



VERBAND
ENTWICKLUNGSPOLITIK
DEUTSCHER
NICHT-
REGIERUNGS-
ORGANISATIONEN E.V.

ASSOCIATION
OF GERMAN
DEVELOPMENT
NGO'S



Mindeststandards für die Personalsicherheit in der humanitären Hilfe

Inhalt

Vorwort	2
1. Einführung	3
2. Überblick über den Stand der Diskussion.....	5
2.1 Die Position der UN und internationaler Hilfsorganisationen	5
2.2 Die Diskussion in Deutschland	5
3. Verbesserung des Sicherheitsmanagements einer Organisation	7
3.1 Das »Mainstreaming« des Themas innerhalb einer Organisation	7
3.2 Erarbeitung einer organisationsspezifischen »Sicherheits-Policy«.....	8
Die Werte der Organisation bezüglich Personalsicherheit und Risikomanagement	8
Die Balance zwischen den möglichen Risiken für das Personal und dem erhofften Nutzen für die Bevölkerung.....	8
Die bevorzugte Sicherheitsstrategie.....	8
Das lokale Personal bzw. das Personal von Partnerorganisationen.....	10
3.3 Sicherheitsplanung vor Ort	10
Risikoanalyse	11
Der Inhalt eines Sicherheitsplans.....	12
Erwartungen der Organisation an das Verhalten ihrer Mitarbeiter	17
Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.....	17
3.4 Die Verpflichtungen der Organisation gegenüber ihren Angestellten	19
4. Fortbildung im Bereich Sicherheit	21
5. Zusammenfassung	22
Die wichtigsten Empfehlungen auf einen Blick.....	22
Anhang.....	23
Anhang 1: Referenzdokumente	23
A) Verwendete Dokumente und Materialien	23
B) Verwendete Dokumente und Materialien von Hilfsorganisationen.....	23
Anhang 2: Fundstellen im Internet.....	24
Anhang 3: Angefragte Organisationen und Institutionen	24

Vorwort

Die Bewusstseinsbildung zum Thema Personalsicherheit hat sich in den letzten Jahren deutlich verstärkt. Es gibt eine recht lebhafte Diskussion im angelsächsischen Raum¹ und zunehmend auch in Deutschland. Die Wichtigkeit dieser Frage ist in deutschen humanitären Organisationen unstrittig, de facto wird sie aber sehr unterschiedlich behandelt. In manchen Organisationen sind die Standards bereits sehr hoch, d.h. dort existieren Dokumente, Curricula für Fortbildungen und Betreuungskapazitäten im Personalbereich. In anderen Institutionen gibt es diese Elemente eines Sicherheitsmanagements jedoch noch nicht. Einige Organisationen haben ausformulierte Leitlinien und Handlungsanweisungen, andere verweisen nur auf verfügbare Dokumente, z.B. den Leitfaden des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK). Diese Diskrepanz sollte im Interesse der Qualitätssicherung in der humanitären Hilfe und einer Harmonisierung der Herangehensweisen durch die Erarbeitung von Mindeststandards verringert werden.

Dieses Dokument zeigt auf, wie Mindeststandards aussehen sollten und gibt Empfehlungen zu ihrer Erreichung. Das Projekt entstand auf Initiative von VENRO und wurde mit finanzieller Förderung des Auswärtigen Amtes durchgeführt sowie im Rahmen des Koordinierungsausschusses Humanitäre Hilfe

vorgelegt und diskutiert. Grundlage für die inhaltlichen Aussagen sind eine Umfrage bei den deutschen Hilfsorganisationen bezüglich ihrer Dokumente, Leitfäden, Curricula etc. sowie eine Auswertung vorhandener Literatur zum Thema (»best practices«). Etwa zehn Hilfsorganisationen beteiligten sich und stellten ihr Material zur Verfügung (siehe Liste in Anhang 3). Bei einem VENRO-Workshop im November 2002 in Bonn wurde dieses Dokument mit den beteiligten Organisationen diskutiert und anschließend erneut überarbeitet.

Die Empfehlungen beziehen sich auf den Bereich, der im Englischen als »security« bezeichnet wird, also auf Fragen des Schutzes vor gewaltsamen Übergriffen. Der Bereich »safety«, also Fragen des Schutzes vor Unfällen, Krankheiten etc., wird hingegen ausgeklammert. Stressmanagement ist sicherlich ein weiterer wichtiger Aspekt für den Personaleinsatz im Ausland, würde jedoch den Rahmen dieser Ausarbeitung sprengen.

Das Dokument spricht Empfehlungen aus, will diese aber nicht als Imperativ oder »Blaupause« verstehen. Angesichts der Pluralität deutscher humanitärer Organisationen steht außer Frage, dass in diesem Dokument nicht alle Anregungen von allen Organisationen gleichermaßen berücksichtigt werden konnten.

Jürgen Lieser
VENRO-Vorstandsmitglied /
Fachbereichskoordinator Humanitäre Hilfe

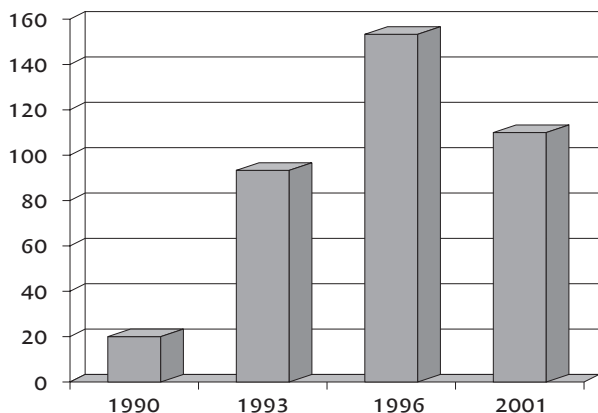
¹ Z.B. in der Humanitarian Policy Group des Overseas Development Institute in London, in der Zeitschrift »Forced Migration Review«, in der Zeitschrift des IKRK und der des UNHCR sowie auf speziellen Internetseiten des Reliefweb.

1. Einführung

Seit Beginn der 90er Jahre sind Organisationen der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit in ständig zunehmendem Ausmaß mit bewaffneten Konflikten konfrontiert. In früheren Jahren war das Internationale Komitee des Roten Kreuzes (IKRK) die einzige Organisation, die während eines akuten bewaffneten Konfliktes noch mit ausländischem Hilfspersonal präsent war und die humanitäre Hilfe fortführte. Dies war möglich, weil das Emblem des Roten Kreuzes weltweit bekannt ist und das IKRK aufgrund seiner einzigartigen Stellung im Völkerrecht von den Konfliktparteien als neutrale Instanz akzeptiert und respektiert wurde. Heute gibt es bei größeren Krisen und Katastrophen eine Vielzahl von Akteuren, denn neben verschiedensten staatlichen Institutionen sind oft Hunderte von Nichtregierungsorganisationen (NRO) vor Ort aktiv.

