

“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)

Kompetenzen und Commitment

– was wird für gutes Ziviles Peacekeeping gebraucht?

Erste Ergebnisse der Studie (15.12.2018) von Outi Arajärvi

1. Einleitung

Das Ziel dieser Studie war, herauszufinden, welche Kompetenzen in der Arbeit für unbewaffnetes Ziviles Peacekeeping oder zivilen Schutz (UCP – Unarmed Civilian Protection)¹ nötig sind.

Spezieller Focus war die Arbeit der Nonviolent Peaceforce (NP) in Südsudan. NP ist die größte zivilgesellschaftliche Organisation, die UCP anwendet, und das Projekt in Südsudan ist das derzeit größte von NP mit über 200 Mitarbeiter*innen in über zehn Einsatzorten im ganzen Land. Die Arbeit der Teams ist sehr vielfältig. Sie haben meistens mit Kriegsopfern, vergewaltigten Frauen, verloren gegangenen Kindern, die hungrig sind, aber auch mit Soldaten, Regierungsvertretern 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 es auch gefährlich. Sie arbeiten mit den Gemeinschaften, organisieren Trainings, initiieren Frauenteam und Community-Gruppen, begleiten Schutzbedürftige und vermitteln in Konflikten. Sie müssen aber auch Berichte schreiben, Abrechnungen machen, 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 diverse Kompetenzen verlangt werden. Zum Teil sind es sehr allgemeine Kompetenzen, wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, aber die Arbeit verlangt auch spezielle Kompetenzen in dem Kontext eines Krisengebietes. So

1 früher Peacekeeping; dieser Begriff wird von NP nicht mehr benutzt, da es allgemein nur für Einsätze der UN oder anderer multilateralen Organisation reserviert ist.

werden z.B. die Fähigkeit, eine Situation und einen Konflikt umfassend und unter Umständen auch schnell zu analysieren oder die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen, als wichtige Kompetenzen genannt.

Übereinstimmend nannten fast alle Interviewten, dass Commitment eine wichtige Voraussetzung sei, um gute UCP-Arbeit² zu leisten. Obwohl Commitment keine Kompetenz ist, wurde diese Bindung zu NP oder zu der UCP-Arbeit in dieser Studie mitberücksichtigt.

2. *Methodik*

Für die Studie wurden im Frühjahr 2017 25 qualifizierte, Leitfaden gestützte Interviews mit den nationalen und internationalen Mitarbeitenden von NP geführt. Es waren 11 National Protection Officer (NPO), 6 International Protection Officer (IPO)³, 2 Teamleiter in den Einsatzorten und 5 Mitglieder des Senior Management Teams in der Zentrale in der Hauptstadt Juba, darunter Program Manager, Program Development Manager, Mobile Response Team Member und Human Resource Director. Außerdem wurde ein Gruppeninterview mit dem Juba Urban Team, mit 3 NPOs und deren Teamleiter durchgeführt. Zusätzlich gab es ein Hintergrundgespräch mit einem Projektleiter in einem anderen NP Projekt in Myanmar.

Dieses Forschungsvorhaben basiert auf den Methoden der qualitativen Sozialforschung. Es geht dabei um das Verstehen sozialer Prozesse in begrenzten Handlungsfeldern bis hin zur Formulierung allgemeingültiger Theorien. Als Grundlage dienen Fälle, hier z.B. interviewte Personen, deren Aussagen verglichen und kontrastiert werden und zur Typenbildung dienen. 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 steht hier die Deutung von Motivationslagen und Handlungsabsichten von NP Mitarbeitenden in dem Handlungsfeld des UCP in Südsudan.

Als Methode wurde das Auswertungsverfahren der Grounded Theorie von Glaser und Strauss (2008) gewählt. Es wird definiert als „Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von in der Sozialforschung systematisch gewonnenen Daten“ (B. G. Glaser und Strauss 2008, 12). Die untersuchten Daten sollen hinsichtlich theoretisch bedeutsamer Merkmale entweder relevante Unterschiede oder große Ähnlichkeiten aufweisen. Ein wichtiger Aspekt dieser Methode ist das zeitgleiche Datenerhebungs- und -analyseverfahren, wobei Auswahl und Analyse des Datenmaterials sich gegenseitig beeinflussen. In diesem Fall mussten die Interviews allerdings in einem kurzen und festgelegten Zeitraum einer Besuchsreise in Südsudan durchgeführt werden, daher konnten während der Interviews keine weitergehenden Analysen gemacht werden. Allerdings konnte das Datenerhebungsverfahren angepasst werden - so wurde vom Gruppeninterview nach einem Fall abgesehen, da es sich zeigte, dass die Interviewten in der

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

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

Gruppe nicht so offen über ihre Schwierigkeiten oder über eigene Kompetenzen gesprochen haben. Es wurde eher die gute Arbeit der Organisation insgesamt gepriesen.

In der Grounded Theorie werden Hypothesen erst auf 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 welche 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 eine willentliche Bindung einem Ziel gegenüber, die durch eine Zusicherung und Verantwortlichkeit 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 als eine wesentliche Kategorie in dieser Studie analysiert.

