

UN-Friedenssicherung in der Praxis

Erfahrungen einer Ausbilderin in der Demokratischen Republik Kongo und in der Westsahara

Gerlinde Kurzbach

Aus- und Weiterbildung gehört mittlerweile zum Kernbestandteil einer jeden beruflichen Karriere. Bei den Vereinten Nationen wurde dies erst Anfang der neunziger Jahre erkannt, und in den UN-Friedensmissionen wurden Ausbildungseinheiten erst ab dem Jahr 2003 allmählich etabliert. Der folgende Beitrag schildert, wie sich der Bereich Ausbildung in den UN, insbesondere in Friedensmissionen, entwickelt hat. Er benennt die Erfolge, aber auch die inhärenten Mängel und gibt Empfehlungen zur Verbesserung.

Die Friedensmissionen sind das Flaggschiff der Vereinten Nationen. Für die Menschen in einem Konfliktgebiet verbindet sich mit den Blauhelmen die Hoffnung auf ein Ende der Gewalt und eine Rückkehr zur Normalität – keine leichte Aufgabe für die UN-Friedenskräfte. Im Mai 2012 waren weltweit 16 Friedensmissionen im Einsatz: mit rund 120 000 autorisierten Kräften – Militärs, Polizei und zivile Mitarbeiter – sowie einem Haushalt von 7,84 Milliarden US-Dollar.¹ Noch nie gab es so viele Friedensoperationen mit so viel Personal, und noch nie waren die Missionen so komplex wie heute. Bei den Missionen unterscheidet man zwischen Missionen mit robustem Mandat, die der UN-Sicherheitsrat nach Kapitel VII UN-Charta einsetzt. Das bedeutet, dass die Blauhelme Waffen tragen und bei Übergriffen auf die Zivilbevölkerung eingreifen sollen, wie etwa gegenwärtig bei der Stabilisierungsmission der Vereinten Nationen in der Demokratischen Republik Kongo (MONUSCO). Des Weiteren gibt es die traditionellen Beobachtermissionen für die Sicherung eines Waffenstillstandsabkommens, wie etwa die Mission der Vereinten Nationen für das Referendum in Westsahara (MINURSO). Ferner entsenden die Vereinten Nationen auch politische Missionen ohne Beteiligung von Blauhelmen, wie die UN-Mission in Afghanistan (UNAMA).

UN-Friedensmissionen gibt es seit mehr als 60 Jahren. Ausbildung für Bedienstete in Friedensmissionen wurde jedoch erst im Jahr 2003 eingeführt. UN-Generalsekretär Kofi Annan setzte im Jahr 1997 erste Reformen für Friedensmissionen in Gang. Nach dem Scheitern der UN-Blauhelme in Ruanda und Srebrenica in den neunziger Jahren, dem Brahimi-Bericht mit Vorschlägen zur Reform der Friedenssicherung aus dem Jahr 2000² und massiver Kritik der UN-Generalversammlung an der Effizienz der Friedensmissionen, beschloss Annan, Aus- und Weiterbildungseinheiten für Friedensmissionen verbindlich einzuführen. Bis dahin war Ausbildung nur an

den UN-Sitzen Genf, Wien, Nairobi und am Amtssitz in New York vorgeschrieben. Ausbildung innerhalb von Friedensmissionen war lediglich eine Randerscheinung. Die Mitarbeiter der drei Komponenten einer Friedensmission sollten jeweils berufsrelevante Ausbildung erhalten: die Militärs bezüglich ihrer Blauhelm-Aufgaben, die UN-Polizei, um ihren Auftrag der ›Polizeistärkung vor Ort‹ durchzuführen, und die Zivilkräfte, um für ihre Aufgaben bezüglich der logistischen Unterstützung der ersten zwei Komponenten fortgebildet zu werden. Das Personal für die beiden Komponenten Militär und Polizei muss in den Heimatländern Vorbereitungskurse absolvieren und während ihres UN-Einsatzes ein regelmäßiges Training durchlaufen. Die Zivilkräfte werden durch Vorbereitungskurse zum Beginn ihres Einsatzes außerhalb und innerhalb der Mission geschult, hinzukommen die vorgeschriebenen Trainingskurse, die jeder Missionsangehörige belegen muss.

