

Bronner, Uta

**Working Paper**

## Helfer in humanitären Projekten: Strategien und Probleme der Personalplanung

WZB Discussion Paper, No. P 99-305

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Bronner, Uta (1999) : Helfer in humanitären Projekten: Strategien und Probleme der Personalplanung, WZB Discussion Paper, No. P 99-305, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/49843>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**P 99 - 305**

**Helfer in humanitären Projekten:  
Strategien und Probleme  
der Personalplanung**

**Uta Bronner**

Oktober 1999

**Arbeitsgruppe: Internationale Politik**

Leiter: Prof. Dr. Wolf-Dieter Eberwein

Tel: (030) 25 491 564

Fax: (030) 25 491 561

e-mail: eberwein@medea.wz-berlin.de

e-mail: bronner@medea.wz-berlin.de

Internet: <http://www.wz-berlin.de>

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

D - 10785 Berlin

Reichpietschufer 50



## **Zusammenfassung**

Seit Beginn der 90er Jahre haben die humanitären Hilfsorganisationen wegen der weltweit zunehmenden Katastrophen und Konflikte ihre Hilfsmaßnahmen stark ausgeweitet. Damit stieg auch die Zahl der Helfer, die in Krisen- und Katastrophengebieten benötigt wurden bzw. werden. Welche Rolle spielen die Helfer bei der Konzeption und Durchführung humanitärer Hilfsprojekte? In der nachfolgenden Analyse werden ausgewählte Aspekte der Personalplanung von großen Hilfsorganisationen dargestellt. Darüber hinaus wird auf die spezifischen Probleme der Organisationen bei der Auswahl und dem Einsatz dieses Personenkreises eingegangen, die sich insbesondere bei deren Ersteinsatz stellen. In diesem Zusammenhang wird der Aspekt der „Professionalisierung“ der Helfer diskutiert, und es werden Schlußfolgerungen für die zukünftige Arbeit der Helfer im humanitären Bereich gezogen. Die empirische Basis bilden Experteninterviews mit Leitern und Personalreferenten humanitärer Hilfsorganisationen in Deutschland.

## **Abstract**

Due to the growing number of disasters and violent conflicts in the international system in the 90s the humanitarian relief organizations had to enlarge their activities. As a result the number of relief workers increased considerably. The present paper informs about the role of the relief workers in the planning and implementation of humanitarian programs in the field. The different steps in the process of personnel management by larger relief organizations are discussed. In addition, the problems arising with these missions abroad are analyzed, among others relating to the first assignment of these expatriates. The issue of professionalization is raised. Conclusions are drawn with respect to the future of the activities of relief workers. The empirical basis of the analysis are expert interviews with the heads and the desk officers for the personnel management of German humanitarian organizations.

# Inhaltsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Einleitung</b> .....                                  | 1  |
| <b>2. Projektaufgaben und -anforderungen</b> .....          | 3  |
| <b>2.1 Projektaufgaben der Helfer</b> .....                 | 5  |
| <b>2.2 “Freiwillige” versus professionelle Helfer</b> ..... | 6  |
| <b>2.3 Projektanforderungen an Helfer</b> .....             | 6  |
| <b>3. Aufgaben der Personalplanung</b> .....                | 9  |
| <b>3.1 Rekrutierung</b> .....                               | 10 |
| <b>3.2 Auswahl</b> .....                                    | 13 |
| <b>3.3 Vorbereitung</b> .....                               | 16 |
| <b>3.4 Zwischenbetreuung</b> .....                          | 17 |
| <b>3.5 Nachbetreuung</b> .....                              | 18 |
| <b>4. Schwierigkeiten - Divergierende Interessen</b> .....  | 20 |
| <b>4.1 Motivation der Helfer</b> .....                      | 20 |
| <b>4.2 Projektschwierigkeiten der Helfer</b> .....          | 24 |
| <b>4.3 Probleme der Organisation mit den Helfern</b> .....  | 27 |
| <b>5. Möglichkeiten der “Harmonisierung”</b> .....          | 28 |
| <b>6. Bilanz</b> .....                                      | 31 |
| <b>7. Literatur</b> .....                                   | 35 |
| <b>Anhang</b> .....   | 36 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|       |   |
|-------|---|
| ECHO  | European Community Humanitarian Office        |
| ICRC  | International Committee of the Red Cross      |
| NROen | Nichtregierungsorganisationen                 |
| MSF   | Medicine Sans Frontiers                       |
| UNHCR | United Nations High Commissioner for Refugees |

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Humanitäre Hilfsorganisationen arbeiten in Deutschland nach dem Ordnungsgrundsatz der Gemeinnützigkeit. Ihr erklärtes Ziel ist es, Opfern von akuten Katastrophen, Krisen, Kriegen oder Gewaltherrschaften kurzfristig bei der Bewältigung ihrer Notlage zu helfen. Ihre Hilfsmaßnahmen umfassen einen breitgefächerten Katalog verschiedenartiger Tätigkeiten der Nothilfe, welcher Maßnahmen der Sofort- und Flüchtlingshilfe - im Sinne von Überlebenshilfe - ebenso enthält wie erste Wiederaufbautätigkeiten<sup>2</sup>. Die Bewältigung der Notlage von Katastrophenopfern bzw. Krisenopfern kann als übergeordnetes Ziel aller humanitären Hilfsprojekte verstanden werden. Dieses Ziel wird in Einzelprojekten konkretisiert, wobei die Hilfsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Betroffenen einer Katastrophe/Krise möglichst genau zugeschnitten sind. Die Durchführung der Tätigkeiten erfolgt durch Auslandsmitarbeiter<sup>3</sup> der Organisationen, sogenannte "humanitäre Helfer" bzw. "expatriates", die in ihrer Arbeit meist von lokalen Helfern unterstützt werden.

Projektschwerpunkte liegen in folgenden Bereichen:

1. in der Erst- bzw. Akutversorgung von Opfern, z. B. durch die Verteilung von Lebensmitteln und Trinkwasser, durch medizinische Basisversorgung oder durch die Errichtung von Unterkünften,
2. in der Flüchtlings- und Vertriebenenbetreuung, z. B. durch das Management von Flüchtlingslagern,
3. in Infrastrukturmaßnahmen, z. B. durch Wasserversorgung, erste Wiederaufbaumaßnahmen oder durch die Errichtung von Krankenhäusern sowie
4. in Präventionsmaßnahmen, z. B. Impfkampagnen oder Gesundheitsaufklärung.

Je nach Struktur der Organisation sind eine oder mehrere dieser Maßnahmen Bestandteil eines Projekts. Hierbei beträgt die Laufzeit des Einsatzes je nach Art und Ausmaß der Katastrophe/Krise einige Wochen oder Monate, kann sich aber auch über mehrere Jahre erstrecken. Vor

---

<sup>1</sup> Diese Arbeit, gefördert durch ein Promotionsstipendium der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, entstand in Zusammenarbeit mit dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekt „Zur Politik der humanitären Hilfe“, das gegenwärtig in der Arbeitsgruppe Internationale Politik durchgeführt wird.

<sup>2</sup> Vgl. Topçu (1997: 7). Diese Abgrenzung der humanitären Hilfeleistungen in Anlehnung an eine Definition des Auswärtigen Amtes wird zum Teil von Hilfsorganisationen kritisiert, da der Übergang zwischen humanitärer Hilfe und Rehabilitationsmaßnahmen oft fließend verläuft und in der Praxis zum Teil begrifflich nur danach unterschieden wird, aus welchem öffentlichen Ressort die Finanzierung erfolgt. Dennoch erscheint sie für die nachfolgenden Ausführungen hinreichend.

<sup>3</sup> Wenn im folgenden der Begriff Auslandsmitarbeiter verwendet wird, umschließt diese Bezeichnung Hilfspersonen *beider* Geschlechter. Gleiches gilt für die Begriffe Helfer, Experte, Personalreferent etc.

allem bei *complex emergencies*, bei denen zum Teil unerwartet längerfristig Hilfe von außen erforderlich wird, müssen ursprünglich kurz- oder mittelfristig angelegte Projekte vielfach verlängert werden.

Im Bereich der humanitären Hilfe arbeiten in Deutschland weit über 100 Organisationen und zahlreiche Personengruppen, die nicht als Hilfsorganisation im engen Sinn bezeichnet werden können (z. B. Kirchengemeinden, Bürgerinitiativen), jedoch Aufgaben übernehmen, die auch von Hilfsorganisationen durchgeführt werden (z. B. Lieferungen von Hilfsgütern etc.)<sup>4</sup>.

Neben den bekannten Organisationen, wie dem Deutschen Roten Kreuz, dem Malteser Hilfsdienst, Ärzte ohne Grenzen usw., existieren zahlreiche kleinere Organisationen, die in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind und vielfach von Gruppierungen, die sich aus ideologischen, religiösen oder ethnischen Gründen mit Menschen der Krisenregionen verbunden fühlen, getragen werden. Ihre Hilfsangebote konzentrieren sich häufig auf einen bestimmten Krisenherd (z. B. Bürgerhilfe für Kosova) und/oder bestimmte Bevölkerungsteile (z. B. Kirchengemeinden) und werden überwiegend von ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen.

Wenn in der Literatur oder den Medien von humanitären Hilfsorganisationen gesprochen wird, so sind in der Regel die größeren Hilfsorganisationen gemeint, die bereits seit längerem im humanitären Bereich tätig sind und an verschiedenen Orten der Welt Hilfsprojekte durchführen. Unter diesen Begriff fallen auch Organisationen, deren Aufgabenschwerpunkt vornehmlich in anderen Bereichen liegt, z. B. in der Wohlfahrtspflege oder der Entwicklungszusammenarbeit, die aber finanziell und personell in großem Umfang auch humanitäre Hilfe leisten (wie z. B. der Deutsche Caritasverband, das Diakonische Werk, die Deutsche Welthungerhilfe oder der Arbeiter-Samariter-Bund).

Nachdem in den letzten 15 Jahren sowohl die Zahl der humanitären Hilfsorganisationen insgesamt als auch der Umfang der Hilfsmaßnahmen der meisten Organisationen stark angestiegen ist, bestand für viele Organisationen die Notwendigkeit, konzeptionell und strukturell interne Veränderungen vorzunehmen, um den Anforderungen, die eine Hilfsarbeit in größerem Rahmen erfordert, gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang haben sich verschiedene Konzepte der Personalplanung innerhalb der Organisationen herausgebildet, die dazu dienen, die gestiegene Zahl an Helfern zu rekrutieren, auszubilden und zu betreuen. In diesem Papier

---

<sup>4</sup> Eine Übersicht über alle humanitären Hilfeorganisationen mit Spendensiegel in Deutschland wurde kürzlich vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen, Berlin, herausgegeben.

sollen Maßnahmen der Personalplanung der größeren Hilfsorganisationen zusammengefaßt dargestellt werden. Daneben sollen die gegenwärtigen Aufgaben und Anforderungen der NROen an ihre Auslandsmitarbeiter beschrieben werden, um zu veranschaulichen, warum trotz einer beständigen Weiterentwicklung der Personalmaßnahmen Auslandsmitarbeiter zum Teil in Projekten oder danach Schwierigkeiten mit der Hilfsarbeit bzw. ihrer Reintegration haben und warum es immer wieder zwischen Organisationen und Helfern zu Differenzen kommt. Neben Problemen, die aus der humanitären Arbeit selbst resultieren, sind hierfür auch Defizite der Personal- und Projektplanung verantwortlich. Verschiedene Wege, diesen Differenzen vorzubeugen, werden von den Organisationen besprochen, die kurz angesprochen werden sollen. Abschließend werden Überlegungen zu den zukünftigen Anforderungen der NROen im Bereich der Personalarbeit und absehbare Konsequenzen der zunehmenden "Professionalisierung" der Projektarbeit für Helfer angestellt.

Die Ausführungen in diesem Papier beziehen sich hauptsächlich auf die großen nichtstaatlichen Hilfsorganisationen (NROen), die im Koordinierungsausschuß "Humanitäre Hilfe" des Auswärtigen Amtes vertreten sind. Grundlage bilden Experteninterviews, die 1998 mit Leiter(innen) und Personalreferent(inn)en von 7 der 16 im Koordinierungsausschuß vertretenen Hilfsorganisationen geführt wurden. Ergänzt werden die Aussagen durch Experteninterviews mit 4 leitenden Personen verschiedener Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit und einem interkulturellen Managementtrainer. Desweiteren wurden Interviews, die in Zusammenhang mit dem am WZB angesiedelten Projekt zur Humanitären Hilfe von Catherine Götze und Yasemin Topçu 1998 mit Vertretern fast aller im Koordinierungsausschuß mitwirkenden Hilfsorganisationen geführt wurden, für die nachfolgenden Ausführungen ausgewertet. Die Namen der einzelnen Organisationen finden sich im Anhang.