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

Unbewaffneter Ziviler Schutz – Unarmed Civilian Protection (UCP) – benutzt gewaltfreie Strategien durch unbewaffnete Zivilist*innen, um andere Zivilist*innen zu schützen, die durch meist politisch motivierte Gewalt bedroht werden. UCP besteht aus der Praxis, unbewaffnete und ausgebildete Zivilisten 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. Das Ziel von UCP ist es, eine sicherere Umgebung oder einen sicheren Ort zu schaffen. Dieser sichere Raum wird durch eine strategische Mischung aus wichtigen Methoden, Prinzipien, Werten und Fähigkeiten des gewaltfreien Engagements geschaffen. (Oldenhuis u. a. 2016)

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
- Allparteilichkeit (Nonpartisanship)
- Vorrang der lokalen Akteure
- Zivilisten schützen Zivilisten

Ziele der NP in Südsudan

Grundsätzlich folgt die Zielsetzung in 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 zu erhöhen.

NP arbeitet in Südsudan in ca. 10 Einsatzorten in den Konfliktregionen. Häufig sind es Flüchtlingscamps, oder auch kleinere Orte, wo Kriegsbedingungen herrschen oder wo es Spannungen zwischen Flüchtlingen und der Bevölkerung des Ortes gibt. Die Forschungsreise, während der die Interviews durchgeführt wurden, beinhaltete Besuche in Bentiu, wo ein großes Camp ist, in Rumbek, eine Stadt mit vielen Spannungen unter den Bewohner*innen und in Juba, der Hauptstadt, wo es auch zwei Flüchtlingslager gibt. Die Lager werden von der UN Mission (UNMISS) in Südsudan unterhalten.

4. Über Kompetenzen - Theoretische Hintergründe

Die 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 (UNESCO-Berichte Learning to be (Faure 1972) und Learning. The Treasure within (Delors 1996)) 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. 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.

Eine Kompetenz im weiteren Sinne ist eine themenorientierte Disposition für ein selbstorganisiertes Handeln (Rosenstiel und Erpenbeck 2007), die Fähigkeit und das Potenzial einer Person, in kontextspezifischen Situationen zu funktionieren und bestimmte Anforderungen zu erfüllen. "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). Rosenstiel und Erpenbeck formulieren, dass Kompetenz nur im Rahmen einer spezifischen Theorie behandelt werden kann.

Sie definieren dazu eine spezifische Lernkultur, das ständiges Lernen unter den Bedingungen von Komplexität, Chaos und Selbstorganisation der heutigen Gesellschaft erfordert.

Kompetenzen sind 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 und / oder direkt getestet werden. Nur in einer Anwendung kann eine vorhandene Kompetenz beobachtet und sichtbar werden. Zur Sichtbarkeit braucht es eine Performance und eine angemessenen Gelegenheit. An den meisten heutigen 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, Verantwortung, Motivation und Kreativität sind nur einige Beispiele für erwartete Kompetenzen.

Diese theoretischen Überlegungen treffen auch zu für die UCP-Arbeit unter Krisen- und Kriegsbedingungen. Diese Arbeit ist äußerst komplex, geschieht manchmal in riskanten oder chaotischen Situationen und die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, selbstorganisiert 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 die Komplexität der Akteure, die Situation und der Prozess eines Handelns eine Problemlösung erfordert, die nicht mit einem strengen Plan verfolgt werden kann. Die Frage ist hier, wieweit die erforderlichen Kompetenzen erst bei der Arbeit selbst erlangt werden können (learning by doing) und ob es Kompetenzen gibt, die das Lernen befördern?

Hier kommt der Ansatz der Transferkompetenz zum Tragen (Tusch, Arajärvi, und Drubig 2005): Unter Transferkompetenz wird eine Gestaltungskompetenz verstanden, die sowohl die Aktionsfähigkeit in der jetzigen beruflichen Situation herstellt als auch ein Verständnis von der neuen Situation ermöglicht. Transferkompetenzen greifen auf früher erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten zurück und versuchen diese über den Weg des Learning by Doing an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dieses Kompetenzensemble ist ausgesprochen berufs- wenn nicht sogar überlebensrelevant. In dem Kontext der UCP-Arbeit in Südsudan wurden die Interviewpartner*innen gefragt, welchen Ausbildungs-, beruflichen und familiären Hintergrund sie haben und welche Erfahrungen sie in ähnlichen Bereichen gemacht haben. Es wurde davon ausgegangen, dass die Transferkompetenz eine mögliche Bereicherung für Auswahl- und Einschätzungsprozesse bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden sein könnte.

Die Arbeit in den sehr heterogen zusammengesetzten Teams erfordert interkulturelle Kompetenzen. Es war dennoch bekannt, dass NP nur in geringerem Maße im Training und im Auswahlprozess dieser Kompetenz Aufmerksamkeit schenkt. Daher wurden die Interviewpartner*innen gefragt, welche Bedeutung sie dieser Kompetenz geben und ob es Schwierigkeiten in der Teamarbeit oder in der Arbeit in den Gemeinschaften wegen kultureller Unterschiede gibt.