Aufbau einer Ausbildungseinheit

Bei der MONUC

Als eine der Pionierinnen im Bereich Ausbildung wurde ich im Jahr 2004 mit dem Aufbau einer Ausbildungseinheit in der Mission der Organisation der Vereinten Nationen in der Demokratischen Republik Kongo (MONUC), der damals größten UN-Friedensmission, betraut. Bis dahin fanden nur wenige Schulungen statt. Sie wurden von der Personalabteilung der Mission zusätzlich zur eigentlichen Arbeit durchgeführt: Sprachkurse, Einführungsprogramme, Besuch von Fortbildungskursen außerhalb der Mission.

Damals erhielt ich keine Anweisung, wie die Einheit aufzubauen sei. Die Ausschreibung meiner Stelle diente als Leitbild. Auch in New York war die zuständige Schulungsabteilung für Friedensmissionen (Integrated Training Section – ITS) erst im Aufbau begriffen, daher gab es kaum Vorgaben und Vorbilder. Die New Yorker Schulungsabteilung wurde im Laufe der sieben Jahre, in denen ich in diesem Be-



Gerlinde Kurzbach war von 2004 bis 2010 als Leitende Ausbilderin (Chief Training Officer) in den UN-Friedensmissionen in der Demokratischen Republik Kongo und in der Westsahara tätig.

¹ Siehe: Peacekeeping Factsheet, 30.4.2012, www.un.org/en/peacekeeping/resources/statistics/factsheet.shtml

² UN-Dok. A/55/305 – S/2000/809, v. 21.8.2000. Ein Vorschlag in Bezug auf Ausbildung findet sich zum Beispiel in Abs. 6 j) auf S. 16 der deutschen Übersetzung.

›To serve the world and each other, wurde zum Leitmotiv.

Der Andrang zu den Kursen war enorm, der Verwaltungsbereich wurde messbar mitarbeiterfreundlicher.

reich gearbeitet habe, mehrfach umstrukturiert. Entsprechend wusste niemand im Feld, was das Mandat der neuen Abteilung beinhaltete. Die erste Aufgabe hieß: Stell Personal ein. Die zweite: Das Budget für das Finanzjahr 2004–2005 sei zu niedrig, eine Erhöhung daher angezeigt. Ich beantragte ein überzogenes, aber begründetes Zusatzbudget. New York sicherte weitere 60 000 US-Dollar zu. Mit diesem zusätzlichen Geld konnten Ausbilder für Kurse eingeladen werden. In diesen Kursen wurden über 300 Kolleginnen und Kollegen mit weniger als 200 US-Dollar pro Person vor Ort in Kongo geschult. Bei den Ausbildungskursen außerhalb des Missionsgebiets (etwa in der Versorgungsbasis der Vereinten Nationen in Brindisi/Italien) kam damals eine durchschnittliche Schulungsteilnahme auf rund 5000 US-Dollar. Zudem konnten in Kongo auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult werden, die noch nie in den Genuss einer Schulung gekommen waren. Das Erfolgsmodell, vor allem die ›Client Orientation‹, wurde auch in anderen Missionen übernommen. Die Kunden sind hier die Missionsmitarbeiter, denn sie nehmen jeweils die Dienste der anderen Abteilungen in Anspruch. ›To serve the world and each other‹, wurde zum Leitmotiv.

Innerhalb weniger Monate wuchs ›Training‹ auf eine Einheit mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heran. Von den UN-Standorten Nairobi und Genf wurden UN-zertifizierte Ausbilder geholt (damit wurde der Weg über die zeitraubende Beschaffungs-/Einkaufsabteilung abgekürzt) und Kurse, wie ›Client Orientation‹ eingeführt. Der Andrang zu den Kursen war enorm, der Verwaltungsbereich wurde messbar mitarbeiterfreundlicher.

Alle Bereiche von ›Training‹ wurden umstrukturiert: So schrieb New York verbindlich Einführungskurse für Neuankommende vor, führte Vorschrif-

ten für professionelle Fortbildung in allen Berufsbereichen der Mission ein und machte Vorgaben für ebenfalls verbindliche Managementkurse. Aus finanziellen Gründen wurde oft auf Online-Kurse zurückgegriffen.

