

**Institut für
Friedensarbeit
und Gewaltfreie
Konfliktaustragung**



INSTITUTE FOR PEACE WORK AND NONVIOLENT CONFLICT TRANSFORMATION

Kompetenzen und Commitment

**Was wird für gutes Unbewaffnetes
Ziviles Peacekeeping gebraucht?**

Outi Arajärvi



Arbeitspapier Nr. 27

2023 ISSN 1439 - 4006

Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier untersucht die Kompetenzen, die bei Unbewaffnetem Zivilem Peacekeeping gebraucht werden. Zusätzlich wird das Commitment als besondere Bindung zur Organisation oder zum Konzept des unbewaffneten zivilen Peacekeepings behandelt. Die Studie basiert auf 25 Interviews, die bei Nonviolent Peaceforce in Südsudan, dem größten Projekt dieser internationalen Friedensorganisation, geführt wurden.

Die untersuchten Kompetenzen *Selbstreflexion*, *Beziehungsaufbau* und *Interkulturelle Kompetenz* spielen eine wesentliche Rolle bei der Arbeit. Auch *Commitment* hat eine wichtige Bedeutung, es wird mit Zufriedenheit, positiven Gefühlen der Organisation gegenüber und Vertrauen in die Zukunft verbunden. Es spielt eine Rolle vor allem als Motivation, lange bei der Organisation zu bleiben oder wichtige Aufgaben zu übernehmen.

Zu der Autorin:

Outi Arajärvi war wissenschaftliche Angestellte des Instituts für angewandte Kulturforschung e.V. und ist Ko-Vorsitzende des Bundes für Soziale Verteidigung. Sie war von 2008 bis 2017 in Internationalen Board von Nonviolent Peaceforce. Sie befasst sich schwerpunktmäßig mit Alternativen zu militärischen Interventionen und Migrationsforschung. Sie wohnt in Göttingen.

Email: outi@arajarvi.de

I truly believe it is not for everybody. And that's not a criticism of somebody, it's just a praise for the people who can do it and it's great. It's okay that not everybody can do it. It's challenging. So I think people need to start focusing on what are the competences needed. And it is perhaps just that if someone doesn't fit into that criteria, well then it's maybe not for them. That's it. That is not a bad thing, it's just the reality. Senior Management Team (w)

Outi Arajärvi
Kompetenzen und Commitment. Was wird für gutes Unbewaffnetes Ziviles Peacekeeping gebraucht?
03/2023
IFGK, Arbeitspapier Nr. 27 Wahlenau, Eigendruck
ISSN Nr. 1439- 4006
Bezugsadresse: Bund für Soziale Verteidigung, Schwarzer Weg 8, 32423 Minden
Institutsadresse: Hauptstraße 35, 55491 Wahlenau
6,50 Euro für die Printversion, die PDF ist kostenfrei.
Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte sind vorbehalten.
Druck: IFGK

Inhalt

Zusammenfassung	2
Verzeichnis der Abbildungen	4
1 Einleitung	5
2 Methodik	8
3 Unbewaffneter Ziviler Schutz – Ziele der Nonviolent Peaceforce (NP)	10
4 Über Kompetenzen: Theoretische Hintergründe	11
4.1 Verschiedene Arten von Kompetenzen	11
4.2 Interkulturelle und Transfer-Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen für UCP	14
5 Commitment als psychologisches Konstrukt	19
6 Empirische Ergebnisse der Studie	21
6.1 Kompetenz Selbstreflexion	21
6.1.1 Bei welchen Gelegenheiten wird die Kompetenz Selbstreflexion sichtbar?	22
6.1.2 Was sind Gründe und Ziele selbstreflektiven Handelns?	22
6.1.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?	23
6.1.4 Zusammenfassung	24
6.2 Kompetenz Beziehungsaufbau	24
6.2.1 Bei welchen Gelegenheiten wird die Kompetenz Beziehungsaufbau sichtbar?	24
6.2.2 Was sind Gründe und Ziele des Beziehungsaufbaus?	24
6.2.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?	26
6.2.4 Zusammenfassung	27
6.3 Interkulturelle Kompetenz und Transferkompetenz	28
6.3.1 Bei welchen Gelegenheiten wird interkulturelle Kompetenz sichtbar?	28
6.3.2 Was sind Gründe und Ziele interkulturell kompetenten Handelns?	30
6.3.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?	32
6.3.4 Interkulturelles Training	34
6.3.5 Transferkompetenz	34
6.3.6 Traditionelle Praktiken	36
6.3.7 Zusammenfassung	36
7 Die Bedeutung von Commitment für die Arbeit des Unarmed Civilian Peacekeepings	39
7.1 Einflussfaktoren	39
7.1.1 Einflussfaktor Persönliche Eigenschaften	39
7.1.2 Einflussfaktor Eigenschaften des Bindungsziels – Nonviolent Peaceforce- Charakteristika	40
7.1.3 Interpersonelle Einflussfaktoren	41
7.1.4 Organisationale Einflussfaktoren	41
7.1.5 Zusammenfassung: Einflussfaktoren, die das Commitment beeinflussen	42
7.2 Wie wurde das Commitment wahrgenommen und wie wurde davon gesprochen?	43

7.2.1	Wahrnehmung der Kontrolle und Selbstwirksamkeit	43
7.2.2	Wahrnehmungen des Vertrauens.....	43
7.2.3	Positiver Affekt, Zufriedenheit und Freude.....	44
7.2.4	Wahrnehmung von Salienz.....	45
7.3	In welchen Bereichen ist die Wahrnehmung besonders stark?	46
7.4	Was wird über die Absicht zur Fortsetzung des Commitments gesagt?	47
7.5	Gibt es einen Unterschied zwischen nationalen Protection Officers und internationalen Protection Officers in Bezug auf das Commitment?.....	49
7.6	Muss man committed sein, um gute UCP-Arbeit zu machen?.....	50
8	Zusammenfassung und Empfehlungen	52
	Literatur	56
	Anhang: Leitfragen zum Interview.....	58

Verzeichnis der Abbildungen

1	Karte von Südsudan	6
2	Prozessmodell von Klein et al. (2012, 139), in der Übersetzung von Vitera, 2016, 45	20
3	Wertequadrat Commitment	51

1 Einleitung

Das Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden, welche spezifischen Kompetenzen in der Arbeit für Unbewaffnetes Ziviles Peacekeeping oder Unbewaffneten Zivilen Schutz (UCP – Unarmed Civilian Protection)¹ vorrangig erforderlich sind. Es geht also darum, welche Potenziale eine Person braucht, um in kontextspezifischen Situationen – hier in der Arbeit für die Internationale Nichtregierungsorganisation (INGO) Nonviolent Peaceforce - notwendige Anforderungen zu erfüllen und angemessen zu handeln.

UCP ist ein relativ neues Konzept, dessen Ziel es ist, mit unbewaffneten zivilen Fachkräften Schutz für die Zivilbevölkerung, für Menschenrechtsverteidiger*innen oder andere Aktivist*innen in Kriegs- und Krisengebieten zu organisieren. Die Nonviolent Peaceforce (NP), eine internationale Organisation, die trainierte unbewaffnete Fachkräfte in Kriegs- und Krisengebiete entsendet, um dort gemeinsam mit der zivilen Bevölkerung Schutzmaßnahmen zu entwickeln, nutzt diese Methodik erst seit knapp 20 Jahren. Davor haben schon Gruppen wie Peace Brigades International (PBI) und Christian (heute: Community) Peacemaker Teams (CPT) mit ähnlichen Zielen und Methoden gearbeitet, meist jedoch in kleinerem Maßstab. Es gibt darüber bis heute wenig wissenschaftliche Forschung. Da die UCP-Arbeit sehr herausfordernd und manchmal auch gefährlich ist, scheint es wichtig, zu wissen, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in den Projekten in Kriegs- und Krisengebieten brauchen, um eine gute Arbeit zu leisten. Diese Frage bildet die Grundlage für diese Studie, die hoffentlich zugleich einen Beitrag zum besseren Verständnis der Wirkungsweisen des UCP-Konzepts liefert.

Nonviolent Peaceforce (NP) ist die größte zivilgesellschaftliche Organisation, die UCP anwendet. Die Studie stützt sich auf die Arbeit der NP im Südsudan. Das Projekt im Südsudan war zeitweilig das größte von NP mit über 200 Mitarbeiter*innen² in über zehn Einsatzorten im ganzen Land. Das Ziel der NP auch im Südsudan ist es, die Zivilbevölkerung durch ausgebildete und unbewaffnete zivile Fachkräfte vor Gewalt zu schützen. Die Arbeit der Teams ist sehr vielfältig. Sie haben meistens mit Kriegsopfern, vergewaltigten Frauen, verloren gegangenen Kindern, die hungrig sind, aber auch mit Soldaten, Regierungsvertreter*innen und Angestellten von anderen internationalen Organisationen zu tun. Sie leben und arbeiten häufig in abgelegenen Orten, kleinen Dörfern oder in den Unterkünften für humanitäre Organisationen bei den Flüchtlingscamps, wo die Lebensbedingungen sehr einfach sind. Manchmal ist die Arbeit gefährlich oder bringt andere Risiken mit sich. Die Teams entwickeln mit den lokalen Gemeinschaften Schutzkonzepte, organisieren Trainings, initiieren Frauenteam und Gruppen, die die Selbstorganisation übernehmen. Sie begleiten Schutzbedürftige und vermitteln in Konflikten. Sie müssen außerdem Berichte schreiben, Abrechnungen machen und Treffen organisieren. Die Teams sind sehr divers, ca. zwei Drittel sind nationale Kräfte aus verschiedenen Landesteilen des Südsudan, die meist selbst den Krieg am eigenen Leib erfahren haben. Ein Drittel sind Internationale aus allen Teilen der Welt, aus Afrika, Asien, Europa, Nord- und Südamerika.

Das bedeutet, dass von den Zivilen Peacekeeper*innen bzw. von den UCP-Fachkräften sehr unterschiedliche Kompetenzen verlangt werden. Zum Teil sind dies allgemeine Kompetenzen, wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Aber die Arbeit verlangt auch spezielle Kompetenzen in dem Kontext eines gewaltträchtigen Krisengebietes. Da der Ansatz relativ neu ist, kann man sich nicht auf die Erfahrungen von anderen Organisationen stützen oder auf einer jahrzehntelangen Praxis aufbauen. Zwar ist NP mittlerweile seit knapp 20 Jahren tätig, musste aber mit kleinen Einsätzen anfangen und konnte nur von Erfahrungen mit UCP von wenigen anderen Organisationen lernen, wie PBI, die Freiwillige in Krisengebiete senden. Inzwischen hat NP aber reichhaltige Erfahrungen in Einsatzgebieten in verschiedenen Teilen der Welt gesammelt.

Daher hat Nonviolent Peaceforce viele sowohl organisationsspezifische Kompetenzen aufgebaut als auch viele sehr kompetente Mitarbeitende. Aber die Fluktuation der internationalen Mitarbeitenden in dieser Art von Arbeit ist sehr hoch, die für sie oft fern von zuhause ist und unter sehr

¹ Der Begriff „Peacekeeping“ wird von der INGO Nonviolent Peaceforce (NP), bei der diese Studie durchgeführt wurde, nicht mehr benutzt, da er gewöhnlich für militärische Einsätze der UN oder anderer multilateraler Organisationen verwendet wird. In Deutschland wird meistens der Begriff Peacekeeping benutzt, siehe <https://www.soziale-verteidigung.de/ziviles-peacekeeping-blick-wissenschaft-praxis-dokumentation-fachgesprachs-10-oktober-2015-bonn>

² Stand 2017

herausfordernden Bedingungen geleistet wird. Die einheimischen Mitarbeitenden bleiben zwar länger, aber kriegsbedingt oder wegen fehlender Bildungsmöglichkeiten bringen sie nicht immer die formellen Qualifikationen mit. Es bleibt daher eine schwierige Aufgabe, gute und kompetente Menschen zu rekrutieren.

Es ist schwer, Kompetenzen zu messen, die für eine Arbeit mit Menschen erforderlich sind, die in Notlagen oder Opfer von Gewalt sind, vielleicht Täter waren oder sind oder als Behördenmitarbeitende die Macht haben, die Situation zu verändern oder auch nicht.

Diese Studie hat das Ziel, die wichtigsten Kompetenzen zu erfassen und zu analysieren, die in der unmittelbaren Arbeit benötigt werden. Es wurden aus den vielen in Interviews³ genannten Kompetenzen die am häufigsten genannten Kompetenzen Selbstreflexion, Kompetenz zum Beziehungsaufbau und interkulturelle Kompetenz für eine genauere Analyse in dieser Studie ausgewählt. Die Studie will damit auch Grundlagen für Personal-Einstellungsprozesse bereitstellen; die Ergebnisse erleichtern hoffentlich diesen Prozess.

Allerdings stellte sich in den vielen Gesprächen heraus, dass die Mitarbeitenden neben den Kompetenzen fast durchgängig „Commitment“ als eine wichtige Voraussetzung nannten, um gute UCP-Arbeit⁴ zu leisten. Obwohl Commitment⁵ keine Kompetenz ist, wurde deshalb diese Bindung zu NP oder zu der UCP-Arbeit in dieser Studie mitberücksichtigt. Die verschiedenen Varianten der Wahrnehmungen, die als Zeichen von Commitment definiert werden, spielten eine wichtige Rolle in den Interviews.

Nach der Vorstellung der Methodik der Studie und einer kurzen Einführung in die Ziele und Prinzipien von Unarmed Civilian Protection und NP werden einige theoretische Hintergründe zu Kompetenzen allgemein und konkreter zu bestimmten Schlüsselkompetenzen vorgestellt, die für die UCP-Arbeit wichtig sind. Es wird das Konzept des Commitments als psychologisches Konstrukt beschrieben, wenn eine Person freiwillig einem Bindungsziel, wie einer Organisation oder einer Arbeit, etwas zusichern und Verantwortung übernehmen will. Zu diesem Konzept des Commitments gibt es wenig Literatur, die über die arbeitspsychologischen Studien zum Verbleib in einem Unternehmen und Motivation zu höheren Leistungen hinausgeht. Dennoch gibt es neuere Publikationen, die Commitment genauer beschreiben.

Zur Analyse der Kompetenzen wurden drei Forschungsfragen entwickelt. Die erste fragt nach der Gelegenheit⁶, in der die Kompetenzen sichtbar werden. Die zweite Frage gilt der Begründung, warum

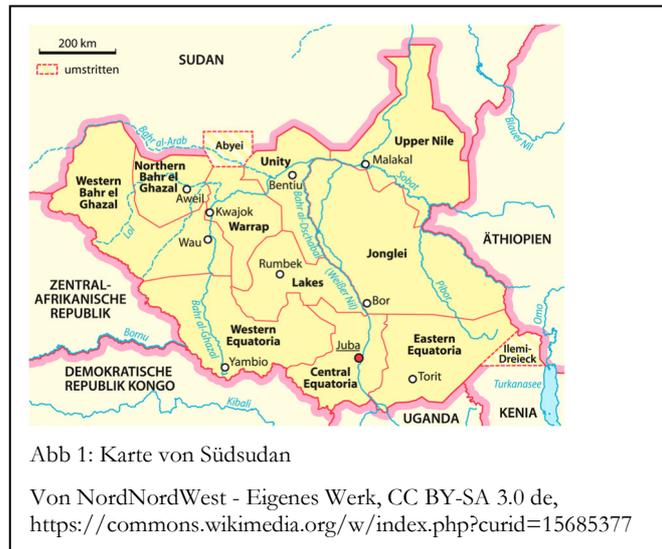


Abb 1: Karte von Südsudan

Von NordNordWest - Eigenes Werk, CC BY-SA 3.0 de, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=15685377>

⁴ Der Begriff „UCP-Arbeit“ wird hier für die Zusammenfassung des Arbeitsfeldes der NP-Teams benutzt. Das Arbeitsfeld ist definiert als Unarmed Civilian Protection und richtet sich nach den Zielen und Prinzipien dieses Ansatzes, die im Kapitel 6 vorgestellt werden.

⁵ Es gibt für das Wort Commitment oder committed keine Übersetzung im Deutschen, die den Sinn genau trifft. Es ist nicht so einfach zu sagen, was Commitment auf Deutsch bedeutet. Begriffe wie „Bindung“, „Verpflichtung“, „Engagement“, „Berufung“ oder „Hingabe“ bzw. „Identifikation“ werden als Synonyme bemüht, aber keines dieser Worte trifft es genau. Deshalb verwende ich hier den englischen Begriff. Siehe weitere Erläuterungen im Kapitel 5.

⁶ Gelegenheit ist eine wichtige Kategorie von Kompetenz, weil die Kompetenz sich nur zeigen kann oder sichtbar wird in Anwendung (Performance) bei einer passenden Gelegenheit.

diese Kompetenz in der UCP-Arbeit braucht wird. Die dritte Frage schließlich behandelt das Wie: Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen und wie handeln die Personen in den jeweiligen Situationen? Die ausgewählten Kompetenzen werden in dieser Studie analysiert.

Commitment wurde entlang des Modells von Klein et al. (2012) untersucht. Es fragt nach den Faktoren, die Commitment beeinflussen, nach der Wahrnehmung der Kontrolle und Selbstwirksamkeit, dem Vertrauen, der Zufriedenheit und Freude sowie nach der Einzigartigkeit und Besonderheit des Bindungsziels, jeweils bezogen auf die Bindung zu NP oder zur UCP-Arbeit. Es wurden auch Beobachtungen zur Stärke des Commitments gemacht sowie zu den Konsequenzen und Absichten zur Fortsetzung des Commitments. Die Aspekte der Motivation, sich weiter zu engagieren und die daraus folgenden Handlungen wurden untersucht sowie die Frage, ob es einen Unterschied zwischen den nationalen und internationalen Mitarbeitenden in Bezug auf das Commitment gibt. Am Ende steht die Frage, ob man committed sein muss, um gute UCP-Arbeit zu machen.

Die Autorin möchte allen Interviewpartner*innen ganz herzlich danken, die ihr offen über ihre Arbeit, ihre Gefühle - auch über Ängste - und ihre Erfolge berichtet haben. Großer Dank gilt natürlich auch der Nonviolent Peaceforce im Südsudan, die beste Bedingungen für die Durchführung der Studie zur Verfügung gestellt hat.

Weiterer Dank geht an das Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie Konfliktaustragung e.V. und Dr. Roland Drubig für viele wertvolle Anregungen.

2 Methodik

Die vorliegende Studie wurde mit den Methoden der qualitativen Sozialforschung erstellt. Es geht dabei um das Verstehen sozialer Prozesse in begrenzten Handlungsfeldern bis hin zur Formulierung allgemeingültiger Theorien. Als Grundlage dienen Daten aus Fällen, hier z. B. aus Interviews mit Personen, deren Aussagen verglichen und kontrastiert werden, um Typen zu bilden. Im Gegensatz zu den hypothesenprüfenden Verfahren experimenteller und quantitativer Forschung geht es bei der qualitativen Sozialforschung um Entdeckung, Beschreibung und Systematisierung von Beobachtungen im Feld.

Im Mittelpunkt stehen hier das Verstehen und die Deutung von Aussagen und Handlungen bezüglich Kompetenzen und Commitment der NP-Mitarbeitenden in dem Handlungsfeld des UCP im Südsudan.

Für die Studie wurden im Frühjahr 2017 25 qualifizierte, durch einen Leitfaden⁷ gestützte Interviews mit den nationalen und internationalen Mitarbeitenden von Nonviolent Peaceforce im Südsudan geführt. Da nur begrenzte Zeit und Mittel zur Verfügung standen, wurde das größte Projekt der NP ausgewählt. Es wurden elf National Protection Officers (NPO), sechs International Protection Officers (IPO)⁸, zwei Teamleiter*innen in den Einsatzorten und fünf Mitglieder des Senior Management Teams in der NP-Zentrale in der Hauptstadt Juba interviewt. Außerdem wurde ein Gruppeninterview mit dem Juba Urban Team, mit drei NPOs und mit deren Teamleiter durchgeführt. Zusätzlich gab es ein Hintergrundgespräch mit einem Projektleiter eines anderen NP-Projekts, dem in Myanmar. Um die Anonymität der Interviewten zu sicherzustellen, wurden alle Interviewpartner*innen in eine der folgenden drei Gruppen aufgeteilt: International Protection Officer (IPO), National Protection Officer (NPO) oder Senior Management Team (SMT). Teamleiter*innen wurden in der Kategorie Senior Management Team zugeordnet. Im Senior Management Team waren zwei Personen aus dem Südsudan. Die Aufteilung betrifft die Unterschiedlichkeit der NPOs und IPOs in ihrer Arbeitssituation. Das SMT hat eine andere Verantwortlichkeit in seiner Position. Auch wurde notiert, ob es weibliche oder männliche Interviewpartner*innen waren, um die verschiedenen Perspektiven zu verdeutlichen.

Die Auswahl der Einsatzorte, an denen die Interviews stattfanden, war nicht zufällig von der Projektleitung getroffen worden, sondern es mussten Orte sein, die relativ sicher waren und wo etwas größere Teams arbeiteten und sicherlich auch, wo Arbeitserfolge sichtbar waren.

Als Methode wurde das Auswertungsverfahren der Grounded Theory von Glaser und Strauss (2008) gewählt. Es wird definiert als „Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von in der Sozialforschung systematisch gewonnenen Daten“ (Glaser & Strauss, 2008, 12). Die erhobenen Daten werden daraufhin untersucht, ob sie hinsichtlich theoretisch bedeutsamer Merkmale entweder relevante Unterschiede oder große Ähnlichkeiten aufweisen.

Ein wichtiger Aspekt dieser Methode ist das zeitgleiche Verfahren von Datenerhebung und Datenanalyse, wobei Auswahl und Analyse des Datenmaterials sich gegenseitig beeinflussen. In diesem Fall mussten die Interviews allerdings in einem kurzen und festgelegten Zeitraum einer Besuchsreise im Südsudan durchgeführt werden, daher konnten während der Interviews keine weitergehenden Analysen gemacht werden. Allerdings konnte das Datenerhebungsverfahren angepasst werden – so wurde von einem Gruppeninterview nach einem Fall abgesehen, da es sich zeigte, dass die Interviewten in der Gruppe nicht offen genug über ihre Schwierigkeiten oder über die eigenen Kompetenzen sprachen, sondern lediglich pauschal die Arbeit der Organisation lobten.

Das Datenmaterial aus den 25 Interviews und weiteren Gesprächen wurde nach den am häufigsten genannten Kompetenzen (Selbstreflexion, Kompetenz zum Beziehungsaufbau und interkulturelle Kompetenz) kategorisiert und analysiert. Insgesamt wurden sehr viele weitere Kompetenzen genannt oder in der Textanalyse herausgefunden, die jedoch aus Zeitgründen nicht behandelt werden konnten.

⁷ Der Leitfaden für die Interviews ist als Anhang beigelegt.

⁸ National Protection Officer (NPO) und International Protection Officer (IPO) sind die von NP benutzten Titel der Mitarbeitenden im Feld.

In der Grounded Theory werden Hypothesen erst auf der Basis der empirischen Daten gebildet, die dann getestet werden, um sie auf ihre Relevanz als Kategorien zu überprüfen. Maßgeblich ist die Einsicht, dass die soziale Wirklichkeit nicht aus Tatsachen besteht, sondern aus Bedeutungen, die von Gesellschaftsmitgliedern durch Interpretation gesellschaftlicher Zusammenhänge erzeugt werden. Im Forschungsverlauf werden daher keine Hypothesen überprüft, sondern solche entwickelt. Besonders bedeutsam in dieser Studie war z. B. die Erkenntnis, dass viele Interviewten das Commitment in der UCP-Arbeit als notwendig für gute Arbeit unterstrichen. Commitment ist jedoch keine Kompetenz in der herkömmlichen Definition, sondern es wird als eine willentliche Bindung einem Ziel gegenüber definiert, die durch die Zusicherung und die Übernahme von Verantwortung gekennzeichnet ist (Vitera, 2016; H. J. Klein, J. C. Molloy, und C. T. Brinsfield, 2012). Es scheint daher eine wichtige zusätzliche Voraussetzung für gute UCP-Arbeit zu sein. Das Commitment wurde deshalb als eine wesentliche Kategorie in dieser Studie analysiert. Damit wurde das Forschungsgebiet erweitert, um diese selbstverpflichtende Bindung zur NP und zur UCP-Arbeit und ihre Bedeutung für den Einsatz genauer in den Blick zu nehmen und zu dokumentieren.

3 Unbewaffneter Ziviler Schutz – Ziele der Nonviolent Peaceforce (NP)

Im Unbewaffneten Zivilen Schutz – Unarmed Civilian Protection (UCP) – wenden unbewaffnete Zivilist*innen gewaltfreie Vorgehensweisen an, um andere Zivilist*innen zu schützen, die durch meist politisch motivierte Gewalt bedroht sind. UCP besteht aus der Praxis, unbewaffnete und ausgebildete Zivilist*innen vor, während und nach gewalttätigen Konflikten in Krisengebieten einzusetzen, um Gewalt zu verhindern oder zu reduzieren, der Zivilbevölkerung direkten physischen Schutz zu bieten und stabile lokale Strukturen für den Frieden zu stärken oder aufzubauen (vgl. Julian & Schweitzer, 2015). Das Ziel von UCP ist es, eine sicherere Umgebung oder einen sicheren Ort zu schaffen. Dieser sichere Raum wird durch „eine strategische Mischung aus Methoden, Prinzipien, Werten und Fähigkeiten des gewaltfreien Engagements“ geschaffen. (Oldenhuis et al., 2016, 16)

Die Ziele und Prinzipien von NP, die mit den Methoden der UCP arbeitet, sind (Nonviolent Peaceforce 2015):

- Verhinderung von Gewalt
- Erhöhung der Sicherheit der Zivilbevölkerung
- Stärkung der lokalen Infrastrukturen des Friedens

Die wichtigsten Prinzipien sind folgende:

- Gewaltfreiheit
- Unparteilichkeit (Nonpartisanship)
- Vorrang der lokalen Akteure
- Zivilist*innen schützen Zivilist*innen

Ziele der Nonviolent Peaceforce im Südsudan

Grundsätzlich folgt die Zielsetzung im Südsudan den übergeordneten Zielen der Organisation, aber in den wechselnden Kontexten und Schwerpunkten vor Ort gibt es differenziertere Ziele. Aus jüngeren Finanzierungsanträgen zitiert Ellen Furnari (2016) folgende Ziele:

- 1) Gefahren abwehren und Gewalttaten reduzieren,
- 2) Reduzierung der Vorfälle sexualisierter und geschlechtsspezifischer Gewalt, die Männer, Frauen, Jungen und Mädchen betreffen,
- 3) Erhöhung der Kapazitäten der Gemeinschaften, sich selbst zu schützen,
- 4) Verbesserung des Mainstreaming des Schutzes bei Notfallsituationen, also die allgemeine Akzeptanz in der Gesellschaft für die Notwendigkeit von Schutzmaßnahmen erhöhen.

