**

Februar 2004

**Studentenforum im Tönissteiner Kreis e.V.**

Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon: +49 (0)30 20308 4090

Telefax: +49 (0)30 20308 4092

e-mail: [info@toenissteiner-studentenforum.de](mailto:info@toenissteiner-studentenforum.de)

Internet: [www.toenissteiner-studentenforum.de](http://www.toenissteiner-studentenforum.de)

Ansprechpartner und Projektverantwortliche

Jasna Jurisic

[jasna.jurisic@gmx.de](mailto:jasna.jurisic@gmx.de)

Verantwortliche für den Abschlussbericht  
Christian Brei, Hans Bastian Hauck, Jasna Jurisic

Mitglieder der Projektgruppe

Martina Bielawski, Matthias Dornfeldt, Gunilla Fincke, Hans-Joachim  
von Massow, Carolin Moje, Camillo von Müller, Jonas Nahm, Colin  
Nippert, Rebekka Rosenfeldt, Sven Röben, Stefan Saerbeck,  
Dorothee Scherer, Pascal Schonard, Stefan Stähle, Hannah Tümpel

## I. "Zukunftsszenario 2014"

---

Ein sich politisch und strukturell zunehmend veränderndes europäisches und globales Umfeld stellt Deutschlands Außenpolitik vor **neue Aufgaben und Herausforderungen**. Das Auswärtige Amt, Instrument und Ort der Umsetzung deutscher Außenpolitik, wird auf diese Herausforderungen antworten müssen. Will es seine Aufgaben – die Analyse, Koordination, Kommunikation und Umsetzung der außen- und europapolitischen Interessen Deutschlands – auch zukünftig optimal wahrnehmen, muss es sich in seinem inhaltlichen Verständnis wie auch in seiner strukturellen Organisation in Richtung der neuen Herausforderungen weiterentwickeln.

Dieses Strategiepapier des Studentenforums im Tönissteiner Kreis beschreibt mit einem „Zukunftsszenario 2014“ die aus heutiger Sicht erkennbaren, für das Auswärtige Amt wesentlichen **Umfeldveränderungen**, untersucht deren langfristige **Konsequenzen** für den deutschen Auswärtigen Dienst und erarbeitet **Reformvorschläge** für eine inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung des Auswärtigen Amtes. Dabei werden insbesondere die zunehmende Europäisierung der deutschen Außenpolitik und der daraus folgende drohende Monopol- und Machtverlust des Auswärtigen Amtes berücksichtigt. Handlungsbedarf für das Auswärtige Amt wird vor allem in einer Neuausrichtung seiner Personalpolitik gesehen, die stärker auf den gezielten **Aufbau strategischer Kompetenzfelder** in der Personalauswahl, -ausbildung und -entwicklung abzielen sollte.

Grundlagen dieses Strategiepapieres sind von einer Projektgruppe des Studentenforums im Tönissteiner Kreis durchgeführte Interviews mit Mitarbeitern des Auswärtigen Amtes und der Europäischen Kommission, eingehende Studien sowie ein zweitägiger Think Tank des Studentenforums in Kooperation mit dem Auswärtigen Amt und der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) am 29. und 30. Januar 2004 in Berlin. Die Vorschläge dieses Strategiepapieres sollen als **Anregung des Studentenforums für die derzeitigen Diskussionen im Auswärtigen Amt um eine neue Reform** verstanden werden.

Dieses Papier wurde aus der Perspektive von Mitgliedern des **Studentenforums im Tönissteiner Kreis** erarbeitet, eines politisch und konfessionell unabhängigen, interdisziplinären Netzwerks international ausgerichteter deutscher Studenten.

Die Ziele des Studentenforums sind:

1. Studenten auf eine berufliche Tätigkeit im internationalen Umfeld vorzubereiten und somit einen Personalpool qualifizierter Deutscher mit internationaler Ausrichtung aufzubauen, um auch zukünftig eine angemessene und verantwortungsvolle Vertretung Deutschlands in Europa und der Welt zu sichern;
2. Studenten im Kontakt mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu ermöglichen, Kenntnisse über internationale Zusammenhänge zu erlangen und zu vertiefen;
3. Eine Plattform für gesellschaftspolitischen Dialog zwischen jungen Leuten aus dem In- und Ausland herzustellen.

(aus: Mission Statement, Studentenforum im Tönissteiner Kreis e.V.)