Die Verschlechterung der Sicherheitslage für das Hilfspersonal lässt sich statistisch anhand der gemeldeten Vorfälle ablesen.²

Das IKRK verzeichnet einen deutlichen Anstieg so genannter »Sicherheitsereignisse« pro Jahr.³ Eine ähnliche Entwicklung vermelden die Vereinten Nationen: Von Januar 1992 bis August 1998 verloren 153 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dienst der UN ihr Leben und 43 wurden entführt. Bis Mai 2002 stieg diese Zahl auf 214 Tote und 258 Entführte an.⁴ Die UN-Statistiken wiesen 1992 einen Todesfall pro Monat bei ihrem Personal auf, 1993 einen Todesfall alle zwei Wochen und mehr als einen pro Woche 1994.⁵ Trotz



einiger Verbesserungen in der Zwischenzeit bleibt die Gewalt präsent und es gibt Anzeichen dafür, dass insbesondere die Todesfälle unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von NRO zugenommen haben.⁶ Nach Aussagen des IKRK stellt das bewusste Zielen (»targeting«) auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zeit die größte Bedrohung dar.

Worin liegen die Gründe für diese Entwicklung? Verschiedene Aspekte sind hier zu nennen, die sich zum einen auf das Umfeld der humanitären Hilfe beziehen, zum anderen aber auch auf die humanitäre Hilfe bzw. die Hilfsorganisationen selbst:

- Die Anzahl der gewaltsam ausgetragenen, fast immer innerstaatlichen Konflikte nimmt stetig zu und damit auch die Anzahl von Hilfseinsätzen. Die UN verzeichnen einen dramatischen Anstieg ihrer Friedensmissionen, die fast immer von humanitären Einsätzen begleitet werden. Parallel zur Arbeit der UN beginnen stets auch eine Vielzahl von humanitären Organisationen Aktivitäten zur Unterstützung der Bevölkerung in krisengeschüttelten Ländern. Damit einher geht eine Zunahme der Anzahl von Helfern im Einsatz.
- Ein zweiter Grund ist die zunehmende Nichtbeachtung des humanitären Völkerrechts durch Bürgerkriegsparteien. Sie halten sich nicht an die international vereinbarten Regeln zum Schutz der Zivilbevölkerung in Kriegen; im Gegenteil: diese wird zur Zielscheibe von Angriffen und Destabilisierungspolitik. Während im 1. Weltkrieg noch 90 Prozent der Toten Soldaten waren, sind es heute zu 90 Prozent Zivilistinnen und Zivilisten. Manche Kommentare hierzu gehen sogar so weit zu

2 Die Statistiken zu diesen Vorfällen sind zwar nicht einheitlich und insofern gibt es keine allgemein gültigen absoluten Zahlen, aber es lassen sich ähnliche Trends innerhalb der Statistiken einzelner Organisationen ablesen.

3 Persönliche Information des Leiters der Sicherheitsabteilung des IKRK.

4 United Nations 2002, S. 2.

5 Greenaway/Harris 1998, S. 4.

6 Sheik et al. 2000, S. 167.

sagen, dass man heute als Soldat in vielen Kriegen die besseren Überlebenschancen hat.⁷

- Mit der Nichtbeachtung des Völkerrechts geht eine zunehmende Kultur der Straflosigkeit einher. Hilfsorganisationen werden als einfache Ziele gesehen, die angegriffen werden können, ohne dass dies für die Verantwortlichen größere Konsequenzen nach sich ziehen würde. Die UN berichten, dass in nur 7 Prozent der Fälle, in denen Mitarbeiter im Einsatz starben, die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen wurden.⁸
- Hilfsorganisationen unterstützen häufig die Opfer von Kriegen und Katastrophen und werden deshalb oft als nicht mehr neutral wahrgenommen. Dies führt im Kontext der oben angeführten Straflosigkeit zu einer wachsenden Gefährdung humanitärer Akteure. Da sie zudem Ressourcen transferieren, die für die Kriegsparteien wichtig sind, bekommen sie mit ihren Hilfslieferungen an die notleidende Bevölkerung strategische Bedeutung in der Kriegsführung.
- Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stellen sich in vielen Ländern für Hilfsorganisationen neue Problemlagen: Zum einen gibt es immer mehr so genannte »failed states«, also Staaten, in denen es keine allgemein anerkannte, über das Gewaltmonopol verfügende Zentralregierung mehr gibt. Dort wiegen die oben angeführten Entwicklungen besonders schwer. Zum anderen liegt im internationalen Terrorismus und seiner Bekämpfung ein Risikopotenzial, das auch Auswirkungen auf die Einsatzmöglichkeiten von Hilfsorganisationen hat.

Neben dem Umfeld für Hilfsmaßnahmen verändert sich aber auch die Hilfe selbst. In der einschlägigen Literatur hierzu werden vor allem zwei Aspekte diskutiert⁹:

- Die Politisierung der humanitären Hilfe und ihr Einsatz als Ersatz für nicht erfolgende politische Handlungen oder aber als Deckmantel bzw. Rechtfertigung für militärisches Eingreifen in Krisengebieten. Es wird konstatiert, dass die ehemals klare Trennungslinie zwischen humanitären und militärischen Einsätzen verschwimmt, was es Hilfsorganisationen schwerer macht, ihre Neutralität zu wahren.

- Unter den Hilfsorganisationen herrscht heute ein starker Wettbewerb um Mittel für humanitäre Einsätze und die damit einhergehende mediale Aufmerksamkeit. Dadurch werden Sicherheitsinteressen mitunter den Marketingstrategien der Organisation untergeordnet und humanitäre Hilfe auch in solchen Ländern bzw. Situationen geleistet, in denen ein hohes Risiko für Leib und Leben des Personals besteht.

Untersucht man die Todesfälle in humanitären Einsätzen zwischen 1985 und 1998, so kommt man zu folgenden Ergebnissen: Entgegen der herkömmlichen Meinung sind Unfälle und Krankheiten nicht mehr die Hauptursachen für diese Todesfälle. In 68 Prozent der untersuchten Fälle war bewusst eingesetzte Gewalt gegen Angehörige von Hilfsorganisationen die Todesursache. Dies entspricht den Zahlen des IKRK, das von 77 Prozent Todesfällen durch Gewaltanwendung berichtet. Autounfälle waren dagegen nur in 17 Prozent der Todesfälle die Ursache und nicht-intendierte Gewalt in 7 Prozent. Genauere Analysen der gezielt verübten Morde an Nothelferinnen und Nothelfern zeigen, dass in 47 Prozent der Vorkommnisse Überfälle auf Autos oder Konvois den Anlass boten. Bei der Zuordnung der Morde zur Herkunft der Opfer gehen die Statistiken zwar in die gleiche Richtung, zeichnen jedoch ein unterschiedlich klares Bild: die verschiedenen Untersuchungen melden zwischen 58 und 74 Prozent der Opfer als lokale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹⁰

Obwohl diese Statistiken – wie erwähnt – gewisse Schwächen haben, zeigen sie dennoch sehr deutlich, dass die Gefährdung der Angestellten von Hilfsorganisationen ein Problem ist, mit dem sich humanitäre Organisationen auseinander setzen müssen.

⁷ Slim 1996, S. 5.

⁸ United Nations 2002, S. 2.