NP arbeitet im Südsudan (im Jahr 2017) an ca. 10 Einsatzorten in den Konfliktregionen. Häufig sind es Flüchtlingscamps oder auch kleinere Orte, wo Kriegsbedingungen herrschen oder wo es Spannungen zwischen Geflüchteten und der Bevölkerung des Ortes gibt. Die Forschungsreise, während der die Interviews durchgeführt wurden, beinhaltete Besuche in Bentiu, wo ein großes Flüchtlings-Camp existiert, in Rumbek, einer Stadt mit vielen Spannungen unter den Bewohner*innen, und in Juba, der Hauptstadt, wo es zwei Flüchtlingslager gibt. Die Lager werden von der UN-Mission in Südsudan (United Nation Mission in South Sudan - UNMISS) betrieben.

4 Über Kompetenzen: Theoretische Hintergründe

„Kompetenz“ ist ein relativ neuer Begriff im Sinne der Fähigkeit eines Individuums, in einem bestimmten Kontext eine erforderliche Leistung zu erbringen. Seit der Diskussion über die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens Ende des 20. Jahrhunderts wurde im Kontext der Globalisierung auch die Frage nach Qualifikationen und Kompetenzen, die zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen in einer sich wandelnden Welt erforderlich sind, immer wichtiger. (Siehe UNESCO-Berichte „Learning to be“, Faure, 1972 und „Learning. The Treasure within“, Delors, 1996). Die OECD startete 1997 ein umfassendes Projekt "The Definition and Selecting of Key Competencies" (DeSeCo), um einen konzeptionellen Rahmen zu schaffen, „der die Identifizierung von Schlüsselkompetenzen fördert und internationale Erhebungen zur Messung des Kompetenzniveaus von Jugendlichen und Erwachsenen stärkt“ (OECD, 2003). Das bildete eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Bildungssysteme und des lebenslangen Lernens in den Mitgliedsländern der OECD.

Eine Kompetenz im weiteren Sinne ist eine themenorientierte Disposition für ein selbstorganisiertes Handeln, die Fähigkeit und das Potenzial einer Person, in kontextspezifischen Situationen zu funktionieren und bestimmte Anforderungen zu erfüllen (vgl. Rosenstiel & Erpenbeck, 2007). Rosenstiel und Erpenbeck formulieren, dass man den Kompetenzbegriff nur im Zusammenhang mit einem breiteren Rahmen einer Lernkultur behandeln kann. Diese Lernkultur kennzeichnen sie als „sozial-strukturelle, kommunikative und kognitive ‚Ausführungsprogramme‘, unter denen sich soziale Prozesse formen, vollziehen und entwickeln“ (2007, XX). Die Kultur erfordert ständiges Lernen unter den Bedingungen von Komplexität, Chaos und Selbstorganisation der heutigen Gesellschaft.

„Eine Kompetenz ist mehr als nur Wissen und Fertigkeiten. Es geht um die Fähigkeit, komplexe Anforderungen zu erfüllen, indem man psychosoziale Ressourcen in einem bestimmten Kontext nutzt und mobilisiert“ (OECD, 2003, 4). Kompetenzen sind daher mehr als Qualifikationen, die Ergebnisse von Tests oder Prüfungen mit Zertifizierungen über vorhandenes Wissen und aktuelle Fähigkeiten sind. Im Gegensatz zu Zertifizierungen können Kompetenzen nicht gesehen oder direkt getestet werden. Nur bei einer Anwendung kann eine vorhandene Kompetenz beobachtet und sichtbar werden. Zur Sichtbarkeit braucht es eine Leistung oder Ausführung und eine angemessene Gelegenheit. An den meisten Arbeitsplätzen wird erwartet, dass die Mitarbeiter*innen nicht nur über gute Zertifizierungen verfügen, sondern auch in der Lage sind, Ergebnisse zu erbringen und zu zeigen. Selbstorganisation, Übernahme von Verantwortung, Reflexivität und Kreativität sind nur einige Beispiele der erwarteten Kompetenzen.

Diese theoretischen Überlegungen sind auch auf die UCP-Arbeit anzuwenden. Diese Arbeit unter Krisen- und Kriegsbedingungen ist äußerst komplex, geschieht manchmal in riskanten oder chaotischen Situationen und die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, selbstorganisiert und selbstreflexiv zu handeln. Sie müssen mit sehr verschiedenen Akteuren möglichst stabile Arbeitsbeziehungen aufbauen und in der Lage sein, Menschen zu überzeugen und Vertrauen aufzubauen. Die sich oft ändernden Bedingungen erfordern kontinuierliches Lernen, und die Ergebnisse dieses Lernens sind Kompetenzen, die ein entsprechendes selbstorganisiertes soziales Handeln ermöglichen. Selbststeuerung oder Selbstorganisation ist in der Regel dann erforderlich, wenn viele verschiedene Akteure, die einen komplexen Beziehung einander stehen oder die Situation und der Prozess eines Handelns eine Problemlösung erfordern, die nicht mit einem strikten Plan verfolgt werden kann.

Eine offene Frage bleibt, wieweit die erforderlichen Kompetenzen erst bei der Arbeit selbst erlangt werden können (learning by doing) und ob es Kompetenzen gibt, die das Lernen befördern. Diese Frage konnte in dieser Studie nicht untersucht werden.

4.1 Verschiedene Arten von Kompetenzen

Ein differenzierter Blick auf Kompetenzen umfasst viele verschiedene Bereiche. Im englischsprachigen Raum (vgl. University of Victoria, 2016) werden Kompetenzen vor allem in Bezug auf den Arbeitsplatz als die Fähigkeit des Einzelnen gesehen, seine Aufgaben zu erfüllen. Die Kompetenzen werden zumeist in zwei große Kategorien von Handlungskompetenzen und funktionalen Kompetenzen unterteilt. Handlungskompetenzen sind allgemeine Kompetenzen wie „Förderung von Teamarbeit“, „analytische Kompetenz“ oder „Managementkompetenz“ und können für verschiedene Arten von

Positionen benötigt werden. Funktionale Kompetenzen werden oft als technische Fertigkeiten oder Kompetenzen in einem bestimmten Beruf bezeichnet, wie das Bedienen von Maschinen, das Führen einer doppelten Buchhaltung, das Herstellen eines Kleides usw.

In Deutschland wird Kompetenz häufig als personenbezogen angesehen; die Person mit all ihren Attributen tritt mit Fertigkeiten und Wissen sowie Werten und Einstellungen in den Vordergrund. In Kombination mit Motivation und Handlungsbereitschaft kann die Kompetenz angewendet und beobachtet werden (vgl. Rosenstiel & Erpenbeck, 2007). Das individuelle Potenzial kann entwickelt werden, verändert sich im Laufe der Zeit und baut auf den Erfahrungen des Einzelnen auf.

Weit verbreitet in Deutschland ist die Unterteilung von Kompetenzen nach folgenden Kategorien:

- Persönliche/individuelle Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Handlungskompetenzen
- Fachlich-methodische Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen beschreiben, wie ein Individuum sich selbst organisiert und welche individuellen Eigenschaften es besitzt. Soziale Kompetenzen werden im Zusammenspiel mit anderen wirksam, während Handlungskompetenzen in vielen verschiedenen Kontexten eingesetzt werden können, (wie z. B. Konfliktlösungskompetenz in Konfliktsituationen), und sie können in einem bestimmten Bereich sehr spezifisch sein. Die fachlich-methodischen Kompetenzen sind den funktionalen Kompetenzen der englischsprachigen Literatur ähnlich, da auch sie fachlich oder beruflich bedingt sind.

Schlüsselkompetenzen

Die OECD (2003) hat bewusst keine Liste von Kompetenzen erstellen wollen, sondern eher in einem Kompetenzrahmen Kriterien für Schlüsselkompetenzen definiert, die in der heutigen Welt nötig sind:

- Sie tragen zu wertvollen Ergebnissen für die Gesellschaft und die Menschen bei,
- sie helfen den Menschen dabei, wichtige Anforderungen unter verschiedenen Rahmenbedingungen zu erfüllen und
- sie sind nicht nur für die Spezialist*innen, sondern für alle wichtig.

Schlüsselkompetenzen sind diejenigen Kompetenzen, die jede*r Einzelne für die persönliche Entfaltung und Entwicklung, aktive Bürgerschaft, soziale Eingliederung und Beschäftigung benötigt.

Für die OECD ist die Reflexivität, die relativ komplexe Denk- und Handlungsprozesse erfordert, der Kern ihres Kompetenzrahmens. Reflexivität ermöglicht es einer Person, dass sie z. B. über frühere Arbeitserfahrungen nachdenken, sie in Bezug zu anderen Aspekten neuer Erfahrungen setzen, anpassen oder abändern kann. „Reflexiv denkende Menschen setzen solche Denkprozesse in die Praxis oder in Handlungen um.“ (OECD, 2003, 10)

Des Weiteren sind in den folgenden drei Kompetenzkategorien Schlüsselkompetenzen definiert:

1. Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln

- a) Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Sprache, Symbolen und Text,
- b) Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Wissen und Informationen,
- c) Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Technologie.

2. Interagieren in heterogenen Gruppen

- a) Die Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen zu unterhalten,
- b) Kooperationsfähigkeit,

- c) Fähigkeit zur Bewältigung und Lösung von Konflikten.

3. Eigenständiges Handeln

- a) Fähigkeit zum Handeln in größerem Kontext;
- b) Fähigkeit, Lebenspläne und persönliche Projekte zu gestalten und zu realisieren,
- c) Fähigkeit zur Wahrnehmung von Rechten, Interessen, Grenzen und Bedürfnissen.

Als Replik zu diesem Kompetenzrahmen hat Adama Ouane vom UNESCO Institut für Bildung (Ouane, 2003) bemerkt, dass man nicht nur von einem individuellen Standpunkt, sondern auch von einer gesellschaftlichen Perspektive betrachten sollte. Kompetenzen sollten auch z. B. zu mehr Zusammenhalt, Glück, gutem Funktionieren und zur Zufriedenheit einer Gruppe führen. Er plädiert dafür, dass diese Stränge nicht als Gegensätze gesehen werden, sondern als verschiedene Seiten derselben Medaille.

Daher werden innerhalb des UNESCO Ansatzes für Lebenslanges Lernen folgende Schlüsselkompetenzen sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene als wichtig erachtet:

- 1) Fähigkeit zur Kommunikation,
- 2) Fähigkeit zum Zusammenleben,
- 3) Fähigkeit zum kritischen Denken,
- 4) Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen,
- 5) Kreativität.

OECD und UNESCO stimmen in ihren Auffassungen von Kompetenzen weitgehend überein, allerdings ist die kollektive Perspektive bei der UNESCO eine wertvolle Ergänzung, die gerade auch im Kontext der UCP-Arbeit im Südsudan angemessen ist. Es ist nachvollziehbar, dass die UNESCO als weltweite Organisation einen anderen Blick auf Kompetenzen hat als die OECD und z. B. die Fähigkeit zum Zusammenleben einer Gruppe als wichtiges Kriterium einführt. OECD-Mitglieder sind meistens hochentwickelte, eher westliche Länder, die sich vor allem mit dem Ziel, Demokratie und Marktwirtschaft zu fördern, zusammengefunden haben.

In dem Analyseprozess dieser Studie werden diese beiden Kompetenzrahmen als konzeptioneller Hintergrund berücksichtigt; insbesondere helfen sie, die in den Interviews gefundenen Kategorien zu ordnen.

Nonviolent Peaceforce (NP) selbst hat fünf „Kernkompetenzbereiche“ definiert (Nonviolent Peaceforce, 2021, 7), die sie als essenziell für den Erfolg der Unarmed Civilian Protection-Methodik sieht. Diese Kompetenzbereiche bezeichnen allerdings meistens größere Aufgaben oder Ziele, die zu erreichen zahlreiche Kompetenzen der handelnden Personen erfordern:

- Sozialen Zusammenhalt fördern,
- Inklusive Waffenstillstände und Friedensprozesse verstärken und sichern,
- Schutz in humanitären Notsituationen organisieren,
- Schutz von Kindern fördern,
- Frauen, Frieden und Sicherheit in den Fokus nehmen.

Diese fünf Bereiche beschreiben auch die wichtigsten Arbeitsbereiche der Organisation vor Ort. Um erfolgreich bei der Lösung oder Deeskalation von Konflikten mit daraus resultierendem, langfristigen Nutzen von friedlichen Gemeinschaften beizutragen, müssen diese Kernbereiche bearbeitet werden, damit sie in humanitären Notsituationen funktionieren. Die Stärkung von Gemeinschaften und von Infrastruktur für inklusive Waffenstillstände und Friedensprozesse sowie der Aufbau des Schutzes von Kindern, Frauen und anderen vulnerablen Bevölkerungsgruppen sind unmittelbar mit der Aufgabe des Unbewaffneten Zivilen Schutzes verbunden.

Diese Studie ist erst Anfang 2023 veröffentlicht worden, also lange nach der Datenerhebung im Jahr 2017. Daher konnten die Ergebnisse mit den oben genannten, 2020 publizierten

Kompetenzbereichen der NP verglichen werden, auch wenn diese nicht als Grundlage für die Erhebung und Analyse der Studie dienen konnten.

4.2 Interkulturelle und Transfer-Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen für UCP

In dieser Studie werden die interkulturelle Kompetenz sowie die aus der interkulturellen weiterentwickelten Transferkompetenzen besonders betrachtet, denn NP hat in allen ihren Einsatzgebieten, auch im Südsudan, ein sehr heterogenes Mitarbeiter*innenteam. Neben den vielen NPOs gibt es IPOs aus vielen Ländern, die weltweit tätig sind. Interkulturelle Kompetenz gilt allgemein in solchen Organisationen als eine Schlüsselkompetenz für die Mitarbeitenden.

Nonviolent Peaceforce hat den Bedarf an interkulturellen Trainings identifiziert und 2020 eine Reihe von sechs Trainings in drei Ländern (Myanmar, Thailand und auf den Philippinen) durchgeführt. Zielgruppen waren Mitarbeitende in Hilfsorganisationen, Armeeingehörige, Studierende und Akademiker*innen sowie Regierungsangehörige (Nonviolent Peaceforce, 2020b). Für ihre Mitarbeitenden bietet NP im Internet ein wöchentliches Informationsblatt, „Intercultural Communication Weekly“ mit kurzen Beiträgen zu verschiedenen Themen aus diesem Bereich an (Nonviolent Peaceforce, 2021).

Ein weiterer Fokus der Studie liegt auf den Transferkompetenzen. Diese informellen Kompetenzen bringen z. B. die internationalen Protection Officers aus ihren Heimatländern mit und die Frage ist, wieweit sie diese in dem Arbeitsfeld der UCP einbringen können und wie relevant sie für die Arbeit sind. Es wird davon ausgegangen, dass die Transferkompetenzen bei den Auswahl- und Einschätzungsprozessen bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden eine mögliche Bereicherung sein könnten.

Alle international operierenden Organisationen und Unternehmen müssen mit den kulturellen Differenzen ihrer Mitarbeitenden umgehen, die zu Problemen in der Zusammenarbeit führen können. Allgemein wird anerkannt, dass in der Zusammenarbeit divers zusammengesetzter Teams Kompetenzen in interkultureller Kommunikation als spezielle Form der OECD-Schlüsselkompetenz „Interagieren in heterogenen Gruppen“ oder der UNESCO-Kompetenz „Fähigkeit zum Zusammenleben“ nötig sind. Vielfach sehen die Organisationen oder Unternehmen einen Bedarf an interkulturellen Trainings und binden entsprechende Einheiten in ihre Team-Building-Maßnahmen ein. Oft wird jedoch kein besonderer Bedarf gesehen, eventuelle Probleme werden als normale, unvermeidbare Teamprobleme behandelt, die die Vorgesetzten lösen sollen. Jedoch steigt der Bedarf an Verständigung zwischen Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten mit steigender Diversität der Belegschaft. Und sehr häufig wird übersehen, dass die Kompetenz, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Kommunikations- und Handlungsweisen umzugehen, nicht automatisch gegeben ist. Besondere Weiterbildungen, Coaching und Training können da sehr hilfreich sein.

Der Begriff der interkulturellen Kompetenz wird in neuerer Zeit kritisiert, weil er in westlichen Gesellschaften oft davon ausgeht, dass das Andere „fremd“ ist. Es wird in der interkulturellen Pädagogik überwiegend erwartet, dass die Zugewanderten sich anpassen und sich z. B. die deutschen Normen und Werte aneignen. Ein weiterer Aspekt der Kritik ist, dass die Normen der westlichen Gesellschaften auf postkolonialen Machtverhältnissen beruhen, zu denen die Unterwerfung „fremder“ Kolonien gehört, ohne dass dieses Erbe in den interkulturellen Theorien thematisiert wird (vgl. Messerschmidt, 2003).

In dieser Studie wird der Begriff interkulturelle Kompetenz dennoch verwendet, weil es um Beziehungen zwischen sehr vielen Kulturen geht, die nicht unbedingt in postkolonialen Beziehungen zu einander stehen. Es geht auch um die Interaktion zwischen den Menschen und vielfach um Beziehungsaufbau, gegenseitiges Verständnis und Austausch, nicht um Anpassung an bestehende Normen und Werte. Außerdem benutzt auch die Nonviolent Peaceforce selbst diesen Begriff.

Eine weitergehende Diskussion um die alternativen Begriffe Transkulturalität, Hybridität oder Multikulturalität würde hier den Rahmen sprengen.

Interkulturelle Kompetenz wird von vielen als eine Form der sozialen Kompetenzen gesehen, andere sehen sie als eigene Grundkompetenz. Auf jeden Fall gibt es zahlreiche Überschneidungen. Vereinfacht wird interkulturelle Kompetenz in vier Kategorien gegliedert (Flechsigt, 2001):

- Sachkompetenzen, z. B. Wissen über eigene kulturelle Werte und Einstellungen einerseits und fremde kulturelle Werte und Einstellungen andererseits, länder- bzw. kultur-spezifische

Kenntnisse,

- Sozialkompetenzen, z. B. Empathie, kommunikative Kompetenz und interkulturelle Teamfähigkeit,
- Selbstkompetenzen, z. B. Selbstreflexion und Selbstregulierung in interkulturellen Kontexten,
- Handlungskompetenz, z. B. die Fähigkeit, die eigene Kultur und eine fremde Kultur zu analysieren und eine Fremdbegegnung bewusst zu gestalten.

In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass die interkulturelle Kompetenz eine Erweiterung der allgemeinen sozialen Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Teamfähigkeit usw. ist. Sie setzt besondere Anforderungen an Flexibilität und Respekt dem Anderen gegenüber voraus und verlangt eine erhöhte Fähigkeit zum Aushalten von Fremdheit und Irritationen als üblicherweise erwartet wird.

Viele verschiedene theoretische Ansätze behandeln die interkulturelle Kompetenz. Hier werden einige bekannte Theorien kurz erläutert, deren Perspektive für die interkulturelle Kommunikation in dem Arbeitsfeld UCP hilfreich sind.

Karl-Heinz Flehsig (2001) hat aus verschiedenen **schematheoretischen Konzepten** einen Bezug zum interkulturellen Lernen entwickelt. Er geht davon aus, dass alle Menschen „von außen kommende und über ihre Sinnesorgane empfangene Informationen mit Hilfe von Schemata zu Wissen umwandeln, indem sie ihnen Bedeutungen zuordnen. Schemata dienen aber nicht nur der Auswahl, Filterung und Interpretation eingehender Information, sondern zugleich der Speicherung und Ordnung von Wissen im menschlichen Gehirn“. (Flehsig, 2001, 27) Sie können auch als Instrumente systematischer Suche nach passenden Informationen fungieren, z. B. in irritierenden Situationen in einer fremden Umgebung. Interkulturelles Lernen kann damit als Ausdifferenzierung vorhandener und Aneignung neuer Schemata betrachtet werden.

Zunächst werden neue Fremderfahrungen mit vorhandenen Schemata interpretiert. In Abhängigkeit davon, wie viele verschiedene kulturelle Schemata der jeweilige Mensch bereits besitzt, wird er mehr oder weniger passende finden. Diese vorhandenen Schemata müssen dann neu abgestimmt werden (tuning) oder es müssen, wenn nötig, durch Schlussfolgerungen neue gebildet werden. Im Zusammenhang des interkulturellen Lernens sind analoge Schlüsse jedoch oft Quellen für Fehlinterpretationen, wenn Analogieschlüsse vom eigenen kulturellen Kontext einfach auf andere Kulturen übertragen werden. Man darf z. B. nicht davon ausgehen, dass beim Gespräch über Familienbeziehungen zwischen zwei unterschiedlichen Kulturkontexten das gleiche Schema für Familie vorhanden ist.

Milton Bennett (1993) geht in seinem **entwicklungstheoretischen Ansatz** davon aus, dass eine interkulturelle Persönlichkeit nur dann relativierend, das heißt den Anderen akzeptierend, agieren kann, wenn sie mit Respekt und Flexibilität in eine Situation geht. Sie sollte die „frühen“ ethnozentrierten Deutungs- und Handlungsmuster (Muster, die die eigenen Weltansichten als einzig richtige ansehen) an sich selbst erkennen lernen und diese durch ethnorelative Deutungs- und Handlungsmuster ersetzen können. Bennett definiert eine lebenslange Entwicklung von der Ethnozentriertheit zur Ethnorelativität, die Personen in verschiedenen Stufen erreichen können.

Er definiert die „höchste“, ethnorelative Ebene als Pluralismus: "Characteristic of all pluralism is the internalization by one individual of two or more fairly complete cultural frames of reference. Because people in this form of adaptation are identified with different worldviews, they experience cultural difference as part of their normal selves." (Bennett, 1993, p. 55) Seiner Meinung nach wird eine ethnorelative Ebene erreicht, wenn die Menschen den Respekt für die Differenz entwickeln, der in diesem Falle auch zentral als Respekt für sich selbst gesehen werden kann. „Pluralistische“ Menschen können eine besondere Wahrnehmung von Differenzen als Teil ihrer verschiedenen Weltansichten entwickeln und diese in verschiedenen Situationen interkultureller Kommunikation einsetzen. Eine NP-Mitarbeiterin hat es sehr gut für sich selbst beschrieben:

I'm from a cross-cultural background and I have always lived in countries that are different from my own, and I think, ultimately, it made me stronger. And more willing to adapt and more ready to respect and tolerate other opinions. So I think it's great, because we learn from each other. But it's also very difficult

because it takes time fully to understand someone from another culture. Both linguistically and just emotionally and mentally. One person can say something, another can interpret in a very different, wrong way, a bad, a negative way. So I think, for me, I never had that challenge because I spent so much of my life being interlinked between different cultures in any situation, because I am already from two different cultures, and then I found myself in a third culture. And so I always have been able to understand cross-culture communications. So when I'm on a team I end up feeling like I play the role of explaining certain messages that team members are transferring to each other.

Senior Management Team (w)

Zur interkulturellen Kompetenz gehört darüber hinaus eine weitergehende Fähigkeit zu multiperspektivischer Beobachtung als im gewöhnlichen sozialen Kontext. Eine interkulturell kompetente Persönlichkeit muss in der Lage sein, ihren Handlungsrahmen ständig zu erweitern und an neue, fremde kulturelle Begebenheiten anzupassen.

Ein weiteres interessantes Modell zur theoretischen Erklärung der interkulturellen Kompetenz in ihrer Komplexität ist der Ansatz von Demorgon und Molz (1996). Das **Modell der „adaptiven Gegensätze“** geht davon aus, dass es eine Reihe von existenziellen Dilemmata oder Gegensätzen gibt, die allen Menschen in allen Epochen gemein sind. Verschiedene Kulturen haben in verschiedenen historischen Situationen verschiedene Lösungsvarianten dieser Dilemmata entwickelt. Ein Beispiel von menschlichen Gegensätzen auf kommunikativer Ebene ist der zwischen expliziter und impliziter Kommunikation. Explizite Kommunikation liegt vor, wenn eine Person nicht von einem gegenseitigen Vorverständnis ausgehen kann oder will und sie sich um Ausführlichkeit und Definition bemüht. Implizite Kommunikation beruht wiederum auf bestehenden Beziehungen und gemeinsamen Verständnis, sie ist daher eher kürzelnhaft und schneller wie etwa Fachsprachen in beruflichen Kontexten. Entweder Schnelligkeit oder Präzision sind die Vorteile, zwischen denen man sich entscheiden muss. Beides kann man nicht gleichzeitig optimieren. Schnelligkeit geht auf Kosten von Verständlichkeit, insbesondere für diejenigen, die in den jeweiligen Kontext nicht eingeweiht sind. Hohe Präzision dagegen ist nur um den Preis mühsamer und vielleicht ermüdender Ausführlichkeit zu haben.

Nach diesem Modell müssen Menschen in einer solchen interkulturell geprägten Situation zwischen den beiden Polen „oszillieren“, d. h. den eigenen Standpunkt zwischen den Polen finden. Dieser variiert je nach Situation aber in einem Rahmen, der sich auf Vororientierungen aus den individuellen und kulturellen Erfahrungen stützt. Interkulturelle Kompetenz bedeutet hier, dass die Person den Rahmen erweitern kann, je nachdem, wie sie die verschiedenen Perspektiven reflektieren kann, um eine größere Bandbreite von Handlungsoptionen in einem Dilemma zu haben. So kann sie sich z. B. um eine größere Präzision bemühen als in einem anderen kulturellen Kontext üblich wäre.

Die täglichen Anpassungsprozesse führen dabei zu einer erweiterten Handlungskompetenz, wenn zur Verständigung mit einem Interaktionspartner die Bandbreite der Oszillation über beide Kulturrahmen erweitert werden muss. Die Personen brauchen dann zum erfolgreichen Handeln eine Anpassung und Erweiterung der gewohnten Oszillationsbreite zwischen den gegensätzlichen Polen, wie z. B. zwischen expliziter und impliziter Kommunikation. Je größer die kulturellen Unterschiede sind, desto größerer Anstrengung bedarf es, einen adäquaten Bezugsrahmen zu finden. Diese Anstrengung verläuft zudem nie gradlinig und ohne Hindernisse, sondern stets abhängig von konkreten Lebensumständen und den Gegebenheiten der Persönlichkeit, und gerade in dieser Überwindung von Hindernissen können sich interkulturelle Kompetenzen generieren und beweisen.

Dieser Ansatz des nötigen Oszillierens könnte für die UCP-Arbeit in einem Konfliktgebiet eine gute Grundlage bilden. Da die Mitarbeitenden aus vielen verschiedenen Ländern und Regionen kommen und auch die nationalen Kräfte im Falle vom Südsudan vielen unterschiedlichen Volksgruppen angehören, müssen sich alle um ein gemeinsames Verständnis bemühen. Die unterschiedlichen Perspektiven und Wertvorstellungen müssen im Alltag und in der Interaktion angepasst und je nach Situation und evtl. auch je nach Gesprächspartner über die eigene Oszillationsbreite hinaus entwickelt werden.

