



Globale Einsatzerfahrung als Ressource

Anja Hanisch

Weltweit sind derzeit rund 200 deutsche zivile Experten¹ in über 30 internationalen Friedens- und Stabilisierungseinsätzen tätig. In fragilen und Postkonfliktstaaten unterstützen sie Stabilisierungsprozesse, den Wiederaufbau von Rechtsstaatlichkeit (Rule of Law), die Reintegration von Ex-Kombattanten oder den Aufbau verlässlicher staatlicher Institutionen. Das Fachwissen dieser zivilen Experten, ihre organisatorisch-technischen sowie persönlichen Fähigkeiten sind daher eine weit über das ZIF hinausreichende Ressource. Eine Erhebung des ZIF zeigt auf, welches Potential sich dahinter verbirgt.

Ressourcen erkennen | *ZIF-Erhebung zu den Erfahrungen ziviler Experten*

Welche Erfahrungen machen zivile Experten bei der Stabilisierung fragiler und Postkonfliktstaaten? Wie wird diese Ressource derzeit auf nationaler und internationaler Ebene genutzt? Und wie können die Erfahrungen ziviler Experten noch effektiver eingebunden werden?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich das ZIF im Rahmen einer Erhebung. Sie umfasste erstens eine anonyme Online-Umfrage unter ca. 380 Mitgliedern des ZIF-Expertenpools. Zweitens wurden halbstrukturierte Interviews mit 20 zivilen Experten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, vor allem *Rule of Law*, *Democratization* und *Political Affairs*, geführt.² Drittens erlaubten regelmäßige Berichte der sekundierten Experten Einblicke in ihre Erfahrungshorizonte. Ziel der Untersuchung war, auf Erfahrungsbereiche ziviler Experten aufmerksam zu machen, die es noch systematischer zu untersuchen und zu nutzen gilt.

Gegenwärtig etwa 200 deutsche zivile Experten bei:

- › Vereinte Nationen (UN)
- › Europäische Union (EU)
- › Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE)

Vielseitige Nutzungsmöglichkeiten | *Ein breites Spektrum von Profilen*

Die Erhebung zeigt, wie vielfältig die Erfahrungen ziviler Experten sind. Sie können für wichtige strategische und konzeptionelle Fragen bei der Stabilisierung fragiler und Postkonfliktstaaten ausgewertet werden. Zudem verfolgen zivile Experten bei ihrer Tätigkeit, welche neuen Herausforderungen sich für

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Es können dabei aber sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sein.

² Im Folgenden werden Aussagen aus diesen 20 Interviews anonym und als Zitate gekennzeichnet verwendet.

die internationale Staatengemeinschaft und bei der Durchführung von Friedens- und Stabilisierungseinsätzen abzeichnen. Ebenso können sie Einschätzungen dazu entwickeln, wie die Mandatsumsetzung z. B. durch Projektmanagementaktivitäten auch unter schwierigen Arbeitsbedingungen erfolgreich gestaltet werden kann. Das Potential dieser Ressource und ihre Verwendungsmöglichkeiten sind daher vielseitig. Einige ausgewählte Beispiele sollen dies im Folgenden verdeutlichen.

Erfahrungen in strategischer Kooperation | *Beispiel Einbindung lokaler Partner*

Friedenseinsätze kooperieren bei der Umsetzung ihres Mandats auf vielfältige Weise mit lokalen Institutionen und Behörden. *Local ownership* kann dabei langfristig nur gesichert werden, wenn der internationalen Gemeinschaft lokale Partner gegenüberstehen, die den politischen Willen zur Kooperation besitzen. Doch welche Partner sind dies? Welche Partnerschaften tragen längerfristig zur Stabilisierung von fragilen und Postkonfliktstaaten bei? Die Gesprächspartner weisen auf zwei unterschiedliche Ansätze hin.

Über 20 Einsatzländer, darunter:

- › Afghanistan
- › Albanien
- › Burundi
- › DR Kongo
- › Georgien
- › Haiti
- › Irak
- › Kirgistan
- › Kosovo
- › Libanon
- › Liberia
- › Libyen
- › Sierra Leone
- › Südsudan

Einerseits können Strukturen und Institutionen gemeinsam mit lokalen Stellen neu geschaffen werden. Andererseits können bereits vorhandene, auch traditionelle Strukturen, genutzt und eingebunden werden.

Ganz unabhängig davon, welcher Ansatz verfolgt wird, haben die zivilen Experten vielfältige Erfahrungen, Überzeugungsarbeit bei lokalen Partnern zu leisten, politische Widerstände zu überwinden, Reformträger zu identifizieren und zu stärken sowie Koalitionen zu befördern.