## Umfeldveränderungen

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des deutschen Auswärtigen Dienstes und zur Ableitung inhaltlicher und organisatorischer Maßnahmen im bereits angelaufenen Reformprozess des Auswärtigen Amtes sollten folgende globale Entwicklungen und strategische Umfeldveränderungen Berücksichtigung finden:

- **Zunehmende Europäisierung der Außenpolitik**, z.B. durch die geplante Schaffung eines europäischen Außenministers und der Errichtung eines Europäischen Auswärtigen Dienstes, durch die Erweiterung der Europäischen Union, die zunehmende politische Integration ihrer Mitgliedstaaten und die weitere Verlagerung von Politikbereichen auf europäische Ebene und in den Verantwortungsbereich der Europäischen Union;
- **Neue weltpolitische Anforderungen und steigende Themenkomplexität**, z.B. durch die steigende Anzahl an außenpolitisch aktiven Akteuren, eine zunehmende Vernetzung von Staaten und global relevanten Fragestellungen sowie generell durch die Globalisierung und den technologischen Fortschritt insbesondere in der Informationstechnologie;
- **Fortschreitende Europäisierung und Internationalisierung von Politikbereichen**, z.B. in den Bereichen Justiz und Innere Sicherheit, Verteidigung, Umwelt- und Verbraucherschutz;
- **Neue sicherheitspolitische Bedrohungen**, z.B. durch Terrorismus, organisierte Kriminalität, Massenvernichtungswaffen oder regionale und religiöse Konflikte.

## Konsequenzen

Um diesen Herausforderungen langfristig erfolgreich begegnen zu können, sollte das Auswärtige Amt sowohl inhaltliche als auch strukturelle und organisatorische Konsequenzen ziehen:

- **Wandel des Selbstverständnisses**: Die steigende Anzahl außenpolitisch aktiver Akteure führt zum Monopolverlust des Auswärtigen Amtes in der deutschen Außenpolitik. Auf nationaler Ebene erfordert dies eine stärkere Zusammenarbeit des Auswärtigen Amtes mit anderen, außenpolitisch aktiven Ministerien, Institutionen und Organisationen.
- **Stärkere Öffnung und Vernetzung in Europa**: Die Europäisierung der Außenpolitik hat zur Folge, dass die Durchsetzung deutscher Interessen in zunehmendem Maße auf europäischer Ebene erfolgen wird. Dies erfordert eine stärkere Öffnung des Auswärtigen Amtes hin zu den Brüsseler EU-Institutionen und anderen Auswärtigen Diensten der EU-Mitgliedstaaten sowie eine stärkere Vernetzung deutscher Diplomaten in europäischen und internationalen Kontexten.
- **Definition zentraler Themenschwerpunkte**: Inhaltlich werden Mitarbeiter des Auswärtigen Dienstes in Bereichen besonders steigender Themenkomplexität (z.B. Europapolitik einschließlich der Fachpolitiken verschiedener Bundesministerien, Sicherheitspolitik, Krisenmanagement) nur dann effizient und handlungsfähig bleiben,

wenn das Auswärtige Amt zentrale Themenschwerpunkte definiert und hier bei seinen Mitarbeitern einen gezielten Kompetenzaufbau und -erhalt fördert. Dies betrifft auch Kompetenzen wie Sprach- und Landeskenntnisse in strategisch wichtigen Ländern und Regionen (z.B. arabische Länder, Russland, Krisenregionen wie Afghanistan oder Iran, aber auch wirtschaftlich wichtige Partnerländer wie China und Japan).

## II. Reformvorschläge

---

Das Kapital des Auswärtigen Amtes sind seine Mitarbeiter. Die Qualität des Auswärtigen Dienstes und dessen Fähigkeit, neue Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und ihnen proaktiv zu begegnen, ist maßgeblich von der Leistung und Motivation seiner Mitarbeiter und ihrem aufgaben- und kompetenzgemäßen Einsatz abhängig. Ausgangspunkt für Reformüberlegungen muss daher die Frage sein: Über welche **Fähigkeiten und Kompetenzen** müssen Mitarbeiter des Auswärtigen Amtes im Jahr 2014 verfügen?