Eine sich als „nicht-westliche“ Betrachtungsweise verstehende Sicht der interkulturellen Kompetenz präsentieren Tjitra & Thomas (2006). Aufbauend auf den Ansätzen von Hana Panggabean (1999) und Joachim Matthes (1999) haben sie vor allem unterschiedliche Zielsetzungen für interkulturelles Handeln in asiatischen, meist sehr multikulturellen Gesellschaften identifiziert, die anders als in westlichen Gesellschaften sind.

In der westlichen Vorstellung geht es um kognitives Verstehen und um Problembewältigung der kulturellen Unterschiede. Es geht um Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit und der Effektivität. Man versucht, die Anderen zu verstehen, um daraus entsprechende Handlungen abzuleiten. Der von Matthes entwickelte Begriff der „**heightened reflexivity**“ für die Fähigkeit der asiatischen Kulturen, im Alltagsleben miteinander umzugehen, zielt demgegenüber darauf, mit der Vielfalt leben zu können und sie zu akzeptieren sowie daraus das Beste zu machen. Es geht um die Erreichung einer sozialen Harmonie, die den Anderen nicht verletzen will und zu vermeiden versucht, dass der Andere ‚sein Gesicht verliert‘. „Das Verstehen des Andersseins der anderen Kultur steht hier nicht im Vordergrund. Es geht vielmehr im Umgang mit fremden Kulturen vor allem darum, die Grenzen des Miteinanders herauszufinden und sich an sie heranzutasten. Diese Grenzen gilt es dann zu akzeptieren.“ (Tjitra & Thomas, 2006, 251)

Eine weitere wichtige Kategorie ist das Einfühlen oder die Empathie, die der Ethnologe Clifford Geertz (1960) im javanischen Kulturkreis beobachtet hat und die dort als „**rasa**“ bezeichnet wird. Sie gilt als eine entscheidende Kompetenz in interkulturellen Situationen in vielen asiatischen Kulturen. „Die Bedeutung hinter den Wörtern kann man nicht unbedingt verstehen, man sollte sie aber fühlen wie beim Hören von Musik und beim Sehen von Tanz. Für einen Javaner besteht rechte Einsicht im *rasa* und nicht im theoretischen Wissen um absolute Normen.“ (Magnis-Suseno in Tjitra & Thomas 2006, 252). Einerseits ist das Einfühlungsvermögen notwendig, um die Perspektive der anderen Seite zu verstehen, andererseits erfordert das Verstehen eine gewisse Zeit und Informationen, die nicht immer vorhanden sind. Es ist nicht möglich, alle eventuellen kulturellen Überschneidungssituationen zu verstehen oder zu erklären. Das Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zur Empathie müssen sich entwickeln, ähnlich der westlichen Fähigkeit zum intuitiven Denken, das in interkulturellen Begegnungen eine Orientierung dafür sein kann, was in der Situation nicht angemessen ist oder falsch läuft, ohne genau zu verstehen oder zu wissen, was sich vollzieht. Man fühlt, dass irgendetwas nicht stimmt. (Tjitra & Thomas, 2006, S. 252)

Ein neueres **Konzept der Transdifferenz** (Allolio-Näcke, Kalscheuer & Manzeschke 2005) stellt die Binarität der bisherigen Kulturtheorien infrage, indem sie den Raum zwischen den Polen einer Differenz betrachtet. „Transdifferenz ... denotes all that which resists the construction of meaning based on an exclusionary and conclusional binary model. While there can be no transdifferenz without difference - transdifferenz does not mean indifference - , the term refers to whatever runs >through< the line of demarcation drawn by binary difference.“ (Breinig & Lösch, 2002, 23) Diese Betrachtungsweise trägt den Phänomenen Rechnung, wo Menschen Unbehagen fühlen, wenn ihre Identität, die auf eine klare Differenz zu einer anderen Identität aufbaut, infrage gestellt wird. Wenn das Feindbild gegenüber einer anderen Ethnie auf einmal erschüttert wird, weil man mit einem „freundlichen Feind“ konfrontiert wird, dann tritt eine dritte Größe hinzu, die die Differenz nicht aufhebt, aber eine neue Perspektive und neue Handlungsoptionen eröffnet – eine Transdifferenz tritt auf (Allolio-Näcke, Kalscheuer & Manzeschke, 2005).

Folgendes Beispiel aus dem Konfliktgebiet Südsudan mit großen Feindschaften zwischen verschiedenen Ethnien, wie z. B. zwischen Dinka und Nuer, zeigt eine solche Situation:

...we were taken to NP team training and the time we went there and there we even met Dinka! Like Dinka in Rumbek team. These people we met in the training and imagine we walk with them. Because we know we are all NP, nonviolence.
National Protection Officer (w)

Auch das Konzept der **Transferkompetenz** weist auf eine „dritte Option“ einer Person in einer interkulturellen Begegnung hin. Diese Transferkompetenz (Tusch, Arajärvi und Drubig, 2005) bezeichnet die spezielle Fähigkeit von Migrant*innen oder anderen Personen, die eine längere Zeit in einem anderen Land arbeiten oder leben, ihre im Heimatland erworbenen informellen Kompetenzen in die neue Umgebung zu übertragen und zielführend einzubringen. Die Personen, die ihre „alte“ Kultur und die „neue“ Kultur kennen, können nach dem Prinzip „learning by doing“ eine Fähigkeit entwickeln, je nach Situation zwischen den verschiedenen Optionen eine „dritte“, neue Option zu wählen oder diese anzupassen und so eine adäquatere Handlungsoption zu entwickeln.

Informelle Kompetenzen, die hier im Fokus stehen, sind ein Bündel unterschiedlicher Fähigkeiten, die Menschen im Laufe ihres Lebens gesammelt haben, z. B. die Erziehung von Kindern, die Pflege der Eltern, freiwillige Tätigkeiten, die Bewältigung einer Flucht oder anderer Krisensituationen. Diese Erfahrungen werden meistens nicht in Lebensläufen sichtbar, obwohl sie berufsrelevant sein

können. Im interkulturellen Kontext ist es relevant, wenn die Migrant*innen ihre „alte“ und die „neue“ Kultur kennen und zwischen den Kulturen vermitteln können. In dieser Kompetenz der Vermittlung zwischen Kulturen sind vor allem die Gestaltungs- und Handlungskompetenzen wichtig, die das Verständnis ermöglichen und die Aktionsfähigkeit in der Zielkultur herstellen. Diese Transferkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, auf die Kompetenzen, die in der Herkunftskultur erworben wurden, zurückzugreifen und sie mit der nötigen Anpassung zu versehen. Sie ist somit eine besondere Teilvariante der interkulturellen Kompetenz, die in der Regel durch „learning by doing“ erworben wird.

Die Grundlage von Transferkompetenz ist eine besonders gute Beobachtungsgabe bezüglich der „Zielkultur“. Wie in den Ausführungen zur Schematheorie erläutert, führt die Beobachtung über analytische Prozesse zu Wiedererkennungseffekten und zur Ausdifferenzierung. Es wird entschieden, welche vorhandenen Schemata „passend“ sind und welche neu angeeignet werden müssen und ermöglicht letztlich das adäquate Handeln.

Die Betrachtung der Transferkompetenz könnte eine hilfreiche Perspektive für die UCP-Arbeit eröffnen. Denn die Transferkompetenz bietet ein Muster, mit dessen Hilfe vorhandene Kompetenzen der divers zusammengesetzten Teams entdeckt, genutzt und gefördert werden können. Das ist in dem Arbeitsfeld, das ein komplexes Kompetenzbündel erfordert, besonders wichtig. Die internationalen Mitarbeitenden haben oft in vielen verschiedenen Ländern gearbeitet und bringen Erfahrungen von verschiedenen Kulturen mit, die beachtet werden können.

Eine besondere Transferkompetenz zeigen z. B. die ehemaligen Kindersoldat*innen in den Reihen der nationalen Protection Officers. Sie kennen die Strukturen und Bedingungen und die verschiedenen Codes der Armee und können daher zum Teil besonders authentisch mit Soldaten oder ehemaligen Kämpfern sprechen und sie eventuell von der Notwendigkeit des Schutzes der Zivilbevölkerung überzeugen.

5 Commitment als psychologisches Konstrukt

Commitment wurde von den meisten Interviewten als essenziell für gute UCP-Arbeit genannt. Damit meinten sie die besondere Bindung zu Nonviolent Peaceforce, die Verpflichtung und die Übernahme von Verantwortung, die man bei der Arbeit sehen könnte. Ohne Commitment würde man die oft schwierigen, manchmal auch risikoreichen Lebensumstände in entfernten Regionen nicht aushalten. Die internationalen Mitarbeitenden, die committed sind, würden länger bleiben und nicht gleich nach drei bis fünf Monaten abreisen. Commitment wurde auch als Voraussetzung für die Arbeit in den Gemeinschaften genannt, weil nur Personen mit Commitment überzeugend und authentisch wären.

Seit ca. 30 Jahren wird vor allem im US-amerikanischen Raum im Bereich der Arbeitspsychologie über Commitment geforscht. Dort wird Commitment meistens als das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation oder als Bindung zu einem Unternehmen gesehen. Hohes Commitment führt zu einer Motivation, bei diesem Unternehmen zu bleiben und höhere Leistungen zu erbringen.

Organizational commitment is an individual's psychological attachment to the organization. The basis behind many of these studies was to find ways to improve how workers feel about their jobs so that these workers would become more committed to their organizations. Organizational commitment predicts work variables such as, turnover, organizational citizenship behavior, and job performance.

(Wikipedia.org: Organizational commitment, 18.12.2018)

Im deutschsprachigen Raum wird in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitspsychologie und Managementtheorien der Begriff „Mitarbeiterbindung“ benutzt (Felfe, 2008). Allerdings hat sich auch der englische Begriff Commitment in vielen Bereichen durchgesetzt und wird in der Literatur auch entsprechend benutzt. Es hat auch damit zu tun, dass es keine Übersetzung für das Wort Commitment oder committed im Deutschen gibt, die den Sinn genau trifft. Es ist auf Deutsch nicht so einfach zu sagen, was Commitment heißt oder zu beschreiben, was es bedeutet, committed zu sein. Begriffe wie „Bindung“, „Verpflichtung“, „Engagement“, „Berufung“ oder „Hingabe“ bzw. „Identifikation“ werden als Synonyme bemüht, aber keines dieser Worte trifft es genau. Darum verwende ich hier den ursprünglichen englischen Begriff, der aber im Deutschen mittlerweile sehr geläufig ist.

Die US-amerikanischen Forscher*innen Klein, Molloy und Brinsfield (2012) präsentieren ein Konzept, mit dem sie Commitment neu definieren und von anderen Bindungen, wie Identifikation oder Motivation, unterscheiden. Zusätzlich entwickeln sie frühere Commitment-Konzepte weiter mit dem Ziel, Commitment für unterschiedliche Bindungsziele anwendbar zu machen. Ein Bindungsziel kann auch ein Projekt, das Arbeitsteam oder eine Zielsetzung sein, gegenüber denen Menschen sich verpflichtet, verantwortlich, eben committed fühlen.

Jan Vitera (2016) hat eine möglichst trennscharfe deutsche Übersetzung der Definition von Klein et al. entwickelt: Beim Commitment handele es sich „um einen psychologischen Zustand, ... dem eine freiwillige Entscheidung vorausgeht, einem Bindungsziel etwas zuzusichern und Verantwortung zu übernehmen.“ Demnach geht ein Individuum freiwillig eine Bindung ein, in dem es z. B. bereit ist, persönliche Ressourcen für etwas zu investieren, etwas Gewünschtes oder Gefordertes als sicher zuzusagen (z. B. eine Mitwirkung in einem Verein, ein gesellschaftliches Engagement oder die Verfolgung eines unternehmerischen Ziels). Zusätzlich gehört zum Commitment auch noch eine gefühlte Verpflichtung, auch in Zukunft Verantwortung z. B. für bestimmte Aufgaben zu übernehmen.

Klein et al. präsentieren ihr Konzept mit einem Prozessmodell, siehe Grafik (nächste Seite) in der Übersetzung von Vitera (2016, 45). Die Abbildung veranschaulicht ein System von individuellen, ziel- und umgebungsbezogenen Faktoren, die die eigene Wahrnehmung des Commitments einer Person beeinflussen. Diese Wahrnehmungen bestimmen wiederum, ob eine Commitment-Bindung zu einem Ziel entsteht sowie die Stärke dieser Bindung. Commitment führt weiter zu Konsequenzen, zur Motivation, die Bindung fortzusetzen sowie möglicherweise zu bestimmten Handlungen. Diese Konsequenzen und Aktionen fließen zurück, um spätere eigene Wahrnehmungen und das Commitment zu beeinflussen, es zu verstärken oder gegebenenfalls auch zu schwächen.

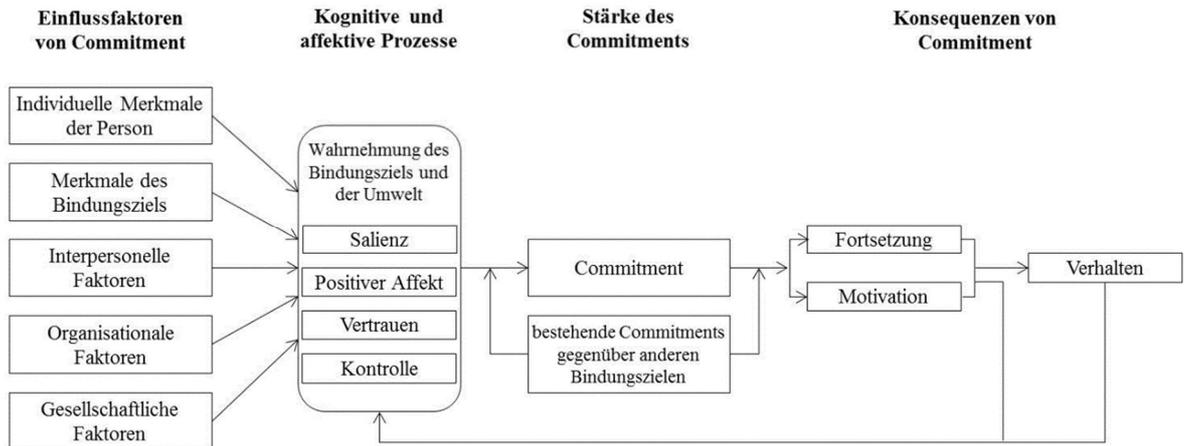


Abb.2 Das Prozessmodell von Klein et al. (2012, 139), in der Übersetzung von Vitera, 2016, 45

Die kognitiven und affektiven Prozesse, die bei einem Individuum aufgrund der verschiedenen Einflüsse entstehen, führen zur Wahrnehmung der Bindung. Hervorstechende („salient“) Elemente werden eher von Menschen bemerkt, beeinflussen ihre Wahrnehmung und verstärken die Bedeutung, die dem Bindungsziel gegeben wird. Ein positiver Affekt, Zufriedenheit und angenehme Erfahrungen beeinflussen die Wahrscheinlichkeit einer Zusicherung von Verantwortung dem Bindungsziel gegenüber. Das Vertrauen wiederum spielt als essenzieller Bestandteil von Commitment eine zentrale Rolle für das Erwidern von Commitment und Verantwortungsübernahme. Das Erleben von Selbstwirksamkeit als bis zu einem gewissen Maße erlebte Kontrolle über die Situation und das Vertrauen, dass man selbst in der Lage ist, die gesetzten Ziele zu erreichen, bilden die vierte Wahrnehmung der Bindung. Der Begriff „Kontrolle“ ist hier erklärungsbedürftig. Da Vitera in seiner Definition die Freiwilligkeit des Commitments und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, betont, ist mit Kontrolle in diesem Zusammenhang eher die Wahrnehmung der Wirksamkeit der eigenen Handlungen, die Selbstwirksamkeit gemeint. Daher wird in dieser Studie der Begriff der Selbstwirksamkeit für diese Wahrnehmung benutzt.

Das Modell ist gut in dem Kontext von Nonviolent Peaceforce im Südsudan für die Bindungen der Protection Officers zu ihrer Arbeit und zur NP verwendbar, wie es die folgende Aussage illustriert:

... because we have committed ourselves to work for NP to protect our community for our people.
National Protection Officer (m)

In dem Satz werden die Wahrnehmungen von Commitment gegenüber dem Bindungsziel Nonviolent Peaceforce zum Ausdruck gebracht, die sich als Vertrauen, positiver Affekt und Selbstwirksamkeit äußern. Es besteht Vertrauen, dass die Arbeit die eigene Community⁹ (hier die Bevölkerung Südsudans) schützt, was mit dem Ausdruck „our people“ mit positiven Gefühlen verstärkt wird. Zudem beinhaltet der Satz das Erleben, dass das Handeln wirksam ist und die eigenen Handlungen dem Ziel entsprechen.

⁹ NP-Mitarbeitende sprechen oft über „community“; Es kann vieles bedeuten, die Dorfgemeinschaft, die Gemeinschaft im Flüchtlingslager, einen Teil der Bevölkerung oder allgemein die Bevölkerung Südsudans. Aus dem Zusammenhang wird meistens klar, was gemeint ist, oft wird der Begriff als „Gemeinschaft“ übersetzt.

6 Empirische Ergebnisse der Studie

Welche Schlüsselkompetenzen helfen bei der Erreichung der übergeordneten Ziele der Nonviolent Peaceforce im Kontext des Südsudans?

Wie in Kapitel 4.1 erläutert, wurden die von der OECD und der UNESCO definierten Schlüsselkompetenzen als eine gute Basis für die Analyse der nötigen Schlüsselkompetenzen in der UCP-Arbeit der NP im Südsudan identifiziert. Weitere Hinweise geben Studien zum Unarmed Civilian Peacekeeping die übereinstimmend die Fähigkeit zum Aufbau von guten Beziehungen als eine der wichtigsten Methoden der UCP betonen (Furnari, 2015, 2016; Julian & Schweitzer, 2015; Oldenhuis et al., 2016; Carriere et al., 2010; Wallis, 2015). Die dort behandelte Fähigkeit zum Beziehungsaufbau als Kompetenz für die UCP-Arbeit entspricht den Schlüsselkompetenzen „Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen zu unterhalten“ bei der OECD und „Fähigkeit zum Zusammenleben“ bei der UNESCO.

Es gab darüber hinaus in den Interviews sehr viele Aussagen, die die Kategorie der Selbstreflexion betreffen. Diese wird in der Literatur als eine übergeordnete Kompetenz angesehen, die als Ergebnis des kontinuierlichen Lernens, Nachdenkens und Nachfragens ein selbstorganisiertes soziales Handeln ermögliche (OECD, 2001). In den Interviews wurde die Kompetenz *Selbstreflexion* häufig als eine wichtige Kompetenz genannt, oft in Verbindung mit den Begriffen „professionelle Distanz zu der Arbeit“, „kontinuierliches Lernen“ und „Entwicklung von intuitivem Wissen“. Die Kompetenz *Beziehungsaufbau* wurde am häufigsten als wichtige Kompetenz genannt. Gleich oft kommen *interkulturelle Kompetenz* und *Transferkompetenz* zur Sprache, die allerdings speziell abgefragt wurden, weil sie im besonderen Fokus der Forschungsarbeit stehen. Wie bereits im Kapitel 4.2. begründet, stehen außerdem die Interkulturelle Kompetenz und die Transferkompetenz im besonderen Fokus der Studie.

Forschungsfragen zu Kompetenzen

Die Kompetenzen werden anhand von Forschungsfragen nach der Gelegenheit, nach Begründung und Zweck sowie nach der Ausführungsart weiter analysiert:

- 1) Bei welchen Gelegenheiten werden die Kompetenzen erkennbar? Für jede Kompetenz ist es nötig, die Gelegenheiten zu identifizieren, in denen die Kompetenz wirksam werden kann.
- 2) Was ist die Begründung für die Handlungen bei diesen Gelegenheiten, welchem Zweck dienen sie und wozu werden diese Kompetenzen in der Arbeit gebraucht? Diese Fragen sind wichtig zur Beurteilung der Relevanz der Kompetenz in der jeweiligen Situation.
- 3) Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen bzw. wie handeln die Personen in den jeweiligen Situationen? Wie geeignet oder hilfreich ist die Kompetenz zur Problemlösung und welche Aspekte der Kompetenz sind für die Arbeit besonders wichtig? Diese Fragen sind besonders relevant für die Beurteilung der Wirksamkeit einer Kompetenz.

6.1 Kompetenz Selbstreflexion

Die Kompetenz zur Selbstreflexion wird von der OECD als eine Metakompetenz, als Kern und grundlegender Bestandteil des Kompetenzrahmens definiert. Ähnlich benennt die UNESCO die Fähigkeit zum kritischen Denken und die Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen, als wichtige Schlüsselkompetenzen. Diese sind sehr nah an der Kompetenz zur Reflexivität oder können als deren Aspekte angesehen werden. Allerdings führt die Kompetenz „Veränderungen herbeiführen“ weiter, weil sie einen Handlungsaspekt beinhaltet, der bei Selbstreflexion nicht vorhanden sein muss. Die OECD spricht von kognitiven Prozessen, von „Denken über das Denken“. Die Selbstreflexion ermöglicht Menschen, über ihre früheren Tätigkeiten und Erfahrungen zu reflektieren, Bezüge zu neuen Erlebnissen herzustellen und die Erfahrungen weiterzuentwickeln, abzuändern oder anzupassen.

Reflektieren bedeutet, bewusst auf das eigene Handeln zu blicken und es zu überdenken. Reflexionen von äußeren oder inneren Beobachtungen können als Chancen zum Erkennen von Problemen und Ansatzpunkten für Veränderungen angesehen werden. Selbstreflexion setzt das Vermögen zur

differenzierten Selbstbeobachtung und eine gewisse Distanz zu sich selbst voraus. (vgl. Stangl, 2021)

6.1.1 Bei welchen Gelegenheiten wird die Kompetenz Selbstreflexion sichtbar?

Die Arbeit in einer neuen Umgebung und teilweise unbekanntem Kultur kann für die Internationalen Protection Officers sehr herausfordernd sein; der Kontext im Krisengebiet ist neu und die Bedingungen der Arbeit können sich schnell ändern. Die NP-Teams kommen häufig in Situationen, wo sie schnell entscheiden müssen, welcher Weg gerade jetzt der Richtige ist. Die UCP-Arbeit verlangt reflexives Denken, das oft danach fragt, ob die eigenen Überzeugungen und Erfahrungen in diesem Kontext hilfreich und passend sind, oder ob sie neu gedacht und angepasst werden müssen:

Because it's like; look at the context. Is it the context where your experiences fit in? Is it the same context? If it's not, how can you adjust the lessons that you have to make people feel more closer to you rather than running away because you are trying to implement something that they don't want or something that doesn't fit in the context. So, it's more of like better understanding what the whole context is and how you contextualize what you have to fit in and how you can improve. Because I believe in it's always a learning process.

Senior Management Team (m)

Die Arbeit in einem Kriegs- und Krisengebiet bedeutet oft, dass die Situation sehr spannungsgeladen sein kann. Um dennoch die Herausforderung zu bestehen und gute Arbeit zu leisten, muss man die Situation in kurzer Zeit analysieren, um adäquat darauf reagieren zu können. Und das ist häufig schwieriger, als man sich vorstellt:

A lot of things you only can find out how to manage once you get to the place where you are on the field. Will you thrive or will you sort of sink. It's hard to know that before you come. But I think people just come with the idea that they are ready, and then they go out, and they realise how difficult it is. Because it is very, very difficult. It's not easy to draw, and it's not physically or emotionally, it's all very challenging.

Senior Management Team (w)

6.1.2 Was sind Gründe und Ziele selbstreflektiven Handelns?

Der Kontext kann sich sehr davon unterscheiden, was man früher erlebt hat. Vor allem für die internationalen Mitarbeitenden, die keinen Krieg in ihrem Heimatland erlebt haben, ist es wichtig, frühzeitig zu reflektieren, was in risikoreichen Situationen zu beachten ist:

And so I think people need to be more self-reflected before they come into this kind of work. Who am I, ... if you think about your life experiences you could probably know, whether you are a very risk averse person or will you take more risks. How you face sort of emergency situations. Okay, many people haven't faced this kind of situation. We have all had emergencies in our life. What was that instinct in that. We shut down, did we go to action, adrenaline. You can probably safely make an assumption about how you might react in certain situations. You have to reflect, you know, just apply.

International Protection Officer (w)

Im folgenden Zitat ist dieser Aspekt verknüpft mit der Forderung, die eigenen Grenzen kennenzulernen, denn die Arbeit kann schwierig und herausfordernd sein:

So I think, like I said, one of the biggest challenges people not having that self-awareness to know what are my strengths, what are my weaknesses, and what are my coping mechanisms for stress or for calm environments. How will I react, what is my risk thresholds, do you even know as a person like what are your limits. And people usually don't know until they face them.

International Protection Officer (w)

Die Arbeit verlangt eine Haltung der „nonpartisanship“, der Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten in einem Konflikt. Für die lokalen Mitarbeitenden, die selbst oder deren Familien involviert sind, kann es besonders schwierig sein, eine Distanz zu dem Konflikt vor Ort zu finden. Es ist nötig, bewusst auf das eigene Handeln zu blicken und es kritisch zu überdenken:

It's important, especially for the staff, that are, whose families are prone affected communities or who might have links to one side or the other, it's important to be able to distance yourself in that way. And in order to maintain a commitment to nonpartisanship. And that is not always easy. So, some people are very clearly

able to do that, while others struggle more. And the same goes for international staff which are connected to communities, with family.

Senior Management Team (m)

Wenn dieses den lokalen NPOs gelingt, können deren Kompetenzen besonders wertvoll sein, zum einen, weil sie in der Regel viel mehr Kenntnisse über den Konflikt haben als die internationalen Kräfte und zum anderen, weil sie außerdem die Beteiligten besser kennen und eventuell leichteren Zugang und höhere Glaubwürdigkeit bei ihnen besitzen als die IPOs.

There are always two sides of a story ... So people, I think, national staff can really critically analyse their own, because that is very difficult to critically analyse your own conflict in your own country, that is something very difficult to ask from them. But when they do, then they are really much more valuable than any international staff.

Senior Management Team (w)

Dafür ist es nötig, eine professionelle Distanz aufzubauen, die dennoch eine Empathie erlaubt. Diese Haltung fordert einen hohen Grad an Selbstreflexion:

They need good social skills. They need to be able to empathise with the people that they are, the beneficiaries, also the armed actors, the authorities, they basically need to be able to understand the perspectives of all of the different actors that they engage with regularly. So they need to be sensitive to the different emotions that others might have, the different agendas.

Senior Management Team (m)

6.1.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?