## **2. Projektaufgaben und -anforderungen**

Insgesamt wird heute – zumindest innerhalb der großen Hilfsorganisationen – im Zuge der Debatte um eine Nachhaltigkeit der Projekte versucht, bei der Konzeption von humanitären Einsätzen verstärkt das Prinzip der "Hilfe zur Selbsthilfe" zu berücksichtigen. Hilfsmaßnahmen werden deshalb zunehmend so gestaltet, daß die lokale Bevölkerung in die Hilfsleistungen eingebunden wird bzw. sie mittelfristig die Projektdurchführung übernehmen kann. Existieren Partnerorganisationen vor Ort, wird bei der Projektgestaltung meist auf diese lokalen Struktu-

ren zurückgegriffen. Humanitäre Helfer aus dem Ausland werden oft nur mehr zur Koordination, Leitung oder Ausbildung benötigt. Langfristiges Ziel ist hierbei, daß Maßnahmen, die über eine Sofortversorgung in akuten Notsituationen hinausgehen, auf Dauer von lokalen Kräften übernommen werden und sich nach Möglichkeit auch selbst tragen. Durch dieses konzeptionelle "Umdenken", das innerhalb der letzten Jahre bei vielen NROen stattfand, hat sich der Arbeitsbereich der humanitären Helfer verändert. Heute wird von ihnen in verstärktem Ausmaß verlangt, daß sie lehrende, leitende und koordinierende Aufgaben übernehmen, da praktische Arbeiten zunehmend von angelernten lokalen Helfern übernommen werden.

Zwei Ursachen werden von den Experten als ausschlaggebend für dieses Umdenken angesehen: Erstens hat sich in den letzten Jahren der Anteil an vergleichsweise gut ausgebildeten Arbeitskräften in den meisten Ländern erhöht, so daß in Krisenregionen oder angrenzenden Gebieten vermehrt qualifiziertes Personal angeworben werden kann. Zweitens besteht ein zentrales Anliegen der Hilfsorganisationen seit jeher darin, bei der Projektverwirklichung Hilfsmaßnahmen möglichst *effizient* zu gestalten. Von einer effizienten Hilfe kann dann gesprochen werden, wenn es bei gegebener Ressourcenausstattung (Personal, Finanzmittel etc.) und gegebener Technologie (Kommunikationsmöglichkeiten, Logistik etc.) der Organisationen nicht möglich ist, die Opfern besser zu versorgen, ohne den Versorgungsgrad anderer Notopfer zu verschlechtern<sup>5</sup>. Effizient heißt somit, mit den zur Verfügung stehenden finanziellen, materiellen und *personellen* Mitteln eine maximale Versorgung der notleidenden Zielgruppe sicherzustellen. Das Bemühen um Effizienz kommt u. a. in den Bestrebungen der NROen zum Ausdruck, in ihren Projekten mehr beruflich qualifizierte und möglichst projekterfahrene Helfer einzusetzen, die vor Ort leitende und koordinierende Tätigkeiten übernehmen können, während für ausführende Aufgaben verstärkt lokale Mitarbeiter eingelernt und für die Projektdauer unter Vertrag genommen werden. Die hierdurch freien finanziellen und personellen Ressourcen aufgrund wegfallender Reisekosten, geringerer Bezahlung der lokalen Kräfte etc. können dadurch in anderen Projekten eingesetzt werden.

---

<sup>5</sup> In Anlehnung an die Definition der effizienten Produktion in der VWL (o.V., 1988: 1349).

## 2.1 Projektaufgaben der Helfer

Das Tätigkeitsfeld der Helfer umfaßt je nach Projekt unterschiedliche Aufgaben. Wie ausgeführt, reichen die Projektschwerpunkte von Präventions- bis zu Infrastrukturmaßnahmen und erfordern entsprechend unterschiedlich viele und verschieden ausgebildete Mitarbeiter. In den meisten Projekten werden die Auslandsmitarbeiter als Team eingesetzt, das sich bei den nationalen Organisationen überwiegend aus Deutschen, bei internationalen Organisationen aus Helfern verschiedener Nationalitäten zusammensetzt. Die Entscheidung, ob ein Projekteinsatz von einem einzelnen Auslandsmitarbeiter oder einem Team von Helfern durchgeführt wird, hängt davon ab, ob sich in dem spezifischen Einsatz ein Team überhaupt anbietet oder eine einzelne Person alle koordinierenden, logistischen und administrativen Aufgaben bewältigen kann. Insgesamt lassen sich mehrere Aufgabenbereiche festmachen, die in den meisten Einsätzen von Auslandsmitarbeitern übernommen werden. Hierzu zählen:

- a) administrative Tätigkeiten,  
z. B. die Verwaltung der Finanzmittel, die Dokumentation des Projektverlaufs etc.,
- b) logistische Tätigkeiten,  
z. B. die Organisation und Koordination des Transports von Hilfsgütern etc.,
- c) lehrende Tätigkeiten,  
z. B. die Ausbildung lokaler Mitarbeiter etc.,
- d) sonstige "ausführende" Tätigkeiten,  
d. h., die konkrete Umsetzung verschiedener "anspruchsvoller" Hilfsmaßnahmen; je nach Projekt können diese Tätigkeiten z. B. die medizinische Akutversorgung, die Leitung von Baumaßnahmen oder sonstige projektverwirklichende Aufgaben umfassen,
- e) koordinierende und leitende Tätigkeiten,  
z. B. die Betreuung der Projektmitarbeiter, Verhandlungsführung mit Behörden, anderen Hilfsorganisationen vor Ort oder der lead agency<sup>6</sup> etc.

Zur Bewältigung der koordinierenden Aufgaben werden in der Regel erfahrene Helfer eingesetzt. Die anderen Tätigkeiten werden dagegen auch von Auslandsmitarbeitern übernommen, die bisher noch wenig Erfahrung in humanitären Einsätzen gesammelt haben.

---

<sup>6</sup> In den meisten größeren Krisengebieten hat es sich inzwischen durchgesetzt, daß die Koordinierung der Projekte verschiedener Hilfsorganisationen in einer Region von einer lead agency, meist dem UNHCR, übernommen wird und der Projektkoordinator mit dieser auf formellem und informellem Weg relevante Projektinformationen austauscht.

## 2.2 “Freiwillige” versus professionelle Helfer

In diesem Zusammenhang kann zwischen professionellen und “freiwilligen” Helfern unterschieden werden, wobei die Übergänge zwischen beiden Gruppen fließend verlaufen. Viele Helfer “wachsen” mit zunehmender Einsatzerfahrung in die humanitäre Arbeit hinein und werden, beginnend als freiwillige und unerfahrene Helfer, im Laufe der Zeit zu “Professionellen”.

Folgt man der innerhalb der Organisationen gebräuchlichen Definition zwischen diesen Helfergruppen, so läßt sich die Gruppe der sogenannten *freiwilligen Helfer* durch folgende Merkmale beschreiben:

- eher kurz- bis mittelfristige Mitarbeit in Hilfsprojekten (d. h. Wochen bis Monate),
- Mitarbeit auf meist ehrenamtlicher Basis oder auf der Basis vergleichsweise niedriger Gehälter bzw. Unterhaltszahlungen,
- eingeschränkte Erfahrungen im Bereich der humanitären Hilfe.

Die Gruppe, die von den Organisationen als “*professionals*” bezeichnet wird, zeichnen sich dagegen durch folgende Charakteristika aus:

- mittel- bis langfristige Mitarbeit in Hilfsprojekten (d. h. Monate bis Jahre),
- humanitäre Hilfstätigkeit wird als Beruf angesehen,
- vergleichsweise hohe Entlohnung (u.a. aufgrund Steuerfreistellung),
- Auslandserfahrungen und Sprachkenntnisse.

Im Zuge der Zunahme humanitärer Katastrophen und damit einhergehend humanitärer Projekte ist in den vergangenen Jahren insgesamt die Zahl der eingesetzten Helfer der NROen angestiegen. Hierbei hat sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen den freiwilligen und professionellen Helfern im Einsatz allerdings eindeutig zugunsten der zweiten Personengruppe verändert. Das bedeutet, daß heute wesentlich mehr professionelle Helfer in diesem Bereich arbeiten als noch vor einigen Jahren.

## 2.3 Projektanforderungen an Helfer

An professionelle wie freiwillige Helfer stellt die Umsetzung eines humanitären Projektes hohe Anforderungen. Neben den umfangreichen Aufgaben, die im Feld zu leisten sind, kommen bei Hilfseinsätzen regionale, projektbedingte und krisenbedingte Anforderungen hinzu, die die humanitäre Arbeit im Krisen- und Katastrophengebiet erschweren.

Die Regionen, in denen zur Zeit humanitäre Hilfe geleistet wird, befinden sich überwiegend in Staaten der sogenannten dritten Welt. Der überwiegende Teil der Hilfeleistungen fließt in die Staaten des ehemaligen Jugoslawiens, der ehemaligen Sowjetunion, in Teile Südostasiens (z. B. Kambodscha, Myanmar) und in Teile Afrikas (z. B. Angola, Kongo, Sudan, Sierra Leone). Diese Krisenregionen weisen eine Reihe spezifischer Merkmale auf, die von den Helfern zum Teil Umstellungen ihrer Lebensgewohnheiten erfordern. Vereinfacht können drei Anforderungsarten, die der Arbeitskontext der humanitären Hilfe vielfach an Auslandsmitarbeiter stellt, unterschieden werden:

a) regionale Anforderungen, d. h.

- kulturelle Differenzen im Verhalten und Lebensstil,
- Sprachprobleme,
- extremes Klima,
- schlechte Infrastruktur,
- generell "einfache" Lebensbedingungen,

b) projektbedingte Anforderungen, d. h.

- neuartige Aufgabenstellung, einhergehend mit Verantwortung, Entscheidungsfreiheit und Macht,
- viel Arbeit,
- wenig Freizeitangebote,

c) krisenbedingte Anforderungen, d. h.

- Begegnung mit Gewalt/Leid/Tod,
- Sicherheitsrisiken.

Die Anforderungen unterscheiden sich in ihrer Ausprägung natürlich je nach Einsatzgebiet. Dennoch gilt für alle Projekte, daß die Arbeit in Krisen- und Katastrophengebieten eine Anpassung der Helfer an die Gegebenheiten vor Ort erfordert. Nur, wem es gelingt, die eigenen Fähigkeiten auch unter ungewohnten und extremem Bedingungen zu nutzen, kann effizient Hilfe leisten.

Sicherlich stellt die Arbeit in einem Nothilfeinsatz fast immer Ansprüche an Helfer, die wesentlich höher liegen als bei einer dem jeweiligen Berufsbild entsprechenden Arbeit in Deutschland. Den verantwortungsvollen Projektaufgaben entsprechend sind die Erwartungen der NROen an die Arbeit ihrer Auslandsmitarbeiter sehr hoch. Typische Eigenschaften eines Helfers, die von Organisationen als ideal für den Einsatz genannt werden, sind:

- psychische und körperliche Stabilität,
- Streß- und Frustrationstoleranz,

- Entscheidungs-, Einsatz- und Risikobereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Wissen um die eigenen Grenzen,
- Anpassungs- und Distanzierungsfähigkeit,
- die Fähigkeit des Zuhörens und
- allgemein Flexibilität.

Ein Helfer wird in Momenten, in denen er an eigene psychische und körperliche Grenzen stößt, dieses ideale Profil nur annäherungsweise erfüllen können. Das Gefühl der Überforderung in einer Extremsituation und der Enttäuschung aufgrund unerfüllter Erwartungen und Hoffnungen, die mit einem Einsatz vor der Ausreise verbunden waren, scheint v. a. für unerfahrene Helfer eine übliche Erfahrung zu sein. Andauernder Streß und unzureichende Möglichkeiten der Entspannung und Erholung stellen zudem in vielen Projekten ein zusätzliches Problem dar. Wird der aufkeimenden Frustration von der Organisation, dem Team oder auch der betroffenen Person nicht entgegengewirkt, kann die Überforderung sich im Laufe des Einsatzes potenzieren und zu physischen und psychischen Problemen führen, die sich gegen den Helfer selbst oder außenstehende Personen richten können und im schlimmsten Fall eine Rückführung der betroffenen Person erfordern. Solche Verstärkungen anfänglicher Probleme sind auch aus anderen Berufsgruppen bekannt, wenn Mitarbeiter bei anfangs hoher Arbeitsmotivation unter steter Streßbelastung arbeiten müssen<sup>7</sup>.

Um die zentrale Position, die ein Helfer im Einsatz einnimmt, optimal zu besetzen, Eskalationen von Problemen vorzubeugen, werden von den Organisationen verschiedene Konzepte der Personalplanung eingesetzt. Die einzelnen Schritte, die bei Entsendung eines Helfers innerhalb der NROen unternommen werden, sollen im Folgenden beschrieben werden, um dann in Kapitel 4 auf mögliche Konfliktzonen zwischen den Organisationen und ihren Auslandsmitarbeitern eingehen zu können.

---

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Enzmann/Kleiber (1989); Fengler (1998).