5. *Verschiedene Formen von Kompetenzen*

Ein differenzierterer Blick auf die Kompetenzen zeigt viele verschiedene Bereiche. Im englischsprachigen Raum 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 allgemeiner wie "Förderung von Teamarbeit", analytische Kompetenz", "Managementkompetenz" und können für verschiedene Arten von Positionen benötigt werden. Funktionale Kompetenzen werden oft als technische Fertigkeiten oder Kompetenzen in einem bestimmten Beruf bezeichnet, Dinge wie das Bedienen von Maschinen, das Durchführen einer doppelten Buchhaltung, das Herstellen eines Kleides usw.

In Deutschland wird Kompetenz häufiger 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. Das individuelle Potenzial kann entwickelt werden, verändert sich im Laufe der Zeit und baut auf die Erfahrungen des Einzelnen auf.

Eine weit verbreitete Unterteilung der Kompetenzen in verschiedenen Kategorien beinhaltet:

- 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 sie auch fachlich oder beruflich bedingt sind.

Schlüsselkompetenzen

Die OECD (2003) hat bewusst keine Liste von allen nötigen Kompetenzen erstellen wollen, sondern eher 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, 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 des Kompetenzrahmens. 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 größeren Kontext;
- b) Fähigkeit, Lebenspläne und persönliche Projekte zu gestalten und zu realisieren;
- c) Fähigkeit zur Wahrnehmung von Rechten, Interessen, Grenzen und Bedürfnissen.

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

Innerhalb des UNESCO Ansatzes für Lebenslanges Lernen werden 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.

Es können viele Übereinstimmungen in den beiden Kompetenzbereichen festgestellt werden, dennoch ist die immer mit gedachte Verbindung der kollektiven Perspektive eine wertvolle Ergänzung, die gerade auch in dem Kontext der UCP-Arbeit in Südsudan angemessen ist. Es ist nachvollziehbar, dass UNESCO als weltweite Organisation einen anderen Blick auf Kompetenzen hat als die OECD, deren Mitglieder als hochentwickelte eher westliche Länder

sich vor allem mit dem Ziel, Demokratie und Marktwirtschaft zu fördern, zusammengefunden haben.

In dem Analyseprozess dieser Studie wurden beide Kompetenzrahmen als theoretischer Hintergrund berücksichtigt und halfen die in den Interviews gefundenen Kategorien zu ordnen.

Die Ansätze Interkulturelle Kompetenz und Transferkompetenz werden in der längeren Version behandelt.

6. Commitment als psychologisches Konstrukt

Commitment wurde von den meisten Interviewten als essentiell für gute UCP-Arbeit genannt. Es sei die Voraussetzung, dass die internationalen Mitarbeitenden länger blieben und nicht gleich nach 3-5 Monaten abreisten, es sei auch nötig für die Arbeit in den Gemeinschaften, wo man besondere Überzeugungsarbeit leisten müsse. Auch die oft schwierigen, manchmal auch risikoreichen Lebensumstände in entfernten Regionen würden Commitment verlangen.

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 Bindung zu einem Unternehmen gesehen. Hohes Commitment führt zu einer Motivation, bei diesem Unternehmen zu bleiben und höhere Leistungen zu bringen.

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, 18.12.18)

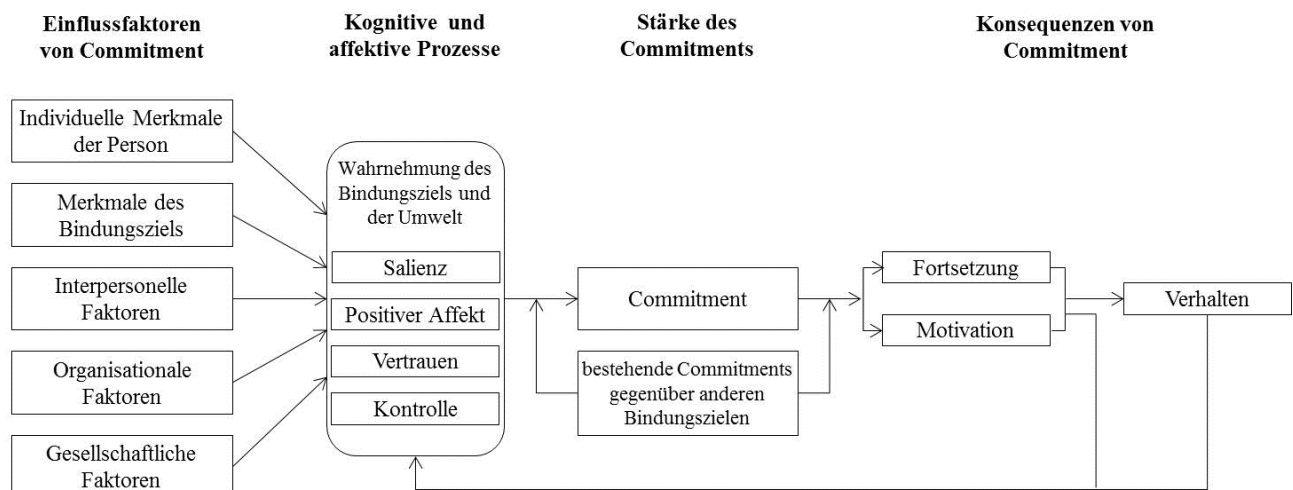
Im deutschsprachigen Raum wird in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitspsychologie und Managementtheorien der Begriff „Mitarbeiterbindung“ benutzt (Felfe 2008). Allerdings hat sich auch der englische Begriff Commitment in vielen Bereichen durchgesetzt und wird in der Literatur auch entsprechend benutzt. Es hat auch damit zu tun, dass es keine direkte Übersetzung für das Wort *Commitment* oder *committed* im Deutschen gibt. 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 scheint alleine zu reichen.