Grundsätzlich braucht der Auswärtige Dienst Mitarbeiter, die **flexibel überall einsetzbar** sind. Traditionell gilt im Auswärtigen Amt das Generalistenprinzip, das Leitbild ist heute der sog. „**modifizierte Generalist**“. Dieser soll gerade während seiner ersten drei bis vier Posten bewusst in sehr unterschiedlichen Einsatzorten und Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden (bilateral, multilateral, Industrieland, Entwicklungsland), Spezialisierungen erfolgen, wenn überhaupt, erst im Anschluss (s. Personalentwicklungskonzept des AA).

Umgesetzt wird dieses modifizierte Generalistenprinzip über Postenbewerbungen auf die sog. Vakanzenliste, auf der freie Posten in Härte- bzw. Beliebtheitskategorien eingeteilt sind (A = beliebter Posten mit angenehmen Lebensbedingungen, C = unbeliebter Posten mit schwierigen Lebensbedingungen). Jeder zu versetzende Mitarbeiter muss neun Posten angeben, jeweils drei pro Kategorie. Versetzungen von einem A- zu einem weiteren A-Posten sind ausgeschlossen, sie sollen in der Regel im Wechsel zwischen den Kategorien erfolgen. Dieses System sollte bei der anstehenden Reform des Auswärtigen Amtes auf den Prüfstand gestellt werden. Eine auf Rotation zwischen beliebten und unbeliebten Posten fokussierte Personalpolitik ist mit der Notwendigkeit eines strategischen, erfahrungsorientierten Kompetenzaufbaus der Mitarbeiter nicht vereinbar. Stattdessen sollte gerade während der ersten Dienstjahre ein systematischer Kompetenzaufbau erfolgen, der auf zwischen Mitarbeitern und Personalabteilung **individuell verabredeten thematischen und regionalen Schwerpunkten** basiert.

Das Generalistenprinzip bleibt für den Teil der Posten des Auswärtigen Amtes relevant, für den sich keine spezifischen Kompetenzansprüche aufgrund der o.g. Umfeldveränderungen ergeben. Neues Leitbild könnte der „**Generalist mit strategischen Kompetenzfeldern**“ sein.

Die hier vorgeschlagenen Reformen setzen primär an der **Personalpolitik des Auswärtigen Amtes** im höheren Dienst an. Untersucht werden insbesondere die Bereiche Personalauswahl, -ausbildung und -entwicklung, und es werden Ideen zur Weiterentwicklung dieser Bereiche im Sinne des geforderten Aufbaus strategischer Kompetenzfelder beschrieben.

## 1. Personalauswahl

Erfolgreiche Personalpolitik beginnt mit der richtigen Auswahl zukünftiger Mitarbeiter. Um bereits während des Auswahlprozesses strategische Entscheidungen im Sinne des gezielten Aufbaus von Mitarbeiterkompetenzen treffen zu können, sollte sich das Auswahlverfahren des Auswärtigen Dienstes in Zukunft – ergänzend zu den bisherigen Beurteilungskriterien – an folgenden, grundsätzlichen Leitfragen orientieren:

- Aus welchem Grund bewirbt sich ein Interessent beim Auswärtigen Amt? In welchen Bereichen sieht er seine **Interessen und Kompetenzen**?
- Inwiefern sind diese Interessen und Kompetenzen deckungsgleich mit den strategischen Kompetenzfeldern und **zukünftigen Entwicklungsschwerpunkten** des Auswärtigen Amtes? Bewerber mit Kompetenzen in strategischen Schwerpunktfeldern sollten bevorzugt eingestellt werden.
- Über welche **sozialen und interkulturellen Erfahrungen** verfügt der Kandidat, und wie sieht er sie im Kontext seiner zukünftigen Aufgaben im Auswärtigen Dienst?
- Über welche **Entwicklungspotentiale** verfügen insbesondere jüngere Bewerber, im Vergleich zu bereits ausgebildeten Kompetenzen älterer Mitbewerber?

Die Berücksichtigung dieser Leitfragen bereits im Auswahlverfahren ermöglicht dem Auswärtigen Amt, Bewerber mit zukünftig relevanten Kompetenzen zu rekrutieren und für strategische Aufgaben des Amtes gezielt zu fördern.