### 3. Aufgaben der Personalplanung

Die personelle Planung eines Projektes umfaßt neben der Rekrutierung und Auswahl geeigneter Helfer idealiter auch deren Vorbereitung auf den Einsatz vor und die Betreuung während und nach dem Einsatz. Da die Finanzgeber der Hilfsmaßnahmen, v. a. die privaten Spender, im allgemeinen erwarten, daß ihre Finanzmittel den Opfern der Katastrophen oder Krisen möglichst direkt zukommen, stehen die NROen unter dem Druck, im administrativen Bereich - zu dem auch ihre Personalplanung gehört - die Kosten niedrig zu halten. Laut Selbstdarstellung der Organisationen fließen auch nur maximal zehn Prozent ihrer Ausgaben in die eigene Verwaltung. Vergleichsweise aufwendige Auswahlverfahren und Vorbereitungen, wie sie in Wirtschaftsunternehmen oder Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit bei der Entsendung von Auslandsmitarbeitern üblich sind, können sich humanitäre Hilfsorganisationen deswegen nicht leisten.

Da die Helfer zudem in Projekten meist unter einem Jahr beschäftigt sind – z. T. nur für einige Wochen<sup>8</sup> – erscheint eine kostenaufwendige Personalplanung allemal schwer zu rechtfertigen. Insgesamt nehmen deshalb Kurzeiteinsätze, bei denen verstärkt ehrenamtliche Mitarbeiter und noch unerfahrene Helfer eingesetzt werden, ab. Im Zuge der Professionalisierung humanitärer Hilfe besteht heute eine Tendenz, die Auslandsaufenthalte der Helfer auszudehnen, um mehr Kontinuität in den Projekten zu erlangen und gleichzeitig Rekrutierungs-, Ausbildungs- und Reisekosten zu sparen. Die Projekterfahrungen der Helfer können so besser genutzt werden, und die einheimische Bevölkerung muß sich nicht so oft auf neue Helfer einstellen. Planlangzeitmissionen von sechs Monaten bis zu zwei Jahren, für die sich der Kostenaufwand einer detaillierteren Vorbereitung lohnt bzw. leichter zu rechtfertigen ist, nehmen entsprechend zu. In der Regel werden Rekrutierung und Auswahl der Auslandsmitarbeiter von einem Personalreferenten, soweit ein solcher vorhanden ist, übernommen. Vorbereitung und Betreuung im Projekt erfolgen durch Projektreferenten und zusätzlich durch einen Landeskoordinator der Organisation, falls ein solcher in der Region eingesetzt ist.

---

<sup>8</sup> Von der konzipierten Projektlänge hängt i. d. R. ab, für welchen Zeitraum die Arbeitsverträge der Helfer vergeben werden. Üblicherweise werden sie für einen Zeitraum von mehreren Monaten bis maximal einem Jahr abgeschlossen. Längere Vertragszeiträume sind unüblich, da die Organisationen für Anschlußprojekte nicht garantieren können und somit nicht gewährleisten können, daß über diesen Zeitraum hinaus Beschäftigungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter bestehen.

### **3.1. Rekrutierung**

Die Rekrutierung der Auslandsmitarbeiter muß von den Organisationen als erster Schritt der Personalplanung geleistet werden. Geeignete Mitarbeiter für die verantwortungsvollen Aufgaben zu finden, ist aufwendig, zumal der Termin der Ausreise in vielen Fällen extrem kurzfristig angesetzt ist. So werden mehrere Wege zur Rekrutierung eingeschlagen, von denen die wichtigsten im folgenden beschrieben werden.

#### **1. Interner Mitarbeiterpool**

Einige NROen unterhalten einen Pool potentiell an einer Mitarbeit interessierter und oft erfahrener Helfer, die bei Bedarf um Kooperation angefragt werden. Diese Datei ermöglicht es den Organisationen, auf bereits ausgewählte und zumindest durch Bewerbungsgespräche bekannte Personen zurückzugreifen. Das Problem solcher Mitarbeiterpools ist allerdings, daß die Personen, die in dem Pool enthalten sind, oft kurzfristig nicht zur Verfügung stehen und die darin festgehaltenen Daten ständig aktualisiert werden müssen, was einen großen administrativen Aufwand bedeutet.

#### **2. Stellenausschreibung**

Für Projektbereiche, in denen Personen mit einem speziellen Anforderungsprofil oder Fachkenntnissen gesucht werden, wird zum Teil per Stellenausschreibung nach geeigneten Bewerbern gesucht. Da die Kosten einer Anzeigenschaltung vergleichsweise hoch sind und Stellen in der Nothilfe oft sehr kurzfristig besetzt werden müssen, wird auf diese Verfahren meist nur bei der Besetzung leitender Positionen, für die in der humanitären Hilfe erfahrene Personen gesucht werden, oder im Fall des Bedarf spezieller Experten zurückgegriffen. Allerdings bietet die Stellenausschreibung den Vorteil, daß aus den Bewerbungen, die aufgrund der Anzeige eingehen, auch Personen für andere Aufgabenbereiche ausgefiltert und angeworben werden können. Mit zunehmender Verbreitung des Internet werden zudem in letzter Zeit auch Stellen über dieses neue Medium ausgeschrieben, was im Vergleich zur traditionellen Stellenausschreibung in Zeitungen deutliche Kostenvorteile bietet.

#### **3. Veranstaltungen, Medienpräsenz**

Die Organisationen nutzen verschiedene Präsentationsformen, um Personen auf Möglichkeiten einer Mitarbeit aufmerksam zu machen. Indirekte Anregung liefern Dokumentationen von Ka-

tastrophen bzw. Krisen in den Medien, bei denen Entbehrungen der Katastrophenopfer und der Einsatz der Helfer dargestellt werden. Im allgemeinen steigt nach solchen Dokumentationen nicht nur das Spendenaufkommen, sondern auch die Anfragen bei der Organisation nach Mitarbeit. In Interviews berichteten ehemalige Helfer mehrfach, daß die Darstellung einer Katastrophe in den Medien für sie den Ausschlag gab, sich bei einer humanitären Hilfsorganisation als Auslandsmitarbeiter zu bewerben. Eine andere Form der Darstellung, die zur Rekrutierung von Mitarbeitern führen kann, ist die Präsentation der Organisationen bei Fachtagungen, die sich mit Themen der humanitären Hilfe beschäftigen. Daneben führen einige Organisationen kleinere eigenständige Informationsveranstaltungen durch, die der positiven Darstellung der Organisation in der Öffentlichkeit dienen. Hierbei werden ehemalige Mitarbeiter, die über ihre Projekterfahrungen berichten, häufig als Mediatoren eingesetzt.

#### **4. Direktbewerbung interessierter Personen**

Im Grunde ist die Direktbewerbung keine eigenständige Rekrutierungsform, weil sie nicht direkt auf Bemühungen der Organisation zurückzuführen ist. Häufig sind Erzählungen von Bekannten und Freunden des Bewerbers, die in einem Projekt mitgearbeitet haben, wichtiger für eine Bewerbung als detaillierte Kenntnisse über die Arbeit der Organisation. Die Wahl der Organisation ist v. a. bei erstmaligen Bewerbungen im humanitären Bereich nicht immer rational nachzuvollziehen und, wie es scheint, zuweilen auf Zufälligkeiten und Unwissen, z. B. hinsichtlich des Unterschieds zwischen Nothilfe und Entwicklungszusammenarbeit, zurückzuführen. Häufig werden von Bewerbern verschiedene NROen angeschrieben und am Ende diejenige ausgewählt, die sie als erste (und oft auch einzige) Organisation zu einem Bewerbungsgespräch einlädt und ihnen ein Projektangebot unterbreitet. Spezielle Profile der Organisationen scheinen vielen Bewerbern kaum bekannt zu sein. Meist ist das Ziel der Bewerber, überhaupt im humanitären Bereich zu arbeiten, während die Schwerpunktsetzung der Organisation ihnen kaum wichtig ist.

#### **5. Institutionelle Kontakte**

Wie erwähnt, stellt bei einigen NROen die Arbeit im Bereich der humanitären Hilfe nur einen Teil ihres Aufgabengebiets dar. Organisationen, die auch in anderen Bereichen, v. a. der Wohlfahrtspflege tätig sind, ermöglichen es ihren Auslandsdiensten, Mitarbeiter aus Teilen des Gesamtverbandes zu rekrutieren. So können sich Mitarbeiter, die bisher in Deutschland innerhalb der Verbandsstrukturen gearbeitet haben, z. B. in verbandsinternen Krankenhäusern, auf

Stellen im Auslandsdienst bewerben und haben die Möglichkeit, für die Projektdauer von ihrer Inlandstätigkeit freigestellt zu werden. Vor allem bei kurzfristig angesetzten Projekten, bei denen schnell qualifizierte Helfer gefunden werden müssen, stellt diese Möglichkeit der internen Rekrutierung eine zeit- und kostengünstige Variante dar. Personen, die in Deutschland im staatlichen Katastrophenschutz als freiwillige Helfer arbeiten, haben ebenfalls verbandsintern die Möglichkeit, sich für Aufgaben im Auslandsdienst zu bewerben.

## **6. Vom Praktikum zur Auslandsarbeit**

Wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch, werden zunehmend Praktikanten oder andere temporär in der Organisation Beschäftigte nach Abschluß ihrer Ausbildung als Auslandsmitarbeiter übernommen. Dieses Vorgehen hat für die Organisationen den Vorteil, daß sie auf Personen zurückgreifen können, die die internen Strukturen bereits kennen und mit dem Arbeitsstil der NRO vertraut sind.

## **7. Weiterbeschäftigung eines Mitarbeiters**

In vielen Fällen versuchen die Organisationen, erfahrene und bewährte Mitarbeiter nach Beendigung eines Projektes für die Mitarbeit in einem anderen Projekt anzuwerben. Ähnlich wie bei Praktikanten liegt der Vorteil dieses Vorgehens darin, daß Erfahrungen in der Zusammenarbeit vorhanden sind und die Organisation somit die Erfolgchancen eines Projekts besser einschätzen kann.

## **8. Nationale und internationale Vermittlungsagenturen**

Auf internationaler Ebene existieren mehrere Vermittlungsagenturen, die zum Teil gegen Gebühren auf Anfrage potentielle Bewerber an Organisationen vermitteln. Diese Möglichkeit einer Vermittlung wird von den NROen unterschiedlich häufig genutzt. Gleichzeitig stellt auf nationaler Ebene das Auslandsbüro der Ärztekammer Berlin und einige andere Organisationen, wie z. B. der Dienst in Übersee, Interessentenpools zur Vermittlung zur Verfügung. Hier gilt allerdings ebenso wie bei internen Mitarbeiterpools, daß die Aktualität der Personaldaten nur schwerlich aufrechterhalten werden kann und viele Pools deshalb wenig genutzt werden.

## **9. Informelle Kontakte, direkte Ansprache**

Ein gewisser Teil der Rekrutierung, v. a. professioneller, erfahrener Mitarbeiter, erfolgt über informelle Kontakte. Neben der Nutzung organisationsinterner Kontakte bzw. der Empfehlung

seitens externer Kontaktpersonen fallen hierunter auch direkte Abwerbungen qualifizierter Helfer durch die Organisationen. Der Vorteil dieser dritten Methode, einen bewährten Helfer zu rekrutieren, wird allerdings mit vergleichsweise hohen Honorarforderungen “bezahlt”.

Obwohl die Organisationen, wie gezeigt, verschiedene Wege zur Rekrutierung ihrer Projektmitarbeiter nutzen, ist es für sie immer wieder schwierig, kurzfristig den passenden Spezialisten zu finden. In Zeiten, in denen aufgrund vieler Katastrophen bzw. Krisen in den meisten NROen Helfer benötigt werden, übersteigt die Nachfrage nach erfahrenen Helfern meist das Angebot. Vor allem bei bestimmten Berufsgruppen, wie z. B. Ärzte und hier vor allem Chirurgen, kann eine Deckung des Bedarfs nicht immer erreicht werden.

### **3.2. Auswahl**

Bei der Auswahl ihrer zukünftigen Mitarbeiter werden von den Organisationen in der Regel keine standardisierten Personalauswahlverfahren angewandt. Dennoch sind intern Kriterien festgelegt, die zur Selektion der Bewerber herangezogen werden. Neben “harten” Kriterien, die anhand des Lebenslaufs oder im Vorstellungsgespräch erhoben werden, wird versucht, auch sogenannte “weiche” Kriterien, die nur indirekt - wenn überhaupt - abgeleitet werden können, zu erfassen. Bei den meisten Organisationen gelten drei “harte” Kriterien als Grundvoraussetzungen für eine Mitarbeit:

1. fachliche Qualifikation und Berufserfahrungen in einem Berufsfeld, das in der Projektarbeit wichtig ist (z. B. Berufserfahrungen im medizinischen, betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen, technischen oder juristischen Bereich),
2. Sprachkenntnisse, wobei Englisch fließend gesprochen werden sollte und weitere Sprachen von Vorteil sind, und
3. Auslandserfahrungen, die über kurzfristige Urlaubserlebnisse hinausreichen - nach Möglichkeit berufliche Erfahrungen/Praktika im Ausland, im günstigsten Fall bereits erfolgte Mitarbeit im humanitären oder ähnlichen Bereichen wie der Entwicklungszusammenarbeit.