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

definieren. So können auch ein Projekt, das Arbeitsteam oder eine Zielsetzung wichtige Bindungen sein, zu denen Menschen sich 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 ein unternehmerisches Ziel zu verfolgen. Zusätzlich gehört zum Commitment noch eine Verpflichtung, auch in Zukunft Verantwortung z.B. für bestimmte Aufgaben zu tragen.

Klein et al. präsentieren ihr Konzept mit einem Prozessmodell (Grafik unten in der Übersetzung von Vitera). Die Abbildung veranschaulicht ein System von individuellen, ziel- und umgebungsbezogenen Faktoren, die die Wahrnehmung des Commitments einer Person beeinflussen. Diese Wahrnehmungen bestimmen wiederum, ob eine Commitment- Bindung zu einem Ziel erfahren wird sowie die Stärke dieser Bindung. Commitment führt wiederum zu Konsequenzen, zur Motivation die Bindung fortzusetzen sowie möglicherweise zu Handlungen. Diese Konsequenzen und Aktionen fließen zurück, um spätere Wahrnehmungen und das Commitment zu beeinflussen.



Das Prozessmodell von Klein et al. (2012)

Die kognitiven und affektiven Prozesse, die bei einem Individuum aufgrund der verschiedenen Einflüsse entstehen, führen zu dieser Wahrnehmung der Bindung. Ein positiver Affekt, Zufriedenheit und angenehme Erfahrungen beeinflussen die Wahrscheinlichkeit einer Zusicherung von Verantwortung. Hervorstechende Elemente (salient) werden eher von Menschen wahrgenommen, beeinflussen ihre Wahrnehmung und verstärken die Bedeutung, die dem Bindungsziel gegeben wird. Das Vertrauen wiederum spielt als essentieller Bestandteil von Commitment eine zentrale Rolle für das Erwidern von Commitment und Verantwortung. 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.

Das Modell ist gut in dem Kontext von Nonviolent Peaceforce in Südsudan für die Bindungen der Protection Officers zu ihrer Arbeit und zur NP anwendbar, wie die folgende Aussage es 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; Vertrauen, Affekt und Kontrolle zum Bindungsziel Nonviolent Peaceforce zum Ausdruck gebracht. Es besteht Vertrauen, dass die Arbeit die eigene Community schützt, das mit dem Ausdruck „our people“ mit positiven Gefühlen verstärkt wird. Zudem beinhaltet der Satz das Erleben, dass das Handeln wirksam ist und der Kontrolle über eigene Handlungen zum Erreichen des Ziels entspricht.

7. Schlüsselkompetenzen zur Erreichung der übergeordneten Ziele der NP im Kontext von Südsudan

Wie schon im Kapitel 3 erläutert, wurden die von der OECD und von UNESCO definierten Schlüsselkompetenzen als eine gute Basis für die Analyse der nötigen Schlüsselkompetenzen in der UCP-Arbeit der NP in Südsudan identifiziert. Weitere Hinweise geben Studien zur UCP, die z.B. immer die Fähigkeit zum Aufbau von guten Beziehungen als eine der wichtigsten Methoden der UCP betonen (Furnari 2014; Wallis 2015; Oldenhuis u. a. 2016; Julian und Schweitzer 2015; Furnari 2016; Schweitzer und Carrière 2010). Die Fähigkeit zur Beziehungsaufbau als Kompetenz für die UCP-Arbeit ist vergleichbar mit den Schlüsselkompetenzen „die Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen zu unterhalten“ bei OECD und „Fähigkeit zum Zusammenleben“ bei UNESCO. Forschungsfragen Kompetenzen

Zur weiteren Analyse der Kompetenzen wurden Forschungsfragen entwickelt, die nach der Gelegenheit, Begründung und Ausführungsart der Kompetenz fragen:

1. In welchen Gelegenheiten werden die Kompetenzen sichtbar?
2. Aus welchem Grund wird diese Handlung durchgeführt?
3. Wie wird die Handlung durchgeführt, in der die Kompetenz sichtbar wird?

Übergeordnete Fragen sind außerdem

4. Inwieweit können die erforderlichen Kompetenzen erst bei der Arbeit selbst erlangt werden (learning by doing)?
5. Gibt es Kompetenzen, die das Lernen befördern?