Menschen, die diese Distanz aufbauen können und gelernt haben, die Konfliktsituationen zu analysieren, sind in der Lage, Konflikte zu deeskalieren oder in Konflikten zu vermitteln. Sie verstehen die verschiedenen Perspektiven:

I think the successful national staff are those ones who remove themselves and critically analyse the conflict from a perspective outside of just their own community. So that people who understand that there are certain conflict dynamics in play, that might by the time those dynamics reach their community, also become like propaganda. It may easily influence to believe a certain side of the story.

Senior Management Team (w)

Die Kompetenz zeigt sich in einer Haltung, die Empathie und Verständnis für andere beinhaltet und zugleich den Kontext im Blick hat:

I'm easily able to understand people, to understand their struggles, but still not to be too much involved in it personally and to have a distance. I'm good at analysing issues, like I see the bigger picture. I like the small issues, to see the bigger picture and political issues.

International Protection Officer (m)

So, for me it's more of like better understanding of yourself first, understanding the people next to you that you will be working on. It's either your family, either your thing, either the head of the community, are they coming in peace.

Senior Management Team (m)

Es muss den handelnden Personen bewusst sein, dass sie nicht immer die richtige Entscheidung treffen können und sie vielleicht erst hinterher wissen, ob sie richtig lagen. Es bedeutet, dass kontinuierliches Lernen und Reflexion notwendig sind:

I have learned a lot of things. So, and I can now tell you some stories of my learning. But what I've learned I cannot just simply transfer it to your brain and tell you, 'This is what I've learned.' So, it's more of like even if I learned all these things from my experience engaging with the people, the local people.

Senior Management Team (m)

Viele der nationalen Mitarbeitenden haben realisiert, dass vor ihnen ein langer Weg zum Frieden in ihrem eigenen Land liegt. Einige formulieren klar, dass sie bereit sind, ihren Beitrag dafür zu leisten und ihre Erfahrungen einzubringen, um eine Veränderung herbeizuführen:

I wanted to study UCP typically and to make sure that, although Nonviolent Peaceforce left South Sudan, I will still continue, you know, preaching the word of peace in my community and everywhere I'm living. And I want to make sure that I will remain in South Sudan as a role model for this evaluation. So I really think that I should make something in Peace Studies so that I will get more experience on how I can deal with some of the issues out there.

National Protection Officer (w)

6.1.4 Zusammenfassung

Die Bedeutung der Kompetenz zur Selbstreflexion und zum reflexiven Denken bei der UCP-Arbeit hat sich in den Aussagen der Mitarbeitenden gezeigt. Es sind vor allem die komplexen Situationen, in denen die NP-Teams arbeiten, für die es keine Routinen gibt und die daher hohe Flexibilität verlangen. Kontinuierliches Reflektieren und Lernen sind nötig, um adäquat in oft schwierigen und risikoreichen Umgebungen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese Arbeit erfordert Reflexivität, die danach fragt, ob die eigenen Überzeugungen und Erfahrungen in diesem Kontext hilfreich und passend sind, sowie die Bereitschaft, diese gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Von den Protection Officers wird erwartet, dass sie ihre eigenen Stärken, Schwächen und Grenzen kennen und wissen, welche Risiken sie bereit sind, auf sich zu nehmen.

Besonders wichtig ist die Reflexion der eigenen Haltung zu dem Konflikt. Die Arbeit verlangt eine Haltung der „nonpartisanship“, der Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten in einem Konflikt. Dies ist oft eine schwierige Aufgabe, besonders für die NPOs, deren Familie z. B. zu der einen oder anderen Seite im Konflikt gehören können. Wenn sie aber den Konflikt kritisch und unparteiisch analysieren können, besitzen sie eine sehr wertvolle Kompetenz, weil sie relativ leichten Zugang zu den Beteiligten haben und besonders glaubwürdig agieren können. Diese Kompetenz, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren, um Veränderungen herbeizuführen, zeigen viele NPOs, wenn sie über den Weg zum Frieden und ihre eigene Rolle dabei nachdenken.

6.2 Kompetenz Beziehungsaufbau

6.2.1 Bei welchen Gelegenheiten wird die Kompetenz Beziehungsaufbau sichtbar?

Da es zur Methodik von UCP gehört, zu allen Teilen der Gemeinschaft Beziehungen aufzubauen, um Dialoge zur Konfliktbearbeitung, zur Verbesserung von Schutzmaßnahmen und zur Zusammenarbeit zu initiieren, sehen die Mitarbeitenden von NP es als ihre Aufgabe an, mit möglichst allen Beteiligten gute Kontakte zu pflegen. Die Interviewten erzählten von Gesprächen mit zahlreichen Zielgruppen: mit Jugendlichen, Frauen, Kindern, Männern, Eltern, Militärs, ehemaligen Soldaten, Soldaten außerhalb des Camps, Gemeindemitgliedern, Führungspersonen der Gemeinde, Vertreter*innen der Hilfsorganisationen; oft wurde auch gesagt „mit Allen“. Die wichtigste Gelegenheit, um ins Gespräch zu kommen, z. B. in den Flüchtlingslagern in Bentiu oder Juba, sind die Patrouillen durch das Camp. Es gehört zum festen Programm in den Flüchtlingscamps, dass die NP-Teams täglich dort unterwegs sind. Meistens gehen sie zu Fuß, um einfacher ins Gespräch zu kommen und Präsenz zu zeigen. Oft gibt es aber auch organisierte Gelegenheiten, z. B. verschiedene Komitee-Meetings, Treffen der Women Protection Teams, Gespräche mit den Führungspersonen oder die Trainings, die NP zu verschiedenen Themen wie Kinderrechte, geschlechtsspezifische Gewalt, Frauenrechte etc. anbietet.

Here at the POC¹⁰ we don't usually use car, we walk. Although it's a big distance. But because that's also one way of building a relationship.

International Protection Officer (w)

6.2.2 Was sind Gründe und Ziele des Beziehungsaufbaus?

Bei den Patrouillen geht es vor allem darum, zu hören, was im Camp geschieht, um erreichbar zu sein, wenn jemand Hilfe braucht, und darum, Nonviolent Peaceforce allgemein bekannt zu machen und zu erklären, was die Organisation leisten kann und was nicht. NP muss bekannt sein und Vertrauen genießen, um ihre Ziele, Gewalt zu verhindern und Schutz für die Bevölkerung zu organisieren, zu erreichen. Dabei kann es sich z. B. um ein Kind handeln, das allein im Camp zurückgelassen wurde:

Like yesterday when we were outside, a young boy aged 12 or 13 he approached us, he said, he was referring a case of an abandoned child. A child referring a case of abandoned! He said, 'I know NP. I know the work of NP.' So like it's not only knowing us personally but knowing what NP is doing on the ground.

¹⁰ POC = Protection of Civilians Zone; von der UNMISS eingerichtete Flüchtlingslager.

We can receive updates, we can receive cases so that we can respond. Int. Protection Officer (w)

Die OECD spricht bei der Kompetenz „gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen“ davon „ein Umfeld zu schaffen, in dem sich andere willkommen fühlen und einbezogen sind“ (OECD, 2003, 7). Nonviolent Peaceforce sieht gesellschaftlichen Zusammenhalt als ein Ziel und damit als einen wichtigen Beitrag zu einem nachhaltigen Frieden. Der Zusammenhalt wird in den Gemeinden vor Ort gelebt, die verschiedenen Mitglieder dieser Gemeinschaften werden angesprochen, um Vertrauen aufzubauen und sie für Trainings zum Aufbau eigener Kapazitäten zu gewinnen. Das Ziel ist, dass sie selbst mit den Problemen in ihrer Gemeinschaft umgehen. Besondere Zielgruppen sind dabei Frauen und Jugendliche, denn Frieden ist nachhaltiger, wenn Frauen gleichrangig im Prozess der Prävention von gewaltsamen Konflikten, bei Hilfsmaßnahmen und Aufbauprogrammen beteiligt sind, wie zahlreiche UN-Resolutionen betonen, z. B. Resolution 1325 (2000). Entsprechend bildet NP Women Protection Teams oder Elterngruppen, die in ihren Gemeinden tätig werden.

We engage a lot with the community. So we are known here in the POC. So just tell what NP can do to help. Mostly you can do the best, and also we do many, many trainings, so we capacitate a lot the community and also this is the best part because they understand how to best protect themselves. Not in violent but in the nonviolent way. National Protection Officer (m)

What I've learned from Nonviolent Peaceforce, the skills, one thing in dealing with community work is relationship building; so if your relationship with the community is very good, so you can be able to persuade you know? Those, maybe what you've seen which is not good, you can go even deeper and find the root causes of the problem and how you can relate to the community and how you get information; the relationship is the really key. National Protection Officer (w)

Es werden Soldaten außerhalb des Camps angesprochen, um sie davon zu überzeugen, die Frauen in Ruhe zu lassen, die im Busch Feuerholz sammeln, oder man versucht, ehemalige Soldaten von Gewaltfreiheit zu überzeugen. Die Armeeinghörigen müssen wissen, was NP macht und was ihre Ziele sind. Die Führungspersonen im Camp werden ebenso angesprochen und um Rat gefragt:

Lot of context analysis and also building relationships to the actors, so that they know what you are doing. That is most important. And we have to work on many contacts with the community leaders. Ask through the questions what can we do for the community, what can be done, how do you want to stop this conflict? If these are positive responds then you go what they advice you. Because they are the leaders and they know what is the best for the community. National Protection Officer (m)

Jugendgruppen, die in einem Lager als Problemgruppen mit Gewalttaten bekannt waren, waren eine besondere Zielgruppe von NP-Teams. Sie wurden erfolgreich vom gewaltfreien Umgang überzeugt und konnten für die Gemeinschaft gewonnen werden. Mit ihnen und anderen Männern konnte auch über Themen wie geschlechtsspezifische Gewalt gesprochen werden:

Another challenge are the youth groups we work with. Some are not liked by the community, they have bad names they are called gangs. So we work with them. So if you go to meet with them and find some of them they disappear. So in the past the relationship was a bit difficult but as the time went we are talking with them. Yab, they like us, if you pass by they can call you. National Protection Officer (m)

Insgesamt geht es darum, möglichst alle zu erreichen, mit allen zu sprechen, wer es auch immer ist. Das ist wichtig, um die nötigen Informationen zu bekommen, um die Wurzeln der Probleme identifizieren zu können und schließlich Akzeptanz zu gewinnen, sodass die Probleme gemeinsam gelöst werden können.

Kontakte und Beziehungen sind darüber hinaus auch essenziell für die Sicherheit, vor allem natürlich an Orten mit erhöhtem Risiko:

So it's extremely sensitive so, you're being watched or being heard all the time, since you land at the airport the phones being tapped, everything security wise. It's dangerous because they can blow up any time, you're never guaranteed safety and if you don't have the relationships then you do have a very sensitive job in a dangerous place with no contacts. So it's difficult because relationships open the acceptance and doors, if you don't have them, it's not compatible. Senior Management Team (w)

Because in the deep field we rely ..., most of our protection is from ... the community feeling like they need us there enough to warn us if something is going to happen. Right, it is all about our relationships, about

whether if they think conflict is going to break out then they'll tell us, well, we think you need to leave. Like they won't give us the specifics generally but, like, we rely on that community acceptance for them wanting us to be there but also wanting us to be safe, a lot of the time. And it works well most of, like ... touch wood, well it's worked twelve years.

Senior Management Team (w)

6.2.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?

Im Camp stoppen die NP-Teams unterwegs hier und da, halten Smalltalk, zeigen Offenheit und Ansprechbarkeit und hören zu. Die ständige Präsenz im Camp oder Stadtbild garantiert, dass nahezu alle NP kennen. Die Teams müssen aufmerksam sein, Notsituationen erkennen, um Hilfe anbieten zu können. Die Antworten in den Interviews zeigen außerdem, dass die Kompetenz Beziehungsaufbau eine besondere, offene Haltung den Gesprächspartner*innen gegenüber braucht; eine Einstellung, die von Empathie und Respekt getragen wird.

I normally communicate with everyone, with children, or male and female and they come and greet us. I always respect them as human beings. Smiling and greeting, we are moving around. You are not losing anything by being friendly and building relationship.

International Protection Officer (m)

Speziell die Jugendgruppen brauchen einen besonderen Zugang und eine vorsichtige Annäherung. In einem Fall brauchte es auch eine „peer-to-peer Annäherung“:

Actually you are a young man yourself. You are going to them and introducing yourself. And the way how you are talking to them they are listening to you. For them, you greet them in a good way. You sit with them, you offer tea. And then tomorrow they are listening what you going to discuss with them.

National Protection Officer (m)

Yes, as long as you don't challenge their private things. So we are friends, so you talk about the positive sites of the things, you don't go to the negative things.

National Protection Officer (m)

Die Kompetenz ist wichtig, um einschätzen zu können, wer die Person in der jeweiligen Situation ist, was sie braucht und wie vertrauenswürdig sie ist. Es geht um Empathie und Analyse der Situation und des Kontextes, um abzuschätzen, welche Intervention in dieser oder jener Situation die beste Option ist:

We also have a group of women there, and when we are working with them and they are giving us information and like, if somebody is under threat, how you can deal with this kind of thing?

National Protection Officer (w)

And also the way how a person is sitting and you can see this person is confidential.

National Protection Officer (m)

We need to analyse before going farer. We cannot think like I know what to do and go.

National Protection Officer (w)

Besonders in heiklen, aufgeheizten Situationen geht es darum, Kontakt z. B. zu Soldaten zu herstellen, sie anzusprechen, nicht aufzugeben und immer freundlich zu bleiben und dennoch zu erreichen, dass die Menschen in Gefahr bestmöglichen Schutz bekommen. Ein internationaler Protection Officer erzählt von einer ernsten Situation, als ein Angriff im Juba Camp startete, während er mit seinen Kollegen vor Ort war und er Leute nach dem Angriff aus dem Camp begleiten wollte:

We were three, I was actually not in the POC, I was outside. After that we did some accompaniment so medication and evacuation and so. There were some chiefs, they were telling us: 'You don't know what you are doing here. You know this men will kill our people and you came from there and this area. I am not allowing you to do this'. So tough. When we came with the accompaniment people and they harassed us: 'what is this, what are you doing? You are supporting only these people, they are rebels', they were shouting like this. But while we were building relationship with them and we come and say hello to them and after some time they realise what is NP really doing and understand how we are working and how we approach people. Then they are giving lot of support even some of them are communicating with me, asking how are you feeling.

International Protection Officer (m)

Im Kontext des Unbewaffneten Zivilen Peacekeepings gehört zur Kompetenz, Beziehungen

aufzubauen, auch Geduld, langer Atem, kontinuierlich den Kontakt zu halten und an den Beziehungen zu arbeiten, mit wem man es auch immer zu tun hat. Dadurch kann man z. B. erreichen, dass Konfliktparteien sich treffen, um über eine Lösung zu sprechen:

And how people can resolve this once they are sitting down. ... So, it's like learn and engage, engage and learn so you really have to talk to them. So, that's why the principle that we are using the principle of this building relationship, the relationship building that we are having, it is very important. So, each of us should have this diplomacy, the diplomatic relationship within the community.

Senior Management Team (m)

I think, in order to build good relationships you have to be able to communicate well, to empathise, to recognize a person in front of you, what they have been through regardless whether you agree with their life choices or not and realise that is someone, on the other end that is a human being, and to be able to just talk to them. You may think it's something easy to be able to talk to people, but actually it's quite difficult sometimes."

Senior Management Team (w)

Diese Kompetenz hat eine zentrale Bedeutung in der UCP-Arbeit. NP hat lange damit Erfahrungen gesammelt. Es gibt eine organisationsbezogene Kompetenz bei NP, die das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Einstellungen zu der Kompetenz Beziehungsaufbau beinhaltet. Sie entspricht der NP-Kernkompetenz „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ in den „vier Säulen der UCP-Arbeit“ (Nonviolent Peaceforce, 2020a, 5) (hier zusammenfassend übersetzt):

1) Soziale Beziehungen: Als unparteiliche externe dritte Partei baut NP Beziehungen auf und pflegt diese mit allen Parteien in dem bestimmten Kontext eines gewaltsamen Konflikts.

2) Menschen: NP nutzt sein Beziehungsnetz, um Menschen zu verbinden. Insbesondere versucht sie, Bevölkerungsgruppen und Einzelpersonen, die am stärksten von Gewalt betroffen sind, mit Personen oder Institutionen zu verbinden, die den größten Einfluss haben, um Gewalt zu verhindern oder ihre Auswirkungen zu reduzieren.

3) Orientierung am Gemeinwohl: NP nutzt die Verbindungen mit und zwischen lokalen Akteuren, um gewaltfreies Verhalten zu fördern und vorzuleben; potenzielle Täter*innen davon abzubringen, Zivilist*innen zu schädigen; Behörden an ihre Verantwortung zu erinnern, Zivilpersonen zu schützen oder Gemeindemitglieder dabei zu unterstützen, pro-aktive Teilnehmer*innen von Friedens- und Sicherheitsprozessen zu werden.

4) Gleichberechtigung: NP bleibt immer unparteiisch und setzt geschlechtsspezifisch ausgewogene und ethnisch vielfältige Teams ein und fördert in allen Bereichen Gleichberechtigung.

Dieser Ansatz, der die Selbstverantwortung der lokalen Akteure aktiviert, ist in folgender Aussage gut zusammengefasst:

When they see the real activities, how we work and deal with trauma and also the other key players, then they realise and say we appreciate it how you are working. And even they would say, capacity building, we have seen people, normally NGOs who come distribute materials, food, refreshments etc. But if it comes only to capacity building then they see the difference. And it gives more value to us and confidence to them to solve their own problems. Once a trainee said after the UCP training we understood as local people how to involve ourselves to solve our own conflict. And we thought that somebody will come like you people, come in and influencing our officers to bring peace but we saw that we have to solve our own issues. So it is only through our communication and our approach and how we are giving clearly our mandate and tools of UCP. And the different nonviolent approach that we are using to solve issues in communities.

National Protection Officer (m)

6.2.4 Zusammenfassung

Die Kompetenz Beziehungsaufbau umfasst vor allem die Fähigkeiten, wirklich mit allen sprechen zu können, Menschen freundlich zu begegnen und Vertrauen aufzubauen. Die eine Seite muss davon überzeugt werden, dass die Zivilbevölkerung Schutz braucht, die andere soll befähigt werden, ihren eigenen Schutz aufzubauen, Netzwerke zu bilden und Friedensprozesse zu fördern. Die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau beinhaltet auch, die richtigen Zugänge zu den Zielgruppen zu finden und im

Gespräch den richtigen Ton zu treffen, was Empathie mit dem*r Gesprächspartner*in erfordert.

Zugleich müssen die NP-Mitarbeitenden zu ihren Prinzipien stehen und alle von der Notwendigkeit des Schutzes überzeugen. Alle scheinen sich einig zu sein, dass dies eine Schlüsselkompetenz für die UCP-Arbeit ist, und scheinen auch viel Erfahrung darin zu haben. Die Erfolge der Arbeit in den Gemeinschaften belegen das Vorhandensein der Kompetenz bei den NP-Teams wie auch die hohe organisationsbezogene Kompetenz der Nonviolent Peaceforce. Sie ist in der Lage, den Gemeinschaftsinn und das Zusammengehörigkeitsgefühl in Kommunen nachhaltig zu fördern.

I see that managing and understanding diversity is the key challenge.

International Protection Officer (m)

6.3 Interkulturelle Kompetenz und Transferkompetenz

Die NP-Mitarbeitenden haben die verschiedensten kulturellen Hintergründe und treffen im Südsudan auf Menschen aus verschiedenen Landesteilen - die oft Krieg gegeneinander führen. Der Aufbau von Beziehungen zu diesen verschiedenen Gruppen, oft unter schwierigen, konflikträchtigen Bedingungen, gehört zum Kern in der UCP-Arbeit. Daher wurde in der Studie ein Fokus darauf gerichtet, die Fähigkeit zu untersuchen, mit Menschen unterschiedlichsten Hintergrunds zu kommunizieren und mit ihnen zusammenzuarbeiten. In einer Konfliktsituation ist es meistens nötig, die unterschiedlichsten Perspektiven zu verstehen, um eine Deeskalation in kritischen Situationen zu erreichen. Außerdem arbeiten die NP-Teams in einer diversen Zusammensetzung, die darüber hinaus eine kultursensitive Haltung erfordert.

Interkulturelle Kompetenz und die Teilvariante Transferkompetenz werden in allen Interviews sehr oft thematisiert, auch weil explizit gefragt wurde, wie die Teamarbeit bei einer sehr diversen Zusammensetzung funktioniert.

6.3.1 Bei welchen Gelegenheiten wird interkulturelle Kompetenz sichtbar?

Es überrascht nicht, dass die Arbeit in den multikulturellen Teams der Nonviolent Peaceforce durch entsprechend viele interkulturelle Begegnungen auch Probleme verursacht. Gleichzeitig sagten viele, dass die Teamarbeit eine sehr wertvolle Erfahrung sei und sie sie nicht missen möchten. Inmitten von Vielfalt zu leben und zu arbeiten, war für viele eine Bereicherung und sie zeigten in Gesprächen eine Offenheit für Neues und Fremdes. In dieser Weise bietet die Arbeit die Möglichkeit, eine mehr ethno-relative Haltung zu entwickeln (vgl. Bennett, 1993). Es ist eine Haltung, die akzeptiert, dass Werte relativ sind und es damit keine einzig richtigen Werte gibt:

What I really like about working in this office is that there are so many different cultural backgrounds and nationalities that your world view is continuously challenged by someone who has a different world view.

Senior Management Team (w)

In Diversität wird auch ein besonderer Vorteil für die Arbeit gesehen, weil die diverse Zusammensetzung der Teams hilft, die verschiedenen Perspektiven eines Problems zu sehen:

I think it really improves our ability to interacting activities, having this multicultural team, because people bring in all of these different perspectives, and they approach the same problems in very different ways, and there is a lot of sharing, that goes on. And it's fascinating.

Senior Management Team (m)

Gleichzeitig gibt es natürlich auch Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Diversität kann bereichern, aber sie kann auch sehr anstrengend sein, wenn die eigene Art zu kommunizieren von anderen missverstanden wird. Deshalb ist die Selbstreflexion über die eigene Kultur eine notwendige Basis für eine interkulturelle Verständigung. Mit wachsenden Erkenntnissen und Erfahrungen über die eigene und die andere Kultur ist es möglich, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern: Ich kenne meinen kulturellen Kodex, aber auch dessen Wirkung in einer anderen Kultur und kann zwischen verschiedenen Handlungsoptionen wählen.

Sometimes I am sure people misunderstood me because of the way how I said it. The three Latinas that are there at the moment, we all have had issues with authorities. Not because we are Latinas, it is a big place in the world but I mean we do have certain features and when I look at them, like somebody said, oh you

shouldn't have done. And I said oh, because the way we confront authorities. We are much more like dominant and strong opinion leader. This is the average, not all of my friends are. But I know that some people might take my comment as giving instructions or that I know better or I am better. It is just the way how we are approaching people. So I think I was often misunderstood as I came here in the South Sudanese culture.

International Protection Officer (w)

Einen ähnlichen Prozess der Selbstreflexion beschreibt eine Teamleiterin. Sie sieht die Diversität als eine besondere Herausforderung und hat sich im Diversity Management fortgebildet. Die Lektüre habe ihr die Augen geöffnet und sie könne jetzt viel besser die Problematik sehen und damit umgehen:

In the international setting you have diversity. You need to have diversity management. When I have come in the NP, you have very many from different cultures, different way of thinking, and for you to be able to get the best of the whole team you need to have that skill, diversity management.

Senior Management Team (w)

Diese Aussage betont die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz und auch die Notwendigkeit von Fortbildungen oder Trainings in diesem Bereich.

Zum Thema Arbeit in einem diversen Team äußern sich etwa gleich viele nationale (8) und internationale (7) Mitarbeitende; dabei haben fast alle Nationalen positive Aspekte der Zusammenarbeit betont, drei haben sich sogar besonders positiv geäußert, aber nur drei Internationale äußern sich positiv. Die anderen internationalen Mitarbeitenden sprechen öfter darüber, dass es nötig und möglich ist, voneinander zu lernen, oder über die Herausforderungen des Teamzusammenhalts. Die Teamarbeit wird auch als Möglichkeit gesehen, etwas über andere Kulturen zu lernen. Allerdings hat sich niemand speziell über schlechte Zusammenarbeit beklagt. Einige erzählen dennoch, dass es in anderen Einsatzorten Konflikte in den Teams gebe:

The team work all the time is a good work. Because if you are working alone you are not able to do anything. To work with other people like with the internationals, those are coming from different countries and with different culture, they also had different life ...

I like to work with a colleague. What he has also I want to be mine, put it to the little that I have.

National Protection Officer (m)

Gegenseitiges Lernen, Wissen weitergeben und Aufbau der Fähigkeiten der nationalen Kolleg*innen gehört zum Selbstverständnis der NP-Teams. Damit die Arbeit im gegenseitigem Respekt geschieht, ist gleichzeitig das Verständnis von einer Gemeinsamkeit im Team wichtig:

Extremely well. ... Our approach is that our role is to empower national staff. So, we work as a team on anything, we partner. So, we partner on any activity.

International Protection Officer (m)

I think, for the person there are challenges with the team and there are personal challenges at team level. I think, the biggest challenge is keeping your team united because achieving the goals which you are working for, you should be working as one team.

International Protection Officer (m)

Die besonderen Arbeits- und Lebensbedingungen der Teams bringen besondere Probleme, wenn z. B. die Mitarbeitenden in engen Verhältnissen, oft zu zweit in einem Raum, leben müssen. Es wird von vielen Internationalen angesprochen, dass dies eine besondere Herausforderung sei. Es würde viel Flexibilität, Toleranz und Respekt für andere Lebensweisen erfordern:

...you're not going to be, necessarily, sharing a room with someone that has been brought up in exactly the same way, but you have to find ways ... like everyone is the same, everyone is human, there might be someone who drives you crazy.

Senior Management Team (w)

Simple things which makes it very difficult, and then this affects also the motivation of the people, like, how can we do proper work if the basics are not what they should? With me, like sharing containers and it's not easy there to work, I mean to live. ... A small space, you are two people.

International Protection Officer (m)

Interkulturelle Sensitivität braucht man vor allem in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit Menschen in den Flüchtlingslagern, in Dörfern und mit städtischen Gruppen. Die nationalen Mitarbeitenden sehen auch eine Herausforderung in der Diversität ihres eigenen Landes, die durch den Bürgerkrieg und die Ethnisierung des Konflikts verschärft wird:

Of course we are coming from different counties and payams¹¹. But we are all like sharing our culture, also this thing about tribalism, those who say this tribe and those. That is the only challenge happening in the POC.

National Protection Officer (w)

... people are arriving day and night and they are from different countries and they need help, so we are being with them.

National Protection Officer (w)

Für die Internationalen ist die Fremdheit der Kultur natürlich größer. Einmal ist es schon die Sprache, die eine Hürde sein kann, wenn alles übersetzt werden muss:

Sometimes, you are lost in the translations. Your words are not rightly translated and, so you have to face this challenge as well.