Neben diesen Anforderungen werden je nach NRO organisationsspezifische Kriterien angesetzt, wie z. B. Verbands- oder Konfessionszugehörigkeiten, Computerkenntnisse, absolvierter Tropenmedizinkurs und ähnliches.

Bei den “weichen” Kriterien, die den Bereich der nicht direkt erfaßbaren Eigenschaften ei-

ner Person einschließen, finden sich zwar Kriterien, die von den meisten Organisationen für den Projekterfolg als zentral angesehen werden, wie z. B. Teamfähigkeit, Geduld, hohe Belastbarkeit, interkulturelle Sensibilität etc., doch herrscht bei den Experten Einigkeit, daß diese Eigenschaften im Vorfeld eines Einsatzes nur unzureichend ermittelt werden können.

Da Verfahren, wie z. B. „assessment center“, die gezielt zur Überprüfung weicher Kriterien eingesetzt werden können, für eine Auswahl humanitärer Helfer zu teuer und aufwendig sind, müssen sich die Personalreferenten auf Erfahrungswerte bei der Auswahl und auf ihren Eindruck im Bewerbungsgespräch oder in den Einführungsveranstaltungen verlassen. Eine Personalreferentin mit langjähriger Projekterfahrung äußerte im Experteninterview, sie stelle sich selbst während eines solchen Bewerbungsgesprächs als Maßstab zur Überprüfung der „weichen“ Kriterien immer die Frage, ob sie sich vorstellen könne, mit dem Bewerber gemeinsam in einem Projekt zusammenzuarbeiten. Wenn sie sich diesbezüglich unsicher sei, würde sie durch einen zweiten Referenten den Bewerber nochmals begutachten lassen.

Nur wenige NROen überprüfen die angegebenen Sprachkenntnisse der Bewerber im Vorstellungsgespräch, indem sie beispielsweise Teile des Interviews in einer Fremdsprache führen. Ebenso arbeiten nur wenige Organisationen mit Fallbeispielen aus dem humanitären Einsatzbereich, zu denen die Bewerber im Gespräch Stellung nehmen müssen. Interessanterweise scheint jedoch gerade bei Personen, die bisher noch nicht in der humanitären Hilfe gearbeitet haben und Schwierigkeiten haben, die qualitativen Unterschiede zwischen den Organisationen auszumachen, dieser „Sprachtest“ und die Stellungnahme zu Fallbeispielen als Differenzierungskriterium zwischen den Organisationen herangezogen und als Indiz der Professionalität der NRO gewertet zu werden<sup>9</sup>. Experten von NROen, die, soweit es die Zeit zuläßt, Bewerber vor ihrem Einsatz an organisationsinternen Informationsveranstaltungen, Fortbildungen oder Vorbereitungskursen teilnehmen lassen, betonen, daß bei der Beobachtung der Bewerber innerhalb solcher Veranstaltungen die „weichen“ Kriterien erfaßbar seien und dadurch beurteilt werden könne, wer dem Organisationsprofil tatsächlich entspräche. Insgesamt besteht eine Tendenz bei den Organisationen, die fachliche Kompetenz bei der Beurteilung der Bewerber heute stärker zu gewichten und deren psychische Kompetenzen in die Bewertung des Kandidaten weniger einfließen zu lassen. Eine Ursache für diese zunehmend stärkere Gewichtung der fachlichen Seite dürfte darin zu sehen sein, daß „weiche“ Kriterien, deren Relevanz für den Projekterfolg

---

<sup>9</sup> Mündl. Aussage mehrerer Teilnehmer des Vorbereitungsseminars für humanitäre Helfer in Rheine, 1998.

nicht abgestritten wird, eben schwer überprüfbar sind und wissenschaftlich bisher kein befriedigend valides Auswahlinstrument gefunden werden konnte, mit dem die spätere Leistung oder der Erfolg eines Mitarbeiters im Vorfeld vorhergesagt werden kann<sup>10</sup>.

Normalerweise werden nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen die interessanten Kandidaten, die die "harten" Kriterien erfüllen, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Dieses Vorstellungsgespräch wird von jedem Personalreferenten anders geführt. In der Regel verfügen die Organisationen über einen Leitfaden, an dem sich die Referenten im Gespräch orientieren. Neben den üblichen Fragen eines Bewerbungsgesprächs, z. B. nach der Motivation des Bewerbers zur Mitarbeit im humanitären Bereich, nach biographischen Erläuterungen etc., werden bei einzelnen NROen Fallbeispiele aus der Praxis vorgestellt und um Stellungnahme gebeten, bei anderen werden die fachlichen Kompetenzen oder die soziale und familiäre Anbindung abgefragt.

Die Helfer können sich in der Regel ihre Einsatzregion nicht aussuchen. Zwar besteht die Möglichkeit im Bewerbungsgespräch anzugeben, welche Krisenregionen man bevorzugt, doch können diese Wünsche nur bedingt berücksichtigt werden, da die Entsendung nach Bedarf und Qualifikation erfolgt. Lehnt ein Helfer ein Einsatzangebot mehrmals aus Gründen ab, die für die Organisation nicht nachvollziehbar sind oder banal erscheinen - worunter, dies sei betont, *nicht* Sicherheitsbedenken fallen - erhält er in der Regel keine weiteren Angebote.

Unter den Bewerbern, die ausgewählt werden, befinden sich bei fast allen NROen mehr Männer als Frauen. Ein Großteil von ihnen ist ledig und hat vor seinem Einsatz bereits Reisen ins fernere Ausland und/oder in Entwicklungsländer unternommen. Das Durchschnittsalter liegt nach Einschätzung der Experten bei 30-35 Jahren, und die Berufsgruppen, die (je nach Spezialisierung der Organisation) am häufigsten ausgewählt werden, umfassen medizinisches und technisches Personal, Organisationsfachleute, Juristen, Volkswirte und einige andere spezifisch benötigte Berufsgruppen. Allerdings gibt es in jeder Organisation auch Mitarbeiter, die ursprünglich aus einer völlig anderen Fachrichtung (z. B. der Soziologie, dem Gastronomiegewerbe, der Pädagogik) kommen und somit Quereinsteiger im humanitären Bereich sind.

---

<sup>10</sup> Vgl. Schuler/Funke (1995).

### 3.3. Vorbereitung

Hinsichtlich der Vorbereitung der Auslandsmitarbeiter muß ganz klar zwischen dem Wunsch der Organisationen, ihre Helfer auf den Einsatz vorzubereiten, und der Wirklichkeit unterschieden werden. Gute Vorsätze hinsichtlich der Vorbereitung sind bei allen Organisationen vorhanden, doch scheitert die Verwirklichung oft aus Zeitmangel oder aus finanziellen Gründen. Gerade bei großen akuten Krisen, die hinsichtlich ihres Ausmasses in der Regel nur bedingt vorhersehbar sind, besteht für die NROen die Schwierigkeit, den plötzlich entstandenen hohen Personalbedarf kurzfristig zu decken. In vielen Fällen müssen Helfer so schnell angeworben werden, daß ihnen vor der Ausreise nur wenige Tage verbleiben, um nötige private Dinge zu erledigen und eine intensive Vorbereitung auf die Aufgabe, das Projekt und die regionalen Gegebenheiten (Kultur, Sicherheit, Sprache etc.) usw. nicht möglich ist.

In der Regel erhalten die Mitarbeiter vor ihrer Ausreise eine Entsendemappe, die die wichtigsten Angaben zum Einsatz enthält, d. h. Projektbeschreibung, Sicherheitsanweisungen etc. und eine Ländermappe, in der sie Informationen über die Kultur, Geschichte, politische Lage etc., des Landes finden. Nach Möglichkeit findet vor der Ausreise zudem eine ein- bis mehrtägige individuelle Einführung der Helfer in die humanitäre Projektarbeit der Organisation und das spezifische Aufgabengebiet statt, wobei in wenigen Fällen zusätzlich ein Sprachkurs oder sonstige Möglichkeiten der Zusatzqualifizierung angeboten werden. Bei internationalen NROen wird diese Vorbereitung z. T. auch im Ausland durchgeführt (z. B. beim ICRC in Genf oder bei MSF in Paris, Brüssel oder Amsterdam). Neben der mehr oder minder ausführlichen Vorbereitung in Deutschland werden die Helfer nach Möglichkeit nochmals im Einsatzgebiet von einem Landeskoordinator<sup>11</sup> oder "head of mission" detailliert in das Projekt eingeführt.

In letzter Zeit bemühen sich einige Hilfsorganisationen darum, ihre Vorbereitungsmaßnahmen zu vereinheitlichen und einen gewissen gemeinsamen Ausbildungsstandard bei der Ausreise von Ersthelfern zu erreichen. Im November 1998 fand in diesem Zusammenhang für eine Gruppe von Ersthelfern ein vom Auswärtigen Amt finanziertes Vorbereitungsseminar als Pilotprojekt statt, das im Oktober 1999 in modifizierter Form wieder veranstaltet wird. Themenschwerpunkte des Seminars sind

---

<sup>11</sup> Dieser unterhält in einer benachbarten, für die Versorgung des Projektes günstigen Stadt (oft der Hauptstadt des Landes) ein Büro und ist für Belange der Projektmitarbeiter in der Region zuständig. Er übernimmt logistische Aufgaben, vermittelt zwischen der Zentrale und den Helfern vor Ort und ist u. a. für die Verwaltung des Projekts und die Betreuung der Mitarbeiter zuständig.

- Organisation (Grundsätze, Besonderheiten, Projekt-Zyklus),
- Kommunikation (v. a. interkulturelle),
- Gesundheit (Streß- und Konfliktbewältigung. Gesunderhaltung),
- Logistik (Grundlagen) und
- Methodik (Vom Helfer zum Berater).

Da ein solches Seminar mit hohen Kosten verbunden ist und die Effektivität dieser Veranstaltung für die Arbeit im Einsatzgebiet noch ungeklärt ist, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abzuschätzen, ob sich diese Art der Vorbereitung langfristig institutionalisiert. Die Bedeutung dieser Veranstaltung darf jedoch nicht unterschätzt werden. Nach der Gründung des Koordinierungsausschusses für humanitäre Hilfe des Auswärtigen Amtes stellt dieses Seminar einen weiteren Schritt auf dem Weg einer übergreifenden Kooperation zwischen den Hilfsorganisationen dar.

### **3.4. Zwischenbetreuung**

Jede Projektarbeit erfordert eine funktionierende Koordination zwischen den Helfern im Einsatzland und den Mitarbeitern in der Zentrale. Logistische, finanzielle, administrative und personelle Entscheidungen müssen abgesprochen und geklärt werden, weshalb in der Regel während der Projektdauer ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Helfern vor Ort und den Inlandsmitarbeitern besteht. Die Intensität des Austausches hängt allerdings von den technischen Möglichkeiten der Kontaktaufnahme in der Region, von der Art und Komplexität des Projektes und von der Sicherheitslage ab. Nach Möglichkeit wird mehrmals in der Woche ein Kontakt zwischen der Zentrale und dem Einsatzgebiet hergestellt.

In kürzeren Abständen werden die Projekte - falls vorhanden – von einem Landeskoordinator besucht und begutachtet. In mehrmonatigen Abständen kommen auch Projektreferenten oder andere Organisationsmitarbeiter zu Besuch, um den Fortgang des Projekts zu begutachten, vor Ort auftretende Schwierigkeiten zu besprechen und die Helfer in ihrer Arbeit zu unterstützen. Diese Projektbesuche werden von den Auslandsmitarbeitern unterschiedlich aufgenommen. Zum Teil wird die Aussprachemöglichkeit mit der Zentrale als Entlastung empfunden, z. T. wird sie als unerwünschte Kontrolle erlebt.

Um als Organisation den Überblick über ein Projekt zu wahren und frühzeitig zu erkennen, ob es im Projekt zu Unstimmigkeiten oder schwerwiegenden Problemen kommt, müssen

die Helfer bzw. der Projektkoordinator in regelmäßigen Abständen über ihre Arbeit einen Projektbericht verfassen. Darin werden der Fortgang des Projekts, außergewöhnliche Vorkommnisse und Schwierigkeiten beschrieben. Diese Berichte dienen neben der Kontrolle und Evaluierung der Projekte auch als Grundlage der Projektdokumentation gegenüber den Geldgebern und liefern Erfahrungsrichtlinien für die Konzeption neuer Projekte.