Zusätzlich zu dieser strategischen Ausrichtung der Personalauswahl auf schwerpunktmäßig benötigte Kompetenzen und deren Abgleich mit Bewerberprofilen sollte die **Methodik des Auswahlverfahrens** in einigen Punkten erweitert und neu gestaltet werden. Das derzeitige Verfahren mit seiner tendenziellen Bevorzugung älterer (promovierter) Bewerber schreckt oft gerade jüngere Interessenten von einer Bewerbung ab und führt insgesamt zu einem im europäischen Vergleich ungewöhnlich hohen Altersdurchschnitt der neu ausgewählten Mitarbeiter. Angesichts der voraussichtlichen Einrichtung eines Europäischen Auswärtigen Dienstes und dem damit steigenden innereuropäischen Konkurrenzdruck der europäischen Diplomaten untereinander benötigt das Auswärtige Amt zukünftig verstärkt **jüngere Mitarbeiter**, die einem europäischen Vergleich standhalten können. Dieses Ziel muss im Auswahlverfahren zukünftig deutlich erkennbar und nach Außen vermittelt werden. Konkrete Änderungsvorschläge für das Auswahlverfahren finden sich im Anhang.

## 2. Attachéausbildung

Die einjährige Attachéausbildung sollte verstärkt mit der Praxis der Arbeit des Auswärtigen Amtes verzahnt werden. Aufbauend auf der Konzeption der Personalauswahl sollte auch die Ausbildung auf den Aufbau strategischer Kompetenzfelder ausgerichtet werden. Ziel sollte die Förderung des frühzeitigen Aufbaus persönlicher Netzwerke und Erfahrungen der Mitarbeiter sein, insbesondere im europäischen Kontext. Im einzelnen werden folgende Änderungen vorgeschlagen:

- **Einführung eines „dualen Ausbildungssystems“:** Statt mehrwöchiger ganztägiger theoretischer Kurse sollten Elemente der Praxis und der Theorie stärker miteinander verbunden werden. Über eine durchgängige Einbindung in eines oder mehrere Referate begleitend zur theoretischen Ausbildung sowie gezielte Kurzeinsätze im Ausland könnte bereits zu einem frühen Zeitpunkt ein Einstieg in den Aufbau von Kompetenzen gefördert werden.
- **Verbindliche Karrieregespräche:** Bereits während der Ausbildung sollten zwischen dem Personalreferat bzw. dem Ausbildungsleiter und den Attaché(e)s themenbezogene und regionale Schwerpunkte fokussiert, Beratungen über sinnvolle und mögliche Karrierewege durchgeführt und konkrete Aus- und Weiterbildungsschritte vereinbart werden. Diese Gespräche könnten auch dazu dienen, den Attaché(e)s zu verdeutlichen, dass nicht nur angenehme „A“-Posten als Schwerpunktbereiche akzeptiert werden können. In den Karrieregesprächen getroffene Vereinbarungen würden zu einer win-win-Situation für beide Seiten führen, da sie sowohl den angehenden Diplomaten als auch den betreuenden Referenten und Vorgesetzten als Orientierung für deren weitere Entwicklung dienen.
- **Stärkere Konzentration auf europapolitische Themen:** Hier sollte eine verstärkte Zusammenarbeit mit den Brüsseler EU-Institutionen, den Auswärtigen Diensten anderer EU-Mitgliedsstaaten und die frühe Netzwerkbildung unter europäischen Diplomaten ebenso gefördert werden wie eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen nationalen Ministerien und Organisationen.

### 3. Personalentwicklung

Der bereits in der Personalauswahl und -ausbildung angelegte Fokus auf den Aufbau strategischer Kompetenzfelder sollte in der Personalentwicklung zum zentralen Thema werden. Durch eine **gezielte Personalentwicklung zur Stärkung strategischer Kompetenzfelder** sollen spezifische Anforderungsprofile des Auswärtigen Dienstes in strategisch wichtigen Bereichen mit den Interessen und Kompetenzen der eingesetzten Mitarbeiter optimal zur Deckung gebracht werden.

Die aktuelle Zuteilung von Mitarbeitern auf zu besetzende Stellen durch das o.g. ABC-System orientiert sich, trotz eingeführter Ausschreibung freier Stellen und individueller Bewerbungen, noch immer hauptsächlich an rein formalen Kriterien, wie z.B. den Länderkategorien. Damit werden die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter und die spezifischen Anforderungsprofile bestimmter Posten oftmals nur unzureichend berücksichtigt. Ebenso wenig ist ein **klarer Leistungsbezug des Personaleinsatzes** etwa bei der Besetzung strategisch wichtiger Positionen erkennbar. Stattdessen werden Leistungswille und dadurch erreichbare Karrieremöglichkeiten durch starre Hierarchien und ein nicht ausreichend an Leistung ausgerichtetes Beförderungssystem eingeschränkt. Eine individuelle Betreuung aller ca. 1400 Angehörigen des höheren Dienstes im Auswärtigen Amt und eine **gezielte Bestenförderung** kann durch ein Personalreferat mit 7 Mitarbeitern kaum geleistet werden. Folge dessen ist eine hohe Ausfallquote und eine Personalabteilung, die sich vornehmlich mit Problemfällen beschäftigen muss.

