



Gestärkt gegen Stress oder stark gestresst? Umgang mit Belastungen in Friedenseinsätzen

Maren Rößler und Cord Wiesenthal

Bedingungen am Arbeitsplatz haben einen besonderen Einfluss auf persönliches Stressempfinden, Motivation und dauerhafte Einsatzbereitschaft. Dies betrifft vor allem das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen¹, aber auch die empfundene Erfüllung durch die Aufgabe an sich. Das ZIF ist der Frage nachgegangen, welche kumulativen Stressfaktoren in Friedenseinsätzen Wohlergehen und Motivation ziviler Fachkräfte beeinflussen – und welche Unterstützung sie von institutioneller Seite erhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass missionsinterne Gegebenheiten den größten Stress verursachen, institutionelle Angebote aber primär auf externe, sicherheitsbezogene Faktoren zielen.

Stressresistenz und Motivation | *Hohe Anforderungen an zivile Fachkräfte*

Sind Sie stressresistent? Fühlen Sie sich berufen zu improvisieren und sich dem Unvorhersehbaren auszusetzen? Möchten Sie unter schwierigen Arbeitsbedingungen in fremden, teils unsicheren Ländern, ohne ihre Familie und mit einem befristeten Vertrag zur Friedenskonsolidierung beitragen? Diese Fragen dürften wohl kaum als Beispiele für erfolgreiches Personalmarketing in einschlägigen Lehrbüchern auftauchen. Doch wenn das Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) im Auftrag des Auswärtigen Amtes Fachkräfte für Auslandseinsätze sucht, will es genau solche Kandidaten finden, die auf diese Fragen mit einem überlegten „Ja“ antworten.

Jedes Jahr bewerben sich mehrere Hundert sehr gut ausgebildete, arbeitserfahrene Experten um Aufnahme in den ZIF-Personalpool, aus dem sie in Friedenseinsätze vermittelt werden. In dem Verfahren werden neben fachlicher Qualifikation und mehrjähriger Berufserfahrung auch die persönliche Motivation sowie die psychische und physische Belastbarkeit der Kandidaten geprüft. Ziel ist es herauszufinden, ob die persönlichen Voraussetzungen mit den vorhersehbaren Anforderungen übereinstimmen. Hat man es mit einem Abenteurer oder einem wertefesten, praxisorientierten Idealisten zu tun? Ist es wahrscheinlich, dass die Fachkraft auch angesichts belastender Lebens- und Arbeitsumstände oder gar traumatisierender Ereignisse ihre innere Stärke behält oder rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreift?

Im Kern geht es um die Frage, ob Bewerber eine ausgeprägte Resilienz mitbringen – also die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und als Anlass für eigene Weiterentwicklung zu nutzen. Derartige Prognosen sind selbstverständlich nur mit Vorsicht zu treffen. Die Verantwortung für das Wohlergehen der Fachkräfte ist mit einer gründlichen Auswahl im Vorfeld eines Einsatzes auch noch nicht abgeschlossen. Im Gegenteil,

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

die positive Auswahlentscheidung des ZIF ist nur der Startpunkt einer gegenseitigen Bindung auf Zeit, bei der Engagement und Leistungsfähigkeit der Experten durch gezielte Unterstützung von institutioneller Seite gestärkt und erhalten werden.

Dies passiert nicht nur zum Wohle der Fachkraft, sondern liegt auch im Interesse aller beteiligten Organisationen: *Talent-Management* – also das Finden und Binden passender Fachkräfte – besteht neben besonderen Rekrutierungsanstrengungen auch darin, für die angeworbenen Personen nachhaltig attraktiv zu bleiben. Dazu bedarf es einer angemessenen Betreuung und wertschätzenden Unterstützung in der persönlichen beruflichen Entwicklung.