Da humanitäre Arbeit in einem Krisengebiet in den meisten Fällen mit starken psychischen und körperlichen Belastungen für die Helfer verbunden ist, die sich potenzieren können, achten viele Organisationen darauf, daß die Helfer, die für einige Monate im Einsatz sind, die Urlaubstage, die ihnen zustehen, auch nutzen und das Krisengebiet verlassen, um wieder Distanz zu den Belastungen, die mit der Arbeit einhergehen, zu erhalten. NROen, die überwiegend mit professionellen Helfern zusammenarbeiten, fordern ihre Helfer nach einigen Monaten nachdrücklich auf, das Einsatzgebiet zu verlassen und Urlaub zu nehmen. Zum Teil wird ihnen in einem angrenzenden Land auch ein vergleichsweise luxuriöser Aufenthalt finanziert. Diese Maßnahmen können als Konsequenz aus negativen Erfahrungen der Organisationen hinsichtlich der schädigenden Wirkung der Dauerbelastung auf die Persönlichkeit des Helfers und/oder die Projektarbeit (Umgang mit Mitarbeitern, Opfern etc.) angesehen werden, auf die in Kapitel 4 kurz eingegangen werden soll.

### **3.5. Nachbetreuung**

Es ist üblich, daß in den ersten Tagen oder Wochen nach dem Einsatz zwischen dem Helfer und dem Projektreferenten oder einem Personalreferenten ein sogenanntes debriefing stattfindet. In diesem Gespräch werden zentrale Punkte des Einsatzes nochmals angesprochen. Es wird geklärt, inwieweit beide Seiten mit dem Einsatz zufrieden waren, wo Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Projektvorbereitung und -durchführung liegen und ob eine weitere Zusammenarbeit angestrebt wird. Gleichzeitig kann das Gespräch eine psychische Entlastungsfunktion übernehmen und zumindest eine erste Aufarbeitung des im Einsatz Erlebten bieten.

In Fällen, in denen Helfer psychisch stark belastet oder traumatisiert zurückkehren, bieten einzelne Hilfsorganisationen auch therapeutische Unterstützung an. Von diesem Angebot machen jedoch die wenigsten Helfer Gebrauch. Ein Grund mag darin liegen, daß nur wenige Helfer stark belastet zurückkehren. Es ist aber auch denkbar, daß die Folgen der Belastung erst

später zutage treten oder ein Eingestehen dieser Belastungserscheinungen nicht erfolgt, da die Helfer fürchten, dies könne ihnen als Schwäche ausgelegt werden und zukünftige Einsätze verhindern. Experten nennen alle drei Erklärungen als mögliche Ursache. Insgesamt existiert ein zunehmendes Bewußtsein auf seiten der Hilfsorganisationen, daß aufgrund der Zunahme an Gewalttaten und Übergriffen gegen Helfer sowie zunehmender Einsatzbelastungen durch die generell gestiegenen Einsatzlängen eine unterstützende Nachbetreuung, die über ein debriefing hinausgeht, sinnvoll und notwendig wäre. Allerdings stecken die Ansätze, die einzelne Organisationen konzipieren, wie z. B. die Errichtung eines Nachbetreuungsnetzes, noch in den Anfängen.

Außer dem debriefing und psychologischen Betreuungsangebot gibt es in der Regel keine weiteren Reintegrationsangebote, wie z. B. Rückkehrerseminare oder berufliche Wiedereingliederungshilfen von seiten der Organisationen<sup>12</sup>. In Einzelfällen wird Helfern nach ihrem Einsatz auch eine Stelle innerhalb der Zentrale angeboten, doch ist das die Ausnahme. Im Allgemeinen ist den NROen über den weiteren Werdegang der Helfer wenig oder nichts bekannt. Allerdings ist das Problem erkannt worden, daß Auslandsmitarbeiter nach ihrem Einsatz in vielen Berufsbereichen in Deutschland nur schwer wieder Fuß fassen. Vor allem in Krankenhäusern wird der Auslandsaufenthalt selten als Zusatzqualifikation, sondern meist als "Karrieremakel" gewertet. Die im Einsatz erlernten Kompetenzen, wie z. B. Eigenständigkeit und Improvisationsvermögen, sind in Deutschland im alltäglichen Krankenhausbetrieb meist wenig erwünscht und werden von dortigen Angestellten z. T. mit Begriffen wie "Verrohung oder Verbuschung" belegt. Zudem wird in vielen Sparten beanstandet, daß erforderliche Qualifikationen, wie z. B. der Umgang mit neuen technischen Geräten, im Ausland nicht erlernt bzw. z. T. sogar verlernt wird. Obwohl dieses Problem der beruflichen Rückkehrschwierigkeiten von den Experten gesehen wird, herrscht unter ihnen die Meinung vor, daß dieses Problem im Verantwortungsbereich der Helfer liegt und es nicht Aufgabe der Organisation sein könne, nach der Rückkehr berufliche Wiedereingliederungshilfe anzubieten. Allgemein dominiert bei den Hilfsorganisationen die Ansicht, daß ein Helfer vor seinem Einsatz wissen muß, worauf er sich einläßt – mit allen psychischen und materiellen Konsequenzen, die aus seiner Hilfstätigkeit erwachsen.

---

<sup>12</sup> Nur von einer Organisation ist mir bekannt, daß sie für ehemalige Mitarbeiter Weiterbildungs- bzw. Trainingskurse anbietet, die eine Art Betreuungsangebot und Möglichkeit der Kontakthaltung nach der Rückkehr darstellen.

## 4. Schwierigkeiten – Divergierende Interessen

Wie erwähnt, hängt die Verwirklichung eines Projektes zu wesentlichen Teilen von der Arbeit der Helfer im Einsatzgebiet ab. Bei Auswahl der Helfer und deren Beauftragung mit der Projektumsetzung gehen die Hilfsorganisationen das Risiko ein, daß die zukünftigen Auslandsmitarbeiter den Anforderungen der humanitären Arbeit nicht gewachsen sind. Besonders in Fällen, in denen Helfer eingesetzt werden, die bisher nicht mit dieser Organisation zusammengearbeitet haben oder noch nie im humanitären Bereich tätig waren, besteht die Gefahr, daß organisationsinterne Interessen hinsichtlich der Projektumsetzung von den Helfern nicht verstanden, zu wenig respektiert oder nicht beachtet werden.

### 4.1. Motivation der Helfer

Für die NROen ist im Vorfeld eines Einsatzes nur bedingt erkennbar, aus welchen Motiven heraus sich Personen um die Mitarbeit in humanitären Projekten bewerben. Oft stellt sich erst im Einsatz heraus, in welchem Ausmaß der Bewerber an der Umsetzung der Projektkonzeption interessiert ist bzw. inwiefern er nur eigene Interessen verfolgt. Immer wieder reisen Personen aus, deren Interessen am Einsatz mit denen der Organisation nicht vereinbar sind. So wurde von einem Experten von einem pädophilen Auslandsmitarbeiter berichtet, dessen Neigung erst nach einiger Zeit im Projekt erkannt wurde; oder von einem krebskranken Helfer, der sich um die Mitarbeit bewarb, ohne seine Krankheit bekannt zu geben, da er lieber im Einsatz als in Deutschland sterben wollte.

Nach Ansicht der Experten können als Motivgruppen, die im allgemeinen Personen zur Ausreise veranlassen, das Streben nach Selbsterfahrung bzw. -verwirklichung, Idealismus und eine erhoffte berufliche Perspektive unterschieden werden<sup>13</sup>.

#### 1. Selbsterfahrung/Selbstverwirklichung

*Neugier.* Der Einsatz bietet die Chance, Menschen und Regionen der Welt kennenzulernen, die man als Tourist kaum besuchen oder intensiv erleben kann. Dies beinhaltet durch die Möglichkeit, eine andere Kultur kennenzulernen, allgemein den Aspekt einer "Horizontenerweiterung" allgemein.

---

<sup>13</sup> Die hier angeführten Motive mögen nicht mit den tatsächlichen Motiven der Helfer übereinstimmen, doch entsprechen sie den von den Organisationen angeführten Gründen.

*Abenteurer/“Heldentum”*. Der Auslandseinsatz stellt eine Herausforderung dar und bietet meist die Chance des “Abenteurers”, da er mit zahllosen Unsicherheiten und Gefahren verbunden ist. Der Freiheitsgrad der Arbeit, der in der Regel vor Ort größer als in Berufen in Deutschland ist, stellt einen besonderen Anreiz dar. Der Wunsch nach Unabhängigkeit und Eigenständigkeit verwirklicht sich in gewissem Ausmaß im Einsatz<sup>14</sup>.

*Testen der eigenen Grenzen*. Die Extremsituation, die in vielen Einsatzgebieten vorherrscht, bietet den Helfern die Chance, ihre eigenen Grenzen kennenzulernen. Hierbei steht der Aspekt der Selbsterfahrung im Vordergrund.

*Macht*. Die meisten Projektstellen bedeuten für Helfer auch eine Ausdehnung ihrer Macht- und Einflußsphäre im Vergleich zu ihren beruflichen Möglichkeiten in Deutschland. Während sie im Inland beispielsweise als Sachbearbeiter tätig sind, untersteht ihnen im Einsatzgebiet die gesamte Logistik eines Projekts. Die Möglichkeiten, auf das Geschehen in der Welt aktiv Einfluß zu nehmen und Dinge nach eigenen Vorstellungen zu verändern, sind im humanitären Bereich weit mehr vorhanden als bei einer mit der Berufsausbildung vergleichbaren Stelle in Deutschland und bedeuten einen reizvollen Aspekt dieser Arbeit.

*(Nest)flucht*. Ein Auslandseinsatz bietet die Möglichkeit, zumindest vorübergehend Problemen und Anforderungen familiärer, beruflicher oder sonstiger Art in der Heimat aus dem Weg zu gehen.

## **2. Idealismus/Moral**

*Sinnfindung*. Im Gegensatz zu vielen Arbeitsplätzen in Deutschland ermöglicht die Arbeit im Feld zudem meist, Menschen konkret Hilfe anzubieten und einen Beitrag zur Verbesserung deren Lebenssituation zu leisten. Die Auswirkungen der Hilfsmaßnahmen erscheinen in ihrer Dimension weitreichend, da es oft um das Überleben von Menschen geht. Der Einsatz enthält damit die Chance einer direkten beruflichen Umsetzung sinnstiftender Ideale.

*Moralische Ausdrucksmöglichkeit*. Darüber hinaus enthält die Projektarbeit die Möglichkeit, religiöse, politische oder ethische Anschauungen - im Sinn innerer Überzeugungen (z. B. der

---

<sup>14</sup> Vielleicht bietet humanitäre Hilfe eine der letzten Chancen, in der Neuzeit noch Abenteuer im klassischen Sinn zu erleben.

Nächstenliebe, Mitmenschlichkeit, Gerechtigkeit, Wiedergutmachung) - in die Praxis umzusetzen.

### 3. Berufsweg

*Karrierehoffnung.* Die Mitarbeit in einem Projekt kann eine Alternative zu drohender oder eingetretener Arbeitslosigkeit darstellen und/oder mit Hoffnung auf einen Karriereanstieg oder -sprung im Bereich der Humanitären Hilfe oder Entwicklungszusammenarbeit verbunden sein.

*Beruf.* Zunehmend wird die Arbeit als Helfer im humanitären Bereich auch als eigenständiger Beruf verstanden, in dem Personen versuchen, mittel- bis langfristige Arbeit zu finden. Sie gehen direkt von einem Einsatz zum nächsten und machen die Hilfe in Projekten zu einem Beruf.

Liegt ein Hauptmotiv der Auslandsmitarbeiter in der *Vermeidung* von oder *Flucht* vor Problemen in der Heimat, so sind, nach Ansicht der Experten, Schwierigkeiten im Einsatz vorprogrammiert, da die Probleme, vor denen die Personen fliehen, mehr in ihnen als in ihrem Umfeld stecken und in den Einsatz hineingetragen werden. Ebenso kann ein *übersteigter Idealismus* dazu führen, daß im Einsatz Enttäuschung und Frustration aufkommt, da die Hilfsmöglichkeiten entweder eingeschränkt sind oder Hilfeleistungen anders durchgeführt werden, als es sich die Person vorgestellt hat. *Machtausweitung* als Anreiz, im humanitären Bereich zu arbeiten, wird von den Experten dagegen unterschiedlich bewertet. Einerseits kann Macht motivieren, da sie Handlungsmöglichkeiten schafft, andererseits finden sich unter Helfern auch solche, denen sie über den Kopf wächst und die sie mißbrauchen. *Neugier* und ein gewisses Maß an *Abenteuerlust* und *Pioniergeist* werden dagegen als gute Voraussetzung für die Mitarbeit in einem Auslandseinsatz gewertet, da sich in diesen Motiven auch die Bereitschaft abzeichnet, sich unbekanntem und schwierigen Situationen im Einsatz zu stellen. Ebenso wird von seiten der NROen die Entwicklung, daß immer mehr Personen in der humanitären Hilfe einen Beruf sehen, meist positiv gewertet, da den Organisationen so zunehmend erfahrene Helfer zur Verfügung stehen.