⁹ Vgl. Politics and Humanitarian Aid: Debates, Dilemmas and Dissension, in: Disasters 2001. und Eberwein/Runge 2002.

¹⁰ Zu allen Zahlen siehe Brabant 2000, Annex 1, Sheik et al. 2000 und King 2002, der sich auf die Datenbank »The Chronology of Humanitarian Aid Workers killed: 1997–2001« des Reliefweb bezieht.

2. Überblick über den Stand der Diskussion

2.1 Die Position der UN und internationaler Hilfsorganisationen

Die Hilfsorganisationen selbst wie auch die UN haben bereits auf diese neue Bedrohungslage reagiert. Einige UN-Organisationen bilden ihr gesamtes Personal im Sicherheitsbereich fort (z.B. World Food Programme, WFP), andere bieten optionale Trainings an. Die UN-Vollversammlung forderte den UN-Generalsekretär im Dezember 1999 zum ersten Mal auf, das bestehende Sicherheitskonzept zu überarbeiten und Verbesserungsvorschläge zu machen. Der daraufhin entstandene Bericht¹¹ empfiehlt eine deutliche Aufwertung dieses Themas und fordert die entsprechende Finanzierung. Bisher haben sich nur wenige Staaten an der Finanzierung von Sicherheitsmaßnahmen beteiligt, einige andere haben Mittel in Aussicht gestellt. In dem oben genannten wie in den Folgeberichten weist der UN-Generalsekretär immer wieder darauf hin, dass Aufwendungen für die Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder ein Luxus noch ein persönlicher Vorteil seien, sondern der Preis, den die Weltgemeinschaft heutzutage für die Realisierung des UN-Mandats bezahlen müsse.

Ähnliches gilt auch für nichtstaatliche Hilfsorganisationen: Wollen sie auch weiterhin im Kontext von gewaltsamen Konflikten Hilfe leisten, so müssen sie das Sicherheitsmanagement innerhalb ihrer Organisation verbessern, ihr Personal fortbilden und adäquate Vorkehrungen für die Arbeit vor Ort treffen. An diese Aufgabe gehen die verschiedenen Institutionen sehr unterschiedlich heran. Bei amerikanischen Organisationen und solchen, deren Dokumente von der amerikanischen Schwesterorganisation stammen, fällt auf, dass insbesondere die Leitfäden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark durch die amerikani-

sche Rechtsprechung in Bezug auf Haftung geprägt sind (siehe z.B. die Leitfäden von World Vision International und Care International). Bei anderen Organisationen überwiegen zwar auch die Handlungsanleitungen (was in bestimmten Krisensituationen zu tun und was zu lassen ist), aber es wird darüber hinaus eine möglichst holistische Sichtweise des Themas Sicherheit eingenommen, so z.B. im Leitfaden der Deutschen Welthungerhilfe (DWHH) und der in den Richtlinien des IKRK.

Diese Herangehensweise geht über die Frage der nötigen technischen Ausstattung und der adäquatesten Reaktionsweise in Gefahrensituationen hinaus und sieht einen wechselseitigen Bezug zwischen Sicherheit und Sicherheitsmaßnahmen einerseits und guter Programmplanung und -durchführung andererseits. Die umfassendste Publikation zu diesem Thema wurde von Koenraad van Brabant in der Reihe »Good Practice Review« des Overseas Development Institutes verfasst.¹² In Bereich der Trainingsmaterialien hat sich die britische Nichtregierungsorganisation RedR hervor getan mit ihrem »Security Training Guide«, der frei zugänglich ist.¹³ Weitere grundlegende Dokumente zum Thema sind in der Literaturliste im Anhang zu finden.

2.2 Die Diskussion in Deutschland

In fast allen deutschen Organisationen scheint das Bewusstsein mittlerweile fest verankert, dass Sicherheit bzw. die Bedrohung derselben ein wichtiges Thema für Hilfsorganisationen ist. Im Rahmen der VENRO-AG Humanitäre Hilfe wurde die Frage in mehreren Sitzungen behandelt und fand Eingang in verschiedenen VENRO-Publikationen.¹⁴ In verschiedenen deutschen Hilfsorganisationen gibt es Regelwerke, seien sie von der Organisation selbst verfasst oder von ihren internationalen Netzwerken erarbeitet. Hier ist insbesondere auf die Leitfäden von World Vision International (WVI), Care International, DWHH, Deutsches Rotes Kreuz/IKRK, Ärzte ohne Grenzen/Médecins Sans Frontières (MSF) und Caritas International/Catholic Relief Services (CRS) hinzuweisen.

¹¹ United Nations 2000.

¹² Brabant 2000.

¹³ Registered Engineers in Disaster Relief, Sitz ist London. Der Trainings-Guide ist im Internet einzusehen unter www.redr.org

¹⁴ VENRO 2002. (wird jährlich neu erstellt); VENRO 2000.

In wenigen Organisationen besteht jedoch bereits eine wirkliche »Sicherheitskultur« und ist das Thema in allen Abläufen der Planung und Durchführung von Hilfsmaßnahmen verankert. Auch bezüglich der Berichterstattung über Sicherheitsvorfälle gibt es große Lücken, kaum eine Organisation hat hier bereits ein ausgearbeitetes und strukturiertes System. Einzelne Organisationen befinden sich gegenwärtig in einem Prozess der Einarbeitung von Sicherheitsfragen in das Projekt- und Personalmanagement, so zum Beispiel der Malteser Auslandsdienst, Caritas International und die Deutsche Welthungerhilfe.

Der Bereich Sicherheitstraining ist in Deutschland ebenso noch wenig verankert. VENRO veröffentlicht

jährlich eine Publikation¹⁵, die einen Überblick über Qualifizierungsangebote in der humanitären Hilfe gibt und auch Informationen zu Kursen im Bereich Personalsicherheit enthält. Die Angebote in Deutschland sind aber nicht mit dem zu vergleichen, was im angelsächsischen Raum durch die Organisation RedR und im französischsprachigen Raum durch Bioforce¹⁶ angeboten wird. Deutsche Hilfsorganisationen äußern jedoch einen großen Bedarf an angepassten Fortbildungen. Sie wünschen sich ein zeitlich flexibles Angebot, sowohl was die Häufigkeit der Durchführung als auch was die Dauer der Veranstaltungen angeht.

¹⁵ VENRO 2002.

¹⁶ Sitz ist in der Nähe von Lyon.

3. Verbesserung des Sicherheitsmanagements einer Organisation

Zur Verbesserung des Sicherheitsmanagements innerhalb einer Organisation gehören verschiedene Bereiche: Es ist wichtig, das Thema innerhalb der Hilfsorganisation breit zu verankern (»Mainstreaming«). Des Weiteren bedarf es einer klaren Sicherheits-Policy, ausgearbeiteter Regelungen für die Umsetzung in der Arbeit vor Ort und klar formulierter Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Verpflichtungen der Organisation gegenüber ihren Angestellten sollten ebenfalls schriftlich niedergelegt sein. Zuletzt beinhaltet ein solcher Management-Ansatz auch die Frage nach der Finanzierung solcher Maßnahmen.