Stress im Einsatz | *ZIF-Studie zu Stressfaktoren und Betreuungsangeboten*

Mit einer Studie ist das ZIF der Frage nachgegangen, wie sich der besondere Arbeitskontext ziviler Experten auf ihr persönliches Wohlergehen auswirkt und welche Unterstützung von institutioneller Seite geleistet wird. Die Ausgangshypothese lautete dabei: Der Umgang mit den besonderen Sicherheitsrisiken eines Friedenseinsatzes wird durch spezielle Trainings im Vorfeld und Maßnahmen der Mission vor Ort in der Regel bestmöglich adressiert. Aber wie steht es um den Umgang mit den alltäglichen Belastungen, die sich aus der besonderen Arbeits- und Lebenssituation ergeben?

Befragt wurden 18 Mitglieder des ZIF-Expertenpools (siehe Kasten) zu ihren Erfahrungen in den drei Betreuungsphasen (Vorbereitung, Einsatz und Rückkehr): Welche Umstände und Ereignisse haben sie belastet und wurden von ihnen als negativer Stress eingestuft? Was haben sie im Gegenzug in den drei Phasen als unterstützend und ihre Belastbarkeit (Resilienz) verstärkend empfunden? Außerdem wurden acht Human-Resources-Experten der UN, EU und OSZE zu institutionellen Betreuungsangeboten befragt.

Hintergrundinformationen zur Studie / den Befragten

- Einsatzgebiete: Südosteuropa, Zentralasien, Afrika
- Verteilung auf die Organisationen: 3 UN, 6 OSCE, 9 EU
- Mehrheitlich Erfahrung in zwei bis sechs Einsätzen
- 8 Experten mit Erfahrung in mittleren Managementpositionen
- Durchschnittsalter: 48 Jahre
- Geschlecht: 10 Frauen, 8 Männer

Gewichtung der Stressfaktoren | *Einschätzung der Fachkräfte*

Die Stressfaktoren lassen sich einordnen in (1) situationsabhängige Faktoren, (2) jobbedingte Faktoren, (3) Organisations- und Managementfaktoren sowie (4) persönliche Risikofaktoren.²



Die sieben zentralen Ergebnisse der Befragung der ZIF-Experten sind:

1. Die meisten und am häufigsten genannten Stressoren für Fachkräfte in Friedenseinsätzen während der drei Betreuungsphasen – Vorbereitung, Einsatz, Rückkehr – lassen sich den **jobbedingten** und den **Organisations- und Managementfaktoren** zuordnen.
2. Die Befragten benannten die meisten Stressfaktoren für die Zeit im Einsatz. Jedoch besitzen alle Phasen Stresspotential.
3. **Vor dem Einsatz** können Organisations- und Managementfragen belasten, zum Beispiel eine extrem kurze Vorbereitungszeit bis zum Arbeitsbeginn, ungeklärte Fragen bezüglich des genauen Einsatzorts im Land, Unterbringung, Ansprechpartnern vor Ort oder bürokratische Hürden bei der Beantragung von Visa, ggf. Freistellungen und ähnlichem.
4. **Während des Einsatzes** spielen Organisations- und Managementfaktoren eine wichtige Rolle, vor allem Konflikte

² Nach Pascale Blanchetière, 2006: Resilience of Humanitarian Workers, S. 4.

mit Führungskräften, mit dem Management der Mission im allgemeinen oder Frustration durch unklare Programmziele mit Bezug auf das Missionsmandat. Hinzu kommen jobbedingte Faktoren wie angespannte Beziehungen im Team, Über- oder Unterforderung, schwierige Lebensbedingungen oder Jobunsicherheit durch Kurzzeitverträge.

Genannte situationsabhängige Faktoren beziehen sich vor allem auf die oft fragile politische und institutionelle Situation des Gastlandes.