Die Ausbildungseinheit war zuständig für Sprachkurse und von New York organisierte Sprachprüfungen. Die Sprachkurse wurden ausgeweitet von anfänglich sechs Klassen in Französisch, lediglich in Kinshasa, auf 136 Klassen in vier Sprachen (nun auch Englisch, Suaheli und Lingala) in allen 19 Missionsstationen mit 65 Lehrern im Jahr 2010. Englischunterricht wurde vor allem für die lokalen Mitarbeiter angeboten. Über 3000 Kongolesen erhielten während meines Einsatzes Schulungen, die meisten davon nahmen an Englischkursen bis zur Stufe 8 teil.

In der MONUC wurde die Ausbildungseinheit als Unterabteilung der Personalabteilung geführt, im Gegensatz zu den übrigen großen Missionen. Meine Vorgesetzten waren Personaler, die selten Kenntnisse über Schulungen hatten. Der Zugang zu den Abteilungsleitern war begrenzt, und es erfolgte viel auf informellen Wegen. Lediglich durch die jährliche Schulungskonferenz gelang es, bedeutende Informationen für die Arbeit im Feld zu sammeln. Doch letztlich war der Job, ohne Unterstützung aus New York, aufreibend. Aus diesem Grund, und weil ich feststellen musste, dass ich gleich zu Beginn für diese Position in eine höhere Besoldungsgruppe³ hätte eingestuft werden müssen, verließ ich Ende 2006 die MONUC. Es gab vor Ort keine Möglichkeit, meine Forderungen auf mehr Personal und eine Beförderung durchzusetzen.

Bei der MINURSO

Von 2007 bis 2009 arbeitete ich bei der MINURSO in der Westsahara. Auch dort war ich die Ausbildungsleiterin, was *de facto* bedeutete, erneut von Null anzufangen. Die Missionsleitung trug mir als zusätzliche Aufgabe die Leitung des ›Focal Point HIV/Aids and Gender‹ an. In dieser Zeit baute ich ein Schulungszentrum auf, besuchte die meisten der neun Blauhelm-Standorte in der Sahara und führte auch Schulungen im Verbindungsbüro in Tindouf, Algerien, durch. Zusätzlich war ich bei sämtlichen Einstellungsgesprächen anwesend. Grundsätzlich waren die Arbeitsfelder die gleichen wie bei der MONUC, für die kleinere Mission nur im reduzierten Umfang. Dazu war ich jedoch allein für den zivilen Schulungsbereich zuständig, bis ich eine Assistentin anforderte, die mit mir und in Kooperation mit den militärischen Ausbildungskollegen den Ausbildungsbereich für 518 Missionsangehörige organisierte. Die Einordnung in die Missionsstruktur war in der MINURSO einfacher, da Ausbildung direkt zum CAS, also zum ›Chief Administration Service‹, gehörte. So wurde ich automatisch zu den wöchentlichen Sitzungen des CAS eingeladen.



Gender-Training in Arbeitsgruppen bei der MINURSO in Laayoune, Februar 2009.

In kleinen Missionen lassen sich lokal begrenzte Reformen einfacher durchführen. Während des Einsatzes für die MINURSO erhielt ich starke Unterstützung vom CAS. Aufgrund einer Beförderung (zu P4) verließ ich die Mission und ging zurück zur MONUC.

MONUC/MONUSCO – Aufbau IMTC

Von 2009 bis Ende 2010 baute ich in Kongo ein Schulungszentrum (Integrated Mission Training Centre – IMTC) auf. Zu ihrem 11-jährigen Bestehen bekam die Mission ein richtiges Schulungszentrum. Es verfügte über vier Schulungsräume, sieben Büros und eine Bibliothek. In der Zwischenzeit war von New York für jeden Missionsangehörigen mindestens fünf Tage Weiterbildung pro Jahr vorgeschrieben worden. Das mag sich gut anhören, war aber mit einer kleinen Ausbildungseinheit schlichtweg nicht umsetzbar. Außerdem war Ausbildung immer noch Teil der Personalabteilung und nicht, wie in der MINURSO, bei der Missionsleitung angesiedelt. Erst nach meinem Ausscheiden 2010 wurde Schulung zu einer Abteilung unter CAS MONUSCO.