Allerdings besteht für die NROen bei Entsendung der Helfer immer die Gefahr, daß Projektinteressen von den Auslandsmitarbeitern aus eigenen Interessen heraus vernachlässigt werden. Wenn im Einsatz von einem Helfer z. B. Risiken nur um des Abenteuers willen eingegangen werden, wenn sich der Idealismus zum Helfersyndrom verformt oder wenn für die eigene Karriere und Außendarstellung Projektinhalte vernachlässigt werden, schaden die zugrundelie-

genden Motive der Helfer den Interessen der Organisationen.

Im Auswahlgespräch ist es kaum möglich, den wahren Grund der Ausreise zu erfahren, wenn ihn ein Bewerber zu verheimlichen versucht. Zudem sind sich die Helfer oft selbst nicht bewußt, welche Hoffnungen und Wünsche sie mit dem Einsatz eigentlich verbinden. Ihre ursprünglichen Ausreisemotive können sich im Laufe eines Einsatzes auch verändern. So kann bei einem Helfer, der anfangs aus ideologischen Gründen im humanitären Bereich mitarbeiten wollte, dieses Motiv in den Hintergrund und der Aspekt des Abenteuers und die Möglichkeit, Neues kennenzulernen, mit der Zeit in den Vordergrund rücken. Nach Ansicht von Broer (1998, persönl. Mitteilung)<sup>15</sup> hängt die Qualität der Arbeit der Helfer vor Ort - bis auf den Fall der *Nestflucht*, der sich fast immer im Ausland zum Problemfall entwickelt - weniger von deren Ausreisemotivation ab, sondern vielmehr von deren Arbeitsmotivation. Die Ausreisemotivation werde bereits wenige Tage nach der Ankunft in der neuen Umgebung durch das Alltagsgeschehen überdeckt. In diesem Umfeld käme es auf die Bereitschaft der Person zur Mitarbeit im Projekt und ihr Verständnis dessen, was arbeiten hieße, an. Gute Projektarbeit wird demnach unabhängig von der Ausreisemotivation von Personen geleistet, die grundsätzlich eine hohe Arbeitsmotivation mitbringen.

## 4.2. Projektschwierigkeiten der Helfer

Weitgehend unabhängig von einer Motivation der Helfer gibt es nach Angaben der Experten in jedem Krisen- bzw. Katastropheneinsatz Schwierigkeiten, mit denen v. a. Ersthelfer zu kämpfen haben. Einige dieser Probleme sind auf die extremen Anforderungen der Arbeit im Krisen- bzw. Katastrophengebiet zurückzuführen (s. Kap. 2.3) oder werden zumindest dadurch verstärkt, andere scheinen mit der allgemeinen Situation der Arbeit im Ausland zu tun zu haben, da sie sich in ähnlicher Form auch bei Auslandsmanagern finden<sup>16</sup>.

Die zehn folgenden Probleme wurden in den Experteninterviews am häufigsten angeführt:

### 1. Überforderung

Zu Beginn eines Einsatzes bestehen vielfach Orientierungsschwierigkeiten für die Helfer. Der

---

<sup>15</sup> In Rückbezug auf Untersuchungen von Bittner/Reisch (1991).

<sup>16</sup> Vgl. Furnham/Bochner (1986); Kammel/Teichmann (1995); Stahl (1998).

hohe Grad an Selbständigkeit und Verantwortung, der mit der Projektarbeit meist einhergeht, überfordert sie<sup>17</sup>. Da zudem vielfach ein Mangel an *erfahrenen* Einsatzkräften besteht, werden unerfahrene Mitarbeiter oft zu früh mit zu viel Verantwortung betraut und dadurch überfordert.

## **2. Konfrontation mit Leid**

In Gebieten, in denen viele Menschen an den Folgen einer Katastrophe oder Krise leiden bzw. daran sterben, bedeutet die in diesem Ausmaß meist ungewohnte Konfrontation mit Leidenden und dem Tod eine extreme Belastung. Befinden sich unter den Opfern auch Kinder, steigt die Belastungsrate in der Regel noch an.

## **3. Einsamkeit**

Mit Distanz zum vertrauten Umfeld (Familien-/Freundeskreis) und den bekannten Strukturen in der Heimat geht vielfach ein Gefühl der Einsamkeit einher. Die Kultur des Einsatzlandes ist in vielen Punkten fremd und unverständlich, es fehlt der fachliche und persönliche Austausch mit Kollegen und Freunden. Freizeitmöglichkeiten als Ausgleich existieren oft nur in geringem Umfang.

## **4. Probleme im Team**

Die persönlichen Differenzen, die im Laufe eines Einsatzes im Team der Helfer - falls ein solches existiert - auftreten können, werden von den NROen zu den schwerwiegendsten Problemen gerechnet. Da die Helfer in den meisten Fällen in unmittelbarer Nähe zueinander, oft im gleichen Haus, wohnen und wenig Möglichkeiten existieren, sich während der Zeit des Einsatzes aus dem Weg zu gehen – oft verbietet die Sicherheitslage, das Haus abends zu verlassen oder es mangelt, wie gesagt, an Freizeitangeboten – kann es zu interpersonellen Konflikten kommen, die die Experten als “Ghettoeffekte” oder als “Lagerkoller” bezeichnen. Teamprobleme scheinen tendenziell stärker aufzutreten, wenn das Alter der Mitarbeiter weit auseinander liegt. Vielfach herrscht in einem Team zudem ein unterschwelliger Gruppendruck, Schwächen nicht zu zeigen und mit der Krisensituation zumindest nach außen hin problemlos fertig zu werden (“Mythos des starken Mannes”), was wiederum Gefühle der Einsamkeit verstärken kann.

---

<sup>17</sup> Im positiven Fall wachsen die Auslandsmitarbeiter im Laufe der Einsatzzeit in die Aufgabe hinein, im negativen Fall wächst ihnen die Aufgabe mehr und mehr über den Kopf oder die mit der Aufgabe verbundenen Privilegien wie Macht, Ansehen etc. werden zur Kompensation mißbraucht.

## **5. Probleme mit Zentrale**

Das Empfinden, daß die Zentrale im Heimatland auf Anfragen und Bitten zu langsam oder falsch reagiert und die Helfer vor Ort vergißt, erzeugt Ärger und Vorbehalte gegenüber der Organisation. Gleichzeitig existiert auf seiten der Helfer oft wenig Verständnis bei den Aufforderungen der Organisation, schriftliche Berichte abzufassen, den Einsatz zu dokumentieren, Belege zu sammeln etc. und diese weiterzuleiten, wodurch weitere Spannungen entstehen können.

## **6. Kulturelle Differenzen**

Vor allem aufgrund der Kurzfristigkeit der Ausreise verfügen viele Helfer nur über rudimentäre Kenntnisse hinsichtlich des Einsatzlandes zu Beginn ihres Aufenthaltes im Feld. Dementsprechend existiert vielfach wenig Sensibilität und Wissen über lokale Gewohnheiten und Verhaltensweisen. Mißverständnisse und Irritationen im Kontakt mit lokalen Helfern, Opfern und der restlichen Bevölkerung und Bürokratie sind vorprogrammiert.

## **7. Sicherheitsrisiko**

Vor allem bei *complex emergencies* kann mit der Arbeit in der Krisenregion ein Sicherheitsrisiko verbunden sein. In die humanitäre Hilfe wird seit einiger Zeit zunehmend Gewalt hineingetragen, indem sie von Kriegsparteien gewaltsam verweigert oder auch vereinnahmt wird. Schwierigkeiten mit dem Militär oder paramilitärischen Gruppen, die internationale Helfer als Zeugen von ihnen verursachter Kriegsverbrechen fernhalten wollen, die der gegnerischen Partei keine Hilfe zukommen lassen wollen oder die Hilfslieferungen für ihre eigenen Belange nutzen wollen, sind in Krisengebieten heute keine Seltenheit mehr. Sie behindern bzw. gefährden die Arbeit der Helfer und stellen eine psychische Belastung dar<sup>18</sup>.

## **8. Entbehrung bzw. Umstellung**

Ungewohntes Klima und Essen und einfache Lebensweisen bei gleichzeitigem Verzicht auf gewohnte (Luxus-)Güter stellen für viele Helfer eine zusätzliche Anstrengung dar.

## **9. Dauerstreßbelastung**

Da der Bedarf an Unterstützung und Hilfeleistungen in den meisten Krisenregionen groß ist, arbeiten die Helfer in der Regel weit mehr als acht Stunden am Tag und oft auch am Wochenende. Neben sonstigen Belastungen kann dieser intensive Arbeitseinsatz mittelfristig zu einem

Zustand führen, in dem die Anforderungen der Arbeit die Ressourcen des Mitarbeiters übersteigen und eine hohe Streßbelastung die Folge ist<sup>19</sup>.

## **10. Erwartungsdruck**

Zum Teil gehen die Helfer selbst mit übersteigerten Erwartungen ihrer Möglichkeiten in den Einsatz, zum Teil werden von den Betroffenen der Krise, der Zentrale, den Mitarbeitern oder sonstigen Personengruppen hohe Erwartungen an die Helfer herangetragen. Dies kann einen inneren Konflikt zwischen eigenen und fremden Erwartungen und den tatsächlichen Hilfsmöglichkeiten auslösen, der zusätzlich belastet und frustriert.

Die Probleme, die viele Helfer im Einsatz zu spüren bekommen, wirken sich auf die Qualität der Projektarbeit aus. Vielfach werden sie zwar durch positive Erlebnisse und Erfahrungen im Einsatz abgemildert oder aufgehoben, z. T. verstärken sie sich aber auch gegenseitig. In den meisten Fällen scheinen sich Helfer im Lauf eines Projektes mit den Schwierigkeiten, die sie mit sich und den Gegebenheiten im Projekt haben, zu arrangieren und Kompensationsmöglichkeiten zur Reduzierung dieser Belastungen zu finden. Nur in wenigen Fällen brechen Helfer aufgrund der Projektschwierigkeiten ihren Einsatz verfrüht ab<sup>20</sup>. Allerdings können in dem oft hohen Drogenkonsum (v. a. Alkohol) wie in zynischen bis rassistischen Äußerungen oder Aggressionen gegenüber den Opfern der Krise oder gegenüber Teammitgliedern und auch im Rückzug einzelner Helfer in eine innere Isolation problematische Versuche einzelner Helfer gesehen werden, mit Überforderung, Einsamkeit und Streß umzugehen. Der Einsatz wird in solchen Fällen nicht abgebrochen, sondern die Belastung wird vielmehr über selbst- bzw. fremdschädigende Verhaltensweisen abgebaut.

---

<sup>18</sup> Vgl. Kommission der EG, SEK (1998)797 endg.

<sup>19</sup> Vgl. Lazarus/Launier (1978).

<sup>20</sup> Nach Schätzung einzelner Organisationen in maximal 5% der Fälle.

### 4.3. Probleme der Organisationen mit Helfern

Ein Hilfsprojekt stellt immer einen dynamischen Prozeß dar, der von unterschiedlichen Seiten beeinflußt wird (Helfer, Zentrale, Notopfer als Zielgruppe, lokale Bevölkerung u. a.). Es entwickelt eine Eigendynamik, die von seiten der Organisation nie vollständig kontrolliert werden kann. Vor allem bei längeren Einsätzen wird von den NROen beklagt, daß sich Projekte z. T. verselbständigen und die Interessen der Organisation von Helfern vor Ort hinter eigene Bedürfnisse zurückgestellt werden. Nach Ansicht eines Experten entsteht ein Großteil der Probleme in Projekten dadurch, daß einige Helfer für die Arbeit im humanitären Bereich nicht geeignet sind, da sie die Belastungen, die mit der Arbeit im Einsatz verbunden sind, nicht aushalten und über keine ausreichende fachliche und soziale Kompetenz verfügen. Die Schlußfolgerung aus dieser Aussage müßte eigentlich sein, daß v. a. die Auswahl der Helfer wesentlich verbessert wird. Allerdings muß auch gesehen werden, daß Belastungsreaktionen in solchen Extremsituationen ein normales Verhalten darstellen können und zumindest zum Teil als natürliche Reaktion auf unnatürliche Ereignisse verstanden werden können<sup>21</sup>. Personen, die längerfristig im Feld arbeiten, ohne Belastungsreaktionen zu zeigen, stellen die Ausnahme dar. Da in Zukunft der Bedarf an humanitärer Hilfe und damit auch an Helfern allerdings eher steigen wird<sup>22</sup>, sollte ein Weg zur Verminderung dieser Überlastungen beispielsweise durch verstärkte Betreuungsangebote von seiten der Organisationen gefunden werden.

