

## **Kriterien für die Personalplanung in der humanitären Hilfe**

Entwickelt von der VENRO-AG Personelle Mitarbeit und Qualifizierung

### **1. Einleitung**

Das Auslandspersonal in der humanitären Hilfe sieht sich angesichts zahlreicher sogenannter „komplexer Katastrophen“ auch zunehmender Risiken in der Ausübung ihrer Tätigkeit in den Krisenregionen dieser Welt gegenüber. Die Gefahr von Raub, Plünderungen, Entführung des Hilfspersonals und Verletzungen durch Minen gehören in vielen Krisenregionen zum Alltag. Der Respekt der kriegführenden Parteien vor Internationalen Helfern und damit auch deren Schutz sind in den letzten Jahren auf einen Tiefstand gesunken.

Die gesteigerten Anforderungen und erhöhten Sicherheitsanforderungen erschweren die Suche nach geeignetem Personal für die Auslandsmitarbeit. Gleichzeitig erhöht sich der Druck für eine zunehmende Professionalisierung des Personals. Von Auslandsmitarbeitern in der humanitären Hilfe werden heute eine Vielzahl von Qualifikationen und Kompetenzen erwartet. Diesen veränderten Rahmenbedingungen für die personelle Mitarbeit in der humanitären Hilfe müssen die NRO in ihrer Personalplanung Rechnung tragen. Die VENRO-AG Personelle Mitarbeit und Qualifizierung hat die vorliegenden Kriterien für die Personalplanung in der humanitären Hilfe entwickelt, die den Trägern der humanitären Hilfe praktische Empfehlungen für die Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr des Personals geben sollen.

### **2. Allgemeine Rahmenbedingungen für die Mitarbeit in der humanitären Hilfe**

Das Tätigkeitsfeld der Auslandsmitarbeiter/innen umfasst je nach Projekt vielfältige Aufgaben. In Abhängigkeit von den Projektschwerpunkten und der Funktion der Helfer sind die Aufgaben unterschiedlich gewichtet. In Anlehnung an Bronner (1999:5) lassen sich grundsätzlich folgende Aufgabenbereiche festmachen:<sup>1</sup>

- **Administrative Tätigkeiten**, z.B. Verwaltung von Finanzmitteln, Dokumentation des Projektverlaufs etc.
- **Logistische Tätigkeiten**, z.B. Hilfsgütertransport, Technische Dienstleistungen etc.

---

<sup>1</sup> Uta Bronner, 1999, *Helfer in humanitären Projekten: Strategien und Probleme der Personalplanung*, Discussion Paper 99-305, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

- **Beschaffung und Qualifizierung von lokalem Personal**, z.B. Personalakquise, Personalführung, Ausbildung von Krankenpersonal etc.
- **Fachspezifische Tätigkeiten**, z.B. medizinische Akutversorgung, Wasseraufbereitung etc.
- **Koordinierende und leitende Tätigkeiten**, Projektkoordination, Führung der Projektmitarbeiter, Verhandlungsführung mit Regierungsvertretern, lokalen Partnern und anderen Hilfsorganisationen etc.

Dementsprechend vielfältig sind auch die Anforderungen an qualifiziertes Personal in der humanitären Hilfe, insbesondere in Krisen- und Konfliktgebieten. Zu den umfangreichen Aufgaben der eigentlichen Projektarbeit kommen regionale und krisenbedingte Anforderungen hinzu. Im Arbeitskontext der humanitären Hilfe lassen sich daher folgende Anforderungen an Auslandsmitarbeiter unterscheiden:

#### **Regionalspezifisch:**

- Kulturelle Differenzen im Verhalten und Lebensstil
- Sprachprobleme
- Extreme klimatische Verhältnisse
- Schlechte Infrastruktur
- Einfache Lebensbedingungen

#### **Projektspezifisch:**

- Neuartige Aufgabenstellung, einhergehend mit Verantwortung, Entscheidungsfreiheit und Macht
- Hohe Arbeitsbelastung