In dieser Studie wurde die Kompetenz *Beziehungsaufbau* in den Interviews 30 Mal als wichtige Kompetenz beschrieben. Das war die am häufigsten genannte Kompetenz neben interkultureller Kompetenz und Transferkompetenz, die beiden letztgenannten wurden allerdings speziell abgefragt, weil sie im besonderen Fokus der Forschungsarbeit standen. In diesem Text (der mit dem Ziel verfasst wurde, erste Ergebnisse der Studie zu präsentieren) werden die Ergebnisse zu der Kompetenz *Beziehungsaufbau* exemplarisch vorgestellt, da weitere Kompetenzen (*Kommunikation, Menschen überzeugen, Community Engagement, Situation und Konflikt analysieren* und *Teamarbeit*), die auch sehr häufig vorkommen, noch nicht analysiert worden sind. Allerdings zeigt sich, dass die Kategorie *Beziehungsaufbau* jeweils 4-5 Überschneidungen mit *Kommunikation, Community Engagement* genauso wie mit *Situation und Konflikt analysieren* hat oder in besonderer Nähe zu diesen Kategorien steht.

Kompetenz Beziehungsaufbau

1. Gelegenheiten: Da es zu der Methodik von UCP gehört, mit möglichst allen Beteiligten gute Kontakte zu pflegen, erzählten die Interviewten über Gespräche mit zahlreichen Zielgruppen: mit Jugendlichen, Frauen, Kindern, Männern, Eltern, Militär, ehemaligen Soldaten, Soldaten außerhalb des Camps, Community Mitgliedern, Führungspersonen der Community, 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 sind sie zu Fuß unterwegs, 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 Peacekeeping Teams, Treffen mit den Führungspersonen oder die Trainings, die NP häufig zu verschiedenen Themen anbietet, wie Kinderrechte, geschlechtsspezifische Gewalt, Frauenrechte etc.

„here at the POC⁴ 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)⁵

2. Begründung: Bei den Patrouillen geht es vor allem darum, zu hören, was im Camp los ist, um erreichbar zu sein, wenn jemand Hilfe braucht und allgemein, um NP bekannt zu machen und zu erklären, was NP leisten kann und was nicht. 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. We can receive updates, we can receive cases so that we can respond.

International Protection Officer (w)

4 POC = Protection of Civilians Zone, von der UNMISS eingerichtete Flüchtlingslager

5 Um die Anonymität der Interviewten zu gewährleisten, wurden alle Interviewpartner*innen in drei Kategorien aufgeteilt: International Protection Officer, National Protection Officer oder Senior Management Team. Teamleiter*innen sind in die Kategorie Senior Management Team eingeordnet.

Die Jugendgruppen sind eine besondere Zielgruppe der NP Teams, sie wurden angesprochen, weil sie im Lager als Problemgruppe mit Gewalttaten bekannt waren. Sie wurden erfolgreich vom gewaltfreien Umgang überzeugt und konnten für die Gemeinschaft gewonnen werden. Es konnte mit ihnen und anderen Männern 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. Yah, they like us, if you pass by they can call you.

National Protection Officer (m)

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“ (2003, 7). Das entspricht genau dem Zugang zu Community Mitgliedern in der UCP-Arbeit; diese werden angesprochen, um Vertrauen aufzubauen und sie für die Trainings zum Aufbau ihrer eigenen Kapazitäten zu gewinnen; das Ziel ist, dass sie eigene Strukturen des Schutzes aufbauen, wie z.B. die Women Peacekeeping Teams oder Elterngruppen.

„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)

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

„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)

Insgesamt geht es darum, möglichst alle zu erreichen, mit allen zu sprechen, egal, wer es ist. Das ist wichtig, um die nötigen Informationen zu bekommen, um die Wurzeln der Probleme identifizieren zu können und schließlich Akzeptanz zu gewinnen, so dass die Probleme gemeinsam gelöst werden können. Kontakte und Beziehungen sind darüber hinaus auch essentiell 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)

3. Wie wird die Kompetenz sichtbar: Im Camp unterwegs stoppen die NP Teams hier und da, haben small talk, zeigen Offenheit und Ansprechbarkeit und hören zu. Die ständige Präsenz auch im Stadtbild garantiert, dass nahezu alle die NP kennen. Sie müssen aufmerksam sein, Notsituationen erkennen, um Hilfe anbieten zu können. Die Antworten zeigen außerdem, dass die Kompetenz zum Beziehungsaufbau eine besondere, offene Haltung den Gesprächspartner*innen gegenüber braucht und 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 brauchten einen besonderen Zugang und eine vorsichtige 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 them you offer tea. And then tomorrow they are listening what you going to discuss with them.“

National Protection Officer (m)

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

National Protection Officer (m)

In der Community Arbeit muss man den Führungspersonen gegenüber Respekt zeigen, sie immer wieder treffen, auch andere Schlüsselpersonen identifizieren und den richtigen Ton

treffen. Internationale Protection Officer (PO) sind häufig auf ihre nationalen Kolleg*innen angewiesen, die wissen, wie man sich in heiklen Situationen verhalten muss:

„Their (NPO. d.A.) mixes and their knowledge of the work with UCP and understanding the community that we are working. 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)

Besonders in heiklen, aufgeheizten Situationen geht es darum, den Kontakt zu den Soldaten zu bekommen, sie anzusprechen, nicht aufgeben und immer freundlich bleiben und dennoch zu erreichen, dass die Menschen in Gefahr bestmöglichen Schutz bekommen. Ein IPO erzählt von einer 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 chief, 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)

In UCP Kontext gehört zur Kompetenz des Beziehungsaufbaus auch die Geduld, langen Atem zu haben, kontinuierlich den Kontakt halten und an den Beziehungen arbeiten, egal wen man vor sich hat. Dadurch kann man erreichen, dass Kontrahenten von Konflikten sich treffen, um über eine Lösung zu sprechen.