International Protection Officer (m)

Für manche war die andere Mentalität und der andere Lebensrhythmus ein Problem oder sie sahen, welche Auswirkungen der jahrelange Krieg auf die Menschen hat. Man muss Fremdheit aushalten und damit umgehen lernen:

The culture here is different. These people have been going through years of war. So their behaviour is sometimes very aggressive.

International Protection Officer (m)

The rhythm of life is so slow for Western people, and I'm not even that Western because I'm Latino ... And we could do much more ... It is hard, because the South Sudanese culture is also much more passive.

International Protection Officer (w)

Für viele sind die Vorstellungen über Rollen der Frauen in der Gesellschaft fremd und schwierig zu akzeptieren, mit denen man aber sehr sensitiv umgehen muss, wenn man sie verändern will. Die interkulturelle Herausforderung ist, wie Wertvorstellungen verändert werden können, die man selbst nicht akzeptiert, ohne das Gegenüber vor den Kopf zu stoßen:

Especially the culture here is so old, so we really have to have that [cultural sensitivity] when we do training, ... but of course we have to be cultural sensitive in our discussion or else they will not accept us. It's really a challenge in how you can say that, how you can tell them the message ... You really have to be very, very careful when you say things. Like the dowry, the talk of dowry. Never, never say like, 'You know you're selling women. Your culture is..., because of the dowry you're in a way selling women.

International Protection Officer (w)

Gelegenheiten für potenzielle interkulturelle Begegnungen gibt es ständig, die Arbeit erfordert eine fast ununterbrochene Präsenz und Kommunikation:

And how you need to come across and just also recognising that how you communicate is a hundred percent, it's full time when you're in the field because you don't have any downtime. You have to be on the job and have tabs on your communication style the whole time even when you're on the phone, because our compounds are densely packed or you're sharing with other organisations.

Senior Management Team (w)

6.3.2 Was sind Gründe und Ziele interkulturell kompetenten Handelns?

Gerade diese ständige Kommunikation mit verschiedensten Menschen in unterschiedlichen Kontexten stellt eine große Herausforderung dar, denn in einer konfliktträchtigen Umgebung können sehr schnell interkulturelle Missverständnisse entstehen. Es scheint daher besonders relevant für den Erfolg bei der Arbeit zu sein, dass die Teammitglieder in der Lage sind, solchen Missverständnisse vorzubeugen und sie ggf. auszuräumen.

Im folgenden Zitat zeigen sich auch die möglichen Fallen, wenn analog zur Schematheorie (Flehsig, 2001) neue Fremderfahrungen mit vorhandenen eigenen Schemata verglichen und interpretiert und dabei möglicherweise fehlinterpretiert werden. Es wurde genau analysiert, dass es ohne eine gute Beobachtungsgabe und Feingefühl für mögliche Missverständnisse leicht zu Schwierigkeiten kommen kann.

... it's important for people, for our staff, to be able to pick up on people's reactions. This is like core social

¹¹ Payams sind südsudanesische Dörfer oder kleinere Regionen.

skills, being able to say something, being able to see if what has been said is misinterpreted or if somebody has reacted to it. Even in small signs, and then you can, kind of readjust the way what you approach communicating with that person. And people, who don't have those skills, can just blunder the way through, and it can really affect their ability to connect with beneficiaries and team mates. So, this kind of multicultural work force that we have, is excellent provided of staff just sensitive to those differences, and are able to adjust and react.

Senior Management Team (m)

... we have to understand that either my words have been understood by this person, or not. Is my message reaching that person or not? So, you have to be very conscious.

International Protection Officer (m)

Dabei geht es darum, die Arbeit effektiv voranzutreiben, sowohl mit den Autoritäten zu verhandeln als auch die lokalen Gemeinschaften davon zu überzeugen, nötige Schutzmechanismen aufzubauen. Diese Aufgaben gelingen nur, wenn durch adäquate Kommunikation Akzeptanz ermöglicht und gepflegt wird. Im folgenden Zitat wurde auch die nötige andauernde Arbeit hervorgehoben, die eigenen kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen zu entwickeln:

I do think it is my African way of talking to authorities and talking to local community leaders and like people that are perceptive of how they should behave in order to get things done or how they should communicate in order to continue a strong acceptance in the community. I think that is one of the most important things and something that we've definitely, I've definitely noticed over the years that the IPOs who are more successful are the ones who are constantly trying to improve their communication skills with, like, on-site. Not with Juba necessarily, it is also important or as important, but like within the communities to get the project going and the relationship going, which is obviously what UCP is.

Senior Management Team (w)

Weiterer wichtiger Kompetenzbereich ist die Flexibilität, sich in neue Situationen hineinzuversetzen und das eigene Handeln an lokale Gegebenheiten und kulturelle Praktiken anzupassen:

Because it is a very volatile situation. You have to know how to navigate. You have to adapt to any given environment and sort of adaptability ... You have to be able to understand, what works in one place that doesn't work in another. You have to be very quick to make that change and to adapt to whatever comes in the way. So I think for internationals, definitely, you know, how to communicate, how to adapt, how to respect the local context and the culture.

Senior Management Team (w)

In der Arbeit in den Gemeinschaften und Gruppen muss den Führungspersonen gegenüber Respekt gezeigt werden, muss sie immer wieder treffen, muss man auch andere Schlüsselpersonen identifizieren und den richtigen Ton treffen. Internationale Protection Officers sind häufig auf ihre nationalen Kolleg*innen angewiesen, die wissen, wie man sich in heiklen Situationen verhalten muss:

Their knowledge of the work with UCP and understanding the community that we are working with is essential. The approaches that you will use to reach the community, how you talk to the leaders, how you talk to different groups, how do you express yourself. The reach the community is a key to make NP's work a success.

Senior Management Team (m)

And they [the NPOs] bring so much insight into what they do, and ... particularly in terms of, like, cultural nuance and context and how to read complex signs, and they end up teaching the IPOs much more, I think, than the reverse.

Senior Management Team (w)

Viele Mitarbeitende, nationale wie internationale, hoffen, dass mit dem Aufbau von Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz in der Zukunft eine Veränderung in der Gesellschaft zu mehr Frieden möglich wird. Sie setzen dies als Ziel ihrer Arbeit an, auch wenn ihnen bewusst ist, dass es ein langer Weg ist. Sie sehen, dass dafür ein gegenseitiges Lernen und Verständnis die Voraussetzung ist:

If I meet other tribes, like Dinka, I like to interact with you to learn from you and to adapt. To add what I have. And in a moderate way I can be someone in the community who can bring a change to the community. When the community is interacting in the best way then I can teach them on that.

National Protection Officer (m)

So, we laugh, and we share and then we discuss with them. I think, this effectiveness from different cultures helps them accept us as well to be part of them, and then it transforms. As well, we know that this is a lengthy process. It is not that you can achieve a target in one day.

International Protection Officer (m)

Sich mehr Wissen anzueignen und mit den eigenen Landsleuten zu teilen ist ein Wunsch von vielen NPOs. Viele haben wegen des Krieges nicht lernen und studieren können und möchten es gerne nachholen. Sie möchten auch ihr Wissen weitergeben:

What I need is more knowledge myself. If I have strong knowledge I will be able to deliver more to the community. Because community is there to listen what I can tell them. And if I have nothing in my mind they cannot listen anything. What I need is more knowledge. National Protection Officer (m)

6.3.3 Wie kommt die Kompetenz in den Handlungen zum Tragen?

Wenn identifiziert werden kann, wie die interkulturelle Kompetenz in der Arbeit umgesetzt wird und wie sie wirken kann, dann ist es auch möglich, verschiedene Formen interkultureller Kompetenz (Respekt für das Gegenüber, Offenheit, Empathie usw.) zu erkennen, die in dieser Arbeit besonders wichtig sind. Diese Kompetenzen können dann besser weiterentwickelt werden.

Es ist nicht überraschend, dass die NP-Teammitglieder sehr unterschiedliche Formen der interkulturellen Kompetenz zeigen, je nach ihrem eigenen kulturellen Hintergrund. Die nationalen Protection Officers sagen häufig, dass die Kompetenz sich durch Erfahrung und Lernen entwickelt. Es sind innere Prozesse, die sich in Wertvorstellungen und der eigenen Haltung ausdrücken:

In some situations, as mature person you can see the way how a person is moving. The place he is sitting, the way you let people pass you. All those you can have a clue of what kind of person you have in front of you. And also I can know if I see people interacting. When I talk to a person I can better know through the way he is speaking in that conversation. National Protection Officer (m)

I learned it by teaching, it is like inside, it is like a inner thing. In my personal feeling as human being I have the feeling that you can accommodate other people. Even if they don't behave as you have said them you still can accommodate with them. National Protection Officer (m)

Die Basis für das Lernen ist Kommunikation und Austausch mit anderen Kulturen. Neugier, Neues zu erfahren und Offenheit für Begegnung bilden die Grundlage für interkulturelle Kommunikation:

I have to interact now with people who are not from my community. Because I want to learn from them. What are the better life of them, what raise them, their allies, is it a good way or a bad way. What can I learn for my life from their culture. It mean that I like to interact all the time. Because I want to adapt some tradition, what makes a long lasting friendship with each other.

National Protection Officer (m)

Die in Kapitel 4.2. vorgestellte Fähigkeit, mit der Vielfalt zu leben, und das dafür nötige Einfühlungsvermögen, in Asien „rasa“ genannt (Geertz, 1960; Magnis-Suseno, 1981) haben drei internationale Teammitglieder mit asiatischem Hintergrund sehr eindrücklich als Basis für ihre UCP-Arbeit beschrieben. Eine Mitarbeiterin erzählte, dass sie in ihrer Einarbeitungszeit „ihren Becher geleert hat“, alles was sie bis dahin gelernt hatte, hat sie versucht zu vergessen und hat nur zugehört und beobachtet:

At that time if I did not empty my cup, you know, I will recheck what was being taught to us during the NP meeting, so I just kept silent. Actually, I remember one of my colleagues that time she would say. 'Why are you not speaking? You have this background.' I said, 'Exactly. Let me just listen.' At that time, I really emptied myself. Then understand the context, observe. Observation daily. Observe and see what is applicable and what is not. What can you put back again to your cup, and what can you leave. Let it be on the other that's out first. On the other cup. Hard to say, but for me it helped me. It's why I'm still here.

International Protection Officer (w)

Und sehr ähnlich ein Kollege:

Learn from the experience of the people on the ground. Looking at others, how they are doing things how they are responding to situations. All these things. It's slowly pick up something from your own experiences to fit in. So, once you find a situation within the new context where you are and learning how it's done and how it's flowing put in something. So, then I would say it's more of like trying to put in a catalyst. Trying to put in inserting something because it's like if you look at there's a cycle that's happening, how are we

going to break that cycle. It will take some time. This work will not be done overnight.

Senior Management Team (m)

Ein weiterer Mitarbeiter hat das Bild vom Bau einer gemeinsamen Mauer gewählt, für die es unterschiedliche Ziegel geben kann, aber mit der gemeinsamen Vision und Mission, die aus dem Herzen kommen, wird es eine starke Basis für das einzigartige Bauwerk geben:

Everyone is in there and everyone has constructive parts. We are trained and coming up with so much experience that every time that builds a wall, maybe the brick that you have in your mind is big different from the other person, but sometimes a different look of a brick has everyone pointing to say, 'Oh, this is beautiful. Is this the design? Is this the style or is this the fashion for this?', but at the same time the key thing is that the base of that building should be strong. Your understanding on the key vision and the mission is very strong. You have learnt it by heart and then you come up. Maybe, with diversity you are building, and it will be unique. It will be like no other.

International Protection Officer (m)

Diese Einstellung zeigt eine sehr starke affektive Verbindung zu der gemeinsamen Vision, die auch ein wesentliches Merkmal des Commitments ist. In Kapitel 7.2.3. wird die Wahrnehmung des positiven Affekts, die das Commitment stärkt, besprochen.

In der Arbeit mit den Communities ist die Herausforderung für die internationalen Mitarbeitenden, den richtigen Zugang zu finden und die geeignete Ansprache zu wählen. Es ist wesentlich, dass die Beziehungen weiter aufgebaut und gepflegt werden. In den folgenden Zitaten werden die wichtigsten Voraussetzungen für die interkulturelle Sensibilität genannt, die dabei helfen, Missverständnisse zu vermeiden: Respekt für das Gegenüber, Höflichkeit und Geduld sowie auch Bescheidenheit.

Also, we have to respect their leadership and structures that they have.

International Protection Officer (w)

Even if I know everything and which I learnt even the subject that we are going to discuss and achieve he will find it worse, I can say I am ok and we can discuss everything. Sometimes you need to come down and go with them. So to have some politeness and patience that will help to build the relationship.

International Protection Officer (m)

So, you have to deal with this aggressiveness in a very humble and polite way, keeping in mind that the value of human life, sometimes it feels, you know, that there is no value for human rights. So, these are the challenges we face in our work.

International Protection Officer (m)

Zusätzlich zu persönlichen Eigenschaften und sozialen Kompetenzen wird zur interkulturellen Kompetenz auch gezählt, dass man Wissen über andere Kulturen gesammelt und Erfahrungen in diesem Kontext hat. Wenn man länger in verschiedenen Kulturen gelebt hat, lernt man unweigerlich unterschiedliche kulturelle Praktiken und Wertvorstellungen kennen. Menschen, die diese Erfahrungen reflektieren können und eine ethnorelative Haltung entwickeln, haben eine hohe interkulturelle Kompetenz und können dadurch in interkulturellen Konflikten vermitteln. Einige finden es einfach, andere schwieriger. Die zweite Person wurde schon weiter oben zitiert, hier nochmals als Beleg für eine ethnorelative Haltung:

I know how different communities and how their culture is, and how they talk, how they deal with people. And also I have experience of living with people from different countries in the world, moving within Africa to many places. So, being calm is one of, to manage, I don't really see a lot of challenge.

Senior Management Team (m)

But it's also very difficult because it takes time fully to understand someone from another culture. Both linguistically and just emotionally and mentally. One person can say something, another can interpret in a very different, wrong way, a bad, a negative way. So I think, for me, I never had that challenge because I spent so much of my life being interlinked between different cultures in any situation, because I am already from two different cultures, and then I found myself in a third culture. And so I always has been able to understand cross-culture communications.

Senior Management Team (w)

6.3.4 Interkulturelles Training

Wenn die interkulturelle Kompetenz wichtig für die Arbeit der Nonviolent Peaceforce ist, stellt sich natürlich die Frage, wie diese Kompetenz bei der Belegschaft gefördert werden kann. Helfen Trainings oder sind es vor allem Erfahrungen und die sich daraus entwickelnde persönliche Haltung, die entscheidend für die gelingenden Verständigungsprozesse in der multikulturellen Umgebung der Arbeit sind? Einige Aussagen dazu werden oben zitiert. Vor allem Mitglieder des Senior Management Teams sehen Bedarf an interkulturellen Trainings, sicherlich auch weil zu ihrem Aufgabenprofil die Lösung von Teamkonflikten gehört. In ihrer Position sehen sie häufig, dass der Aufbau von interkultureller Kompetenz nicht mit einem einmaligen Training gelingt, sondern einen längeren Weg braucht. Es sind oft persönliche Entwicklungsprozesse nötig, weil eigene Wertvorstellungen erkannt und reflektiert werden müssen:

The communication between national and international, again, I have seen that a lot of times, misinterpretation of what was being said. And I think only with time and with observation you start to understand each other well. You have to put effort into it. It does not come naturally. People don't realise that it takes some kind of effort on your part to also, to adapt your communication style. So, for others to better understand you and for you to understand. And sometimes you also have to adapt, you can't just stay the way you are.
Senior Management Team (w)

Sie sagen auch, dass diese persönliche Entwicklung durch Trainings unterstützt werden sollte:

We don't have in our introduction training, we talk a bit about culture, like local culture practices, including communication styles etc. But we don't really focus on it as its own topic. I think that would be great ... it's really important ...
Senior Management Team (w)

... you could find ways of encouraging new staff to practice interacting and highlight some sensitive issues as examples, and in order to hopefully make people think about what it is that issue and to know the situations. And being more sensitive.
Senior Management Team (m)

Interkulturelle Aspekte in der Arbeit sind meistens nicht sofort sichtbar, aber man muss lernen, mit der Diversität umzugehen. Es ist ein Lernprozess, den Menschen unterschiedlich schnell bewältigen. Trainings und Reflexionsmöglichkeiten können dabei sehr hilfreich sein, um mit interkulturellen Konflikten und Missverständnissen zunehmend konstruktiver umgehen zu können, z. B. durch die Reflexionsmethode der Kritischen Ereignisse. Kritische Ereignisse sind Situationen, die jemand in einer fremden Kultur oder in einer interkulturellen Begegnung nicht verstanden hat. In einem interkulturellen Training oder einer Reflexion können diese Ereignisse in einer Gruppenarbeit durch verschiedene Perspektiven interpretiert werden, um so zu einem größeren Verständnis zu gelangen (vgl. Flechsig, 2001).

So, I think I was often misunderstood as I came here in the South Sudanese culture. Cultural mistakes that we all do. It is also get to know your team member and to learn how to forgive. Everyone want to succeed, it is so competitive field, it is so serious that we all want to be so well. Now I learn after six or seven months. I shouldn't have expected to win every fight and I met so much go- [mentality], like never in my life. And I learned, don't take every fight, take your borrows and sometimes to give up, try to make a point. But it took a long time, so if somebody would have told me at the beginning, it would have been easier.
International Protection Officer (w)

Interkulturelles Lernen ist immer ein Prozess, der nicht allein in einem Training gelernt werden kann; meistens zeigen sich die Probleme erst bei der Arbeit und mit der Zeit. Es sind keine einfachen Rezepte, sondern der Prozess erfordert ein Abwägen von verschiedenen Perspektiven und Deutungen von kulturellen Praktiken, die keinesfalls eindeutig sein müssen und sehr variieren können. Daher sind Reflexionsmöglichkeiten und Beratungsangebote für interkulturelle Konflikte oder kritische Ereignisse eine gute Ergänzung für die Weiterbildung der Belegschaft.

6.3.5 Transferkompetenz

Mit Transferkompetenz – als eine Teilvariante des interkulturellen Kompetenzen, vgl. Kap. 4.2. – ist gemeint, dass Menschen, die sich z. B. freiwillig in ihren Gemeinschaften oder Kommunen engagieren, dabei Erfahrungen sammeln und informelle Kompetenzen erwerben, die im beruflichen Kontext in

einem anderen Land oder beruflichen Bereich nützlich sein können. Es können unterschiedliche Bereiche sein und es sind oft Kompetenzen, die in keinem offiziellen Zertifikat stehen. Aber sie können in einer neuen Umgebung, in einem anderen kulturellen Kontext hilfreich sein, wenn sie dort angepasst werden können. Manchmal sehen die interviewten Personen selbst, dass ihre früheren Erfahrungen für die jetzige Arbeit bei NP hilfreich sind:

Even before I was with NP, when a woman got an incident, I tried to help so that she got medical help. Even though it happened by night. I volunteered myself and I was not working.

National Protection Officer (w)

Mehrere nationale Mitarbeitende erzählten von ihrem Engagement in Schulen. Entweder waren sie regulär als Lehrer*innen tätig oder sie waren gefragt worden, freiwillig Jüngeren zu helfen oder als Hilfslehrer*in zu arbeiten. In den Kriegsgebieten herrscht oft Mangel an Lehrkräften und die Schulen arbeiten unter prekären Bedingungen. Ein Mitarbeiter meinte, dass sein freiwilliges Engagement in der Schule ihn motiviert hat, für NP zu arbeiten:

As a child when I was growing up and was in the primary age my teacher asked me to teach the younger ones. That was how I raised up already. The most touching work is that I love to do something for the community. And teaching is serving the community. That is what I love to do something and to remember and this is what I have been doing. And that is why I love to work for NP.

National Protection Officer (m)

Ein anderer sieht eine direkte Verbindung zwischen seiner Arbeit als Lehrer und der NP-Arbeit in den Communities; es sei wie ein gemeinsamer Weg:

And the work NP is doing is like the community work and so I think a teacher is the one in the community to be known by community to solve problems all the time, in the school, on the way etc. If you see what NP has been doing here is the same work. ... You can give advice to children, women, youth, men, elders, we are working with. I am good at advising them the way, the nonviolent way, you can leave the violent way. The people can stay in a peaceful way, in a good manner, respect each other. If you are linking it with other community it will be a respected community. This is the way how NP work.

National Protection Officer (m)

Einige sehen es als Vorteil für sich und die Teamarbeit, dass sie in einer großen Familie und Nachbarschaft aufgewachsen sind, weil sie dadurch gelernt haben, zu vielen Menschen Beziehungen aufzubauen und zu halten:

We were not very rich, and we learned that when we are together living with our neighbours we are a family. I think it has helped me to build good relations with the staff I work with.

International Protection Officer (w)

... being in this kind of family we grew up together, we stayed together, and, I'm happy to be with many people because it's not my first time to see this kind of thing, different things.

National Protection Officer (w)

Viele, vor allem natürlich die nationalen Teammitglieder, haben selbst Gewalt erfahren, mussten fliehen oder haben sogar selbst gekämpft, mehrere als Kindersoldaten. Diese Erfahrungen können bei der UCP-Arbeit von Vorteil sein. Aus anderen Zusammenhängen wird häufig berichtet, dass z. B. Sozialarbeiter*innen, die Ähnliches wie ihre Klient*innen erlebt haben, dadurch oft leichteren Zugang zu ihren Zielgruppen finden und bei ihnen eine höhere Glaubwürdigkeit haben.

Yah, majority of them have been child soldier. It is, I would say, it is a good programme, because in environments where we are working, you work with a majority of people who have been, who are actually soldiers and who have been soldiers. So, when you have that background, and then you translate it to NP experience, you are able to convince some of these soldiers. More than any other person who doesn't have that background.

Senior Management Team (m)

Because I also talk to people who have been affected by the war a lot. ... If you see all the women whose men have been killed. I can talk to them and intervene on that. I can encourage the women and sit together and chat. Because I also lost my mother [at war].

National Protection Officer (w)

6.3.6 Traditionelle Praktiken

Es zeigte sich auch, dass gewisse traditionelle Praktiken, die sie selbst so bezeichneten, für die nationalen Mitarbeitenden in ihrer Arbeit wichtig waren. Zum Beispiel die Stellung der Ältesten in der Gemeinschaft:

When I left the military then I like to sit with the eldest still, because they are the only people who know the past. And I would love to hear more history. National Protection Officer (m)

Die nationalen Protection Officers erzählten von Situationen, wo sie z. B. nur zusammen mit den Ältesten in der Community agieren konnten. Die folgende Situation passierte während eines ersten Gewaltausbruchs in dem Flüchtlings-Camp von UNMISS, als Rebellen das Lager angriffen und mehrere Menschen erschossen wurden:

So, during these two days it was only UNMISS who was talking to the community and it was the UNMISS that provided water for the community. There I was a translator because as the enemies came there was a group of people, our elders, they came from themselves, because not everyone in the POC can talk to the UNMISS. There was a kind of very small leadership with contact to the UNMISS. So those people, because all the time I like to sit with the elders, hearing the stories from them. They engaged me as translator for them who were going to meet with anybody. National Protection Officer (m)

Die nationalen Mitarbeitenden betonten mehrfach, dass bei ihrer Arbeit immer „ihre Community“ oder „our people“ im Fokus stehe. Der beste Zugang zu den Menschen gelang ihnen, wenn sie die traditionellen, in ihrer Kultur gängigen Praktiken benutzten:

In multiple approaches you can start from community point of view, personal relationship, you can call them one to one, then two or three, you have tea, you chat. Just simple, simple things, slowly, slowly. With that type of relationship building, will come to understanding. National Protection Officer (m)

Die traditionelle Rolle der Frauen wird in südsudanesischen Gesellschaft sehr in Frage gestellt, sowohl durch die internationale Präsenz von vielen Frauen in Leitungspositionen, aber auch von den südsudanesischen Frauen selbst, die selbstbewusster werden und ihre Rechte einfordern. NP hat auch spezielle Programme, um die Rechte der Frauen zu verbessern und hilft ihnen, sich zu organisieren:

So, it's my culture, women are not supposed to talk in public, you know, with men, something of that kind. But when we train women and because of their fear of being, like, a much cultural kind of thing, so they start. Some of the women we trained, they are now working with government as women leaders, and this is what makes me to be proud because I find out that we are, at least, we are really doing something. And with the women also here or, like the Rumbek Centre who we have been working here, we formed this group of women. I find this is related with our context where women are not supposed to challenge men, you know, talk about things in public and that only men are dominating everything. But when we train them and they are now in public, and now if you see, women are given a chance to talk and also to talk about their concern over women and this kind of thing. National Protection Officer (w)

6.3.7 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass neben allgemeinen kommunikativen Kompetenzen unbedingt auch interkulturelle Kompetenzen in der UCP-Arbeit erforderlich sind. Besonders in der Begegnung mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen, wie auch untereinander in den divers zusammengesetzten Teams, ist interkulturelle Sensitivität gefragt. Missverständnisse und nicht angepasster Kommunikationsstil können den Beziehungs- und Vertrauensaufbau behindern und damit die Effektivität der Arbeit bedeutend erschweren. Die Kolleg*innen kommen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen und das Land, in das die internationalen Mitarbeitenden kommen, kann ihnen sehr fremd sein. Auch die nationalen Mitarbeitenden müssen mit verschiedenen Nationalitäten zurechtkommen.

Für viele der Befragten war die große Herausforderung, in einer multikulturellen Umgebung zu arbeiten, eine bereichernde Erfahrung. Sie sahen es als Vorteil für Problemlösungen an, wenn verschiedene Perspektiven zusammenkommen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass die nationalen Protection Officers die Diversität der Teams und die Zusammenarbeit positiver beurteilten als die internationalen Protection Officers, die öfter die Herausforderungen betonten.

Möglicherweise haben die NPOs im Durchschnitt eine offenere und positivere Einstellung gegenüber neuen Perspektiven, vielleicht haben sie auch mehr Kapazitäten für Neues, weil sie in einer für sie eher bekannten Umgebung leben und nicht erst die Kultur des Landes verstehen lernen müssen.

Die Notwendigkeit für eine interkulturelle Sensitivität offenbart sich in der Arbeit in den Flüchtlingslagern, mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen, in Dörfern und Städten als Erfordernis für Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Mentalitäten, Lebensweisen, Kommunikationsstrukturen und Rollenvorstellungen. Bei der Arbeit mit den Autoritäten und den lokalen Gemeinschaften sind Akzeptanz und Vertrauen nötig, die nur mit kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen aufgebaut werden können. Sowohl die IPOs wie auch die NPOs beschrieben, wie wichtig es ist, die Menschen und den Kontext richtig einzuschätzen, um im jeweils notwendigen Stil zu kommunizieren.