5. **In der Phase der Rückkehr** zeichnet sich ein weniger klares Bild ab, jedoch fällt auf, dass hier die persönlichen Risikofaktoren in Zusammenhang mit der Reintegration in Deutschland eine vergleichsweise große Rolle spielen. So kann sich das Wiedersehen mit Freunden und Familie nach der ersten Freude herausfordernd gestalten, vor allem aber Fragen der beruflichen Zukunft beschäftigen die Experten und sind oftmals mit großen Enttäuschungen verbunden.
6. Sekundierte empfinden ihren **Vertragsstatus** als unbefriedigend. Mit diesen Vertragsbedingungen einhergehende Probleme bei sozialversicherungsrechtlichen und Steuerfragen wurden in allen Interviews als fundamentaler Stressfaktor benannt.
7. **Resilienzfördernd** wirken ein zuverlässiges soziales Netzwerk in der Mission und im heimatischen Kontext sowie Unterstützungsangebote sowohl der internationalen Organisationen als auch der sekundierenden Institutionen.

Institutionelle Betreuungsangebote | *EU, OSZE und UN im Vergleich*

Die Befragung der Human-Resources-Experten bei der OSZE, EU und UN ergab ein gemischtes Bild bezüglich des institutionellen Umgangs mit dem Thema Stress und psychische Belastung. Die UN hat seit den 1990er Jahren, in Reaktion auf verschiedene tragische Ereignisse mit traumatisierender Wirkung, Unterstützungsangebote für den Umgang mit den psychischen Herausforderungen eines Friedenseinsatzes etabliert und institutionell verankert. Bei der EU gibt es, vor allem in den letzten Jahren, erste Schritte in diese Richtung, während bei der OSZE bislang keine psychologischen Dienste angeboten werden können. Nichtsdestotrotz gibt es auch hier ein Bewusstsein für die Bedeutung dieser Thematik und das Bestreben Angebote zu schaffen.

OSZE	EU	UN
Vorbereitungstraining durch Mitgliedsstaaten (wenn überhaupt)	Vorbereitungstraining durch Mitgliedsstaaten (wenn überhaupt), ENTRI ³	Sicherheitstraining vor einem Einsatz (online) und zu Beginn eines Einsatzes
Kein „Peer Support“-System	Erste „Peer Support“-Trainings zum Aufbau eines Systems	„Peer Support“-Training und -System
Kein psychologischer Beratungsdienst	Vereinzelt psychologischer Beratungsdienst	Psychologische Berater in vielen Friedensmissionen
Nicht-standardisierter Umgang mit kritischen Ereignissen	Standardprozeduren zum Umgang mit kritischen Ereignissen	Institutionelle Strukturen: Emergency Preparedness and Support Team, Staff Counselor Office, Critical Incident Stress Management Unit

Insgesamt ergab die Befragung der Experten, dass der institutionelle Fokus auf sicherheitsbezogenen Faktoren liegt, also darauf passende Betreuungsangebote der Organisationen bei und nach tragischen Ereignissen wie Geiselnahmen, Naturkatastrophen, Unfällen oder dem gewaltsamen Tod von Kollegen bereitzustellen. Institutionelle Antworten hierfür sind mehr oder weniger standardisiert gefunden.

Anders ist die Situation beim Umgang mit der Belastung aus dem direkten, missionsinternen Arbeitsumfeld. Der Stress, der durch die Aufgabe, Arbeitsorganisation, Team- und Führungskonstellationen

³ ENTRI: Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management (www.entriforccm.eu).

⁴ Peer Support: Einzelne Mitarbeiter, sog. Peers, werden ausgebildet, um ihren Kollegen unmittelbar nach kritischen Ereignissen mit psychologischem Basiswissen beistehen zu können.

verursacht wird, findet kaum systematische Beachtung. Es gibt auch nur wenige institutionelle Betreuungs- und Unterstützungsangebote zum Umgang mit diesen Stressfaktoren. Im Gegenteil, sie werden oft als systemimmanente Gegebenheiten gesehen, auf die es keine institutionelle Antwort geben kann. Die Betroffenen hätten sich bedingungslos darauf einzustellen und sollten in der Lage sein alleine damit zurechtzukommen.