“And how people can resolve this once they are sitting down. So, this is like why for me it's more of like engage more... 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 principal 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)

Zusammengefasst erfasst die Kompetenz, die hier sichtbar wird, vor allem die Fähigkeit, wirklich mit allen zu sprechen, Menschen freundlich zu begegnen und sie möglichst einzubinden. Die eine Seite muss davon überzeugt werden, dass die Zivilbevölkerung Schutz braucht, die Anderen sollen befähigt werden, ihren eigenen Schutz aufzubauen. Die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau beinhaltet auch, die richtigen Zugänge zu den Zielgruppen zu finden und im Gespräch den richtigen Ton zu treffen, was eine Empathie gegenüber dem/r Gesprächspartner*in voraussetzt. Gleichzeitig müssen die NP Mitarbeitenden zu ihren Prinzipien stehen und alle von der Notwendigkeit des Schutzes überzeugen. In dieser Schlüsselkompetenz für die UCP scheinen sich alle einig zu sein und auch eine sehr große Erfahrung zu haben. Die Erfolge in der Arbeit in den Gemeinschaften belegen das Vorhandensein der Kompetenz bei den NP Teams.

Diese Kompetenz hat eine zentrale Bedeutung in der UCP-Arbeit und NP hat eine lange Erfahrung damit. Es gibt zudem auch eine organisationelle Kompetenz bei NP, die das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Einstellungen dazu beinhaltet:

„what I’ve learned from Nonviolent Peaceforce, the skills, one thing in dealing with community work is relationship-building; so if your relationships with the community is very good, so you can be able to penetrate, 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 informations; the relationship is really key.“

National Protection Officer (w)

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.

Senior Management Team (w)

Weitere Kompetenzen

In einer längeren Version werden noch die weiteren erfassten Kompetenzen analysiert. Sie sind:

- Kommunikative Kompetenz
- Kompetenz Menschen zu überzeugen
- Community Engagement
- Situationen und Konflikte analysieren
- Teamarbeit
- Interkulturelle Kompetenz
- Transferkompetenz

That is my way of living. For me I like it committed and flexible.

National Protection Officer (m)

8. Bedeutung von Commitment für die UCP-Arbeit

Forschungsfragen zum Commitment

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 folgende Forschungsfragen entwickelt:

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

8.1. Einflussfaktoren

8.1.1 Individuelle Merkmale

In dem Prozessmodell von Klein et al werden persönliche Merkmale mit den wichtigsten Wahrnehmungen des Commitments verknüpft, einschließlich des Affekts als eine Tendenz, positive Gefühle dem Bindungsziel gegenüber zu haben, Vertrauensbereitschaft und Wahrnehmung von Kontrolle.

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

I learnt that you need confidentiality and commitment at that position. Because I cannot imagine doing this job for 10 years without commitment.(als Lehrer – d.A.) 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 ist die Verwendung des Begriffs *Mission* sehr nah der Bedeutung von *Commitment*, vor allem der Wahrnehmung von Kontrolle:

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 und Hingabe braucht, sowie das Gefühl der Selbstwirksamkeit (Kontrolle). Beides ist sehr nah beim Verständnis über *Commitment*, 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)

8.1.2 Merkmale des Bindungsziels – NP Charakteristika

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)

Nach Klein et al (2012) sind die wesentlichen Aspekte dieses Einflussfaktors, die besonderen Merkmale und Charakteristika des Bindungsziels, die räumliche Nähe und die Reputation. Bei einer Organisation, wie NP es ist, spielen auch die speziellen Charakteristika eine Rolle, die besondere Zielsetzung und die Nähe zu den lokalen Gemeinschaften.

„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 in den Gemeinschaften bildet eine starke Bindung zu NP, sowohl die Idee der Gewaltlosigkeit als auch die Nähe zu der Bevölkerung. Die erlebten Erfolge der Arbeit der NP führen zu einer Wahrnehmung der Kontrolle 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 group advocating 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 sehr 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 Mitarbeitenden 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 die Prinzipien der Gleichberechtigung von nationalen und internationalen Mitarbeitenden erzeugen 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 colour, 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 NP ist ein starker Faktor für das Commitment. Sehr viele sagen, dass sie stolz sind, für die NP zu arbeiten, sie fühlen sich respektiert als NP Protection Officer. In einem Fall hatten die Frauen von Women Peacekeeping Team im Camp ein Lied für eine Mitarbeiterin vorbereitet. 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)

„And then over time the understanding how different UCP is from other protection work, but also how big the role NP plays in South Sudan. And so I understand and respect there are lots of... It makes it hard to move on.