#### **Konfliktspezifisch:**

- Begegnung mit Gewalt/Leid/Tod
- Sicherheitsrisiken

Die zunehmende Komplexität der Arbeitsbedingungen stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Auslandsmitarbeiter/innen. Die damit verbundene Professionalisierung dieses Arbeitsbereiches bedingt eine adäquate Vergütung. Hierzu gehören angemessene Gehälter, die Gewährleistung von Ruhe- und Erholungsphasen sowie – soweit möglich – Arbeitsplatzsicherheit und explizite Personalentwicklungspolitik. Neben der Professionalisierung ist jedoch auch der Bereich der unbezahlten Freiwilligenarbeit wichtiger Bestandteil der Personalplanung vieler Hilfsorganisationen. Auch bei der Freiwilligenarbeit sollten die nachfolgenden Kriterien bei der Personalplanung weitgehend berücksichtigt werden.

### **3. Bewerberauswahl**

Die personelle Mitarbeit in der Humanitären Hilfe stellt fast immer höhere Ansprüche als eine dem jeweiligen Berufsstand entsprechende Arbeit in Deutschland. In der Regel wird zwischen harten und weichen Kriterien bei der Bewerberauswahl unterschieden.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. auch Bronner, S. 13.

### **Harte Kriterien:**

- Fachliche Qualifikation und Berufserfahrung in einem projektrelevanten Berufsfeld
- Sprachkenntnisse (Englisch bzw. Landessprache fließend, weitere Sprachen von Vorteil)
- Auslandserfahrung (möglichst Berufserfahrung im Ausland, Erfahrung in der humanitären Hilfe von Vorteil)

### **Weiche Kriterien:**

- Psychische und körperliche Belastbarkeit
- Streß- und Frustrationstoleranz
- Entscheidungs-, Einsatz- und Risikobereitschaft
- Teamfähigkeit
- Anpassungs- und Distanzierungsfähigkeit
- Toleranz und interkulturelle Kompetenz

Diese Qualifikationen sollten bei der Bewerberauswahl weitestgehend überprüft werden. Die „harten“ Kriterien können in der Regel anhand des Lebenslaufs und/oder im Vorstellungsgespräch erhoben werden. Die „weichen“ Kriterien werden von den meisten Organisationen als zentral für den Projekterfolg angesehen. Doch betreffen sie den Bereich der nicht direkt erfassbaren Eigenschaften einer Person und sind im Vorfeld eines Einsatzes nur schwer bis unzureichend vermittelbar. Zur Rekrutierung können Stellenausschreibungen, Direktbewerbungen, Institutionelle Kontakte, ggf. ein interner Mitarbeiterpool genutzt werden.

Bereits bei der Personalauswahl sollten die möglichen Gefährdungen im Zielland offen angesprochen werden, damit ungeeignete Bewerber sich nicht falsche Vorstellungen machen, die dann im Zielland den ohnehin auftretenden Kulturschock noch verstärken.

Zum Bewerbungsverfahren sollten folgende Elemente gehören: Erstinformation, schriftliche Bewerbung (ggf. unter Angabe von Referenzen), Auswahlgespräch, Vorbereitung, Ausreise.

## **4. Vorbereitung**

Bei der Vorbereitung der Auslandsmitarbeiter muss zwischen Theorie und Praxis unterschieden werden. Die Vorbereitung verkürzt sich oder scheitert oft aus Zeitmangel oder aus finanziellen Gründen. Insbesondere bei großen Krisen besteht für die Hilfsorganisationen die Schwierigkeit, den plötzlich entstandenen hohen Personalbedarf zu decken. In vielen Fällen muss Personal so schnell rekrutiert werden, dass eine intensive Vorbereitung auf die Aufgabe, das Projekt und die regionalen Gegebenheiten nicht möglich ist.