3.1 Das »Mainstreaming« des Themas innerhalb einer Organisation

Es gibt verschiedene Gründe für die Diskrepanz zwischen dem Bewusstsein innerhalb einer Organisation, dass das Thema Sicherheit wichtig ist, und der mangelhaften Integration dieses Aspektes in die Handlungsabläufe. Die am häufigsten genannten Argumente sind der Mangel an Zeit oder Geld und eine resignative Grundstimmung, dass mit diesen Bedrohungen in der Projektarbeit eben gerechnet werden müsse, dagegen aber nicht viel getan werden könne. Häufig wird ein Mehr an Sicherheitsmanagement auch mit weniger Bewegungsfreiheit vor Ort verwechselt. Dem gegenüber betont der holistische Blick auf das Thema, dass durch ein angemessenes Sicherheitsmanagement die Arbeit in gefährlichen Gebieten überhaupt erst möglich gemacht wird.

Um diese Fragen innerhalb einer Organisation verankern zu können, sollten – je nach bestehenden Möglichkeiten und im Einklang mit der Größe einer Organisation – folgende Management-Instrumente in der Zentrale zum Einsatz kommen:

- ein Forum, wo entsprechende Schritte diskutiert und geplant werden können
- eine Durchsicht der Abläufe und Regelungen innerhalb der Organisation unter dem Blickwinkel der Personalsicherheit (Projektplanung, Personal-

rekrutierung und -entsendung, Finanzadministration, Berichterstattung und Weiterverarbeitung der Informationen)

- aktive Beteiligung und Unterstützung durch die Führungskräfte der Organisation
- klare Arbeitsteilung, Definition von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen, zeitliche Vorgaben
- Bereitstellung von Humanressourcen, Arbeitszeit und operationellen Mitteln für die Begleitung des Mainstreaming-Prozesses.

Vor Ort sollten nach Möglichkeit folgende Schritte vollzogen bzw. Gegebenheiten geschaffen werden:

- Erstellung einer Risikoanalyse für das Einsatzgebiet
- Erstellung eines Sicherheitsplans
- Regelung der Aufgabenverteilung, der Zuständigkeiten und der Entscheidungsbefugnisse
- Regelungen für die Berichterstattung über und Analyse von Zwischenfällen
- Fortbildungsmöglichkeiten
- genügend finanzielle Mittel, identifizierte Schwachstellen zu beheben.

Die nötigen organisatorischen Veränderungen können erleichtert werden, wenn sich die Führungskräfte der Organisation klar für die Bewältigung dieser Aufgabe einsetzen. Die mit der Verbesserung des Sicherheitsmanagements befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die nötige Zeit und die nötigen Handlungsspielräume für diese Arbeit bekommen. Erfahrungsgemäß werden nötige Veränderungen außerdem beschleunigt durch Zwischenfälle, in die das Personal der eigenen Organisation verwickelt war oder durch äußeren Druck, z.B. durch potenzielle Geldgeber. Das »EU Humanitarian Aid Office« (ECHO) beispielsweise fragt bei allen Projektanträgen nach dem Sicherheitsplan der antragstellenden Organisation. Die britische Regierung geht für Afghanistan bereits so weit, das Sicherheitsmanagement der Zuwendungsempfänger vor Ort durch den Sicherheitsbeauftragten der Botschaft prüfen zu lassen.

Die Vereinten Nationen haben mit der Einführung so genannter »minimum operating security standards« (MOSS) bereits ein System zur Verankerung von Mindeststandards eingeführt, das die Bereiche Sicherheitsplanung, Aus- und Fortbildung, Telekommunikation und Ausrüstung abdeckt. Alle Einsatzorte sind verpflichtet, diese Mindeststandards bis zum 1. Januar 2003 zu erfüllen oder zumindest einen Umsetzungsplan vorzulegen, der darlegt, bis wann die Erfüllung der Standards erreicht werden wird.

3.2 Erarbeitung einer organisations-spezifischen »Sicherheits-Policy«

Jede Organisation sollte für sich selber eine allgemeine Sicherheits-Policy definieren, in der grundsätzliche Werte und Prinzipien dargestellt werden. Eine Aussage könnte z.B. sein, dass das Leben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jedem Falle Vorrang vor dem Schutz materieller Werte hat. Diese Policy dient dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis zum Thema herzustellen, eine einheitliche Handlungspraxis zu definieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Umsetzung der Aufgaben aktiv einzubinden. Ein Beispiel hierzu ist das Kapitel »Werte und Prinzipien« des Leitfadens der DWHH oder der Abschnitt »Mandate« im Leitfaden von MSF.

Da Größe, Mandat, Arbeitskontext, Aktivitäten etc. der verschiedenen Hilfsorganisationen sehr unterschiedlich sind, kann hier keine einheitliche Empfehlung zu den Inhalten einer solchen Policy gegeben werden. Es wird jedoch empfohlen, Aussagen zu folgenden Themen zu machen:

Die Werte der Organisation bezüglich Personalsicherheit und Risikomanagement

Was sind unsere Mission und Vision für die Arbeit im Kontext gewaltsam ausgetragener Konflikte? Wie lautet unser Mandat und Selbstverständnis, woraus leiten wir die Legitimität unseres Einsatzes ab? Was hat unter allen Umständen und in jeder Situation Priorität? Wo ist der eigene Standort angesichts von politischen und ethisch-moralischen Herausforderungen, die die Arbeit in einem solchen Kontext mit sich bringt?

Die Balance zwischen den möglichen Risiken für das Personal und dem erhofften Nutzen für die Bevölkerung

Die Entscheidung, ob ein Einsatz gerechtfertigt und vertretbar ist, muss in jedem einzelnen Fall neu getroffen werden. Es geht dabei immer um die Frage, wie die Balance zwischen den möglichen Risiken für das Personal und dem erhofften Nutzen für die Zielgruppe gewahrt werden kann. Hierbei können folgende Fragestellungen hilfreich sein, die in einem möglichst partizipativen Prozess diskutiert werden sollten:

- die Risiken des konkreten Einsatzes bzw. die Risikobereitschaft generell der Organisation
- die Bedürfnisse der Bevölkerung bzw. das Mandat und Portfolio der Organisation
- der Nutzen und die positiven Auswirkungen eines Einsatzes bzw. das Vorhandensein eines »humanitarian space«¹⁷
- Möglichkeiten, die Anfälligkeit für bestehende Risiken zu reduzieren bzw. das Sicherheitsmanagement insgesamt zu verbessern.

Hilfsorganisationen haben die Möglichkeit, ihre Anfälligkeit (»vulnerability«) zu reduzieren, in dem sie eine passende Sicherheitsstrategie verfolgen.

Die bevorzugte Sicherheitsstrategie

Die Sicherheit von Hilfsorganisationen darf nicht in rein militärischen Kategorien gedacht und behandelt werden, die häufig hauptsächlich auf Ausrüstung, Taktik und Verhaltensregeln ausgerichtet sind. So wie sich die Arbeit von Hilfsorganisationen von der des Militärs stark unterscheidet, sind auch ihre Fragestellungen und Handlungsoptionen im Bereich Sicherheit komplexer. Grundsätzlich stehen ihnen drei Handlungsstrategien zur Verfügung: Die erste zielt auf Abschreckung, die zweite auf Schutz und die dritte auf Akzeptanz und Anerkennung.