Gerade mit Blick auf die Entstehung des Europäischen Auswärtigen Dienstes und der damit notwendig werdenden Stärkung deutscher Positionen innerhalb der EU wird derzeit nicht deutlich, wie die langfristige und strategisch sinnvolle Personalplanung des Auswärtigen Amtes aussieht. Gerade in diesem Bereich wird es jedoch zunehmend auf **themenbezogene Erfahrungen und persönliche Netzwerke** ankommen. Deren systematischen Aufbau kann eine einmalige Standzeit von drei Jahren nur unzureichend und nur unter erheblichen Reibungs- und Effizienzverlusten gewährleisten.

Ziel einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung muss eine leistungsbewusste und eigenmotivierte Orientierung der Mitarbeiter an den vom Auswärtigen Dienst nachgefragten Stellen und Qualifikationen sein. Ein solches System muss Leistung adäquat bewerten, Mitarbeiter individuell fördern und somit einen von **individuellen Interessen und Kompetenzen geleiteten Personaleinsatz**, unterstützt von Weiterbildungs- und Reflexionsmöglichkeiten, zur Regel machen. Um diese Ziele zu erreichen, ist eine Änderung und Weiterentwicklung des bisherigen Systems des Personaleinsatzes notwendig:

- **Abschaffung des ABC-Systems:** Die formale, nach Länderkategorien arbeitende Personalzuteilung sollte durch einen an der Entwicklung postenspezifischer Themenschwerpunkte orientierten Personaleinsatz ersetzt werden. Die Personalabteilung gleicht Anforderungsprofile bestimmter Posten mit den jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiter ab und fördert so die effiziente Nutzung vorhandener und den gezielten Aufbau neuer strategischer Kompetenzfelder.
- **Einführung eines neuen, dreistufigen Stellenbesetzungssystems:** Dieses umfasst 1. die bereits existierende Ausschreibung zu besetzender Stellen, 2. die freie Bewerbung interessierter Mitarbeiter mit offener Präferenzliste (d.h. ohne ABC-

Einteilung) sowie 3. die Mitentscheidungsbefugnis über die Besetzung durch betroffene Dienststellen und Abteilungsleiter. Die Mitentscheidungsbefugnis der Verantwortlichen vor Ort ermöglicht eine stärkere Ausrichtung des Personaleinsatzes an den Erfordernissen der Praxis und damit rationalere Personalzuteilung.