Aufgrund meines höheren Ranges (als P4) wurden mir zusätzliche Arbeitsbereiche zugewiesen: Ich war Mitglied im ›Field Central Review Body‹ zur Reform des Personalwesens, leitete für das ›Board of Inquiry‹ Kommissionen zur Untersuchung von Disziplinarvergehen von Missionsangehörigen und war führendes Mitglied in Personalauswahlgremien.

Auch das Schulungsteam war mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer noch zu klein für diese große Friedensmission. In der UN-AU-Mission in Darfur (UNAMID) verfügte der Ausbildungsleiter über 22 Stellen im zivilen Bereich und hatte eine höhere Besoldung (P5). Von der MONUSCO-Schulungseinheit wurde jedoch das gleiche Pensum erwartet. Meinen Missmut über die mangelnde Unterstützung drückte ich dergestalt aus, dass ich kündigte.

Einstellung und Arbeitsverträge bei den UN

Vor einigen Jahren wurde der Zugang zu Stellen in den UN stark professionalisiert. Dies zeigt sich unter anderem an der Einrichtung von Einstellungskommissionen für die Feldeinsätze wie die ›Field Central Review Bodies‹. Kritik aus Mitgliedsländern und strengere Auflagen für Länder- und Frauenquoten fruchteten.

Seit der Gründung des Zentrums für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) im Jahr 2002 müssen Deutsche einen Einführungskurs belegen, wenn sie an internationale Organisationen, die in Kriegs- und Krisengebieten tätig sind, vermittelt werden möchten. Das Prozedere bei Feldeinsätzen ist wie folgt: Man



Gender-Training bei der MINURSO in Laayoune, Februar 2009.

leitet eine Kopie seiner Bewerbung auf eine ausgeschriebene Stelle an das ZIF weiter. Die Deutsche Botschaft im Einsatzland spricht eine Empfehlung aus. Nach einem meist zweisprachigen telefonischen Vorstellungsgespräch mit den UN verlangt die Personalabteilung der Mission heutzutage eine Arbeitsprobe innerhalb weniger Tage. Dann erhält man den Brief mit dem Angebot des UN-Generalsekretärs als obersten Verwaltungschef.

Mit dem Unterzeichnen des Arbeitsvertrags willigt der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin in alles ein: Die Positionierung, das Grundgehalt, die Lebensbedingungen. Nichts kann verhandelt oder individuell festgelegt werden. Es sind Normverträge, die gemäß der Position festliegen. Der erste Arbeitsvertrag gilt für sechs Monate. Bewährt man sich, erhält man den nächsten Vertrag, der – abhängig vom Mandat der Mission – maximal für ein Jahr gilt. Die Mitarbeiter werden regelmäßig beurteilt, wobei es jedoch sehr schwierig ist, jemandem zu kündigen, wenn er oder sie den Anforderungen nicht entspricht. Die Einstellungsbedingungen wurden daher mittlerweile massiv erhöht.

Die Karriereförderung innerhalb des UN-Systems ist noch nicht professionalisiert genug. Ansätze dazu sind zwar vorhanden, stecken aber nach wie vor in den Kinderschuhen. Die Mitarbeiter sind oft frustriert, und es gibt zu wenig Anreiz für die berufliche Weiterentwicklung. Ob jemand seine Arbeit aufopferungsvoll macht oder die acht Stunden nur ab-

Die Karriereförderung innerhalb des UN-Systems ist noch nicht professionalisiert genug. Ansätze dazu sind zwar vorhanden, stecken aber nach wie vor in den Kinderschuhen.

3 Die Autorin wurde als P3 eingestellt, bekam dann die Beförderung auf P4 erst beim zweiten Einsatz für MONUC. In den UN wird zwischen allgemeinem und höherem Dienst unterschieden. Allgemeiner Dienst wird mit G für General bezeichnet, der höhere Dienst mit P wie Professional. Innerhalb der P-Besoldungsgruppe gibt es fünf Stufen P1 bis P5 sowie weitere höhere Stufen.