¹⁷ Dieser Begriff wird häufig verwendet, ohne dass es eine exakte Definition gäbe. Zugrunde liegt die Annahme, dass es ein Mindestmaß an Konsens zwischen den Konfliktparteien geben muss, dass humanitäre Hilfe wichtig ist und geleistet werden soll. Teil dieses Konsenses sollte auch die Sicherheit des Personals humanitärer Organisationen sein.

Die Strategie der Abschreckung strebt an, das Risiko eines Angreifers durch die Androhung von Gegen Gewalt zu erhöhen und potenzielle Feinde einzuschüchtern. Politische oder wirtschaftliche Sanktionen gehören hierzu sowie das Ausüben von diplomatischem Druck. Auch bewaffnete Eskorten für Hilfstransporte fallen in diese Kategorie. Diese Strategie der Abschreckung eignet sich wenig für Hilfsorganisationen, erscheint aber in Einzelfällen unumgänglich. Allerdings erfordert insbesondere die Frage des bewaffneten Schutzes für Häuser, Transporte etc. eine klare Orientierung von Seiten der Zentrale an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort.¹⁸ Auch wenn die Entscheidung im konkreten Fall meistens vor Ort getroffen werden muss, sollten doch eindeutige Aussagen zum Nutzen dieser Strategie für die eigene Arbeit gegeben werden und Regelungen existieren, wie die Güterabwägung im konkreten Fall vorzunehmen und die Entscheidung zu dokumentieren ist.

Die zweite Strategie zielt auf den eigenen Schutz und dient dazu, einen potenziellen Angriff zu erschweren. Die möglichen Schutzmaßnahmen fallen in drei Kategorien. Erstens handelt es sich um Schutzausrüstung, zweitens um organisatorische Regelungen und Vorgaben sowie drittens um die Koordination mit anderen Akteuren. Beispiele sind Gitter an den Fenstern, Schutzwesten, kontrollierter Zugang zu Büros und Wohnhäusern und andere Maßnahmen, durch die Übergriffe erschwert werden sollen. Hilfsorganisationen bedienen sich fast immer auch dieser Strategie, vor allem zum Schutz vor kriminell motivierten Angriffen. Diese Reaktion auf Bedrohungen ist zwar verständlich, kann jedoch zu einer reaktiven »Bunkermentalität« führen. Hinter hohen Mauern und Stacheldraht verschanzt, empfindet man das Umfeld als Bedrohung und verliert den Kontakt zu den Menschen, zu deren Wohlergehen man eigentlich beitragen will.

Für die Projektarbeit und den Umgang mit den Zielgruppen verfolgen Hilfsorganisationen daher pri-

mär den Ansatz, durch Akzeptanz und Anerkennung bei der Zivilbevölkerung geschützt zu werden. Diese Strategie wird auch als »anthropologisches« Herangehen an Sicherheitsfragen charakterisiert oder mit der Bezeichnung »software«-orientiert belegt, im Gegensatz zur Fokussierung auf Ausrüstung und Technik (»hardware«). Durch die Einbeziehung der Menschen und der lokalen Autoritäten in die Planung und Durchführung von Maßnahmen soll erreicht werden, dass sie sich für den Schutz der Helferinnen und Helfer mitverantwortlich fühlen. Die Angst der Bevölkerung vor einem Abzug der Hilfsorganisationen und einem Verlust der internationalen Hilfe ist ein wichtiges Schutzelement. Die Wirksamkeit dieser Strategie hat sich zum Beispiel bei der Entführung von Mitarbeitern einer deutschen Hilfsorganisation in Tadschikistan gezeigt. Sie wird aber mitunter dadurch eingeschränkt, dass die Zivilbevölkerung von den Kriegsparteien unter Androhung von Gewalt eingeschüchtert wird und sich entscheiden muss, entweder Opfer einer Strafaktion zu werden oder die Hilfe von außen zu verlieren. Darüber hinaus nehmen Kriegsparteien eine Hilfsorganisation immer anders wahr als die begünstigten Menschen.

Dennoch ist die Zivilbevölkerung der wichtigste Allianzpartner für Hilfsorganisationen. Die Anerkennung der Bevölkerung für ihre Arbeit kann aber nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, sondern muss gewonnen und erarbeitet werden. Es empfiehlt sich, zu Beginn eines Projektes und in regelmäßigen Abständen während der Projektimplementierung die »Akzeptanzrate« vor Ort immer wieder explizit zu überprüfen. Das lokale Personal kann hier als Vermittlungs- und Kommunikationsinstanz wichtige Dienste leisten. Oft gibt es eine beträchtliche Diskrepanz zwischen der Eigenwahrnehmung der Organisation und der der lokalen Bevölkerung bzgl. ihrer Bekanntheit, ihres Mandats, ihrer Arbeit und eben auch der Akzeptanz.

Wichtige Elemente sind Transparenz bei den Kriterien für die Vergabe von Hilfe, kontinuierliche Kommunikation, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die richtige Programmplanung. Daher sind alle Ansätze zur »konflikt-sensiblen« Projektplanung¹⁹ unmittelbar sicherheitsrelevant. Bestehendes gesellschaftliches Konfliktpotenzial kann durch die Art und Weise, wie Hilfsgüter verteilt werden oder durch unterschwellige Botschaften – z. B. die Bevorzugung einer ethnischen Gruppe bei der Rekrutierung von lokalem Personal – noch angeheizt werden. Dann verschlechtert sich auch die Sicherheitslage für die

¹⁸ OCHA hat hierzu im Rahmen des Inter-Agency Security Management Network der UN in Zusammenarbeit mit dem Inter-Agency Standing Committee Empfehlungen herausgegeben: Inter-Agency Security Management Network 2002.

¹⁹ Z. B. der unter dem Stichwort »Do no harm« bekannt gewordene Anspruch, Hilfe so auszurichten, dass sie bestehende Konflikte nicht verschärft oder andere Methoden des PCIA (peace and conflict impact assessment).

Angestellten von Hilfsorganisationen. Sie werden wegen verfehlter Programmplanung als parteiisch wahrgenommen oder stören mit ihren Einsätzen die Aktionen von Kriegsparteien. Damit geraten sie ins Schussfeld und werden zum Ziel von Übergriffen. Das Gleiche gilt für Maßnahmen, die explizit auf die friedliche Konfliktbeilegung abzielen und damit unter Umständen den Interessen von »Kriegsgewinnlern« entgegen stehen. Wenn Hilfsmaßnahmen hingegen so geplant und durchgeführt werden, dass sie bestehendes Konfliktpotenzial eher reduzieren und lokale Friedensinitiativen fördern, verbessern sich oft auch die Rahmenbedingungen für die Projektarbeit. Das Personal von Hilfsorganisationen kann dann Teil der Problemlösung sein und ist nicht mehr Teil des Konfliktes.