Eine Expertin wies zudem darauf hin, daß bei Ersthelfern Überforderung und Belastungserscheinungen auch deshalb auftreten, weil sie aus Gründen fehlender erfahrener Personalkräfte zu früh zu verantwortungsvolle Positionen im Einsatz besetzen müssen. Dies führt zu Überlastungen und einer ablehnenden Haltung gegenüber ihrer Mitarbeit in weiteren Einsätzen. Hinzu kommt, daß sich Ersthelfer im Einsatz häufig nicht gut betreut fühlen, was laut der Expertin auch darauf zurückzuführen ist, daß Einsatzhelfer in Führungspositionen selten auf Personalführung vorbereitet werden, geschweige denn darin ausgebildet sind.

---

<sup>21</sup> In Anlehnung an Definitionen zu posttraumatischen Belastungsstörungen, vgl. z.B. Ehlert (1999: 4).

<sup>22</sup> Vgl. Eberwein (1997).

## 5. Möglichkeiten der “Harmonisierung”

Für die NROen stellt sich die Frage, wie Problemen mit Helfern vorgebeugt werden kann bzw. wie sie, falls sie auftreten, wieder behoben werden können. Es ist klar, daß das Risiko, das die Organisation bei der Projektarbeit mit Helfern eingeht, nicht vollständig ausgeschaltet werden kann. Auch dem Versuch der Organisationen, es zu minimieren, sind praktisch Grenzen gesetzt. Dennoch wird im Zuge der Expansion vieler humanitärer Hilfsorganisationen in den letzten Jahren nach Möglichkeiten gesucht, die humanitäre Hilfe zu verbessern und in diesem Zusammenhang ein Risiko personeller Fehlbesetzungen einzuschränken.

Ansatzpunkte hierfür sind, wie z. T. bereits erwähnt, in folgenden Bereichen zu sehen:

### 1. Hohe Eintrittsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen

Durch eine verstärkte Selektion der Bewerber wird versucht, Problemen vorzubeugen, die auf fehlender fachlicher Kompetenz, wenig Berufserfahrung, mangelnder kultureller Sensibilität oder Teamerfahrung beruhen. Kaum qualifizierte Bewerber, die vor einigen Jahren noch eingestellt worden wären, werden heute von den Organisationen abgelehnt.

Die Selektion der Helfer stößt aus zwei Gründen an Grenzen. Zum einen existiert bisher kein Auswahlverfahren, das die Qualität der Arbeit des Bewerbers im Vorfeld valide bestimmen kann. Auch unter stark selektierten Helfern finden sich Ungeeignete. Zum zweiten stehen NROen beim Auftreten mehrerer Katastrophen und bei der Suche nach Spezialisten noch immer vor dem Problem, daß aus dem Bewerberpool für eine Stelle oft nur ein oder zwei Personen in Frage kommen und die Organisation sich entscheiden muß, entweder keinen oder einen in manchen Punkten problematischen Kandidaten nehmen zu müssen. Eine Interviewpartnerin vertrat sogar die Ansicht, daß ein Informationsaustausch zwischen den Organisationen hinsichtlich der Kompetenz eines Kandidaten, der nach einem Projekt zu einer anderen Organisation wechsele, u. a. deswegen nicht stattfände, da man bei einer schlechten Referenz gezwungen sein könnte, auf diesen möglicherweise dringend benötigten Bewerber zu verzichten. Ob diese Aussage verallgemeinert werden kann, sei dahingestellt. Tatsache ist, daß ein Austausch über Bewerber, die die Organisation wechseln, zwischen den NROen kaum stattfindet, obwohl manche Probleme im Einsatz durch diesen Austausch vermieden werden könnten.

## **2. Gezielte Vorbereitung**

Eine intensive Vorbereitung soll die fachliche Qualifikation des Helfers im Einsatz erhöhen und gleichzeitig der Vermittlung der Organisationsrichtlinien, -ziele und -interessen dienen. Ein vorbereiteter Helfer, der den Status seiner Organisation, seine Arbeitsanforderungen, die lokalen Gegebenheiten und das Projektziel kennt, geht erfahrungsgemäß mit einer größeren Sicherheit in den Einsatz, kann Situationen vor Ort besser einschätzen und ist schneller effizient im Projekt einsetzbar. Neben einer fachlichen Einführung stellen Informationen über Kultur, Geschichte, Politik und Traditionen des jeweiligen Landes und v. a. Hinweise zu den Sicherheitsrichtlinien heute einen unerläßlichen Teil dieser Vorbereitung dar.

Allerdings stößt die Vorbereitung, wie bereits erwähnt, an Grenzen, da “weiche” Qualifikationskriterien nur bedingt erlernt werden können und die Ausreise oft extrem kurzfristig erfolgt. Zudem werden durch die Vorbereitung Kosten verursacht. Dennoch sehen die Organisationen nach Ansicht der Experten zunehmend die Notwendigkeit einer systematischen und ausführlichen Vorbereitung, deren Kosten sich durch die schnellere Einarbeitungszeit vor Ort und eine qualitativ hochwertigere Projektarbeit amortisieren können.

## **3. Information über die Arbeit der Helfer vor Ort**

Durch eine kontinuierliche und systematische Information der Organisation über die Geschehnisse im Projekt können Fehlbesetzungen zwar nicht verhindert, aber früher bemerkt werden und Konsequenzen daraus gezogen werden<sup>23</sup>. Damit bietet diese Berichterstattung, die heute üblich und aufgrund besserer Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. via e-mail) auch möglich ist, die Chance, früh zu erkennen, wo auf seiten der Helfer Organisationsinteressen verletzt werden. Alle Arten der Berichterstattung (mündliche Meldungen, Dokumentationen, schriftliche Berichte) und Besuche im Projekt können dazu beitragen. Aufgrund der Entfernung ist es für die Organisationen allerdings nicht immer möglich zu beurteilen, inwiefern die Berichte der Helfer subjektiv gefärbt oder “geschönt” sind. Selbst bei einem Besuch im Projekt können vorhandene Probleme z. T. überspielt werden.

---

<sup>23</sup> Im gravierenden Fällen durch die Repatriierung des Helfers.

#### **4. Einsatz von Fachteams**

Ähnlich wie Punkt 3. kann auch der Einsatz eines Fachteams positiv gewertet werden. Da heute stärker auf die Qualifikation der Auslandsmitarbeiter geachtet wird, verfügen die eingesetzten Teams über einen insgesamt weitreichenden Kenntnisstand. Fehlbesetzungen können dadurch zwar nicht verhindert, aber Qualifikationsdefizite ausgeglichen und psychische Belastungen abgefangen werden.

#### **5. Einsatz professioneller Helfer**

Im Einsatz professioneller Helfer wird heute die zentrale Maßnahme gesehen, das Risiko einer Stellenfehlbesetzung zu verringern. Bewährte Helfer, mit denen in vergangenen Projekten bereits erfolgreich zusammengearbeitet wurde, leisten mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem neuen Projekt, das ähnliche Qualifikationen erfordert, wieder gute Arbeit.

Zwar besteht bei Entsendung dieser professionellen Helfer das Risiko, daß sie aufgrund ihrer Erfahrungen *zu* eigenständig arbeiten und sich ihre Streßbelastung mit jedem Einsatz potenziert, was zu langfristigen Belastungsschäden und Burnout führen kann, doch ist das Risiko, das die Organisation bei Entsendung von Ersthelfern eingeht, in der Regel höher. Bei Personen, die erstmalig in der humanitären Hilfe arbeiten, ist der NRO vor dem Einsatz weitaus weniger bekannt über:

- a) ihre Motivation zur Mitarbeit (Welche Ziele verfolgt Helfer mit Einsatz? Wie zuverlässig vertritt er Organisationsziele?),
- b) ihre körperliche und psychische Stabilität (Über welche Potentiale verfügt Helfer hinsichtlich Streß- und Frustrationstoleranz? Wie gut kennt er eigene Grenzen?),
- c) ihre Fähigkeit zur Außenrepräsentation (Wie gut vertritt Helfer Organisation gegenüber Medien, staatlichen Stellen im Krisenland?) und
- d) ihre allgemeinen Kompetenzen (Über welche fachlichen Fähigkeiten und interkulturelle Sensibilität verfügt Helfer? usw.).

Um das Risiko der Stellenfehlbesetzung zu reduzieren, entsenden die Organisationen unerfahrene Helfer in der Regel in Projekte, in denen auch erfahrene Helfer mitarbeiten. Dadurch können anfängliche Inkompetenzen ausgeglichen werden. Ebenfalls kann eine vorerst nur kurzzeitige Entsendung für einige Wochen eine Möglichkeit darstellen, die Fähigkeiten des Helfers zu einem Zeitpunkt zu erproben, zu dem die Kosten seines Einsatzes noch vergleichsweise niedrig sind.

In jedem Fall ist der organisatorische Aufwand, der mit der Entsendung von Ersthelfern einhergeht, größer als bei der Entsendung professioneller Helfer.

## 6. Bilanz

Wie beschrieben sind die Anforderungen der Organisationen an ihre Auslandsmitarbeiter in den letzten Jahren angestiegen. Diese Entwicklung kann als Folge der wachsenden Belastungen und Sicherheitsrisiken gesehen werden, denen Helfer in Einsatzgebieten - v. a. bei *complex emergencies* - ausgesetzt sind. Gleichzeitig spiegelt sich in dieser Entwicklung das Interesse der Organisationen wider, im Einsatz hochwertige und effektive Arbeit zu leisten, ohne in großem Umfang in die Qualifikation der Helfer investieren zu müssen. Resultat ist die verstärkte Nachfrage der Organisationen nach professionellen Helfern, wodurch eine Professionalisierung der humanitären Hilfsarbeit allgemein vorangetrieben wird. Zwei Konsequenzen lassen sich hieraus ableiten.

Erstens tun sich Personen, die in die humanitäre Projektarbeit einsteigen wollen, heute schwerer, eine attraktive Auslandsstelle zu bekommen<sup>24</sup>. Es zeichnet sich ein Trend bei den Organisationen ab, von Neueinsteigern heute mehr Zusatzqualifikationen, z. B. Praktika in Ländern der Dritten Welt bzw. bei humanitären Organisationen, oder Fortbildungen wie einen Tropenmedizinkurs., zu verlangen, bevor ihnen eine "Einstiegschance" in den humanitären Bereich gewährt wird. Da den Organisationen durch diese Forderung keine Kosten entstehen und diese Handhabung ihnen den Vorteil bringt, auch bei Ersthelfern auf eine gewisse Vorbildung in der humanitären Auslandsarbeit zurückgreifen zu können, hat sich die "Anforderungsspirale" für Neueinsteiger in den letzten Jahren aufwärts gedreht. Die Leidtragenden dieser Entwicklung sind die Bewerber. Sie müssen heute verstärkt ihre berufliche Biographie frühzeitig auf die humanitäre Hilfe ausrichten und Extraqualifikationen erwerben, wenn sie im humanitären Bereich langfristig tätig werden wollen und/oder darin eine "Karriere" planen.

Die zweite, damit zusammenhängende Konsequenz ist, daß humanitäre Hilfe in Krisen- und Katastrophengebieten zu einem Arbeitsfeld geworden ist, in dem Auslandsmitarbeiter heute eine langfristige Berufsperspektive finden können. Durch die Expansion der NROen in

---

<sup>24</sup> Ausnahme bilden Personen mit einer vergleichsweise seltenen oder viel gesuchten Berufsausbildung, wie z.B. Chirurgen.

den letzten zehn Jahren ist der Bedarf an Auslandsmitarbeitern gestiegen. Da viele Organisationen gezielt nach erfahrenen und erprobten Helfern suchen, ist es für diese Personengruppe leichter, nach einem Einsatz in neuen Projekten unterzukommen.

Das Risiko, das mit der Entscheidung einer langfristigen Tätigkeit in Auslandseinsätzen verbunden ist, wird nach Angaben der Experten von den meisten Helfern unterschätzt. Neben der beruflichen Unsicherheit aufgrund der Vergabe von Zeitverträgen treten bei der Rückkehr der Helfer häufig berufliche und private Reintegrationsschwierigkeiten auf. Neben allgemeiner Entfremdung gegenüber Verwandten, Freunden und den "Gepflogenheiten" des Heimatlandes<sup>25</sup> kann es im Fall einer vorerst vergeblichen Arbeitsplatzsuche zu finanziellen Engpässen kommen, da die wenigsten Helfer während ihrer Zeit im Ausland Arbeitslosen- oder Sozialversicherungsbeiträge zahlen. Auch eine freiwillige Altersvorsorge wird selten abgeschlossen. Gleichzeitig gelingt ihnen zum Teil aufgrund eigener Vorbehalte gegen die Arbeitsverhältnisse in Deutschland (z. B. die hierarchischen Strukturen in Krankenhäusern), zum Teil aber auch aufgrund Ressentiments seitens vieler Arbeitgeber (s. „Verbuschungseffekt“) und Fortentwicklungen in ihrem Berufsbereich (z. B. technischen Neuerungen) der berufliche Wiedereinstieg vielfach schlecht<sup>26</sup>. Viele Helfer sind deshalb, auch wenn sie in diesem Berufsfeld nicht mehr arbeiten wollen und sich körperlich und psychisch "ausgebrannt" fühlen, auf ihre Auslandstätigkeit angewiesen. Die Folgen einer solchen in gewisser Weise unfreiwilligen oder zumindest nicht mit Enthusiasmus angestrebten Weiterbeschäftigung im humanitären Bereich auf die Gesundheit des Helfers und die Qualität seiner Arbeit im Projekt lassen sich denken. Reaktionen der Gleichgültigkeit oder Aggression gegenüber dem Schicksal der Opfer können ebenso aus dieser Entfremdung des Mitarbeiters resultieren wie Machtmißbrauch oder Lethargie im allgemeinen.