Nach Möglichkeit findet vor der Ausreise eine ein- bis mehrtägige Einführung in die Organisation, die politische Lage und die spezifische Projektarbeit vor Ort statt. Einige Organisationen bieten auch mehrwöchige Vorbereitungskurse an, z.B. im Rahmen des Zivilen Friedensdienstes. Bei internationalen Hilfsorganisationen, wie z.B. IKRK oder MSF, wird diese Vorbereitung z.T. auch im Ausland durchgeführt. Neben der Vorbereitung in Deutschland sollte das ausreisende Personal nach Möglichkeit zusätzlich vor Ort vom Projektleiter bzw. Landeskoordinator in die Arbeit eingewiesen werden.

Eine organisationsübergreifende Grundausbildung in Deutschland bietet das *Praxisorientierte Training Humanitäre Hilfe*, das auf die Besonderheiten des Handlungsfeldes Humanitäre Hilfe vorbereiten und die erforderlichen Grundkenntnisse und -kompetenzen vermitteln soll. Die Ruhr-Universität-Bochum bietet einen einjährigen Aufbaustudiengang Humanitäre Hilfe mit einem Masters-Abschluss an.<sup>3</sup>

Folgende Elemente sollten zur Vorbereitung gehören: Grundsätze der humanitären Hilfe, Humanitäres Völkerrecht, Projektmanagement, Interkulturelle Kommunikation, Streß- und Konfliktbewältigung, Sicherheitstraining, Logistik, gesundheitliche (Tropenkrankheiten) und psychische Risiken.

## **5. Begleitung**

### **Gute Kenntnis der Zentrale**

Bedingt durch die meist verkürzte Vorbereitungszeit ergeben sich viele Fragen erst nach der Ausreise. Ist dies für den Mitarbeiter/-in nicht der erste Einsatz für die Organisation, kennt er/sie zwischenzeitlich auch das „Innenleben“ in der jeweiligen Zentrale. Informationen über die Zuständigkeiten, Bedingungen und Vorschriften in der Zentrale sind gerade für die spätere Kommunikation zwischen In- und Ausland sehr wichtig. Können notwendige Informationen nicht zu Beginn der Tätigkeit vermittelt werden, ist es sinnvoll, wenn die Einarbeitung bei Verträgen ab einer gewissen Laufzeit nach spätestens 3- 4 Monaten nachgeholt wird.

### **Regelwerk für das Auslandspersonal**

Bei allen Organisationen sollte es ein Regelwerk für das Auslandspersonal geben. Vor der Ausreise sollte dieses Regelwerk Punkt für Punkt mit dem/der Mitarbeiter/-in besprochen werden. Manche Konfliktsituation während der Vertragslaufzeit ist durch intensive Vorgespräche vermeidbar. Ein gegenseitiges Kennenlernen ist wichtig, so dass spätere Fragen auch über die Entfernung in der Regel besser zu klären sind. Besonders Fragen aus dem persönlichen Bereich werden während des Auslandsaufenthalts sehr sensibel betrachtet.

### **Möglichkeiten zur Fortbildung und Weiterentwicklung**

Im Rahmen des jährlichen Urlaubs oder einer Dienstreise sollte der/die Mitarbeiter/in Anspruch auf Bildungsurlaub geltend machen können. Weiterbildungskurse bei der Deutschen Stiftung für Entwicklung sind für viele Auslandsmitarbeiter/-innen sehr sinnvoll und hilfreich. Wichtig sind auch allgemeine Informationen aus der Zentrale und über vakante Stellen. Alle Stellen sollten im In- und Ausland intern ausgeschrieben werden. Dadurch wird eine mögliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter/-innen eröffnet. Das Wissen um die Möglichkeit der Rotation (Inland/Ausland) spielt ebenfalls eine wichtige Rolle.

### **Sicherheit im Projekt**

Das Bemühen um die Sicherheit der Auslandsmitarbeiter/-innen sollte nicht unterschätzt werden. Jede Hilfsorganisation sollte einen Notfall-Fragebogen für die Mitarbeiter/innen sowie ein Sicherheitskonzept entwickeln. Sicherheit ist eine Querschnittsaufgabe und umfasst Bereiche wie medizinische Vorbeuge- und Schutzmassnahmen vor Ort, persönliches Verhalten der Mitarbeiter/innen, Unfallgefahr, Schutz vor Kriminalität und Bandenwesen sowie kriegerischen Auseinandersetzungen. Hier hat der Arbeitgeber eine weitreichende Fürsorgepflicht gegenüber seinem Auslandspersonal.