Erfahrungen in Institutionenentwicklung | *Beispiel Rechtsstaatsförderung*

Die internationalen Bemühungen, Ansätze für Rechtsstaatlichkeit an lokale Partner von Friedenseinsätzen durch Trainingsmaßnahmen zu vermitteln, sind vielfältig. Dabei wird kontrovers diskutiert, ob diese Bemühungen nachhaltig sein können, wenn die Teilnehmer an Trainings in nicht-reformierte Institutionen zurückkehren. Trainings seien zwar wichtig und könnten Personen Inhalte vermitteln, die diesen „vollkommen neu“ seien; ebenso bedeutend sei aber die Reform bestehender Institutionen, um nachhaltig rechtsstaatliche Strukturen und Prozesse zu schaffen. Folglich besteht hier Bedarf, auf internationaler Ebene längerfristig politisches Interesse und Ressourcen bereitzustellen und zu kombinieren, um solche Bemühungen zu unterstützen.

Vielfältige Expertise, u. a. in

- › Demokratisierung
- › Wahlen
- › Rechtsstaatlichkeit
- › Flüchtlingsarbeit
- › Verwaltungsaufbau
- › Missionsmanagement
- › Logistik
- › Infrastruktur und Wirtschaft
- › Menschenrechte
- › Medien

Zivile Experten können ihre Erfahrungen in diese konzeptionellen Debatten einbringen und sind dabei in der Lage, Ausbildung und institutionelle Reformen in integrierten Ansätzen zu verknüpfen.

Erfahrungen in Konfliktprävention | *Beispiel Eigentumsfragen*

In vielen Konflikten spielen Eigentumsfragen eine wichtige Rolle. Häufig werden Menschen im Laufe eines Konfliktes von ihrem Besitz getrennt oder vertrieben. Kehren sie dann zu ihrem ursprünglichen Besitz zurück, wurde dieser in der Zwischenzeit unter Umständen von anderen Personen beansprucht. Unklare Eigentumsverhältnisse, die durch fehlende Dokumentationen, wie z. B. Grundbücher, nicht ohne weiteres zu klären sind, können daher in fragilen oder Postkonfliktstaaten zu weiteren Konflikten führen.

Ein Beispiel dafür ist Kosovo. Eigentumsfragen waren dort nach der Rückkehr von Flüchtlingen aus verschiedenen Gründen kritisch für die weitere friedliche gesellschaftliche Entwicklung, vor allem zwischen Kosovo-Serben und -Albanern. Deshalb wurde eine quasi-justizielle Instanz geschaffen, die im Massenverfahren über Anträge in Eigentumsfragen entschied. Ihr nachgeschaltet war eine juristische Berufungsinstanz. Dieses Vorgehen sei auch im internationalen Vergleich „nicht untypisch“.

Zivile Experten verfügen über einschlägige Erfahrungen, entsprechende Instanzen zu etablieren und auch öffentlich zu vermitteln, um den sozialen Frieden und gesellschaftlichen Ausgleich zu ermöglichen.

Erfahrungen mit neuen Bedrohungen | *Beispiel Organisierte Kriminalität*

Der Einfluss von Organisierter Kriminalität zeichnet sich als eine neue Herausforderung für die internationale Staatengemeinschaft bei der Stabilisierung fragiler und Postkonfliktstaaten ab. Sie beeinflusst die Entwicklung eines Landes negativ und kann auch direkten oder indirekten Einfluss auf die Tätigkeit eines internationalen Friedenseinsatzes ausüben. Aktivitäten der Organisierten Kriminalität können Menschen-, Drogen- und Waffenhandel ebenso umfassen wie die illegale Ausbeutung von Bodenschätzen. Ebenso vielfältig wie die Aktivitäten Organisierter Kriminalität sind deren Akteure.

Wenn sich Organisierte Kriminalität infolge eines Konflikts entwickeln und etablieren könne, werde sie „auf jeden Fall die Entwicklung des Landes und die Tätigkeit des internationalen Friedenseinsatzes stören“, so ein Experte. Der Kampf gegen Organisierte Kriminalität müsse daher „zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu einem Schwerpunkt eines Friedenseinsatzes“ werden. Hätten sich die Organisierte Kriminalität und ihre Netzwerke nach einem Konflikt erst etabliert, sei es wesentlich schwieriger, effektiv gegen sie vorzugehen.

Zivile Experten verfügen inzwischen über praktische Erfahrungen, solche Bedrohungen zu erkennen und ein geeignetes Maßnahmenspektrum dagegen einzusetzen – von der Informationsgewinnung und Strafverfolgung bis hin zur Regulierung des Finanzsektors und zu Good-Governance-Programmen.