Da sich abzeichnet, daß die NROen auch in Zukunft viel mit erfahrenen Helfern zusammenarbeiten werden, muß es deren Anliegen sein, Auslandsmitarbeiter in ihrer Arbeit noch gezielter zu unterstützen und frühzeitig Belastungserscheinungen vorzubeugen. Hierzu ist ein intensiver Kontakt zu den Helfern und ein Bewußtsein und eine Sensibilität für die Probleme

---

<sup>25</sup> Diese Entfremdung ist auch von anderen im Ausland zeitweise tätigen Berufsgruppen, wie Auslandsmanagern, bekannt; vgl. z.B. Black (1992); Austin (1986).

<sup>26</sup> Ähnliches berichteten Personalreferenten der Organisationen für Entwicklungszusammenarbeit in den Experteninterviews über die Wiedereinstiegschancen ihrer Auslandsmitarbeiter auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

der Helfer auf seiten der Betreuenden notwendig, um Erschöpfung frühzeitig zu erkennen. In Konzepten wie dem der Supervision oder des coaching sind Wege zu sehen, wie auf lange Sicht Überlastungen, Frustrationen und Burnout vorgebeugt oder diese zumindest reduziert werden können. Inzwischen wird das Problem der langfristigen Belastungen bei humanitärer Arbeit nach Expertenauskunft zwar erkannt, doch wird der Umgang mit diesem noch weitgehend in die Hände der Helfer gelegt und damit von seiten der NROen wenig Verantwortung für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter übernommen.

Ein Austausch der Organisationen über die Qualität der Arbeit und psychische Stabilität (auch traumatische Erlebnisse durch Entführung etc.) von erfahrenen Mitarbeitern, die die Organisation wechseln, könnte zudem zu einer Verbesserung der humanitären Hilfe führen.

Durch die Kooperation der NROen mit professionellen Helfern wird das in diesem Papier betonte Problem der Auswahl und Vorbereitung geeigneter neuer Helfer sicherlich verkleinert, jedoch nicht beseitigt, da die Hilfsorganisationen immer auf Nachwuchs angewiesen sein werden. Entsprechend muß von Hilfsorganisationen, die mit unerfahrenen Helfern zusammenarbeiten, verstärkt an der Entwicklung von Auswahlverfahren und einer Basisvorbereitung gearbeitet werden. Gleichzeitig muß dafür gesorgt werden, daß Ersthelfer vor Ort von Mitarbeitern betreut werden, die Erfahrung im Bereich der Personalführung haben und entstehende Gefühle der Überforderung erkennen und auffangen können.

Da Bewerber häufig eine langfristige Berufsperspektive mit ihrem Einstieg in die humanitäre Hilfe verbinden, lohnt es sich, bei der Selektion der „richtigen“ Helfer und deren Vorbereitung und Betreuung nicht zu sparen. Allerdings besteht das Problem, daß die kostenaufwendige Auswahl und Erstvorbereitung von den Organisationen durchgeführt werden müßten, die bereit sind, mit den Unerfahrenen zu arbeiten, während andere Organisationen dann die ausgebildeten und selektierten Helfer durch vergleichsweise hohe Honorare abwerben und damit sozusagen „die Sahne abschöpfen“. Eine solche Entwicklung deutet sich bereits an und sollte zwischen den NROen zumindest diskutiert werden. Ob und wie dieser Entwicklung von den ausbildenden Organisationen entgegengewirkt werden kann - und ob das überhaupt angestrebt wird - ist momentan schwer einzuschätzen. Möglicherweise wird eine Lösung des Problems in der Institutionalisierung einer Weiter- bzw. Ausbildung dieser Gruppe der Ersthelfer vor ihrem Einsatz liegen. Die Konzeption des organisationsübergreifenden Vorbereitungskurses und auch der tendenziell ansteigende Rückgriff der NROen auf Absolventen des Aufbaustudienganges „Humanitäres Völkerrecht“ in Bochum weist in diese Richtung.

Klarer ist, daß ein Rückgriff auf professionelle Helfer die personellen Risiken eines Einsatzes für die Organisationen zwar z. T. verschoben, aber nicht beseitigt hat. Aufgrund der Einsatzrisiken v. a. bei *complex emergencies* werden die Organisationen sowohl hinsichtlich einer psychologischen Betreuung langjähriger Auslandsmitarbeiter als auch bezüglich verbesserter Konzepte der Auswahl, Vorbereitung und Betreuung neuer Helfer mittelfristig zweifelsohne Überlegungen anstellen müssen.

## 7. Literatur

- Austin, C.N. (Hg.), 1986, *Cross-Cultural Reentry: A Book of Readings*, ACU Press, Abilene, Tex.
- Bittner, A. und B. Reisch, 1991, *Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Eine Bestandsaufnahme*, Manuskript, IFIM, Königswinter.
- Black, S., 1992, *Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance*, in: *Human Relations*, 2/1992, 177-192.
- Eberwein, W.-D., 1997, *Die Politik der humanitären Hilfe: Im Spannungsfeld von Macht und Moral*, dp 97-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Ehlert, U., 1999, *Posttraumatische Belastungsstörung: Zum Stand der Forschung*, *Psychomed*, 1/99, S. 4-9.
- Enzmann, D. und D. Kleiber, 1989, *Helfer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*, Ansanger, Heidelberg.
- Fengler, J., 1998, *Helfen macht müde: Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*, Pfeiffer, München.
- Furnham, A. und S. Bochner, 1986, *Culture Shock. Psychological Reactions of Unfamiliar Enviroments*, Methuen, London u.a.
- Kammel, A. und D. Teichmann, 1995, *Internationaler Personaleinsatz*, Oldenbourg, München.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 1998, *Arbeitsdokument der Kommission über die Sicherheit der Mitarbeiter der humanitären Hilfe und den humanitären Raum*, SEK (1998) 797 endg., 14. Mai, Brüssel.
- Lazarus, R.S. und R. Launier, 1978, *Stress-related Transaction between Person and Environment*, in L.A. Pervin und M. Lewis (Hg.), *Perspectives in International Psychology*, Plenum Press, New York.
- o.V., 1988, *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, 12 Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Schuler, H. und U. Funke, 1995, *Diagnose beruflicher Eignung und Leistung*, in: H. Schuler (Hg.), *Organisationspsychologie*, 2. korr. Aufl., Huber, Bern u.a.
- Stahl, G.K., 1998, *Internationaler Einsatz von Führungskräften*, Oldenbourg, München u.a.
- Topçu, Yasemin, 1997, *Die Neugestaltung staatlicher humanitärer Hilfe in der Bundesrepublik Deutschland*, dp 97-302, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

## Anhang

Dieser Abhandlung zugrundeliegende Experteninterviews wurden mit Vertretern der folgenden Organisationen geführt:

*a) Hilfsorganisationen (Mitglieder des Koordinierungsausschusses des Auswärtigen Amtes)*

ADRA (Adventist Development and Relief Agency)  
 Ärzte ohne Grenzen  
 Arbeiter-Samariter Bund  
 Care Deutschland e.V.  
 Deutsches Rotes Kreuz  
 Johanniter-Unfall-Hilfe  
 Komitee Cap Anamur  
 Malteser Auslandsdienst

*b) Sonstige Organisationen bzw. Institutionen*

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)  
 Arbeitskreis "Lernen und Helfen in Übersee"  
 Deutscher Entwicklungsdienst (DED)  
 Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE)  
 Institut für Interkulturelles Management (IFIM)

Weitere Experteninterviews, die mit Vertretern der nachfolgenden Hilfsorganisationen von Yasemin Topçu und Catherine Götze geführt wurden, dienten der Ergänzung der Ausführungen in diesem Papier.

Deutscher Caritasverband  
 Deutsche Welthungerhilfe  
 Diakonisches Werk  
 Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit mbH (GTZ)  
 Medico International  
 THW  
 World Vision

# Arbeitsgruppe Internationale Politik

## Discussion Papers

**1997**

**P 97-301**

**Wolf-Dieter Eberwein**

Die Politik Humanitärer Hilfe: Im Spannungsfeld von Macht und Moral

**P 97-302**

**Yasemin Topçu**

Die Neugestaltung staatlicher humanitärer Hilfe in der Bundesrepublik Deutschland

**P 97-303**

**Wolf-Dieter Eberwein**

Umwelt – Sicherheit – Konflikt  
Eine theoretische Analyse

**P 97 – 304**

**Peter Brecke**

Using Pattern Recognition to Identify Harbinger Configurations of Early Warning Indicators

**1998**

**P 98 – 301**

**Wolf-Dieter Eberwein**

Die deutsch-polnischen Beziehungen: Integrations-theoretische Überlegungen

**P 98 –302**

**Wolf-Dieter Eberwein**

**Sven Chojnacki**

Disasters and Violence 1946 – 1997. The link between the natural and the social environment

**P 98 – 303**

**Catherine Götze**

Humanitäre Organisationen und Zivilgesellschaft. Konzeptionelle Überlegungen zum zivilgesellschaftlichen Charakter von Nichtregierungsorganisationen

**P 98 – 304**

**Ortwin Renn und Andreas Klinke**

Risikoevaluierung von Katastrophen

**P 98 – 305**

**Matthias Ecker**

Die „Deutsch-Polnische Elitestudie“: Konstruktion und Repräsentativität der deutschen Stichprobe

# Arbeitsgruppe Internationale Politik

## Discussion Papers

**1999**

**P 99-301**

**Basil Kerski**

Die Rolle nichtstaatlicher Akteure in den deutsch-polnischen Beziehungen vor 1990

**P 99-302**

**Yasemin Topçu**

Humanitarian NGO-Networks – Identifying Powerful Political Actors in an International Policy-Field

**P 99-303**

**Wolf-Dieter Eberwein**

**Sven Chojnacki**

The Capacity and Willingness to Act  
Two Constitutive Elements of Strategy Design

**P 99-304**

**Catherine Götze**

Von der humanitären zur Entwicklungshilfe  
Entwicklung, Konflikt, Nothilfe und die ambivalente Aktualität des Kontinuumkonzeptes

## BESTELLSCHEIN

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
Presse- und Informationsreferat  
Reichpietschufer 50  
**D - 10785 Berlin**

**Absender:**

---

---

---

---

Bitte schicken Sie mir folgende Veröffentlichungen des WZB:  
Please send me the following WZB-Papers:

| Paper-Nr.:       | Autor:           |
|------------------|------------------|
| <br><br><br><br> | <br><br><br><br> |

### **Paper-Bestellungen: Briefmarken erbeten**

Wir erbitten von allen Bestellern, die papers vom WZB anfordern, eine **1 DM-Briefmarke pro paper** als pauschalen Beitrag zu den anfallenden Versandkosten. Besteller aus dem **Ausland** werden gebeten, für jedes bestellte paper einen "Coupon-Réponse International" (internationalen Antwortschein), der auf Postämtern erhältlich ist, beizufügen.

Aus diesem Grund ist es auch nicht mehr möglich, Bestellungen von papers **per Telefon oder Fax** an das WZB zu richten. Schicken Sie ihre Bestellungen nur noch schriftlich an die WZB-Pressestelle, und legen Sie neben der entsprechenden Anzahl von Briefmarken weiterhin einen mit ihrer eigenen Adresse versehenen Aufkleber bei.

Die in letzter Zeit erheblich gestiegene Anzahl von Bestellungen sowie die Mittelkürzungen, die öffentlich finanzierten Institutionen - wie auch dem WZB - auferlegt wurden, machen diese Maßnahmen unumgänglich. Wir bitten um Verständnis und darum, unbedingt wie beschrieben zu verfahren.

### **Stamps for Papers**

We ask for a 1 DM-postage stamp per paper from all those who wish to order WZB-papers, and who live in Germany. These stamps contribute to the shipment costs incurred. All persons interested in WZB-papers from abroad are asked to send one "Coupon-Réponse International" (international reply coupon) for each ordered paper. The coupons can be obtained at your local post office.

Because of this, it is no longer possible to order papers over the phone or by telefax. Please send your orders only by letter to the WZB-Press and Information Office, and add to the postal stamps a sticker with your own address written on it.

The reasons for these measures are the high increase in the number of ordered papers during the last months as well as the cut in funds imposed on publicly financed institutions like the WZB. We do ask for your understanding and hope that you will comply with the above mentioned procedure.