- **Aufwertung bisheriger C-Kategorien:** Bisher eher unbeliebte C-Posten könnten durch die Zusammenlegung zu europäischen Botschaften oder im Zuge der Europäisierung von Aufgaben eine Aufwertung erfahren. Durch die Zusammenlegung zu EU-Botschaften würde sich auch die Anzahl der zu besetzenden Posten in C-Ländern verringern. Im Kontext des Aufbaus von Krisenmanagementkompetenzen kommt darüber hinaus Einsätzen in Krisenregionen eine besondere Bedeutung zu, gerade auch als Baustein für multilaterale Verwendungen. Im Rahmen der Rekrutierung nach und des Aufbaus von strategischen Schwerpunktkompetenzen würde sich zudem ein Teil des Personals auch bewußt für Länder und Regionen mit schwierigen Lebensbedingungen entscheiden und den Einsatz dort weniger als „Härteposten“ empfinden als bei unvorbereiteter Versetzung nach dem jetzigen System. All diese Faktoren zusammengenommen sowie finanzielle Anreize sollten ausreichen, um auch nach dem hier vorgeschlagenen neuen Personalmanagementsystem, das auf eine erzwungene Spreizung der Bewerbungen durch die ABC Kategorien verzichtet, die Posten mit schwierigen Lebensbedingungen besetzen zu können.
- **Einführung einer Dienstpostentauschbörse:** Mit Einverständnis der Personalabteilung könnten Mitarbeiter, die trotz des neuen Systems mit der Wahl ihres Einsatzortes nicht zufrieden sind, ihre Posten untereinander tauschen.
- **Ausbau der Netzwerk- und Weiterbildungsmöglichkeiten:** Durch die Förderung individueller Weiterbildung und durch vom Auswärtigen Amt fortwährend angebotene Seminare zu Themen wie Netzwerkbildung oder neu definierten strategischen Kompetenzfeldern auch während der regulären Tätigkeit soll der stetige Wissensaufbau besonders qualifizierter Mitarbeiter sichergestellt und ein schleichender Wissensverlust durch Einsätze außerhalb ihrer Interessens- und Kompetenzfelder vermieden werden. In diesem Rahmen sollten auch externe Angebote anderer Ministerien, Auswärtiger Dienste oder europäischer und internationaler Institutionen wahrgenommen werden, sowie in bestimmten Fällen eine längerfristige Beurlaubung aus dem Auswärtigen Dienst akzeptiert werden.
- **Umstrukturierung der Personalabteilung:** Die im Personalreferat tätigen Beamten des höheren Dienstes sollten zukünftig durch speziell für das Thema Personalentwicklung ausgebildete, extern rekrutierte Mitarbeiter unterstützt werden, die Teile des Personalmanagements übernehmen. Durch eine Mischung von der Rotation unterliegenden Mitarbeitern mit längerfristig in der Personalabteilung tätigen Spezialisten für Personalentwicklung können zusätzliche Kapazitäten für eine stärker individuell ausgerichtete Betreuung der Mitarbeiter durch die im diplomatischen Dienst erfahrenen Personalreferenten gewonnen werden. Nur mit stärkerer individueller Betreuung kann eine gezielte, strategisch ausgerichtete und leistungsorientierte Personalentwicklung inklusive Bestenförderung im hier vorgestellten Sinne umgesetzt werden.

## Anhang – Vorschläge zur Änderung des Auswahlverfahrens

Im schriftlichen Teil des derzeitigen Auswahlverfahrens wird primär das Wissen der Bewerber abgefragt. Auf die Beurteilung analytischer Kompetenzen, inhaltlicher Schwerpunkte, des Erfahrungswissens sowie des interkulturellen Hintergrundes eines Bewerbers wird dagegen weniger Wert gelegt. Solche Kriterien sollten zukünftig im Auswahlverfahren stärker berücksichtigt werden:

- Der Wissenstest in der derzeitigen Form (Multiple Choice Test) sollte abgeschafft und durch **flexiblere deutsch- und englischsprachige Aufsatzfragen** ersetzt werden, in denen der Bewerber ausführlich Stellung zu aktuellen gesellschaftlichen Problemen der Außenpolitik nehmen soll. Ziel ist zuerst die Beurteilung analytischer Fähigkeiten. In einem zweiten schriftlichen Aufgabenteil sollte auf **zehn knappe Fragen** in fünf kurzen und präzisen Sätzen geantwortet werden (Bsp: Skizzieren Sie die historischen Leistungen Willy Brandts, Wie würden Sie die Tradition deutscher Außenpolitik charakterisieren?, Grenzen Sie den Liberalismus zum Konservativismus ab).
- Bewerber sollten ihre interkulturellen Erfahrungen in einem **Motivationsschreiben** ausführlich darlegen. Im mündlichen Teil des Verfahrens sollte der Beurteilung der sozialen und interkulturellen Kompetenz ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden.
- Die zweite Fremdsprache sollte zukünftig eine UN-Sprache, eine EU-Amtsprache oder eine für die politische Entwicklung als relevant betrachtete Sprache sein können (z.B. eine im Rahmen des Stabilisierungsprozesses auf dem Balkan gängige Sprache). Eine solche **Ausweitung der Sprachauswahl** könnte vor allem die Anzahl der Bewerber mit bi-kulturellem Hintergrund (z.B. deutsch-türkisch) steigern.
- Zwischen schriftlichem und mündlichem Teil des Auswahlverfahrens sollte eine **Zwischenauswahl („Vorscreening“)** stattfinden. Diese sollte einer größeren Anzahl an Bewerbern die Möglichkeit geben, sich in einem kurzen Vorstellungsgespräch für den mündlichen Teil zu qualifizieren.