Bei einem Training in Kinshasa im Jahr 2009 wird den lokalen Sicherheitskräften der Umgang mit Pfefferspray beigebracht.

sitzt: Reglementierungen oder ein Belohnungssystem gibt es nicht.

Aufgrund der Länderquoten haben Deutsche derzeit gute Chancen, bei den UN einen Arbeitsplatz zu finden; doch nur, wenn es nicht eine politische oder Leitungsfunktion betrifft. Bevor ich die MONUSCO Ende 2010 verließ, verringerte sich die bereits kleine Anzahl von 16 Deutschen in der größten Friedensmission mit 4600 Zivilisten auf 13. Zum Vergleich: Frankreich hatte 44 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einsatz. Hinzu kommen viele ehemalige nationale Angehörige früherer Friedensmissionen. Stark vertreten sind die Philippinen, wobei generell der Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländer hoch ist.

Durch persönliche Verbindungen und Seilschaften werden weiterhin Mitarbeiter im Einsatz. Druck durch die Mitgliedstaaten und noch stärkere Kontrollen sind notwendig, um diese Praxis zu beenden.

Die UN als Arbeitgeber

Bei einer Konferenz des Auswärtigen Amtes im Juni 2010 in Berlin fragte ein Personal aus New York, wie wir uns fühlten, als wir den ersten Vertrag mit der UN bekamen. »Stolz«, rief jemand. Es sei ein tolles Gefühl, für die Weltorganisation zu arbeiten. »Und wie fühlt Ihr Euch jetzt nach Jahren bei den UN?« Darauf gab es keine eindeutigen Antworten: Als UN-Angestellter ist man den strengen internen Gesetzen unterworfen, kennt die Strukturen, will schneller voran gehen, als es die Bürokratie und die unterschiedlichen Mentalitäten der Kollegen und Vorgesetzten zulassen. Heftig kritisiert von Mitarbeitern, angegriffen von Mitarbeitergremien stellte ich

mir manches Mal die Frage: »Sind die UN ein guter Arbeitgeber?« Über 110 Nationalitäten arbeiten in der MONUSCO. Menschen aus der ganzen Welt. Sich beschweren, gehört zum Geschäft, fordern auch. Für einen Afrikaner ist eine Stelle bei den UN, ob als nationaler oder internationaler Mitarbeiter, selbst als UN-Freiwilliger, ein Glücksgriff. Kolleginnen und Kollegen aus Entwicklungsländern machen in einer Friedensmission die Mehrheit aus. Die UN ist zuverlässig bezüglich der sozialen Leistungen. Deutsche sehen die Arbeit bei den UN eher als soziales Engagement an. Im Heimatland würde man unter besseren Bedingungen mehr verdienen. Eine Rückkehr nach mehreren Jahren Auslandseinsatz ist schwierig; für deutsche Firmen und Arbeitgeber ist die intensive Auslandserfahrung meist kein Pluspunkt.

Wie wirken sich diese unterschiedlichen Aspekte im Arbeitsalltag in einer Friedensmission aus? Grundsätzlich sollen die UN aus allen Sozialgesetzgebungen der Welt das Beste für ihr Personal zusammenstellen. So gesehen sind viele Regelungen äußerst sozial verträglich. Es gibt jedoch Lücken, unverständlich im individuellen Fall. Zudem sind über die Jahre auch viele Betrugsfälle aufgedeckt worden. Gefälschte Zeugnisse, gekaufte Hochschulabgänge, seltsame Adoptionspapiere. Aufgrund der Betrügereien wurden Sozialregelungen verschlechtert, was in erster Linie jene trifft, die nicht betrügen.