Da es in Konfliktländern immer verschiedene Akteure und unterschiedliche Formen von Bedrohung gibt, muss eine flexible Mischung aus den unterschiedlichen Strategieelementen gefunden werden. Regelmäßig sollte überprüft werden, ob die ergriffenen Maßnahmen noch den aktuellen Erfordernissen entsprechen oder angepasst werden müssen. Sicherheitsprobleme entstehen immer dann, wenn die gewählte Strategie den vorhandenen Risiken nicht (mehr) entspricht.

Das lokale Personal bzw. das Personal von Partnerorganisationen

Die Sicherheits-Policy einer Hilfsorganisation sollte sich nicht nur an den Bedürfnissen und Sicherheitsproblemen des entsandten Personals orientieren, sondern auch das lokale Personal in die Überlegungen einbeziehen.

Das eigene lokale Personal bzw. das von Partnerorganisationen hat aufgrund seiner Stellung in der Gesellschaft andere Anfälligkeiten für Sicherheitsprobleme. Es genießt aufgrund seiner sozialen Zugehörigkeit einen gewissen Schutz, ist durch die Arbeit für eine Hilfsorganisation aber auch gefährdet. In vielen Hilfsorganisationen bestehen zwar bereits Schutzvorkehrungen für entsandtes Personal, das lokale Personal bleibt aber häufig außen vor. Bei den Planungen im Falle einer Evakuierung wird dieser Sachverhalt stets besonders deutlich, ist aber nicht darauf beschränkt. Und angesichts des allgemeinen Trends zu weniger ausländischem und mehr nationalem Personal gewinnt diese Lücke immer stärker an Bedeutung und sollte daher geschlossen werden.

In ihrer Sicherheits-Policy sollten Organisationen klare Aussagen dazu machen, wie weit ihre Fürsorgepflicht bzw. -bereitschaft auch für lokales Personal gilt, welche Vorkehrungen getroffen werden sollen, wo die Betreuung jedoch auch ihr Ende hat. Hier geht es z.B. um die Frage, ob lokales Personal ebenfalls evakuiert werden kann, ob beim Abzug des internationalen Personals die Löhne für eine bestimmte Zeit weiter bezahlt werden, was im Falle eines Unfalls bezahlt wird und ähnliche Probleme mehr. Klar kommunizierte und transparent umgesetzte Regelungen diesbezüglich verhindern böse Überraschungen, wenn der Ernstfall eintritt – nicht selten entstehen Sicherheitsprobleme erst dadurch, dass lokales Personal andere Erwartungen an das Verhalten der Organisation hat oder Forderungen stellt, die diese nicht gewillt ist zu erfüllen.

3.3 Sicherheitsplanung vor Ort

Die in der Zentrale einer Organisation erarbeitete Sicherheits-Policy wird in der Arbeit vor Ort konkretisiert und umgesetzt. Das Personal braucht klare Orientierungen, wie es sich im Krisenfall verhalten soll und wer welche Entscheidungen treffen kann bzw. muss. Auch die Berichterstattung und die Auswertung von Vorfällen sind wichtige Fragen, die einer Regelung bedürfen. Neben Handlungsanweisungen ist auch die Vermittlung von Techniken angeraten, mit deren Hilfe die Sicherheitslage eingeschätzt und eine adäquate Reaktion darauf eingeleitet werden kann. Zur Vermeidung von Unstimmigkeiten und Missverständnissen ist es hilfreich, wenn die Zentrale in einem Dokument für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich festlegt, welche Erwartungen an das Verhalten im Einsatzland gestellt werden und welche Sanktionen bei Nichteinhaltung dieser Regeln drohen. Explizite Aussagen hierzu finden sich z.B. in den Leitfäden von MSF, IFRC, GOAL, Handicap International Belgien und Care International. Die Arbeitsverträge verschiedener Organisationen, z.B. des Arbeiter-Samariter-Bundes verpflichten die Angestellten, sich im Einsatzgebiet neutral zu verhalten, die Gesetze, die Kultur und die Religion des jeweiligen Landes zu achten und verbieten explizit das Tragen von Waffen.

Zur Sicherheitsplanung vor Ort gehören eine Risikoanalyse, das Erarbeiten bzw. Abfassen eines Sicherheitsplans (der auch die Berichterstattung über Vor-

fälle regelt), eine Art »Code of Conduct« für das Verhalten des Personals im normalen Projektalltag sowie die Regelung der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.

Risikoanalyse

Bevor ein Sicherheitsplan vor Ort erarbeitet wird, sollte zunächst eine Risikoanalyse durchgeführt werden, ähnlich der Bedarfserhebung bei der Zielgruppe einer geplanten Maßnahme. Hierbei werden zum einen die möglichen Bedrohungen analysiert und zum anderen die Anfälligkeit (»vulnerability«) der einzelnen Personen und des Projektes. Eine solche Risikoanalyse folgt der Gleichung: Risiko = Bedrohung x Anfälligkeit. Zwar kann in den meisten Fällen wenig Einfluss auf die Bedrohung genommen werden, aber Hilfsorganisationen können durch eine angemessene Sicherheitsstrategie ihre Anfälligkeit verringern. Lokales oder internationales Personal sind unterschiedlich anfällig für bestimmte Bedrohungen, das Alter spielt eine Rolle, ebenso die Nationalität, in vielen Ländern die ethnische Zugehörigkeit, aber z.B. auch die Position innerhalb einer Organisation oder das Profil der Organisation selbst.

Insbesondere ist hier auch auf die unterschiedliche Anfälligkeit von Männern und Frauen hinzuweisen. Sexuelle Übergriffe erfolgen fast nur gegenüber Frauen und deshalb sollten in Ländern, in denen diese Bedrohung sehr wahrscheinlich ist, Vorkehrungen getroffen werden, um Mitarbeiterinnen besonders zu schützen. Andererseits sollte die Situation nicht als Ausrede genutzt werden, erst gar keine Frauen einzustellen. In manchen Ländern und Situationen sind Männer gefährdeter als Frauen, insbesondere, wenn es den Angreifern hauptsächlich darum geht, Macht und Stärke zu demonstrieren. Und wenn z.B. bei einer Entführung die Medienöffentlichkeit eine wichtige Rolle spielt, werden häufig weibliche Geiseln und Kinder frühzeitig frei gelassen, um in der Öffentlichkeit ein besseres Bild abzugeben.

Bei der Bedrohungsanalyse werden folgende Fragen gestellt: Wer stellt eine Bedrohung dar? Warum? Was sind mögliche Ziele für Angriffe? Wie und wo könnten Angriffe durchgeführt werden? Es ist möglich, für diese Überlegungen Check-Listen aufzustellen und so genannte Sicherheitsstufen festzulegen, um bestimmte Situationen zu klassifizieren. Die UN haben ein 5-Phasen-Modell, verschiedene Hilfsorganisationen arbeiten mit vierphasigen Modellen (z.B.