Je nach ihrem eigenen kulturellen Hintergrund betonten sie unterschiedliche Aspekte der interkulturellen Kompetenz, die für ihre Arbeit nötig sind. Für die NPOs waren vor allem innere Prozesse und Haltung wichtig. Ständiges Lernen und Erfahrungsaufbau zusammen mit Offenheit für Neues führen nach ihrer Meinung zum gegenseitigen Verständnis, zur persönlichen Reife und besserer Menschenkenntnis. Respekt, Höflichkeit, Geduld und Bescheidenheit wurden als wichtige weitere Aspekte der Kompetenz genannt, die den Zugang zu den Zielgruppen eröffnen und die richtige Ansprache ihnen gegenüber ermöglichen. Internationalen Protection Officers aus dem asiatischen Kulturraum haben eindrücklich beschrieben, wie ihnen die Kunst der Einfühlung, die sog. „rasa“, den Einstieg in die Arbeit in der fremden Kultur möglich gemacht hat. Es geht dabei um Beobachten, Lernen und vorsichtiges Abwägen, wann eigene, neue Inhalte oder Anregungen eingebracht werden können, wann sie passen und wie sie angepasst werden müssen. Dabei bilden für sie eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele die sichere Grundlage für die Verständigung.

Die UCP betont, dass Empathie und vertrauensvolle Beziehungen ihr in der Praxis und konzeptionell besonders wichtig sind. Dieses Verständnis von Empathie, das sich sowohl bei „rasa“ als auch bei vielen NPOs zeigte, deckt sich nicht mit dem westlichen Verständnis über interkulturelle Kommunikation. Dieses basiert vornehmlich auf Lernen über die Unterschiede und Anpassung der Kommunikation, oft mit dem Ziel effektiverer Kommunikation. Es ist wichtig, diesen Unterschied zu bedenken, wenn man interkulturelle Trainings plant.

Vor allem Interviewpartner*innen vom Senior Management Team sahen die Herausforderung der diversen Teams, mit unterschiedlichen Zielgruppen adäquat zu kommunizieren und betonten den Bedarf an interkulturellem Training. Es zeigte sich aber auch, dass interkulturelles Lernen immer ein Prozess ist, der nicht in einem Training gelernt werden kann; oft zeigen sich die Probleme erst im Laufe der Zeit.

Es gibt einen großen Schatz an interkulturellen Kompetenzen unter den NP-Mitarbeitenden aus den verschiedensten Kulturkreisen. Diese könnten in gemeinsamer Reflexionsarbeit, z. B. für einen Austausch bei kritischen Ereignissen und für gegenseitiges Lernen, genutzt werden.

Informelle Kompetenzen, die sich bei der Arbeit zu Transferkompetenzen entwickeln können, zeigten sich vor allem bei den NPOs, die durch freiwillige Lehrtätigkeiten oder Familienarbeit wichtige Kompetenzen gelernt hatten, die sie als hilfreich für die Arbeit bei Nonviolent Peaceforce sahen. Auch der Hintergrund als früherer Kindersoldat kann in dieser Tätigkeit vorteilhaft sein, weil diese Personen ihr Soldatsein überwunden haben und dadurch besonders glaubwürdig friedliche Alternativen vertreten können. Menschen können ihre informellen Kompetenzen vor allem durch Selbstreflexion, die auch gefördert werden kann, erkennen und einzusetzen lernen. Gerade in einem Bereich wie UCP, in dem es um eine Arbeit unter schwierigen und sich ständig verändernden Bedingungen geht, garantieren Zertifikate über erworbene Fähigkeiten nicht, dass die hier nötigen Kompetenzen gegeben sind. Es kann daher hilfreich sein, bei Neueinstellungen auch auf die informellen Kompetenzen zu achten.

In lokalen Gemeinschaften nutzen die nationalen Protection Officers oft traditionelle Praktiken, um Zugang und Vertrauen zu gewinnen. Traditionelle Frauenrollen dagegen werden durch die NP-Arbeit an vielen Stellen herausgefordert, weil NP die Bedeutung der Frauenrechte und der Schutz vor geschlechtsspezifischer Gewalt wichtig ist.

Viele der interviewten Personen sahen einen sensiblen Kommunikationsstil, der das Gegenüber versteht und respektiert, als eine der wichtigsten Voraussetzungen für UCP. Das unterstreicht die hohe Bedeutung der interkulturellen Kompetenz und einer ethnorelativen Haltung in dieser Arbeit. Gute

Beobachtungsgabe und Aufmerksamkeit auf mögliche Missverständnisse wurden als essenziell beschrieben. Auch sind Kontextkenntnisse und -erfahrungen von NPOs äußerst wertvoll für die Arbeit.

That is my way of living. For me I like it committed and flexible.
National Protection Officer (m)

7 Die Bedeutung von Commitment für die Arbeit des Unarmed Civilian Peacekeepings

Sehr viele Interviewte äußerten, dass sie „Commitment“ als eine wichtige Voraussetzung für gute UCP-Arbeit sahen, also dass sie sich mit der Nonviolent Peaceforce innerlich identifizierten bzw. an NP gebunden fühlten. Darum wurde, obwohl Commitment keine Kompetenz ist, sondern eher ein psychologischer Zustand, die Studie um dieses Konzept des Commitments erweitert. In den folgenden Ausführungen wird das Commitment zu Nonviolent Peaceforce oder zu der UCP-Arbeit untersucht. Wie im Kapitel 5 beschrieben, beeinflussen individuelle, ziel- und umgebungsbezogene Faktoren die Wahrnehmung und das Erleben des Commitments einer Person. Diese Empfindungen bestimmen wiederum, ob eine Commitment-Bindung zu einem Ziel erfahren wird sowie die Stärke dieser Bindung.

Um genauer herauszufinden, welche Faktoren bei dem geäußerten Commitment eine Rolle spielen, wie es erlebt wird und wie stark diese Bindung bei den Interviewten wahrgenommen wird, wurden in Anlehnung an den Ansatz von Klein et al. (2012) folgende Forschungsfragen entwickelt:

- Welche Einflussfaktoren spielen beim eigenen Erkennen des Commitments eine Rolle?
- Wie wird das Commitment wahrgenommen und geäußert?
- In welchen Bereichen der Wahrnehmung scheint es besonders stark zu sein?
- Was wird über die Absicht zur Fortsetzung des Commitments gesagt?
- Wie stark ist die Motivation, persönliche Ressourcen einzusetzen?
- Welches Verhalten, welche Handlungen folgen aus dem Commitment?
- Gibt es einen Unterschied zwischen NPOs und IPOs in Bezug auf das Commitment?
- Muss man committed sein, um gute UCP-Arbeit machen zu können?

7.1 Einflussfaktoren

In diesem Kapitel werden die Einflussfaktoren „persönliche Eigenschaften“, „Eigenschaften des Bindungsziels NP“, „interpersonelle Eigenschaften“ und „organisationale Eigenschaften“ betrachtet. Die „gesellschaftlichen Eigenschaften“, die vor allem auf soziale und ökonomische Merkmale zielen, wurden nicht mit einbezogen. Die Studie umfasste nicht die ökonomische oder gesellschaftliche Situation der Organisation oder die soziale Lage des Landes. Nach Vitera (2016, S. 48) sind für ein Commitment gegenüber einer Organisation vor allem arbeitsorganisatorische (auch Organisationskultur betreffende) Faktoren von Belang, wohingegen gesellschaftliche Faktoren eine untergeordnete Rolle spielen.

7.1.1 Einflussfaktor Persönliche Eigenschaften

In dem Prozessmodell von Klein et al. (2012, vgl. Kap. 5) werden individuelle Eigenschaften mit den wichtigsten Wahrnehmungen des Commitments verknüpft, da sie einen wesentlichen Einfluss auf die Entstehung des Commitments haben. Bestimmte persönliche Eigenschaften können das Commitment fördern.

Ein Drittel der Interviewten äußerte sich zu individuellen Hintergründen und Motivationen im Zusammenhang mit Commitment. Einige NPOs erzählten z. B., dass sie früher Lehrer*innen gewesen sind. Auch diese Arbeit würde Commitment verlangen und es sei wie eine Fortsetzung dieses Commitments – zumal viele von ihnen auch im Bereich des NP-Kinderschutzes arbeiten.

I learnt that you need confidentiality and commitment at that position. Because I cannot imagine doing this job for 10 years without commitment [as teacher]. How can you do this work, because there is lot of noise, fighting, misunderstandings ... , what is the spirit of working there it is confidentiality and commitment. So

you commit yourself for doing that children can learn from you. National Protection Officer (m)

Ein anderer hat einen religiösen Hintergrund und sieht die Arbeit als seine Mission, etwas zu verändern. Hier kommt „Mission“ der Bedeutung von Commitment nahe, vor allem in der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen:

I'm sure and that personally it's somehow a personal conviction and personal mission that made me to move into like something, change at some point. There is this thing the personal mission goes because I actually grow up in the convent with the religious people. So, it was like looking at each person having some mission in this work and you have a purpose in this world. Senior Management Team (m)

Einige haben von sich als passionierte Personen gesprochen. „Passion“ wird als leidenschaftliche Hingabe gesehen, die wie auch „Mission“ eine starke Überzeugung braucht, sowie das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Beide sind sachlich mit Commitment verwandt, und diese Begriffe werden hier als Hinweise für ein ähnliches Wahrnehmen der Bindung gesehen.

I don't know whether I am pushing, I don't know whether I am too passionate, I believe once I believe in something I go for it. I don't stop so it's not a cold stakeholder sitting. Senior Management Team (w)

7.1.2 Einflussfaktor Eigenschaften des Bindungsziels – Nonviolent Peaceforce-Charakteristika

Nach Klein et al. (2012) beeinflussen die besonderen Eigenschaften und Charakteristika des Bindungsziels (hier Nonviolent Peaceforce), vor allem räumliche Nähe und Reputation, die Bedeutung des Commitments. Bei NP spielen weitere spezielle Charakteristika, wie die besondere Zielsetzung und die Nähe zu den lokalen Gemeinschaften, eine Rolle.

On that day I started working for NP and when I became a volunteer I started learning NP and I know this organisation is very good. For humanity, because they protect the community from any harmful thing. National Protection Officer (m)

Die Arbeit mit den Gemeinschaften führt oft zu einer starken Bindung an NP, sowohl durch die Idee der Gewaltlosigkeit als auch durch die Nähe zur Bevölkerung. Die erlebten Erfolge der Arbeit von NP führen zu einer Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit und des Vertrauens:

We need this nonviolence and in our language the name is 'nouotong' and that is how we are always explaining that we are the groupadvocating for 'nouotong'. This they really understand that they don't need fighting among us, they need to be peaceful. This word often opens the hearts of the community, opens their understanding. That they are themselves responsible. So likewise now the three years here in Rumbek I have seen the fruits of the work that NP has done. National Protection Officer (m)

Die Arbeit für NP kann auch eine ganz besondere Arbeitserfahrung bedeuten, sogar ein Traumjob sein:

So it must have been for me having this type of job, you know, it's like I fly helicopters and I go and train people on peace and I report on human rights violations only. This is the cream of the cream. So, I'm so grateful and I think I will be forever grateful and it will be forever in my life. How can I ever forget this? International Protection Officer (w)

Für einige Mitarbeitende hat die UCP-Arbeit sehr wesentliche Konsequenzen; sie empfinden, dass die Arbeit ihr Leben verändert hat und sie zu einer anderen Person geworden sind. Auch das Erleben der Gleichberechtigung von nationalen und internationalen Mitarbeitenden erzeugt Commitment:

I was a business man and when I came to the POC I became a humanitarian worker now. And now I am a peace maker and I became a very good man, I can say that. National Protection Officer (m)

I see NP work with everyone regardless of your color, educational status. NP works with everyone and which also inspires me to work with different type of people. This is something that I see is changing my life and more specially my attitude towards others. Because I have to see others like me. National Protection Officer (m)

I was really interested. I had worked with several organisations but according to this job description I saw

that NP involves also national staff in decision making. And this I see as a way to empower people.

National Protection Officer (m)

Die Reputation von Nonviolent Peaceforce ist ein starker Faktor für das Commitment. Sehr viele sagen, dass sie stolz sind, für NP zu arbeiten; sie fühlen sich respektiert als NP Protection Officer. In einem Fall sangen die Frauen des Women Protection Teams im Camp ein selbst geschriebenes Lied für eine Mitarbeiterin und drückten damit in einem größeren Kreis ihre hohe Wertschätzung für sie aus. In einem anderen Fall hatte NP einen besonders geschätzten Schutz für die Frauen organisiert:

How these women also appreciate NP, me, the rest of the team of course, but I guess you heard that from the song. I was also surprised, ... because I was away for almost a month, so I didn't know that they created this. They have this song for us. Working with women's group is also one of my area. I don't want to say it but really I'm enjoying. I always give my best in everything I do.

International Protection Officer (w)

NP was accompanying women collecting firewood and this was making the women so happy that is why they recognise NP much stronger because they were accompanying the women to the bush. Some, even most of them want that NP is continuing and they were safe by that time. That time the soldiers were making harm to civilians outside but in presence of NP they were safe and they were very happy.

National Protection Officer (w)

7.1.3 Interpersonelle Einflussfaktoren

Die beruflichen und persönlichen Beziehungen der Individuen führen zu einem sozialen Austausch, der die Wahrnehmung des Commitments erleichtert. Die Forschung hat gezeigt, dass Interaktionen zwischen Gruppenmitgliedern die subjektive Bedeutung der Gruppenzugehörigkeit beeinflussen und dass das Gefühl von Zusammengehörigkeit das Vertrauen erhöht (vgl. Klein et al., 2012).

Die Teamarbeit bei NP wird als wichtiger Faktor für das Zusammengehörigkeitsgefühl erlebt und wird in manchen Aussagen direkt mit dem Commitment verbunden:

Teamwork is very important or the commitment is very important. Those two are related. It is related, your colleague love you.

National Protection Officer (m)

Vor allem nationale Mitarbeitende empfinden, dass die Teambeziehungen, wie bereits erwähnt, sehr eng sind. Eine Person hat diese enge Verbindung auf die ganze Organisation NP ausgedehnt:

The NP family, we are the children of NP, and mothers and fathers of NP. That is why we are working together, no one can say this one is from there and this one from here.

National Protection Officer (m)

Als Motivation, bei NP zu bleiben, äußert eine Person, dass sie sich mit den nationalen Teammitgliedern und den Südsudanese*innen allgemein sehr verbunden fühlt:

My motivation ended up being the people I worked with. The South Sudanese and the national staff and the people I met in the different fields that had such an impact on me. And the beneficiaries but especially the national staff. That's, I wanted to work with them and I wanted to work for them. And so the longer you stay the harder it is to leave. I just feel very connected to all the staff that work for us.

Senior Management Team (w)

7.1.4 Organisationale Einflussfaktoren

Wie die Arbeit in einer Organisation selbst strukturiert ist und durchgeführt wird, kann auch bedeutend für das Commitment sein. Wesentliche Einflussfaktoren zum Entstehen von Commitment können z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeitenden über die Arbeitsbedingungen sein, das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden oder dass allgemein das Wohl und die sozialen Belange der Belegschaft beachtet werden. In diesem Bereich gab es in dieser Studie die meisten kritischen Aussagen.

Der Grad der Zufriedenheit über die organisationalen Arbeitsbedingungen fällt sehr unterschiedlich aus. Eine der sehr positiven Aussagen:

Juba office is supporting us, now we have the office given by Juba office, computers etc. Also the car. The

capacity building, the training. It would be good to have a bit more training. Our team is good and also the salaries are good. Also how we communicate with others in NP is also very good. I don't see any problems. Also all communication with other staff and with our country director there is always a quick response on what ever we need.

National Protection Officer (w)

Häufig wird mehr Training gefordert, vor allem die nationalen Mitarbeitenden fragen danach. Sie wünschen sich auch, mit Stipendien im Ausland an Bildungsmaßnahmen teilnehmen zu können:

... what we are requesting from NP, is more capacity building for us to give us more training maybe. And we can take staff to somewhere to learn more. Now if there is training somewhere outside South Sudan, it would be very important to learn more.

National Protection Officer (m)

What I can ask is, NP is sometimes advertising some scholarships somewhere that is offering UCP but I never see any staff moving from here to somewhere and to do this scholarship. This would be very interesting to understand the NP work much better. If there are some opportunities.

National Protection Officer (m)

Die größte Unzufriedenheit bei den IPOs drückt sich aus in der Klage über die fehlende Privatsphäre bei der Unterbringung, wie es schon weiter oben beschrieben wurde:

I mean, you need your privacy especially when you're working in this kind of environment; at some point you need a place where you have for your own; you sit. I mean, for your own! Just to relax and to get your head right and that sort of thing.

International Protection Officer (m)

Diese Problematik, dass NP oft nur eine sehr einfache und enge Unterbringung in den Einsatzorten anbieten kann, ist den meisten bewusst. Diese Schwierigkeiten sind dem Senior Management Team bekannt und sie haben Maßnahmen ergriffen:

Staff care is very important, ... I think now at least there is a staff care committee made up of five people. We really started to think about as an own thing that needs to be addressed – how to care for the staff in the field. How to make them feel like, you know, their concerns are heard.

Senior Management Team (w)

Kommunikation und Austausch zwischen der Zentrale in Juba und den Einsatzorten werden manchmal auch als problematisch erlebt. Nicht immer gibt es gleich eine Antwort oder das Verständnis dafür, was jeweils gebraucht wird:

It is definitely not easy and frustrations will always be there in the field. I was extremely frustrated about Juba all the time. It's really challenging to explain to the departments here in Juba, who have never been based in the field, why it's so difficult to be in the field. You only know, once you lived there. You really understand once you have been there. So how to make people sitting here at their desks in a completely different world. Really understand that one decision, one paper not signed, one box not sent can completely affect the morale of the team. And that's really, really challenging, every day it's a challenge to balance both worlds of here in Juba and the challenges you often face in Juba and the challenges that the field staff have. There is no easy solution but I think just focusing on listening to them.

Senior Management Team (w)

7.1.5 Zusammenfassung: Einflussfaktoren, die das Commitment beeinflussen

Ein Teil der interviewten Personen schätzte sich selbst als committed ein. Sie hatten vorher z. B. als Lehrer*in gearbeitet und sagten, dass man auch in diesem Beruf committed sein muss. Einige sahen eine Verbindung zu ihren religiösen Einstellungen oder sprachen davon, dass sie insgesamt lieber verbindlich und motiviert arbeiten. Solche persönlichen Einstellungen haben anscheinend einen Einfluss auf die Entstehung von Commitment; es könnte sein, dass diese Personen länger bleiben und ihre Motivation lange anhält.

Die Reputation von Nonviolent Peaceforce ist ein starker Faktor für das Commitment und bindet sehr viele Mitarbeitende eng an die Organisation. Gerade die nationalen Kräfte sagen, dass sie stolz sind, für Nonviolent Peaceforce zu arbeiten; sie fühlen sich als NP-Protection Officer respektiert. Aber auch für die Internationalen bedeutet die NP-Mission viel; sie fühlen sich verpflichtet, den Menschen

zu helfen.

Die interpersonellen Einflussfaktoren sind vor allem das Arbeitsteam und die Kolleg*innen. Dort fühlen sich die allermeisten sehr wohl, und aus den Aussagen kann man den Schluss ziehen, dass der Austausch im Team das Commitment fördert.

Zu den organisationalen Einflussfaktoren wurden sehr unterschiedliche Aussagen getroffen. Neben positiven Äußerungen wird häufig mehr Training gefordert und es wird über zu wenig Privatsphäre bei der Unterbringung geklagt. Kommunikation und Austausch zwischen der Zentrale in Juba und den Einsatzorten ist ein kritischer Punkt; es sind oft unterschiedliche Perspektiven was wichtig für die Arbeit ist.

7.2 Wie wurde das Commitment wahrgenommen und wie wurde davon gesprochen?

7.2.1 Wahrnehmung der Kontrolle und Selbstwirksamkeit

Die Wahrnehmung, einen Prozess steuern und damit die Wirkung des eigenen Tuns beeinflussen zu können, vor allem, wenn das Tun den eigenen Überzeugungen und Werten entspricht oder sie sogar fördert, führt zu größerem Commitment zum Bindungsziel, hier zur NP.

Eine besondere Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit wird bei einigen NPOs sichtbar, als sie erzählen, wie sie Commitment gelernt haben, z. B. als Lehrer*innen. NP-Mitarbeitende fühlen sich besonders dann committed, wenn sie die Veränderungen in den Gemeinschaften sehen, in denen sie arbeiten. Sie erleben, dass sie selbst für besseren Schutz sorgen und so Kinder und Frauen wirksam schützen können. Sie können oft einen direkten Erfolg sehen.

These trainings and now there are changes and lot of peace among the communities which shows that the work of NP has been understood by the people. That is why now they are taking steps to peace. This has been achieved through our activities on the roads and patrols that we do. And the reaction of the community and our concept and availability. Our presence in the middle of the conflict community always creates hopes and also restore lives.

National Protection Officer (m)

I go out there, I see a wounded person, we've met so many people wounded. I just bring that person to MSF [Medecins sans Frontières]. I always see immediate impact forever. I've seen hungry people I come I report to WFP [World Food Program] and Welthungerhilfe and the guy will say, 'Okay, give us where we can find them.' And they respond at that moment the impact is there. It's the same story with everybody, so we have seen these kids, so we have found these kids lost and immediately we go to referrals and impact is immediate. And it can just be one but I've done something. These kids I saw, there are these women I escorted from point A to B.

International Protection Officer (m)

Die Arbeit mit Frauen beinhaltet Aktivitäten gegen geschlechtsspezifische Gewalt und für das Empowerment von Frauen. Diese Arbeit wird von vielen als sehr wirksam empfunden und erzeugt starkes Commitment:

I am very happy and appreciating women because they understood. Because reporting these rape cases before was not there. But now it is there. But it is too much here in the POC, even here there are raping cases not only outside. Now they are reporting when they come close to my house if there are cases, they report to me.

National Protection Officer (w)

Das Erleben der Selbstwirksamkeit motiviert stark zu Commitment. Die Arbeit der NP findet mitten in den Gemeinschaften statt, sehr nah an den Menschen, die Hilfe benötigen. Die Protection Officers werden akzeptiert, sie erhalten viel Zuspruch und ihre Arbeit zeigt Wirkung, die von ihnen dann wahrgenommen wird. Dies zu erleben führt zu stärkerem Commitment. Anderen helfen zu können, wirkt meistens sehr motivierend und es ist nur ein kurzer Schritt zu dem Erleben, committed zu sein.

7.2.2 Wahrnehmungen des Vertrauens

That is the NPs proud, that anything that is broken can be managed to fit together and that is how it feels me to be in NP and this is what we need in this country.

National Protection Officer (m)

Das Commitment zeigt sich in dem großen Vertrauen in die Arbeit und Methoden der NP. Viele Protection Officers haben erfahren, wie wirksam Unarmed Civilian Protection den Schutz für die Bevölkerung verbessern kann, und haben Vertrauen, dass er auch in Zukunft wirksam so sein wird.

To bring the people from war to peace. That is very important in the training because when you are asked what can you do to save your life. That is very important and that is why the training is so much appreciated by the community, I am proud to work for NP. Personally the conflict they made in our area made me to feel confident towards the NP program. It was the conflict that we had, it was a terrible conflict. Many people were killed but when NP came in ...

National Protection Officer (m)

NP's mission, and NP mandates are appreciated by everyone. I also appreciate it, it has taught me to live as a normal human being. I have realized that solving problems using violent means is not an option.

International Protection Officer (w)

Besonders im Senior Management Team gibt es großes Vertrauen in die Arbeit und die Fähigkeiten der nationalen Mitarbeiter*innen, auch wenn deren Position nicht als einfach gesehen wird:

So they're managing their team, they're managing their project and they're managing the relationships in the same way the internationals are, but they also have to manage their own individual embeddedness within the community and community expectations as they're South Sudanese, in a position of power and all the cultural issues that go around being on a high salary or being in a position of power.

Senior Management Team (m)

It's not always easy to be a Protection Officer and to be a member of your own community. And sometimes it's great and sometimes it's challenging, because, you know, not all the work you do is welcome all the time. So I think they are put in a difficult situation sometimes, and they handle it very well. They really stand up for what they believe in. And what they believe is right, and they are ready to take all the consequences.

Senior Management Team (w)

Verlässlichkeit, also die Tatsache, dass Menschen sich darauf verlassen können, was versprochen wird, ist besonders wichtig in der Arbeit in den Gemeinschaften. Es ist wichtig, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und verantwortungsbewusst auf die eigenen Aussagen zu achten.

Also because what you are saying in the community is always public. If you say this today and tomorrow you say that and then the reaction of those you have given that [word], maybe there will be different calculations of those and you need those two persons maybe later. When you deliver the message, you have to give the right message to the people. That they know that has been said and it is reliable what this person is saying.

National Protection Officer (m)

... we rely on that community acceptance for them wanting us to be there but also wanting us to be safe, a lot of the time.

Senior Management Team (w)

Vertrauen in die UCP-Arbeit und in die Nonviolent Peaceforce sind wichtige Gründe für Commitment, besonders in diesem Kontext einer Konfliktregion. Es bedeutet, dass die Arbeit der NP als vertrauenswürdig und sinnvoll angesehen wird. NP kann wirksamen Schutz aufbauen und ist in die Zukunft gerichtet. Vertrauensvolle Beziehungen sind der Garant für den gegenseitigen Schutz, auf den die Mitarbeitenden angewiesen sind.

Hier zeigt sich die enge Verbindung zu der Kompetenz „Beziehungsaufbau“ (Kap. 6.2.). Der Beziehungsaufbau braucht immer ein gewisses Maß an Vertrauen, das erarbeitet werden muss. Es ist eine Wechselwirkung: Beziehungen erzeugen Vertrauen, und dieses verstärkt das Commitment.

7.2.3 Positiver Affekt, Zufriedenheit und Freude

I told you I love NP so much. I got all this knowledge from NP before I didn't have it.

I can say it NP is really the first of my mind.

National Protection Officer (w)

Sehr viele Protection Officers sprechen von Liebe zu NP und vor allem auch zu der Arbeit in der Gemeinschaft oder z. B. davon, wie gern sie mit Frauen arbeiten. Die Arbeit wird mit vielen Emotionen verbunden, wie mit Gefühlen des Friedens und der Mitmenschlichkeit:

The most touching work is that I love to do something for the community. And teaching is serving the

community. That is what I love to do something and to remember and this is what I have been doing. And that is why I love to work for NP. They came to restore and the hope that it gives to the community.

National Protection Officer (m)

I like to work with the women. I helps them a lot. We do violence awareness raising sessions to women's group. And they are telling then other women to attend the meetings. We say that they should go in groups, they should know each other and know the numbers and they should all return together and if someone is missing they can report.