Senior Management (w)

8.1.3 Interpersonelle Einflussfaktoren

Die beruflichen und persönlichen Beziehungen der Individuen führen zum sozialen Austausch, der die Wahrnehmung des Commitments erleichtert. Zum Beispiel hat die Forschung gezeigt, dass Interaktionen zwischen Gruppen die Hervorhebung der Gruppenzugehörigkeit beeinflussen und diese Zusammengehörigkeit das Vertrauen erhöht (H.J. Klein, J.C. Molloy, und C.T. Brinsfield 2012).

Die Teamarbeit bei NP wird als wichtigster Faktor der Zusammengehörigkeit erlebt und wird in manchen Aussagen direkt mit 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 Mitarbeitenden empfinden, dass die Teambeziehungen sehr eng sind, wie auch oben zu sehen ist. 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, äußerte eine Person, dass sie eine starke Empathie für die nationalen Teammitglieder und für die Südsudanese*innen allgemein hat:

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 esp. 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)

8.2. Wie wird das Commitment wahrgenommen und geäußert?

8.2.1 Wahrnehmung der Kontrolle und Selbstwirksamkeit und die Stärke der Wahrnehmung

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

NP-Mitarbeitende fühlen sich vor allem dann sehr committed, wenn sie die Veränderungen in den Gemeinschaften sehen, wo sie arbeiten. Sie nehmen wahr, dass sie selbst für besseren Schutz sorgen können, Kinder und Frauen wirksam schützen können und dass Menschen durch ihr Engagement besser in der Lage sind, ihren eigenen Schutz aufzubauen:

„The best part is to speak with the children so the best part of NP, what I am now working at. 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)

„Now the three years here in Rumbek I have seen the fruits of the work that NP has done. 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 lifes.

National 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)

„When I was working in Pibor with some of the women there in UCP and GBV, and how they can, you know like in decision-makings – so, it’s my culture women are not supposed to talk in public... 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 train them, 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 really doing something. And with the women also here or, like the Rumbek Centre, we formed this group of women, and in this context also 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.

National Protection Officer (w)

Der Faktor der Kontrolle ist ein starkes Zeichen für Commitment. 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 in den meisten Fällen zum stärkeren Commitment. Anderen helfen zu können wirkt meistens sehr motivierend und es ist nur ein kurzer Schritt zu dem Gefühl, committed zu sein.

8.2.2 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 sehr stark in dem Vertrauen in die Arbeit und Methoden der NP. Viele Protection Officers haben erfahren, wie wirksam UCP den Schutz für die Bevölkerung verbessert und haben Vertrauen, dass er auch in Zukunft wirksam ist.

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)

Es wird auch betont, wie wichtig es ist, selbst überzeugt zu sein und zu den Prinzipien der UCP 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)

Verlässlichkeit, also die Tatsache, dass Menschen sich darauf verlassen können, was versprochen wird, ist besonders wichtig in der Arbeit in den Gemeinschaften. Man muss Vertrauen herstellen und ist verantwortlich für die eigenen Aussagen.

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, d.A.), 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)

Besonders im Senior Management Team gibt es hohes Vertrauen in die Arbeit und Fähigkeiten der nationalen Mitarbeiter*innen, 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)

Vertrauen in die UCP-Arbeit und in die NP ist ein wichtiger Aspekt des Commitments, besonders in diesem Kontext in einer Konfliktregion. Vertrauensvolle Beziehungen sind der Garant für den gegenseitigen Schutz und in diesem Sinne überrascht es nicht, dass die NP Mitarbeitenden sich committed fühlen, weil sie den Schutz brauchen. Die Aussagen zeigen, dass das Commitment im gewissen Maß auch als eine Auszeichnung empfunden wird.

8.2.3 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. 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 womens 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, vermissen. Vielleicht müssen sie gerade darum ihr starkes Commitment für NP betonen als Gegengewicht und Begründung, warum sie diese Arbeit so fern von ihrer Familie 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. (nach Südsudan, d.A.)”

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 wurden in fast allen Interviews sehr positive Statements zu NP geäußert. Die Ziele und Methoden wurden mit guten Gefühlen in Verbindung gebracht und der Austausch mit Menschen in den Gemeinschaften sowie innerhalb der Teams waren eine Quelle der Zufriedenheit. Und nicht zuletzt der Beitrag für 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, ernst nehmen.

In der längeren Version werden noch die Wahrnehmung Salienz sowie die weiteren Aspekte des Commitments zur Fortsetzung und Motivation behandelt.