MSF, WVI, Care International, Caritas International Afghanistan). Der Vorteil dieser Phaseneinteilung ist eine gewisse Standardisierung der Reaktionen und die Gewährleistung, dass bestimmte Vorkehrungsmaßnahmen getroffen werden, ohne in der aktuellen Situation erst lange planen oder abstimmen zu müssen. Darüber hinaus wird von vornherein bestimmt, aufgrund welcher Ereignisse oder Bedrohungsszenarien eine bestimmte Phase eintritt. Dies verhindert, dass sich das Personal vor Ort graduell an eine Verschlechterung der Lage gewöhnt und zu spät wahrnimmt, wann der Zeitpunkt gewesen wäre, die Region oder das Land zu verlassen. Der Nachteil der Stufeneinteilung besteht in einer gewissen Starrheit des Systems: Oft ändert sich die Lage vor Ort sehr schnell und es ist nicht genug Zeit, offiziell den Übergang von Stufe x zu Stufe y zu bestimmen. Darüber hinaus droht die Gefahr, dass sich das Personal in einer Scheinsicherheit wiegt, wenn das Einsatzland als relativ ungefährlich eingestuft ist. Auch in solchen Ländern können quasi über Nacht Sicherheitsprobleme entstehen oder einzelne Personen oder Organisationen aus bestimmten Gründen zur Zielscheibe werden, selbst wenn die allgemeine Lage relativ stabil scheint.

Eine laufende Beobachtung des Umfeldes in Hinblick auf Sicherheitsfragen ist daher in jedem Fall zu empfehlen. Als Alternative zu den Sicherheitsstufen kann die Risikoanalyse als selbstverständlicher Bestandteil in das alltägliche Management des Projektes aufgenommen werden. Das Sammeln von Informationen aus verschiedenen Quellen und der kontinuierliche Dialog mit möglichst vielen verschiedenen Beteiligten sind wichtige Mittel, um stets eine möglichst aktuelle Einschätzung der Lage zu haben. Die Informationen können mit Hilfe einer Matrix verarbeitet werden, die auf der Längsachse die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der Bedrohung aufträgt und auf der Hochachse die Auswirkungen (den »Impact«). Mit dieser Matrix kann die Schwere (»seriousness«) eines Risikos bestimmt werden. Im Anschluss daran sollte überlegt werden, wie das Risiko reduziert werden kann: Ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens zu reduzieren? Ist es möglich, die Auswirkungen auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Programm als solches zu reduzieren? Lässt sich die Vorhersehbarkeit des Risikos verbessern? Hat die Organisation oder das Personal Möglichkeiten, sich dem Risiko weniger auszusetzen?

Auf der Grundlage einer solchen Risikoanalyse wird die Sicherheitsstrategie gewählt, die für die konkrete Lage im Projektgebiet die adäquateste ist. Wie

bereits beschrieben, sollte es sich um eine Mischung der verschiedenen Ansätze handeln. Diese Strategie wird je nach Organisation und Einsatzland unterschiedlich ausfallen, jedoch im Sicherheitsplan für das jeweilige Land konkretisiert und in Handlungsanweisungen an das Personal umgesetzt. Als Beispiel wäre hier der Sicherheitsplan von Caritas International Afghanistan zu nennen, der die allgemeinen Vorgaben des CRS-Leitfadens konkretisiert.

Der Inhalt eines Sicherheitsplans

Zentraler Bestandteil der »Sicherheitsarchitektur« einer Organisation ist die Festlegung der Verantwortlichkeiten und (Entscheidungs-)Kompetenzen. Diese sollten in die Stellenbeschreibungen des Personals aufgenommen werden. Darüber hinaus sollte der Sicherheitsplan klare Aussagen zur Weisungsbefugnis bzw. -gebundenheit der Angestellten machen.

Der Prozess der Erarbeitung eines Sicherheitsplans²⁰ ist ebenso wichtig wie der Plan selbst. General Eisenhower wird dazu mit den Worten zitiert: »A plan is nothing. Planning is everything«. Ein Sicherheitsplan verbessert das Sicherheitsmanagement einer Organisation aber erst, wenn er bestimmten Qualitätsstandards entspricht und in alle Abläufe des Projektmanagements integriert ist. Wenn eine Organisation von ihren Angestellten – lokalen wie entsandten – erwartet, dass sie den Plan einhalten, so müssen sie in die Erarbeitung und Aktualisierung einbezogen werden. Insbesondere das lokale Personal verfügt über Informationen und Einsichten, die für die adäquate Beurteilung der Situation von großem Wert sind. Nach der Fertigstellung eines ersten Entwurfs sollte der Plan getestet und immer dann aktualisiert werden, wenn sich die Bedrohungslage oder die Anfälligkeit der Organisation oder ihres Personals verändert hat.

Hauptbestandteil der Sicherheitspläne sind in aller Regel Handlungsanweisungen für verschiedene Situationen bzw. Bedrohungsszenarien. Je nach Sicherheitskultur einer Organisation bzw. der rechtlichen Lage im Heimatland führt dies oft dazu, dass diese Pläne in dicke Kompendien ausarten, in denen für

jede denkbare Eventualität lange Listen aufgeführt werden, was zu tun bzw. zu lassen ist. Es bestehen ernste Zweifel, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter a) diese dicken Bücher lesen b) sich die unzähligen Empfehlungen merken können und c) diese Art »shopping lists« nicht eher zu einem Überdruß führen und zu der Einstellung »das ist so kompliziert, da verlasse ich mich eher auf meinen gesunden Menschenverstand«. Diese Einwände sind berechtigt, daher sollte vor Ort genau geprüft werden, für welche

Typischer Inhalt eines Sicherheitsplans:

Einleitung

- Erarbeitung Datum und Autor/-in
- Erarbeitung Ziel des Plans
- Erarbeitung und Aktualisierung
- Intendierte Adressaten

Hintergrundinformationen

- Mission Statement
- Kontextanalyse
- Mandat der Organisation
- Risikoanalyse
- Sicherheitsstrategie

Handlungsanweisungen

- Transport von Personal und Hilfsgütern
- Objektschutz
- Kommunikation
- Geldtransfer und -aufbewahrung
- Berichterstattung
- Evtl. Landminen

Vorkehrungen für besondere Vorkommnisse

- Evakuierung
- Medizinische Evakuierung
- Entführung
- Todesfall
- evtl. Naturkatastrophen

Zusätzliche Dokumente

- Liste des Personals, Adressen, Telefonnummern, Passdetails, Blutgruppen, Angehörige, der Kontaktpersonen und Einrichtungen (medizinische Einrichtungen, UN Security Officer, Einwanderungsbehörden, Flughafenpersonal etc.)
- Karten mit Sammelpunkten, Fluchtrouten etc.

²⁰ InterAction gibt seinen Mitgliedsorganisationen eine sehr gute, kurze Zusammenstellung der wichtigsten Aspekte für die Erarbeitung eines Sicherheitsplans; sie sind im Internet unter www.interaction.org einzusehen.

konkreten Bedrohungsszenarien Anweisungen gegeben werden. Es sollte auf ein benutzerfreundliches Format und Lay-out geachtet werden. Gute Beispiele hierfür sind der handliche Leitfaden »Staying Alive« des IKRK und das Dokument von World Vision International.