Der Nutzen einer Friedensmission für die lokale Bevölkerung

Eine Friedensmission ist dazu da, um der Bevölkerung in einer Notsituation zu helfen. Der Schutz der Zivilbevölkerung ist eine der wichtigsten Leitlinien für den Einsatz der Blauhelme. Oft jedoch kommen Animositäten auf zwischen der lokalen Bevölkerung und den UN-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern, denn es kommen viele fremde Menschen – Militärs, Polizisten und Zivilkräfte – ins Land. Jeder Mensch aus einer anderen Kultur bringt auch seine/ihre Angewohnheiten mit sich. Hinzu kommt, dass die Missionsmitarbeiter mehr Finanzmittel zur Verfügung haben als der Durchschnittsbürger in einem Kriegsgebiet. In Kinshasa mit einer Arbeitslosigkeit von 90 Prozent und einer Mehrheit der Bevölkerung (geschätzte 10 Millionen Stadtbewohner), die, wenn überhaupt, im informellen Sektor arbeitet, ist voraussehbar, dass Probleme entstehen. Die Stimmung ist leicht zu manipulieren von Personen, die die UN nicht im Land haben wollen.

In Kinshasa arbeiten und leben mehr als 300 UN-Angestellte. Sie fallen im Straßenbild auf, fahren große UN-Fahrzeuge, können sich in Restaurants verpflegen und nutzen Freizeiteinrichtungen. Nicht selten äußerten sich deshalb die Bewohner Kinshas gegenüber den Vereinten Nationen negativ und sagten: »Die UN essen unser Geld weg«. Auch diese

Durch persönliche Verbindungen und Seilschaften werden weiterhin Mitarbeiter durchgedrückt. Druck durch die Mitgliedstaaten und noch stärkere Kontrollen sind notwendig, um diese Praxis zu beenden.

Deutsche sehen die Arbeit bei den UN eher als soziales Engagement an.

Fehleinschätzung war oft ein Grund für Anschläge auf die UN. Mit einer Bewusstseinskampagne durch die UN wurde der Bevölkerung verdeutlicht, dass die Mittel von der Weltgemeinschaft bereitgestellt wurden und nicht aus dem eigenen Land stammen.

Laut UN-Vorgaben müssen zwei Drittel der zivilen Mitarbeiter einer Friedensmission aus dem betroffenen Land stammen. Sie haben Priorität bei jeglicher Fortbildung. Die Schulungseinheit muss den Kontrollinstanzen die genauen Zahlen regelmäßig nennen. Die größten Chancen, an einer Schulung teilzunehmen, haben einheimische Frauen. Doch von den nationalen Kräften sind gegenwärtig nur knapp 20 Prozent Frauen; unter den 16 NPOs (National Professional Officer), die höchste Stellung für einheimisches Personal, befindet sich keine Frau. Dies zu ändern, ist schwer: Ausbildungsmängel im betroffenen Land können von den UN innerhalb des befristeten Zeitrahmens einer Mission kaum behoben werden.

Die einheimischen UN-Mitarbeiter gehören zu den Besserverdienern im Land. In vielen Jahren der Mitarbeit werden sie nicht nur ständig fortgebildet, sie sammeln auch wertvolle Erfahrung innerhalb des UN-Systems. Sie sollen Teil des Rückgrats einer neuen Zivilgesellschaft sein, die sich im Idealfall nach Abzug der UN-Friedensmission herausbildet.

Eine Tatsache ist, dass die Mehrheit der internationalen Mitarbeiter in neuen Friedensmissionen aus früheren Einsatzgebieten der UN stammt. Personal aus Liberia, Sierra Leone, Haiti und dem ehemaligen Jugoslawien findet sich nun zahlreich in den neuen Friedensmissionen. Mit dem UN-Gehalt bauen sie in ihren Heimatländern kleine Unternehmen auf und finanzieren Immobilien und Ausbildung innerhalb der Großfamilie. So kommt das Geld der Wirtschaftsförderung des Herkunftslands zugute.

2500 Kongolesen gehören der MONUSCO an (ohne die zahlreichen Tagelöhner). Das sind bei einer Bevölkerung von 60 Millionen und einer Arbeitslosenquote von 90 Prozent nicht viel. Die UN können jedoch nicht leisten, was eigentlich die Aufgabe der nationalen Regierung für die Entwicklung des Landes wäre.