National Protection Officer (w)

Andere empfinden Zufriedenheit und Glück, weil sie mit ihrer Arbeit einen Beitrag für einen friedlicheren Südsudan leisten können:

You have bigger goals and that is building that society so that you should be very happy after many years because you contributed. Members say today, 'Don't underestimate the value of your work' ... Maybe there are some words which you may have, thinking that this guy may have presented it beautifully. So, I think, we should be seeing the bigger goal which, in my mind, is to perform this Rumbek as a peaceful place for the people of South Sudan, and I should be very happy at one point that I have contributed something to this.

International Protection Officer (m)

Die internationalen Mitarbeitenden sind oft weit weg von zu Hause und einige äußerten, wie sehr sie ihre Angehörigen, Kinder oder Ehepartner*innen, vermissen. Vielleicht müssen sie gerade darum ihr starkes Commitment für NP betonen als Gegengewicht und Begründung, warum sie diese Arbeit so fern von ihren Familien gewählt haben:

My family knows my stand on this. I have children. I'm separated but I have two children. My children know this, that I don't believe that because I am a mother I cannot pursue my dream. ... It's really the wish of my heart. It's what makes happy. Because they know me so they said, 'No mama you go.

International Protection Officer (w)

I'm so grateful and I think the day I leave, because I'm also married, so it's hard for me to be apart from husband, so the day I leave I will definitely write that letter and say how grateful I am of all this because it's been great.

International Protection Officer (w)

Es werden in fast allen Interviews sehr positive Meinungen zu NP geäußert. Die Ziele und Methoden werden mit guten Gefühlen in Verbindung gebracht und der Austausch mit Menschen in den Gemeinschaften sowie innerhalb der Teams war eine Quelle der Zufriedenheit. Und nicht zuletzt der Beitrag zu mehr Frieden in den Gemeinschaften macht die Mitarbeitenden glücklich. NP sollte diesen Schatz sehr gut bewahren und die Zufriedenheit der Belegschaft weiter fördern, und sollte die an anderen Stellen der Interviews erwähnten kritischen Äußerungen (zu enge Wohnverhältnisse, Kontakt zur Zentrale) ernst nehmen.

7.2.4 Wahrnehmung von Salienz

Wenn etwas salient, d. h. einzigartig oder besonders ist, wird dieses von Menschen eher wahrgenommen und als bedeutsam angesehen. In dem Konzept von Klein et al. (2012) wird diese Salienz als ein wesentlicher Aspekt der Wahrnehmung bezeichnet, der das Commitment stärkt.

Nonviolent Peaceforce mit ihrem Ansatz von Unarmed Civilian Protection wird von vielen Mitarbeitenden als etwas Besonderes angesehen und das Konzept des Schutzes der Zivilbevölkerung als einzigartig eingeschätzt:

And then over time the understanding how different UCP is from other protection work, but also how big is the role NP plays in South Sudan. ... It makes it hard to move on.

Senior Management Team (w)

I wouldn't choose any other NGO to work with because they are not doing what NP is doing. And it became also to my understanding that to be together with NP is also to increase your knowledge and for some years you can become a good leader for your community. That is why I am here and that is why I am still with NP.

National Protection Officer (m)

Besonders attraktiv finden es viele, vor allem nationale Mitarbeitende, dass einerseits die Arbeit

den Gemeinden dient, in denen sie auch selbst leben, dass andererseits auch die nationalen Teammitglieder gleichwertige Mitarbeitende sind:

There is a difference in the work we do, in the way we deliver it. You know, there is more quality relationships with the community. We take the time to engage the community. Also I think there is a difference in the team dynamics. ... Everyone's voice is equal and counts as much and that is not this national staff, international staff dynamic. Some organisations have three international staff and 50 national staff, and the three international are running everything. And so I feel like they [national staff] really can take ownership in NP. Two of our fields sites we have national staff team leaders or team leaders leading internationals, and that's unique. And ultimately I think they do know and understand that our goals is to do that, of course, we will leave them one day, leave them with the capacity and the knowledge lead the way in their communities for UCP in the future. ... It's quite empowering. That's good.

Senior Management Team (w)

Die besondere Art der Arbeit von Nonviolent Peaceforce wird allgemein geschätzt und dabei wird vor allem die Einbeziehung der Zielgruppen anerkannt:

I would always keep on suggesting that it is NP who keep involving the community in all of the programs so that they can be exemplary to whoever they are staying with in the community. By doing so, we will see a change. Instead of us, when we are going to the community and teaching them, now we have taken another step of involving them in all of our programs which is an advantage to us.

International Protection Officer (w)

Das Konzept der NP ist für manche zunächst fremd und seltsam, bis sie es besser kennenlernen. Aber genau das ist interessant, wie hier ein Mitarbeiter bestätigt, als er den Beitrag von NP für die Community sieht:

How I managed to find NP was during that disarmament when the government launched this process, so NP was doing an assessment with the people. At that time I was working as medical consultant. I came to see the advertisement and it was interesting for me because we have never had this kind of organisation and the activity was quite strange for me. I felt that I have to leave this field of medicine and join these people because I see my community at that time they were in a very critical situation. Because if they refused to give the weapons they would be killed. I felt it is a good idea for me to join NP and see that this process is going well. ... I was really interested.

National Protection Officer (m)

Auf der anderen Seite gibt es die Personen, die gerade deswegen bei der NP arbeiten wollen, weil sie das UCP-Konzept kennen:

... they come specifically because of this kind of work we do. Because it is so unique. And for those people it's easier to stay because that's what their passion was. And so no matter the challenges they will make some kind of commitment.

Senior Management Team (w)

Es kommt in der Analyse klar zum Ausdruck, dass das UCP-Konzept und die Arbeit der NP als einzigartig angesehen werden. Für viele ist das besonders motivierend und fördert ihr Commitment. Es gibt viele Aussagen, die bezeugen, dass diese Salienz ein ganz besonderes Element für die Mitarbeitenden ist, das sie an NP bindet.

7.3 In welchen Bereichen ist die Wahrnehmung besonders stark?

Die Intensität der Wahrnehmung der Bindung an die Organisation oder an die Arbeit ist eine weitere Dimension des Commitments. Es geht auch hier um eine subjektive Einschätzung und Interpretation der Bindung sowie um die Stärke der Bereitschaft persönliche Ressourcen für das Bindungsziel einzusetzen. Je nach Stärke der Bindung fühlen sich die Personen besonders verpflichtet;

That's you know like in the toughest remotest places doing work, that many people are not willing to do. And I feel a sort of duty or obligation to work for them [national staff].

Senior Management Team (w)

Because the work is always with the community. What the hell can I do apart from community work. If there is a lot of money from those other NGOs, if there is not the same way to work with the community like NP is doing there is no need for me to go somewhere else... To work with the community to solve the problems.

National Protection Officer (m)

Die Aussagen zum Commitment zeigen oft eine große Intensität der Bindung. Die Interviewten sagen, dass sie durch ihre Arbeit „Menschen Sicherheit geben“ können, „die Arbeit lieben“ oder eine Aussage lautet, dass es durch die Arbeit „möglich ist, etwas, was kaputt ist, wieder zusammenzubauen“. Sie können Frauen und Kindern helfen und die Gemeinschaft stärken, mit ihnen „Schritte Richtung Frieden“ gehen und „Hoffnung geben“. Manche sagen, dass sie durch die UCP-Arbeit zu besseren Menschen geworden sind, oder sich glücklich fühlen, wenn sie zum Friedensprozess etwas beitragen können. Häufig wird die Einzigartigkeit der UCP-Arbeit betont und nicht wenige sagen, dass sie ihr Bestes geben wollen, damit die Arbeit gelingt:

I liked it. I liked the work. For sure, it was tough in times, but I enjoyed the work, I suppose. In the most recent field site, I had a great team. Particularly the national staff in the team were excellent, and I like what NP does, I like the methodology, and I find UCP, the concept, very interesting.

Senior Management Team (m)

Wenn die Mitarbeitenden ähnlich wie oben über ihr Commitment sprechen, wird von den nationalen Protection Officers vor allem die starke Verpflichtung gegenüber der Bevölkerung und der Community im Südsudan betont. Die internationalen Protection Officers betonen häufig die Verpflichtung gegenüber den lokalen Mitarbeitenden und ihnen beizustehen bei der Arbeit in einem Kriegsgebiet.

7.4 Was wird über die Absicht zur Fortsetzung des Commitments gesagt?

Wie stark ist die Motivation und zu welchen Konsequenzen führt das Commitment?

Die Bereitschaft, die Arbeit fortzusetzen, und die Motivation, eigene Ressourcen einzusetzen, sowie die daraus folgenden Handlungen und Aktivitäten sind die Konsequenzen des Commitments. Diese Aspekte sind in den Aussagen der Mitarbeitenden sehr eng verwoben und alle Konsequenzen werden meist in einem Zusammenhang geäußert. Daher werden sie in einem Kapitel zusammen behandelt. Also werden die Forschungsfragen Motivation und welche Handlungen aus dem Commitment folgen, hier behandelt.

Mit Fortsetzung des Commitments meint man die Intention, die Verbindung zum Bindungsziel fortzusetzen, also z. B. bei der Organisation zu bleiben, weiter gute Arbeit zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Commitment ist auch eine Zusicherung für die Zukunft:

The work NP is doing is convincing me to continue. So there is no way to go.

National Protection Officer (m)

Die stärkste Motivation, für NP weiterzuarbeiten, ist bei den nationalen Mitarbeitenden die Verpflichtung, für die Gemeinschaft zu arbeiten, wie schon in vorherigen Kapiteln beschrieben. Manche sehen die Arbeit als so bedeutsam an, dass sie eventuelle andere Vorteile, z. B. besseren Lohn, als zweitrangig sehen:

... maybe if I would look for the money I could do something else in other organisations but as I like the work with NP that's why I am staying.

National Protection Officer (m)

Die schon weiter oben beschriebene Verbundenheit mit den Kolleg*innen, die gleichfalls in einer harten Umgebung arbeiten müssen, erzeugen das Commitment zur Fortsetzung:

And so the longer you stay the harder it is to leave. I just feel very connected to all the staff that work for us. Especially now being in Juba. I mean, now I'm living here in Juba, and we still have all these staff living in the hardest locations. ... So for me that is the people connection, that really means stay.

Senior Management Team (w)

Für viele ist auch die Chance, Neues zu lernen, ein Grund, die Arbeit fortzusetzen:

The places were ok, quite safe. So I went on for one year. Maybe, if I have any idea to continue for a long time so let's continue. Then I learn, because I learn on ... I did some of the courses on data base issues and gender based violence. ... I am sharing what ever is possible that I can and still I am learning from my other colleagues. That gives me the sense of work and to continue.

International Protection Officer (m)

Da es jedoch auch viel Fluktuation unter den IPOs gibt, wird oft darüber nachgedacht, warum so viele nach einigen Monaten wieder gehen. Die Arbeit für UCP wird von allen als herausfordernd

angesehen und viele wundern sich nicht, dass nicht alle diese Bedingungen lange aushalten. Als Bedingungen definieren dann einige, dass nur die, die committed sind, länger bleiben:

And also the work NP is doing in different locations is really difficult work. It need commitment, I have seen lot of people running away. Those people not having the commitment are not longer with NP. For some time ago there was firewood patrolling and it was not that much, it was wet season by that time. You find Bentiu team coming back with lot of mud in their body because of wet season and if you are not committed to that kind of work you cannot do it for a long time. I mean to overcome the work difficulties is commitment.
National Protection Officer (m)

Die Fortsetzung der Arbeit wird gesehen als eine Konsequenz des Commitments, aber es scheint auch andersherum zu funktionieren; je länger man bleibt, desto mehr fühlt man sich verpflichtet, die Arbeit fortzusetzen. Das Commitment verstärkt die positiven Wahrnehmungen.

Wie stark ist die Motivation, persönliche Ressourcen einzusetzen?

Es ist sehr klar, dass die Motivation der meisten Mitarbeitenden, für NP zu arbeiten, an dem Konzept des Unarmed Civilian Protection liegt. Vor allem ist es ihnen wichtig, dass dieses Konzept die Zielgruppen miteinbezieht und sie die Wirkung ihrer Arbeit sehen können:

I looked at this methodology for NP I studied that deeply and I looked at the results of some work. I want to contribute. I want to be able to see that I can contribute to the process to make life peaceful. I know there are so many methodologies that NP uses, the locals - which is very key - if they themselves understand it, and even self do it. ... It will contribute to the peace process. I have a belief that something will work out for those so this is my believe and I want to be full into it. To use my skills that I have, use my skills to my very best and ensure that I contribute to this course.
International Protection Officer (w)

Der Aspekt, dass man Menschen oder besonders auch Kindern helfen kann, erzeugt bei vielen eine starke Motivation, eigene Ressourcen einzusetzen:

I had to do psycho social support [for children in a refugee camp in Kenia] I could feel them like when they come to talk to me, I could feel how much they were missing their family, they need to be in a family setting. I said let me go to South Sudan and see what is it that makes these children go away, can you make it better there. When I came to NP I came for child protection, giving support, supporting in the field with NP. ... I believe this work is doing something and if it's something no matter how difficult I can go to do it, I want to be part of it.
International Protection Officer (w)

Diese beiden Aspekte - Motivation wie die Absicht, die Arbeit fortzusetzen - sind eine Wirkung des Commitments. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass diese Konsequenzen darauf zurückwirken, wie das Bindungsziel wahrgenommen wird. Wenn also die Arbeit als motivierend wahrgenommen wird, verstärkt es das Vertrauen, das Gefühl der Selbstwirksamkeit und des positiven Affekts und die Wahrnehmung der Einzigartigkeit des Bindungsziels. Diese Wechselwirkung verstärkt sich gegenseitig.

Welches Verhalten oder welche Handlungen folgen aus dem Commitment?

Es wurden bereits viele Situationen beschrieben, in denen die Mitarbeitenden ihr Commitment in Handlungen gezeigt haben: wie sie Trainings organisiert haben, mit Kindern, Jugendlichen oder Frauen gearbeitet haben oder Vermittlung in Konflikten angeboten haben. Sie zeigen viel Teamkompetenz und Bereitschaft, gute UCP-Arbeit zu leisten.

In manchen Situationen zeigen sie auch sehr weitgehendes Commitment, indem sie in gefährliche Gebiete gehen und ein Risiko eingehen:

Sometimes, we travel to dangerous areas using the chopper. Especially, when we are going out in the field, like the last time when we went to Leer, it is so dangerous that if I didn't have the passion I would say that I don't want to go to that area because what if I die? If you are committed, and you like your work, you can just sacrifice and go. So, you really have to have commitment. You have to be committed.
International Protection Officer (w)

Aber es muss nicht immer die Aufopferung sein; es sind oft die vielen täglichen Aktivitäten und

Gespräche, die eine Veränderung bewirken können. Diese Veränderung zu entdecken und daran zu arbeiten, erfordert oft genauso viel Commitment:

But I can be part of the change. I think there's very little part of it. There's a small when the smallest part of it I mean just a part of the change, changing the mind of the people to look at on the better - finding better solutions with just simply talking. Just simply doing the entire thing and resolving conflict without using violence.

Senior Management Team (m)

Es wird auch betont, wie wichtig es ist, selbst überzeugt zu sein und zu den Prinzipien der UCP-Arbeit zu stehen:

And believe what you are saying. Because it's like once you believe what you are saying meaning you are also practicing what you are saying. It's not only like because I need to get paid so I have to do things, no. For me it's like working on the UCP it's more of like how the person look at or what he or she can contribute in the change that he is looking at. And how much the person believes in the idea, the concept of doing the civilian protection. You see it's like looking further like how are you going to harmonize other people if you are not doing something. How can you tell me something that you are not doing?

Senior Management Team (m)

Die Konsequenzen des Commitments, die die interviewten Personen zum Ausdruck bringen, zeigen einmal mehr sehr klar, dass Commitment ein wichtiger Faktor bei der Arbeit für NP ist. Einige gehen so weit, dass sie formulieren, ohne Commitment wäre es nicht möglich, UCP-Arbeit zu leisten. Im Kapitel 7.6. wird diese Frage noch näher betrachtet.

Auf jeden Fall ist Commitment eine sehr wirkmächtige Haltung, die Motivation und eine Verpflichtung erzeugt, länger für die Organisation zu arbeiten. Die Mitarbeitenden bringen zum Ausdruck, dass sie eine Selbstwirksamkeit spüren und sie ein Teil des Prozesses sind.

7.5 Gibt es einen Unterschied zwischen nationalen Protection Officers und internationalen Protection Officers in Bezug auf das Commitment?

Den Unterschied zwischen den NPOs und IPOs in Bezug auf das Commitment findet man vor allem in der Frage der Fortsetzung der Arbeit bei Nonviolent Peaceforce. Die Internationalen haben meistens nur Zeitverträge, bleiben vielleicht zwei Jahre, manche noch kürzer, andere länger, aber die nationalen Kräfte haben nicht viele Alternativen. Natürlich gehen auch einige von ihnen, wenn sie eine gute Chance bekommen. Aber die Perspektive ist eine andere:

And they stay for long. And most, majority of them, leave when the project has finished or when they want to achieve higher education. Or they have found better opportunities in higher positions. I would say the NP offer is good for national staff. And very few leave for better opportunities. Sometimes it is also good if they come forward, learning something.

Senior Management Team (m)

Manche der Internationalen betonen wiederum ihre Verpflichtung allen Mitarbeitenden gegenüber, die unter schwersten Bedingungen arbeiten müssen. Manche betonen auch den Unterschied, dass die Internationalen gehen können, während die Nationalen diese Option nicht haben:

Then I feel you have like a little bit of obligations to stay for a while. It is a hard life here, but we commit to it and to ask continuously leaving ultimately affects our national staff most. Because the team dynamic keeps getting lost or keeps getting, you know, cut in the middle of a project. Then we have the choice to leave and many of the national staff often don't have the choice. And so we have to consider what it means to a team to not make a commitment.

Senior Management Team (w)

Es gibt einen klaren Unterschied zwischen den nationalen und den internationalen Mitarbeitenden bezüglich des Commitments zur Fortsetzung der Arbeit. Auch wenn das Commitment bei Einzelnen gleich stark sein kann, sind die Motive hinter dem Commitment oft sehr unterschiedlich. Die Verpflichtung der eigenen Gemeinschaft oder sogar der Nation Südsudan gegenüber bildet das Commitment bei vielen nationalen Mitarbeitenden. Bei den Internationalen sind es oft die Verpflichtung dem Team und den nationalen Teammitgliedern gegenüber sowie dem NP-Konzept zum Schutz der Zivilbevölkerung oder der UCP-Arbeit im Allgemeinen, die zu einem längeren Arbeitseinsatz führen.

7.6 Muss man committed sein, um gute UCP-Arbeit zu machen?

Einige Personen sind sehr entschieden der Meinung, dass man diese Arbeit nur machen kann, wenn man committed ist:

You need passion for the work because if you don't have that passion it is just a matter of going to get money, but if you have the passion it means that you want to learn more about the job so that you can produce results. If you like it, then you own it. If you don't have the passion, then it is just wasting your time.

International Protection Officer (w)

Put your heart or else you cannot survive in South Sudan. Don't think that you are just here in South Sudan because you need this for your CV. Remove that. We are here, put your commitment, put your heart, forget about the CV, or else you can't achieve the quality of services as you should deal with this IDPs¹², and really that's the very reason why we are here.

International Protection Officer (w)

Eine positive Einstellung und Commitment wird auch als eine Bedingung für gute Arbeit gesehen:

More than any degree, actually, you need to be able to have that human component that you're here committed to them and a person that is warm enough for them to see it because you're training them.

International Protection Officer (w)

Allgemein wird es in der Organisation als ein großes Problem gesehen, dass es relativ viel Fluktuation unter den internationalen Protection Officers gibt. In den Teams sei es schwierig, immer wieder neue Leute einzuarbeiten; angefangene Projekte können nicht so einfach fortgeführt und Beziehungen nicht einfach so neu aufgebaut werden. NP hätte Geld investiert, die neuen Mitarbeiter*innen trainiert und ins Feld geschickt. Es wurde sehr häufig die Vermutung geäußert, dass internationalen Protection Officers womöglich nur wegen des Geldes und der Erwähnung im Lebenslauf diesen Job angenommen hätten. Als Baustein in einer internationalen Karriere würde es sich gut machen, wenn man in einer Konfliktregion gearbeitet hat. Eine andere Vermutung ist, dass die Lebensumstände in den Einsatzorten für viele zu hart sind; sie hätten sich nicht vorstellen können, wie hart sie sind, obwohl es ihnen schon im Jobinterview gesagt wurde. Und das alles würde dazu führen, dass sie nicht committed sind - und Leute ohne Commitment würden gehen.

Ein internationaler Mitarbeiter hat eine sehr kritische Meinung zu den Lebensumständen, die er als fehlendes Kümmern um das Wohlergehen der Mitarbeitenden seitens der NP sieht; schlechte Infrastruktur, fehlende Computer und vor allem die Enge in den Containern, die als Wohnstätten dienen:

... like sharing containers and it's not easy there to work - I mean to live. I'm relatively lucky because I get along with my, the person I'm sharing with him; but imagine that you don't get along ... And I see it an issue more emphasize that the well-being of the people first, because if you are not well, you cannot perform well.

International Protection Officer (m)

Er sieht sich nicht als eine Person, der die Arbeit egal wäre; er formuliert sein Interesse an der Arbeit sehr inhaltlich und mit Empathie und teilt die Ziele von NP. Allerdings teilt er nicht die Meinung, dass NP einzigartig sei. Auch andere Organisationen, in denen er gearbeitet hat, würden für den Schutz der Zivilist*innen sorgen. Er sieht die Fluktuation als ein großes Problem, aber seiner Meinung nach liegt die Verantwortung auf Seiten der Organisation:

But also the turnaround rates, people come and they're leaving it's very, very high. So there's no memory within the organisation, like, you're a memory. And as an organisation we need to do more in terms of retention, make people stay longer; as the organisation also benefits from the knowledge which has been acquired which is, for the time being, it's very weak. The rate of people going is very high, very quick. Really, in three to four months, people are going. Then this poses the question of why people are going? Like, do we put them in the conditions where they want to stay? Or they're going because they see the organisation is not good enough for the welfare of the people.

International Protection Officer (m)

Es gibt auch anerkannte Gefahren, wenn Menschen sich zu sehr mit der Organisation, in der sie arbeiten, identifizieren oder sich mit ihr committed fühlen. Es kann die professionelle Distanz fehlen, die eine kritische Analyse und das Erkennen von Schwachstellen ermöglicht. Es kann auch zu einer

¹² Internally Displaced People = Binnenflüchtlinge

Überarbeitung oder Burnout führen, in dem Kontext von NP auch zu einer Traumatisierung, weil die Mitarbeitenden sehr viel Leid und Gewalt sehen und schrecklichen Erfahrungen machen oder sehen:

Also for making people focus on their own self care. People like to ignore and push and push and push themselves and are not taking care of themselves. I think a lot of us face this challenge and you have to take the time to take care of yourself and your team members. No matter which office or which field site that you are in, you have to care for each other and care for yourselves. And so emphasize that with all the new people come in. Like staff care is important. Safety a priority. And then also self care. Don't work yourself too hard. Make sure you're de-stressing. Otherwise you will just reach your rating point.

Senior Management Team (w)

Dennoch scheint es fast eine Notwendigkeit für die internationalen Protection Officers zu sein, dass sie committed sind. Die nationalen Mitarbeitenden können nicht gehen, wie sie wollen. In diesem ungleichen, asymmetrischen Verhältnis kann es ein Gleichgewicht herstellen, wenn die internationalen Kräfte ihre Arbeit mit Commitment und dadurch mit besonders viel Engagement leisten.

Für diese Schwierigkeit, das richtige Maß an Commitment zu definieren, bietet das Werte- und Entwicklungsquadrat des Kommunikationswissenschaftlers Schulz von Thun (2007) eine Veranschaulichungsmöglichkeit. Dabei werden gegensätzliche Werte oder Tugenden in einem Quadrat zusammen mit der Übertreibung gesetzt, die von einer übermäßigen Betonung eines Wertes oder einer Tugend kommt. Das bekannte Beispiel von Schulz von Thun behandelt die Werte Sparsamkeit auf der einen Seite mit der Übertreibung als Geiz und auf der anderen Seite die Großzügigkeit mit der Übertreibung als Verschwendung. Wichtig ist nach ihm eine Balance und eine konstruktive Spannung, die den beiden Werten die beste Wirkung verleiht. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung. Angewendet auf das Dilemma des Commitments versus professionelle Distanz würde ein von mir entwickelte Wertequadrat wie folgt aussehen:

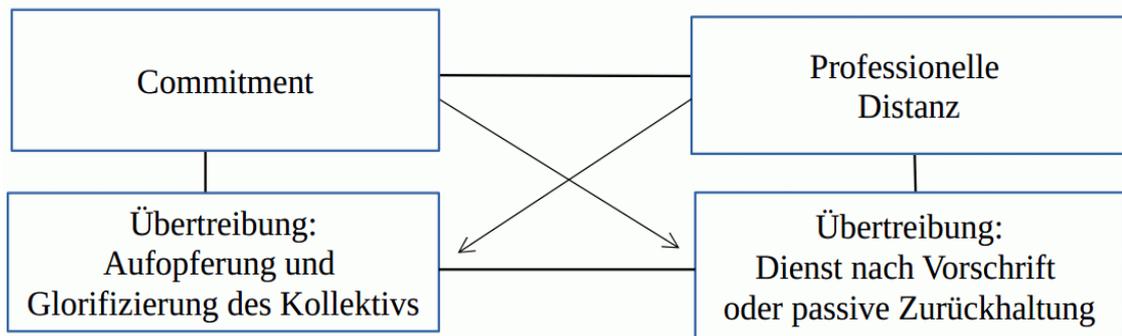


Abb.3. Wertequadrat Commitment

Commitment, das zu übertriebener Aufopferung die Ziele der Organisation oder für das Team oder die Community führt, ist genauso ungünstig wie eine Haltung der passiven Zurückhaltung oder wie „Dienst nach Vorschrift“, indem die Person nur das Notwendige tut und sich nicht extra engagiert. Die Entwicklungsperspektive des Wertequadrats schlägt vor, aus der „Schwestertugend“ entsprechende Anteile zu übernehmen.

Commitment hat viele gute Seiten, die Menschen sind zufrieden und verbinden viele positive Gefühle mit der Organisation, haben Vertrauen in die Zukunft mit ihr, wollen länger bleiben und ihren Beitrag leisten. Nonviolent Peaceforce sollte das Commitment würdigen und als Organisation ihrerseits weiter committed mit den Mitarbeitenden sein. Die inhaltliche Arbeit profitiert davon und die Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt. Die gute Reputation setzt hohe Maßstäbe, die aufrecht erhalten werden müssen. Eine strategische Planung für gute Personalentwicklung ist in einer wachsenden Organisation eine wichtige Aufgabe. Personalgespräche, die die notwendige Balance zwischen den Werten thematisieren, könnten dazugehören.