Zusammenfassung | *Nicht nur Symptome behandeln!*

Auch im internationalen Friedenseinsatz gilt: Den größten Stress verursachen Faktoren wie Konflikte im Team oder mit dem Vorgesetzten, unklare Programmziele und diffuse bis inexistente Positionsbeschreibungen. Weiterhin bestätigte sich durch die ZIF-Studie, dass kumulative Stressfaktoren bislang nur eingeschränkt systematische Beachtung von Seiten der internationalen Organisationen finden. Allerdings findet dieses Thema in jüngster Vergangenheit wachsende Beachtung.

Aus der Perspektive des ZIF stellt sich die Frage, welche Unterstützungsmöglichkeiten sich über bereits vorhandene Angebote hinaus entwickeln lassen, um den Einsatz der Experten wirksam zu begleiten und institutionellen Rückhalt bieten zu können. Dieses Anliegen ist zentraler Baustein des „Duty of Care“-Konzepts, einer holistischen Betrachtungsweise der Fürsorgepflicht, die den kompletten Betreuungszyklus von der Auswahl über den Einsatz bis zur Rückkehr der Experten umfasst.

Seit Gründung der Organisation im Jahr 2002 werden zivile Experten im *Core Course Peace Operations* auf den Umgang mit Stress und psychischer Belastung im Einsatz vorbereitet. Die Aufarbeitung sowohl belastender tragischer Ereignisse als auch des durch den oftmals chaotischen Missionsalltag kumulierten Stresses spielt zudem seit mehreren Jahren auch bei den jährlichen Rückkehrertreffen eine wichtige Rolle. Seit 2012 bietet das ZIF außerdem einsatzbegleitend einen psychosozialen Onlinedienst in Kooperation mit einem externen Partner an, um seinen Experten für die Bewältigung kumulativer Stressoren Unterstützung zu bieten. Ein Praxishandbuch zum Thema „Stress im Einsatz“ soll Mitgliedern des ZIF-Personalpools auch für die eigenverantwortliche Vorbereitung und Durchführung eines Einsatzes Anregungen und Unterstützung bieten.

Will man nicht nur die Symptome behandeln, sondern auch an den Ursachen arbeiten, gilt es, sich mit Stress und psychischer Belastung auch noch in anderer Form zu beschäftigen. Die Arbeitsbedingungen kann das ZIF wohl weiterhin nur sehr indirekt beeinflussen, zum Beispiel über die Auswahl von Fachkräften, die im Einsatz nicht zu Stressauslösern für ihre Kollegen werden. Wenn aber Konflikte im Team und mit der Leitung ein wichtiges Thema sind, bietet sich die Entwicklung maßgeschneiderter eigener Angebote oder die Vermittlung zu bereits existierenden Trainings- und Coachingformaten an.

Das institutionelle Eigeninteresse liegt auf der Hand: Wer gesunde und motivierte Zivilexperten langfristig binden und damit nachhaltiges *Talent-Management* leisten möchte, tut gut daran, bestmögliche Arbeitsbedingungen zu gestalten. Erfahrene und gut qualifizierte Fachkräfte, die hohe Anforderungen an persönliche Integrität und Motivation erfüllen, sind schwer zu finden. Wer sie in Zeiten des Fachkräftemangels im „Wachstumsmarkt Friedenseinsätze“ halten will, muss sich um sie kümmern. Nicht umsonst heißt es: In der Regel wechseln Menschen nicht die Arbeit, sondern den Arbeitgeber.

┌ **Cord Wiesenthal** war 2014 als Gastforscher am ZIF, wo er eine Erhebung zum Stressmanagement in internationalen Friedeneinsätzen durchführte. Aktuell ist er Projektmitarbeiter im Bereich Training.

Dr. Maren Rößler ist Projektmanagerin im Bereich Human Resources des ZIF. ┘

**Zentrum für Internationale
Friedeneinsätze (ZIF)**

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

Human Resources: hr@zif-berlin.org
Training: training@zif-berlin.org
Analyse: research@zif-berlin.org
www.zif-berlin.org