Resümee und Empfehlungen

Äußerst schwach waren anfänglich (im Jahr 2004) Struktur und Vorgaben, wie die Weiterbildung in Friedensmissionen zu gestalten sei. Man wurde mehr oder weniger sich selbst überlassen, und jede Ausbildungseinheit »wurschtelte vor sich hin«, um missionsgerecht zu arbeiten.

Wichtig für eine gut funktionierende Ausbildungseinheit ist die prominente Aufhängung innerhalb der Mission; hinzu kommen ein Team von qualifizierten Mitarbeitern und ein ausreichendes Budget. Für eine Friedensmission von der Größe der MONUSCO

muss eine Position als Ausbildungsleiter (Chief Training Officer) in Höhe der Besoldungsstufe P5 eingeplant werden. Für 500 zivile Mitarbeiter in einer Mission sollte mindestens ein Ausbildungsmitarbeiter zuständig sein. Das wären für die MONUSCO als absolutes Minimum zehn Stellen (ohne die Leitungsposition). Vergessen werden darf nicht: Die UN sind ein multikultureller Raum in jeder Beziehung; dies erfordert mehr Verständnis und mehr Zeit.

Der »Chief Training Officer« hat weitreichende Funktionen, als Leiter des Schulungszentrums ist er oder sie für die Vermittlung zwischen allen Ausbildungskomponenten der Mission zuständig, für die Militärs, UN-Polizei, die spezialisierten Ausbildungsabteilungen (die es in großen Missionen gibt, etwa in den Bereichen Wahlen, Flugsicherheit, Gender oder Verhaltens- und Disziplinfragen) sowie auch für Kontakte mit allen anderen UN-Institutionen außerhalb der Friedensmissionen vor Ort. Letztere sollten gleichermaßen in die Schulungszentren eingebaut werden und von institutionalisierter Ausbildung profitieren. Das gelingt jedoch nur, wenn entsprechend Schulungspersonal für den größeren Aufwand vorhanden ist.

Aufgrund der hohen Fluktuation und der vorgeschriebenen Rotation in Friedensmissionen wurden Übergabeprotokolle und »Lessons learned«-Berichte Pflicht. Niemand darf nun eine Mission verlassen, ohne einen Bericht zu hinterlassen, damit das Wissen nicht verloren geht. Für die Einarbeitung eines Nachfolgers sollte die Durcharbeitung dieser Berichte obligatorisch sein. Was die Ausbildung betrifft, so gab es, wie bereits erwähnt, keine einheitliche Struktur. Es muss aber diesbezüglich bindende Leitlinien geben. Auch die Zusammenarbeit mit den Missionen in Nachbarländern sollte institutionalisiert werden, denn dadurch könnten Ressourcen und Finanzmittel eingespart werden. Die Zusammenarbeit unter den Missionen hat zwar begonnen, ist aber mehr oder weniger abhängig vom Engagement der jeweiligen Leiter der Ausbildungseinheit. Der bislang schwach aufgestellten Einheit der MONUSCO hat eine solche Zusammenarbeit geholfen.

Persönlich gesehen hatte ich an einem bestimmten Punkt die Selbstausbeutung Leid und reichte meine Kündigung ein. In meinem Abschlussbericht nannte ich die geschilderten Probleme als Gründe für diesen Schritt. Vermutlich hat niemand den Bericht gelesen, denn meinem Nachfolger ergeht es augenscheinlich heute auch nicht besser. Er hatte mich vor kurzem um Rat gefragt, wie er sein Arbeitspensum bewerkstelligen soll.

Mein Fazit lautet: Wenn durch Weiterbildung das Arbeitsvermögen der Missionsangehörigen verbessert werden soll, – was die Ausbildungsabteilung in der MONUSCO in einem gewissen Umfang erreichte –, dann darf das Personal in dieser Abteilung nicht ausgebeutet werden.

Die Mehrheit der internationalen Mitarbeiter in neuen Friedensmissionen stammt aus früheren Einsatzgebieten der UN.

Wichtig für eine gut funktionierende Ausbildungseinheit ist die prominente Aufhängung innerhalb der Mission; hinzu kommen ein Team von qualifizierten Mitarbeitern und ein ausreichendes Budget.