---

<sup>3</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Qualifizierungsangebote gibt die VENRO-Broschüre mit dem Titel *Offene Qualifizierungsangebote von Organisationen im Bereich Humanitäre Hilfe*, die jährlich herausgegeben wird und unter [www.venro.org](http://www.venro.org) als download zur Verfügung steht.

Da die Auslandsmitarbeiter/innen - je nach Krisenregion - hohen Belastungen ausgesetzt sind, wird eine psychologische Begleitung empfohlen.

### **Beratung in Versicherungs- und steuerrechtlichen Fragen**

Die Auslandsmitarbeiter/innen sollten während ihres Auslandsaufenthalts über einen angemessenen Versicherungsschutz verfügen (vgl. Empfehlungen für den Versicherungsschutz von Auslands-Mitarbeiter/innen in der humanitären Hilfe) und von der jeweiligen Zentrale auch über die steuerrechtlich relevanten Aspekte ihrer Tätigkeit im Ausland informiert werden.

## **6. Rückkehr**

Bei der Rückkehr der Auslandsmitarbeiter/-innen ist eine intensive Einschätzung und Reflektion des Einsatzes in der Humanitären Hilfe von allen Beteiligten durchzuführen. Dazu gehören folgende Bestandteile:

### **a) Selbsteinschätzung des Auslandsmitarbeiters / der Auslandsmitarbeiterin auf der Grundlage der**

- zu übernehmenden Verantwortungen in der Tätigkeitsbeschreibung,
- Zielsetzungen und zu erwartenden Ergebnissen der Projektbeschreibung des Hilfseinsatzes.

### **b) Einschätzung durch die Partnerorganisation des Hilfseinsatzes im Ausland nach folgenden Kriterien:**

- Interpersonelle Kompetenz,
- Verwaltung der zur Verfügung stehenden Ressourcen,
- Einsatzbereitschaft und Aktionsfähigkeit,
- Anpassungsvermögen,
- Kommunikative Kompetenz,
- Führung und Training von lokalen Mitarbeiter/innen und ggf von anderen externen Fachkräften.

### **c) Abschlussinterview durch die aussendende Hilfsorganisation. Dabei sollten folgende Punkte reflektiert werden:**

- Bedingung und Gründe für die Beendigung des Vertrages,
- Bewertung der aussendenden Hilfsorganisation,
- Vorbereitung auf den Einsatz,
- Bewertung des Hilfseinsatzes im Krisengebiet insgesamt,
- Besondere Schwierigkeiten und Probleme z.B. Stress, Trauma, Sicherheitsrisiken,
- Reflektion von Gefahrensituationen,
- Empfehlungen für die Fortsetzung von Hilfseinsätzen.

Bei positiver Einschätzung des Hilfseinsatzes durch die beteiligten Parteien kann pro-aktiv auf mögliche personelle Engpässe reagiert werden durch einen Anschlussvertrag für einen Hilfsein-

satz in einem anderen Krisengebiet oder einen vorübergehenden Inlandsvertrag bei der aussendenden Hilfsorganisation.

## **7. Zusammenfassung**

Dem Auslandspersonal in der humanitären Hilfe kommt angesichts immer komplexer werdender Notlagen eine große Bedeutung zu. Die Qualität der personellen Mitarbeit in der humanitären Hilfe hängt dabei wesentlich davon ab, dass die Zentralen der Hilfsorganisationen die geeigneten Maßnahmen zur Auswahl, Vorbereitung, Begleitung und Rückkehr der Mitarbeiter/innen treffen. Zur Qualitätssicherung ist es dabei notwendig, entsprechende Mindeststandards zu berücksichtigen. Dieses Papier, das auf den von den deutschen Hilfsorganisationen gemeinsam definierten Kriterien für die Personalplanung basiert, leistet dazu einen ersten Beitrag.

Bonn, 25. April 2002