8 Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Arbeit für Unbewaffnetes Ziviles Peacekeeping / UCP benötigt viele verschiedene Kompetenzen; die Studie hat einige der Wichtigsten analysiert.

Die Bedeutung der Kompetenz zur Selbstreflexion und zum reflexiven Denken bei der UCP-Arbeit hat sich in vielen Aussagen der Mitarbeitenden gezeigt. Es sind vor allem die komplexen Situationen, in denen die NP-Teams arbeiten, für die es keine Routinen gibt und daher Flexibilität verlangen. Kontinuierliches Lernen und Nachdenken sind nötig, um adäquat in der oft schwierigen und auch risikoreichen Umgebung die richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese Arbeit erfordert Reflexivität, die danach fragt, ob die eigenen Überzeugungen und Erfahrungen in diesem Kontext hilfreich und passend sind, sowie die Bereitschaft, diese gegebenenfalls anzupassen. Von den Protection Officers wird erwartet, dass sie ihre eigenen Schwächen und Stärken kennen und wissen, welche Risiken sie bereit sind einzugehen.

Besonders wichtig ist auch die Reflexion der eigenen Haltung zu den Konflikten. Die Arbeit verlangt eine Haltung der „nonpartisanship“, der Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten in einem Konflikt. Dies ist oft keine einfache Aufgabe, besonders für die NPOs, deren Familien z. B. zu der einen oder anderen Seite gehören können. Wenn sie aber den Konflikt kritisch und unparteilich analysieren können, besitzen sie eine sehr wertvolle Kompetenz, weil sie den direkten Zugang zu den Zielgruppen haben und glaubwürdig agieren können. Die Kompetenz, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren, um Veränderungen herbeizuführen, zeigen viele NPOs, wenn sie über den Weg zum Frieden und ihre eigene Rolle dabei nachdenken. Dazu gehören auch das gemeinsame Nachdenken und Reflektieren über den Konflikt und die Arbeit des Teams.

Zusammengefasst umfasst die Kompetenz Beziehungsaufbau vor allem die Fähigkeit, wirklich mit allen sprechen zu können, Menschen freundlich zu begegnen und Vertrauen aufzubauen. Die eine Seite muss davon überzeugt werden, dass die Zivilbevölkerung Schutz braucht, die Anderen sollen befähigt werden, ihren Schutz selbst zu organisieren, Netzwerke zu bilden und Friedensprozesse zu fördern. Die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau beinhaltet auch, die richtigen Zugänge zu den Zielgruppen zu finden und im Gespräch den richtigen Ton zu treffen, was Empathie gegenüber dem*der Gesprächspartner*in voraussetzt.

Gleichzeitig müssen die NP-Mitarbeitenden zu ihren Prinzipien stehen und alle von der Notwendigkeit des Schutzes der Zivilbevölkerung überzeugen. Bei dieser Schlüsselkompetenz für die UCP-Arbeit scheinen sich alle einig zu sein und darin auch eine sehr große Erfahrung zu haben. Die Erfolge bei der Arbeit in den Gemeinschaften belegen das Vorhandensein der Kompetenz bei den NP-Teams als auch die organisationale Kompetenz der NP selbst. Sie ist in der Lage, den Gemeinschaftssinn und das Zusammengehörigkeitsgefühl in den Kommunen nachhaltig zu fördern. Die wichtigsten Komponenten speziell für die UCP-Arbeit sind die Empathie und die Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass neben allgemeinen kommunikativen Kompetenzen auch interkulturelle Kompetenzen in der UCP-Arbeit nötig sind. Besonders in der Begegnung mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen, wie auch untereinander in den sehr diversen Teams, ist eine interkulturelle Sensitivität gefragt. Missverständnisse und nicht angepasster Kommunikationsstil können den Beziehungs- und Vertrauensaufbau behindern und damit die Effektivität der Arbeit erheblich erschweren.

Es gibt in der Arbeit, die die NP-Teams täglich leisten, sehr viele Gelegenheiten, wo die Notwendigkeit interkultureller Kompetenzen sichtbar wird. Die kulturellen Wertvorstellungen können sehr unterschiedlich sein, Einstellungen variieren vielleicht enorm oder Handlungen können unverständlich sein. Die Kolleg*innen kommen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen und das Land, in das die internationalen Mitarbeitenden kommen, kann ihnen sehr fremd vorkommen. Genauso müssen die nationalen Mitarbeitenden mit verschiedensten Nationalitäten zusammen arbeiten.

Viele der Befragten fanden es dennoch eine sehr bereichernde Erfahrung, in einer multikulturellen Umgebung zu arbeiten, und sahen es als einen Vorteil, wenn verschiedene Perspektiven zusammenkommen, um eine Lösung zu finden. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass die nationalen Protection Officers die Diversität des Teams und die Zusammenarbeit positiver beurteilten als die internationalen Protection Officers, die öfter die Herausforderung betonten. Es ist denkbar, dass die NPOs im Durchschnitt eine offenere und positivere Einstellung für neue Perspektiven haben;

vielleicht haben sie auch mehr Kapazitäten für Neues, weil sie in einer für sie eher bekannten Umgebung leben und nicht noch die Kultur des Landes verstehen lernen müssen.

Die Notwendigkeit für eine interkulturelle Sensitivität offenbarte sich bei der Arbeit in den Flüchtlingslagern, mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen, in Dörfern und Städten als Erfordernis für Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Mentalitäten, Lebensweisen, Kommunikationsstrukturen und Rollenvorstellungen. Auch die NPOs, die aus verschiedenen Teilen des Landes kommen, die sich im Krieg befinden, sahen die Offenheit allen gegenüber manchmal als eine Herausforderung, die durch die Ethnisierung des Konfliktes verschärft wurde.

Viele der interviewten Personen sahen einen sensiblen Kommunikationsstil, der das Gegenüber versteht und respektiert, als eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Zivile Peacekeeping, was die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz und einer ethnorelativen Haltung in dieser Arbeit unterstreicht. Besonders bei der Arbeit mit den Autoritäten und den lokalen Gemeinschaften braucht man Akzeptanz und Vertrauen, die besser mit kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen aufgebaut werden können. Gute Beobachtungsgabe und Sensitivität für mögliche Missverständnisse wurden als essenziell beschrieben. Besonders die Kenntnisse der NPOs über den lokalen Kontext sind extrem wertvoll für die Arbeit.

Je nach ihrem eigenen kulturellen Hintergrund betonten sie unterschiedliche Aspekte der interkulturellen Kompetenz, die für ihre Arbeit nötig sind. Für die NPOs waren vor allem innere Prozesse und die Haltung wichtig. Ständiges Lernen und Erfahrungsaufbau zusammen mit Offenheit für Neues führen nach ihrer Meinung zum gegenseitigen Verständnis, zur persönlichen Reife und besserer Menschenkenntnis.

IPOs aus dem asiatischen Kulturraum beschrieben sehr eindrücklich, wie ihnen das Einfühlungsvermögen, das sog. „rasa“, den Einstieg in die Arbeit in der fremden Kultur möglich machten. Beobachten, Lernen und vorsichtig schauen, wann die eigenen Kompetenzen eingebracht werden können; wann passen sie und wie müssen sie adaptiert werden? Eine gemeinsame Vision und Mission als Grundlage sichert für sie die Verständigung untereinander.

Diese Empathie, die sowohl als „rasa“ zu verstehen ist, als auch oft von den NPOs betont wird, wenn sie von dem gemeinsamen Verständnis sprechen, bildet einen gewissen Unterschied zu dem westlichen Verständnis von interkultureller Kommunikation, die eher auf Lernen über die Unterschiede und Anpassung der Kommunikation basiert. Auch ist oft das Ziel von westlichen interkulturellen Ansätzen eine effektivere Kommunikation, dagegen betont auch der Ansatz und die Praxis von UCP die Wichtigkeit von Empathie und vertrauensvollen Beziehungen.

Respekt, Höflichkeit, Geduld und Bescheidenheit werden als weitere wichtige Aspekte der interkulturellen Kompetenz genannt, die den Zugang zu den Zielgruppen eröffnen und die richtige Ansprache ihnen gegenüber ermöglichen.

Schließlich gehört auch Wissen über andere Kulturen zur interkulturellen Kompetenz. Kenntnisse über verschiedene kulturelle Praktiken und Wertvorstellungen erleichtern das Verständnis und helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Zudem bildet das Wissen über die Unterschiede eine Basis, um über sie zu reflektieren und eine ethnorelative Haltung zu entwickeln.

Vor allem Interviewpartner*innen vom Senior Management Team sehen die Herausforderung der diversen Teams, die Anforderungen mit unterschiedlichen Zielgruppen adäquat zu kommunizieren, und betonen einen Bedarf an interkulturellen Trainings. Es zeigt sich aber auch, dass interkulturelles Lernen immer ein Prozess ist, der nicht mit einem Training gelernt werden kann; oft zeigen sich die Probleme erst im Laufe der Zeit.

Es gibt einen großen Schatz an interkulturellen Kompetenzen unter den NP-Mitarbeitenden aus den verschiedenen Kulturkontexten. Diese könnten in gemeinsamer Reflexionsarbeit, z. B. in Form von „kritischen Ereignissen“, für einen Austausch und gegenseitiges Lernen genutzt werden.

Dazu gehören auch die Transferkompetenzen, wenn jemand informelle Kompetenzen, frühere Erfahrungen z. B. als Kindersoldat, gewinnbringend einbringen kann. Ebenso bilden die Traditionen der südsudanesischen Kultur, wenn sie beachtet und gegebenenfalls adaptiert werden, eine gute Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Kommunen.

Menschen können ihre informellen Kompetenzen vor allem durch Selbstreflexion, die auch gefördert werden kann, erkennen und einsetzen lernen. Gerade in einem Bereich wie UCP, in dem es um eine Arbeit unter schwierigen und sich ständig verändernden Bedingungen geht, garantieren formelle Abschlüsse oft nicht allein, dass die nötigen Kompetenzen vorhanden sind. Es kann hilfreich sein, auch die informellen Kompetenzen bei Neueinstellungen zu betrachten.

Es gibt viele unterschiedliche Herangehensweisen und unterschiedlichen Umgang mit interkulturellen Kompetenzen. Diese Unterschiedlichkeit kann als Schwierigkeit, aber auch als Reichtum angesehen werden, der klug zusammengeführt zu einer größeren Wirkung der Arbeit führen kann. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Kompetenzen Beziehungsaufbau und Interkulturelle Kommunikation zusammen gedacht und die Synergieeffekte genutzt werden sollten. Schließlich sollten alle Kompetenzen dazu dienen, gute Arbeit für ziviles Peacekeeping zu leisten.

Ist Commitment eine Bedingung für eine gute UCP-Arbeit?

Wie am Anfang geschrieben, wurde in vielen Interviews Commitment als hilfreich oder sogar als Bedingung für die Arbeit der NP im Südsudan angesehen. Daher wurde dieser psychologische Zustand, in dem man der Organisation oder der Arbeit gegenüber etwas zusichert und sich verantwortlich fühlt, eigens in dieser Studie untersucht.

Nach dem Prozessmodell der Forscher*innen Klein et al. (2012) gibt es wichtige Einflussfaktoren, die Commitment befördern:

Ein Teil der interviewten Personen schätzt sich selbst als Individuen ein, die committed sind. Sie arbeiteten vorher z. B. als Lehrer*in und sagten, dass man auch in diesem Beruf committed sein muss. Einige sehen eine Verbindung zu ihren religiösen Einstellungen oder sprechen davon, dass sie insgesamt lieber verbindlich und motiviert arbeiten. Solche persönlichen Einstellungen haben anscheinend einen Einfluss auf die Entstehung von Commitment, es könnte sein, dass diese Personen länger bleiben und lange eine Motivation verspüren.

Die Reputation von Nonviolent Peaceforce ist ein starker Faktor für das Commitment und bindet sehr viele Mitarbeitende eng an die Organisation. Gerade die nationalen Kräfte sagen, dass sie stolz sind, für NP zu arbeiten, sie fühlen sich respektiert als NP-Protection Officer. Aber auch für die Internationalen bedeutet die Mission von NP viel, sie fühlen sich verpflichtet, den Menschen zu helfen.

Die interpersonellen Einflussfaktoren waren im Kontext von NP vor allem das Arbeitsteam und die Kolleg*innen. Dort fühlten sich die allermeisten sehr wohl, und aus den Aussagen kann man den Schluss ziehen, dass der Austausch im Team das Commitment eher befördert.

Bei der klassischen „Zufriedenheit als Arbeitnehmer*innen“ gab es viel Zustimmung, aber auch Kritik. Dieser organisationale Einflussfaktor zeigt den Bereich an, wo Commitment aufhören kann, weil einige Mitarbeitende mit den Wohnbedingungen oder mit dem einfachen Leben nicht zurechtkommen. Die Umstände der Arbeit erlauben oft keine andere Wahl, dennoch muss überlegt werden, wie die Personen vorbereitet werden können, damit sie wissen, was sie erwartet. Wenn noch nicht eingeführt, könnte man z. B. eine Probezeit dazu nutzen, während der beide Seiten das Arbeitsverhältnis unproblematisch beenden können. Es entstehen dabei natürlich Kosten, da viele neue Mitarbeitende von weit her anreisen müssen, dennoch wäre es vielleicht für alle Seiten einfacher, diese Möglichkeit zu erwägen.

Es wurde weiter nach der Wahrnehmung des Commitments gefragt. Die vier Aspekte Selbstwirksamkeit, Vertrauen, positive Gefühle und Salienz sind wichtige Zeichen des Commitments und verstärken sich gegenseitig.

Der Faktor der Selbstwirksamkeit war für viele NP-Mitarbeitende eine starke Wahrnehmung. Die Arbeit von NP findet mitten in den Gemeinschaften statt, sehr nah an den Menschen, die Hilfe benötigen. Die Protection Officers werden akzeptiert, sie erhalten viel Zuspruch und ihre Arbeit zeigt Wirkung, die von ihnen dann wahrgenommen wird. Dies führt wiederum zu stärkerem Commitment. Anderen helfen zu können, wirkt meistens sehr motivierend und es ist nur ein kurzer Schritt zu dem Gefühl, committed zu sein.

Vertrauen in die UCP-Arbeit und in die NP als weiterer Aspekt des Commitments - besonders in

diesem Kontext einer Konfliktregion - bedeutet, dass die Arbeit der NP als vertrauensvoll und sinnvoll angesehen wird. Sie kann wirksam Schutz aufbauen und ist auf die Zukunft ausgerichtet. Vertrauensvolle Beziehungen sind der Garant für den gegenseitigen Schutz, auf den die Mitarbeitenden angewiesen sind.

Positive Gefühle dem Bindungsziel gegenüber sind ebenso starke Wahrnehmungen. Es wurden in fast allen Interviews sehr positive Statements zu NP abgegeben. Die Ziele und Methoden wurden mit guten Gefühlen in Verbindung gebracht und der Austausch mit Menschen in den Gemeinschaften sowie innerhalb der Teams war eine Quelle der Zufriedenheit. Und nicht zuletzt der Beitrag zu mehr Frieden in den Gemeinschaften machte die Mitarbeitenden zuversichtlich. NP sollte diesen Schatz sehr gut bewahren und die Zufriedenheit der Belegschaft weiter fördern und sollte die an anderen Stellen der Interviews geübte Kritik über beengte Wohnverhältnisse, den fehlenden Kontakt zur Zentrale oder allgemein über zu wenig Fürsorge für die Mitarbeitenden ernst nehmen.

Es kam in der Analyse klar zum Ausdruck, dass das Konzept des Unbewaffneten Zivilen Peacekeepings und die Arbeit der NP als einzigartig angesehen werden. Für viele im Südsudan war das besonders motivierend und förderte ihr Commitment. Es gibt viele Aussagen, die bezeugen, dass diese Salienz ein ganz besonderes Element für die Mitarbeitenden ist, das sie an NP bindet.

Die interviewten Personen ließen in ihren Aussagen überwiegend ein starkes Commitment erkennen. Eine besondere Intensität wurde gegenüber der Arbeit für die Community, aber auch gegenüber den Kolleg*innen - vor allem aus dem Südsudan - geäußert.

Commitment erzeugt Motivation und stärkt die Absicht, die Arbeit fortsetzen zu wollen. Diese Wirkung und diese Konsequenzen wirken darauf gleichzeitig zurück, wie das Bindungsziel Nonviolent Peaceforce wahrgenommen wird. Wenn also die Arbeit als motivierend wahrgenommen wird, verstärkt es das Vertrauen, das Gefühl der Selbstwirksamkeit und des positiven Gefühls und die Wahrnehmung der Einzigartigkeit des Bindungsziels. Diese Wechselwirkung verstärkt sich gegenseitig. Die Konsequenzen des Commitments, die die befragten Personen zum Ausdruck bringen, zeigen sehr klar, dass Commitment ein wichtiger Faktor bei der Arbeit für NP ist. Commitment ist eine sehr wirkmächtige Haltung, die die Motivation und eine Verpflichtung erzeugt, länger für die Organisation zu arbeiten.

Es wurde die Frage gestellt, ob es einen Unterschied des Commitments zwischen den nationalen und internationalen Mitarbeitenden gibt. Bei nationalen Kräften ist es klar, dass die Verpflichtung gegenüber der eigenen Gemeinschaft und sogar der Nation Südsudan sehr stark ist. Die Verpflichtung dem Team und nationalen Teammitgliedern und dem UCP-Konzept gegenüber ist dagegen der Hintergrund bei den Internationalen. Beides führt zu Commitment und wahrscheinlich zur Fortsetzung der Arbeit. Dieses Commitment zu wertschätzen ist wichtig; Nonviolent Peaceforce sollte die Reputation, die sie bei Mitarbeitenden hat, erhalten und die Personalentwicklung als eine wichtige Aufgabe sehen.

Diese Studie zeigt, dass Unbewaffnetes Ziviles Peacekeeping vielfältige Kompetenzen benötigt. Selbstreflexion, die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau und interkulturelle Kompetenzen sind wichtig für die komplexen Aufgaben der NP-Teams. Das Commitment, das mit Zufriedenheit, positiven Gefühlen der Organisation gegenüber und Vertrauen in die Zukunft wird von vielen Mitarbeitenden wahrgenommen und bestätigt. Auf der Grundlage, dass die Mitarbeitenden im Südsudan überwiegend zufrieden und committed sind, kann Nonviolent Peaceforce zuversichtlich sein, auch in Zukunft gute Arbeit in Unbewaffnetem Zivilem Peacekeeping zu leisten.

Literatur

- Allolio-Näcke, L., Kalscheuer, B. & Manzeschke, A. (Hrsg.) (2005). *Differenzen Anders Denken*. Frankfurt: Campus-Verlag
- Bennett, M. J. (1993). Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of intercultural Sensitivity. In: Paige R. M. (Ed.), *Education for the intercultural experience*. Yarmouth, Maine/USA: Intercultural Press
- Breinig, H. & Lösch, K. (2002). Introduction: Difference and Transdifference. In: Breinig, H., Gebhard, J. & Lösch, K. (Eds.) *Multiculturalism in Contemporary Societies: Perspectives on Difference and Transdifference*. (p. 11–36). Erlangen-Nürnberg: Universitätsbund
- Carrière, R., Julian, R., Schweitzer, C. & Wallis, T. (Hrsg.) (2010)!. *Civilian peacekeeping: A barely tapped resource*. Belm-Vehrte: *Sozio-Publishing*
- Delors, J. (1996). *Learning: The treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. UNESCO Digital Library.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000102734?posInSet=30&queryId=8d8930f9-cc03-4a27-a25a-71c2174a2b3d>, 13.12.2018
- Demorgon, J. & Molz, M. (1996). Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kulturen und interkulturellen Interaktionen. In: Thomas, A. (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Faure, E. (1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*. UNESCO Digital Library.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001801>, 13.12.2018
- Flechsig, K. H. (2001). *Die Entwicklung interkultureller Kompetenz als ein zentrales Ziel globalen Lehrens und Lernens*. Göttingen: Institut für Interkulturelle Didaktik
- Furnari, E. (2015). Relationships Are Critical for Peacekeeping. In: Julian, R. & Schweitzer, C. (Hrsg.), *Peace Review, Symposium: Unarmed Civilian Peacekeeping*, (Vol. 27, No 1, p. 25-30), Philadelphia/USA: Taylor & Francis Group LLC
- Furnari, E. (2016). *Wielding Nonviolence in the Midst of Violence. Case Studies of Good Practices in Unarmed Civilian Protection*. Institute for Peace Work and Nonviolent Conflict Transformation (Hrsg.), Norderstedt: BoD
- Geertz, C. (1960). *The Religion of Java*. Chicago: The University of Chicago Press
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2008). *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber
- Gnahn, D. (2010). *Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- Julian, R. & Schweitzer, C. (2015). The Origins and Development of Unarmed Civilian Peacekeeping. In: *Peace Review* (Vol. 27, No 1, p. 1-8), Philadelphia/USA: Taylor & Francis Group LLC
- Klein, H. J., Molloy, J. C. & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to redress a stretched Construct. In: *Academy of Management Review*, (Vol 37, No 1, p. 130-151)
<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0018>, 1.11.2017
- Magnis-Suseno, F. (1981). *Javanische Weisheit und Ethik*. Studien zu einer östlichen Moral. München: De Gruyter
- Matthes, J. (1999). Interkulturelle Kompetenz. In: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* (3, S. 411–426), München: De Gruyter,
- Messerschmidt, A. (2003). Postkoloniale Kritik und das Ende der interkulturellen Versprechen. In: *forum erwachsenenbildung* (4/03). Münster: Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) e. V.
- Nonviolent Peaceforce (Ed.) (2020a). *Core Competency on Social Cohesion*. Geneva: NP
- Nonviolent Peaceforce (Ed.) (2020b). *Developing intercultural competence*. Training Report.
https://www.nonviolentpeaceforce.org/images/publications/Developing_Intercultural_Competence.pdf, 28.4.2021

Nonviolent Peaceforce (2021). *Intercultural weekly*. https://www.nonviolentpeaceforce.org/component/pages_np/freeform/2019-07-01-15-06-37-0,761 1.11.2021

OECD (2001). *Definition and Selection of Key Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations. Competencies Background Paper*. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>, 16.3.2018

OECD (2003). *The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary*. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>, 12.4.2018

Oldenhuis, H., Carriere, R., Furnari, E., Frisch, A., Wagstrom, T. & Duncan, M. (2016). *Strengthening Civilian Capacities to Protect Civilians from Violence*. A joint UNITAR-Nonviolent Peaceforce online course. UNITAR & Nonviolent Peaceforce. <https://www.nonviolentpeaceforce.org/ucp-manual>, 28.4.2018

Ouane, A. (2003). Defining and Selecting Key Competencies in Lifelong Learning. In: UNESCO Institute for Education (Hrsg.). *Contributions to the Second DeSeCo Symposium* Geneva, Switzerland, 11-13 February, 2002. Geneva: BiBTeX/RIS

Panggabean, H. (1999). *Intercultural Sensitivity as a Psychological Basic Condition to Enhance Effectiveness of Indonesian-German Workgroups*. Regensburg: Universität (unveröffentl.)

Rosenstiel, L. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Schulz von Thun, F. (2007). *Miteinander reden: Fragen und Antworten*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Stangl, W. (2021). *Selbstreflexion*. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/7084/selbstreflexion>, 3.6.2021

Tjitra, H. & Thomas, A. (2006). Interkulturelle Kompetenz und Synergieentwicklung. In: Nicklas, H., Müller, B., Kordes H. (Hrsg.): *Interkulturell denken und handeln*. Frankfurt/M: Campus Verlag

Tusch, B.-L., Arajärvi, O. & Drubig, R. (2005). Bausteine interkultureller Persönlichkeitsentwicklung. In: *Kompetenzdokumentationen für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.

University of Victoria (o. J.). *IPCA Competency Model - International Portal competence assessment* <http://assessment-centre.net/ipca-competency-model.html>, 14.06.2016

UNO (2000). *UN Resolution 1325*. https://www.un.org/depts/german/sr/sr_00/sr1325.pdf, 14.10.2015

Vitera, J. (2016). *Wie fühlt es sich an, committed zu sein?* Die Entwicklung einer deutschsprachigen Skala der Commitment-Bindung nach Klein, Molloy und Brinsfield (2012). https://ub-ed.ub.uni-greifswald.de/opus/volltexte/2016/2472/pdf/diss_vitera_jan.pdf, 20.7.2017

Wallis, T. (2015). Saving Lives, Saving Souls. In: Julian, R. & Schweitzer, C., *Unarmed Civilian Peacekeeping*, In: *Peace Review*, (Vol. 27, No 1, p. 37-42), Philadelphia/USA: Taylor & Francis Group LLC

Wikipedia.org (o.J.). *Organizational commitment*, https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment, 18.12.18

Anhang: Leitfragen zum Interview

Vielen Dank für Deine Bereitschaft zu einem Interview mit mir. Wie du weißt, führe ich eine Untersuchung durch, um mehr über die Kompetenzen zu erfahren, die für Zivilen Peacekeeping nötig sind. Mein Hintergrund ist, dass ich bereits viele Jahre Forschung mit Migrant*innen und ihren Kompetenzen in Deutschland betrieben habe.

Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, auf die persönlichen Kompetenzen zu achten, die Menschen aus ihren früheren Erfahrungen und ihrem Leben mitbringen. Ich werde auch Fragen zu deinen biografischen Erfahrungen stellen, da nicht nur das, was man gelernt hat, ist wichtig, sondern auch die, die auf den neuen Arbeitskontext übertragen werden können.

Und mein Prinzip ist, dass alle Menschen viele Kompetenzen haben und es wichtiger ist, darauf aufzubauen, als auf Defizite zu achten. Ich werde also dazu Fragen stellen, was gut funktioniert hat, wo du du gut arbeiten und deine Fähigkeiten einsetzen konntest?

Hast du noch Fragen an mich, bevor wir anfangen?

1. Kannst du bitte zunächst deinen Namen und deinen Arbeitsbereich nennen? Woher kommst du und wo hast du vor deiner Tätigkeit bei NP gearbeitet?
2. Worin bist du gut?
3. Was sind die größten Herausforderungen bei der Umsetzung der Arbeit im Allgemeinen?
4. Was ist für dich persönlich die größte Herausforderung?
5. Wie hast du deine eigenen Kompetenzen für gute Praktiken entwickelt?
 - Ausbildung
 - Lernen durch Handeln
 - Ich habe sie bereits durch frühere Erfahrungen gelernt
6. Glaubst du, dass dein eigener kultureller Hintergrund dir einen Teil der Arbeit erleichtert hat? Welche Kompetenzen aus diesem Hintergrund kannst du bei der Arbeit im Rahmen der UCP nutzen?
7. Wie ist die Zusammenarbeit mit vielen internationalen und nationalen Kolleg*innen?
8. Was brauchst du, um deine Kompetenzen für die Arbeit im Bereich der Zivilen Peacekeeping verbessern zu können?