Erfahrungen in technisch-organisatorischen Fragen | *Projektmanagement in komplexen Kontexten*

Zivile Experten verfügen, abhängig vom Tätigkeitsprofil, über weitreichende Erfahrungen im Projektmanagement. Sie stellen sich bei der Konzipierung und Beantragung von Projekten auf die unterschiedlichen organisationskulturellen Rahmenbedingungen von EU, UN und OSZE ein. Die Implementierung der Projekte erfolgt in komplexen politischen Zusammenhängen und mit unterschiedlichen Partnern wie Ministerien, Behörden oder Akteuren der Zivilgesellschaft. Gesprächspartner, die sowohl in Deutschland als auch im internationalen Bereich Erfahrungen im Projektmanagement sammeln konnten, wiesen darauf hin, dass Projektmanagementprozesse in internationalen Organisationen, insbesondere der OSZE, sehr professionell strukturiert seien.

Erfahrungen einbinden | *Aktuelle Nutzung auf internationaler Ebene*

Die Erfahrungen ziviler Experten sind also sehr vielseitig und können auf unterschiedliche Weise und von verschiedenen Akteuren genutzt werden. Die Einschätzung der zivilen Experten, die an der ZIF-Online-Umfrage teilnahmen, war dabei, dass ihre Erfahrungen in unterschiedlich starkem Maße durch nationale und internationale Akteure wahrgenommen, eingebunden und genutzt werden.

Im Rahmen von internationalen Friedenseinsätzen der UN, OSZE und EU gab beispielsweise rund ein Viertel der Umfrage-Teilnehmer an, dass ihre Erfahrungen in unterschiedlichen Formen für die Arbeit des Einsatzes genutzt werden, noch während sie für den Einsatz tätig waren. Ungefähr die Hälfte der Umfrage-Teilnehmer beschrieb, dass ihre Erfahrungen auch abgefragt wurden, als sie ihre Tätigkeit in einem internationalen Friedenseinsatz beendeten. Dies geschehe z. B. durch das Anfertigen schriftlicher Übergabeprotokolle für nachfolgende Kollegen oder durch Abschlussgespräche. Der Austausch auf internationaler Ebene, so der Eindruck der Umfrage-Teilnehmer, könne darüber hinaus aber noch wesentlich verstärkt werden.

Formate, die sich hierfür aus Sicht der Experten anbieten, sind vor allem Abschlussgespräche, Seminare und Workshops zu *Lessons Learned*, die Nutzung Neuer Medien, sozialer Netzwerke und von Online-Foren sowie der informell-konzeptionelle Austausch mit Kollegen.

Ressourcen nutzen | *Aus dem Vollen schöpfen*

Die Erfahrungen ziviler Experten sind eine wertvolle Ressource, die noch wesentlich stärker als solche wahrgenommen und genutzt werden muss. So können Entscheidungsträger in Deutschland und in multilateralen Organisationen davon profitieren, die in der Praxis erworbenen Erkenntnisse stärker in konzeptionelle und Entscheidungsfindungsprozesse einzubeziehen. Dies kann bei strategischen Planungen zum Aufbau und zur Ausrichtung eines internationalen Friedenseinsatzes zum Tragen kommen – etwa um zu bestimmen, welche *Rule of Law*-Aktivitäten durch politische und finanzielle Unterstützung nachhaltige Wirksamkeit entfalten können. Auch können sie neue Aspekte und eine praxisorientierte Perspektive zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen.

Und nach der Tätigkeit in einem Friedenseinsatz? Die Erfahrungen ziviler Experten sind auch für den deutschen Arbeitsmarkt relevant. Zivile Experten sind darin geübt, nach einem „Sprung ins kalte Wasser“ schnell effektive Arbeit zu leisten.

Der Auslandseinsatz stärkt vier zentrale Führungsfähigkeiten, so das Feedback der Experten: Interkulturelle Kompetenz, Leitungskompetenz, effektive Kommunikation und Konfliktmanagement. Zu den technisch-organisatorischen Fähigkeiten zählt zudem das internationale Projektmanagement.

Die zivilen Experten stehen bereit: Sie wollen ihre praktischen Erfahrungen auch in längerfristiger Perspektive, national und international, einbringen. Die Ressource ist vorhanden. Nun gilt es, aus dem Vollen zu schöpfen.

Dr. Anja Hanisch war zwischen April und Juli 2013 Gastforscherin am ZIF, wo sie eine Erhebung zu den Erfahrungen ziviler Experten in internationalen Friedenseinsätzen durchführte. Derzeit ist sie Stipendiatin des Mercator Kollegs für internationale Aufgaben.

**Zentrum für Internationale
Friedenseinsätze (ZIF)**
www.zif-berlin.org
research@zif-berlin.org

Ludwigkirchplatz 3 – 4
10719 Berlin
Fon: +49 30 – 520 05 65-0
Fax: +49 30 – 520 05 65-90

Die hier wiedergegebene Meinung ist die der Autorin und spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung des ZIF wider.