8.3. *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 IDPs⁶, 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 könnten nicht so einfach beendet und Beziehungen nicht so gut neu aufgebaut werden. NP hätte Geld investiert, die neuen Mitarbeiter*innen trainiert und ins Feld geschickt. Es wurde sehr häufig die Vermutung geäußert, dass IPOs 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 besagt, 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 drückte eine sehr kritische Meinung zu den Lebensumständen aus, die er eher als fehlendes Kümern um das Wohlergehen der Mitarbeitenden seitens der NP sah, schlechte Infrastruktur, fehlende Computer und vor allem die Enge in den Containern, die als Wohnstätten dienen:

6 Internally Displaced People = Binnenflüchtlinge

„...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 emphasising that the well-being of the people first, because if you are not well, you cannot perform well“

International Protection Officer (m)

Er hat sich nicht als eine Person gesehen, der die Arbeit egal wäre, er formulierte sein Interesse an der Arbeit sehr inhaltlich und mit Empathie und teilte die Ziele von NP. Aber die Nachteile überwogen, vor allem weil er auch seine Kompetenzen als nicht wertgeschätzt sah. Er hatte jahrelange Erfahrung in internationalen Organisationen, musste aber seiner Meinung nach die gleiche Arbeit leisten wie Kolleg*innen mit keiner besonderen Erfahrung. Es konnte kein Commitment bei ihm festgestellt werden, z.B. die Einzigartigkeit (Salienz) der NP wurde von ihm klar negiert. Auch andere Organisationen, in denen er gearbeitet hätte, würden auch für den Schutz der Zivilist*innen sorgen. Auch er sah die Fluktuation als ein großes Problem, aber sieht die Verantwortung auf der Seite 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 3-4 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.“

Es gibt auch anerkannte Gefahren, wenn Menschen sich zu sehr mit der Organisation, in der sie arbeiten, identifizieren oder sich zu ihr committed fühlen. Es kann die professionelle Distanz fehlen, die eine kritische Analyse und Erkennen von Schwachstellen ermöglicht. Es kann auch zu einer Überarbeitung oder Burn out führen, in dem Kontext von NP auch zu einer Traumatisierung, weil die Mitarbeitenden sehr viel Leid und Gewalt sehen und von schrecklichen Erfahrungen umgeben sind.

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 können. 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.

Commitment hat auch viele guten Seiten, die Menschen sind zufrieden und binden viele positive Gefühle mit der Organisation, haben Vertrauen in die Zukunft mit ihr und wollen länger bleiben und ihren Beitrag leisten. NP sollte das Commitment wertschätzen und ihrerseits weiter committed zu den Mitarbeitenden sein. 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.

9. Literatur

- Delors, Jacques. 1996. „Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century - UNESCO Digital Library“. 1996.
- Faure, Edgar. 1972. „Learning to be: the world of education today and tomorrow - UNESCO Digital Library“. 1972.
- Felfe, Jörg. 2008. *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe Verlag.
- Furnari, Ellen. 2014. „Understanding effectiveness in peacekeeping operations“.
- . 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.
- Glaser, Barney G., und Anselm L. Strauss. 2008. *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Auflage: 1. Nachdr. 2008 der 2., korr. Aufl. 2005. Bern: Huber, Bern.
- H.J. Klein, J.C. Molloy, und C.T. Brinsfield. 2012. „Reconceptualizing Workplace Commitment to redress a stretched Construct“. *Academy of Management Review*, Nr. Vol 37, No 1: 130–51.
- Julian, Rachel, und Christine Schweitzer. 2015. „The Origins and Development of Unarmed Civilian Peacekeeping“. *Peace Review* 27 (1): 1–8.
- Nonviolent Peaceforce. 2015. „Nonviolent Peaceforce Strategy 2015-2020“.
- OECD. 2003. „The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary“.
- Oldenhuis, Huibert, Rolf Carrière, Ellen Furnari, Ann Frisch, Thor Wagstrom, und Mel Duncan. 2016. *Strengthening Civilian Capacities to Protect Civilians from Violence. A joint UNITAR-Nonviolent Peaceforce online course*. UNITAR & Nonviolent Peaceforce.
- Ouane, Adama. 2003. „Defining and Selecting Key Competencies in Lifelong Learning“. UNESCO Institute for Education.
- Rosenstiel, Lutz, und John Erpenbeck, Hrsg. 2007. *Handbuch Kompetenzmessung*.
- Schweitzer, Christine, und Rolf Carrière, Hrsg. 2010. *Civilian Peacekeeping: A Barely Tapped Ressource*. 1. Aufl. Edition Sozio-Publishing 509. Belm-Vehrte: Sozio-Publ.
- Tusch, Bernadette-Lenke, Outi Arajärvi, und Roland Drubig. 2005. „Bausteine interkultureller Persönlichkeitsentwicklung“. In *Kompetenzdokumentationen für informell erworbene berufsrelevante Kompetenzen*. Lernkultur Kompetenzentwicklung. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Vitera, Jan. 2016. „Wie fühlt es sich an, committed zu sein? Die Entwicklung einer deutschsprachigen Skala der Commitment-Bindung nach Klein, Molloy und Brinsfield (2012) und empirische Beiträge zu deren Konstruktvalidierung“.
- Wallis, Tim. 2015. „Saving Lives, Saving Souls“. *Peace Review Symposium: Unarmed Civilian Peacekeeping*, ed. Julian, Rachel & Schweitzer, Christine (27): 37–42.