Ein Sicherheitsplan könnte modellhaft folgendermaßen aufgebaut sein. Am Anfang sind Aussagen ratsam zum Ziel des Plans, zum Prozess der Erarbeitung, der Umsetzung und der Aktualisierung sowie zum Personenkreis, der ihn zu beachten hat. Ein zweites Kapitel kann Hintergrundinformationen zur Organisation (Mandat, Prinzipien, Sicherheits-Policy), zur Situation vor Ort (politisch, wirtschaftlich, historisch, militärisch etc.) sowie zu den Ergebnissen der Risikoanalyse aufzeigen. Ziel eines solchen Kapitels ist es, Neuankömmlingen und Besuchern einen Überblick über die aktuelle Lage zu geben, damit sie den Hintergrund für die darauf folgenden Handlungsanweisungen besser verstehen.

Viele Sicherheitspläne geben umfangreiche Handlungsanweisungen für konkrete Situationen, was im angelsächsischen Raum als »standard operating procedures« (SOP) bekannt ist. Dies sind standardisierte Anweisungen für immer wiederkehrende Vorgänge bzw. vordefinierte Gefahrensituationen. Diese Anweisungen sollten Antworten auf folgende Fragen geben: Was ist zu tun bzw. zu lassen? Wie wird ein Vorgang durchgeführt? Wer führt ihn durch und mit wem? Wann und wo wird er durchgeführt (Häufigkeit und Sequenz)?

Die meisten Sicherheitspläne enthalten deshalb Aussagen (SOP) zu folgenden Themen und beachten dabei folgende Fragestellungen:

► Organisatorische Maßnahmen

Welche Informationen müssen bereitgehalten werden? An welchen Orten? Wer hat Zugang, wie werden sie gesichert? Wie werden sie auf dem aktuellen Stand gehalten? Welche Karten oder sonstigen Dokumente werden benötigt? Welche Formulare sind zu benutzen?

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Informationen zu Pässen und Visa**
(Passnummern, Visanummern, Gültigkeit)
- **Informationen zu Kontaktpersonen**
(Namen und Telefonnummern)
- **Medizinische Daten**
(Blutgruppen, gesonderte Medikationen)
- **Kontakte zu Ärzten, Feuerwehr, etc.**
(Namen und Telefonnummern)

► Transport von Personal und Hilfsgütern

Wie sind Reisen außerhalb des Standortes zu handhaben? Welche Vorkehrungen werden bezüglich der Verkehrssicherheit der Fahrzeuge getroffen? Welche Wartungsarbeiten sind vor Reiseantritt zu erledigen? Welche Ausrüstungsgegenstände für den Notfall sind immer einzupacken? Wer hat das Recht, mitzufahren? Wie werden Fahrten in Konvois organisiert und durchgeführt? Wie wird der Transport von Material kontrolliert? Was ist bei einem Unfall zu beachten? Wie sollte man sich bei Verkehrskontrollen oder Straßensperren verhalten?

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Auswahl der Fahrzeuge**
(Vierradantrieb: ja oder nein, Marke und Modell, neue oder gebrauchte Fahrzeuge, eigene Flotte oder Mietwagen)
- **Fahrzeugsicherheit**
(Ausrüstung, Wartung, Ausbildung des Personals in der Durchführung einfacher Reparaturen)
- **Fahrstil und Fahrverhalten**
(Geschwindigkeitsbeschränkung, Gurtpflicht, Rekrutierung und Training der Fahrer, Regelung von Nachtfahrten, Verhalten im Falle eines Unfalls)
- **Mitnahme von Passagieren**
(Policy bzgl. Bewaffneter, Polizei etc.)
- **Planung von Fahrten**
(Abstimmung vor der Fahrt, Informationsbeschaffung, Kontakt mit der Basisstation regeln)
- **Straßensperren**
(Vorkehrungen vor Erreichen der Sperre, Verhalten gegenüber dem Personal an der Sperre, Policy bzgl. der Herausgabe von Dokumenten)

- **Fahrten im Konvoi**
(Planung, Zusammensetzung und Führung des Konvois, Verhaltens- und Fahrregeln)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 8.

▶ Kommunikation

Wer kommuniziert wann, wie und wie oft mit wem? Welche Kommunikationsmittel gibt es? Wie sind sie zu handhaben? Wie wird das Personal in der Nutzung ausgebildet? Welche Regeln bezüglich Form und Inhalt der Kommunikation sind einzuhalten? Welche Regeln gelten für den Notfall?

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Auswahl der Geräte**
(HF-Funk, VHF-Funk, Mobiltelefone, Satellitentelefone und -mail)
- **Einsatz der Geräte**
(Voraussetzungen für den Betrieb, Anfälligkeit für technische Pannen und Sabotage, Anschaffungspreise und Wartung, Kompatibilität mit existierenden Systemen, Genehmigungen und Lizenzen)
- **Handhabung der Geräte**
(Installation der Basisstation und mobiler Geräte, Stromzufuhr, Sicherheit des Gebrauchs)
- **Ausbildung des Personals in der Nutzung**
(technische Bedienung, Regeln der Funksprache, Disziplin bei der Benutzung, Sonderrufe)
- **Kommunikationsabläufe**
(Zuständigkeit, Häufigkeit, Abläufe im Notfall, Besetzung der Funkzentrale)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 17.

▶ Objektschutz

Wo und wie werden Büros und Wohn- bzw. Lagergebäude ausgesucht? Wie werden sie gesichert? Von wem werden sie bewacht? Wo sind die Notausgänge, was sind die Schwachstellen? Wer hat welche Schlüssel? Welche Kommunikationsmittel gibt es? Wer hat Zugang, wie wird er kontrolliert?

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Lage**
(Stadtviertel, Nachbarschaft zu wichtigen strategischen oder politischen Einrichtungen, Compound-Lage, Besitzer)
- **Physische Kriterien**
(Grundstück, Zugänge und Ausgänge, Parkplätze, Beleuchtung, Vergitterung, Stromzufuhr)
- **Regelung des Zugangs**
(Besucherverkehr, Schlüsselausgabe)
- **Bewachung**
(eigene Wächter oder Sicherheitsdienst, Patrouillen der Polizei, Ausrüstung der Wächter, Dienstplan)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 9.

▶ Geldtransfer und -aufbewahrung

Wie wird Bargeld transportiert und aufbewahrt? Wer hat Zugang zur Kasse und zum Safe? Wer weiß von bevorstehenden Geldtransfers? Wie können Zahlungsmodalitäten so gestaltet werden, dass Sicherheitsrisiken minimiert werden?

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Nutzung verschiedener Zahlungsweisen**
(Nutzung von Bargeld reduzieren, Dreiecksgeschäfte prüfen, verschiedene Aufbewahrungsorte und -arten)
- **Häufigkeit und Verantwortlichkeit**
(Anzahl der Transfers reduzieren, Geldübergaben mit Empfänger abstimmen, Risiko auf Banken oder Geschäftsleute übertragen)
- **Diskretion und Berechenbarkeit**
(Auswahl des Personals, Wissen über Transfers im engen Kreis halten, Zahlungsmodalitäten für Außenstehende unberechenbar machen)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 11.

► Berichterstattung

Wann ist Bericht zu erstatten? Wer berichtet in welcher Form an wen? Was wird berichtet? Wer hat Zugang zu diesen Informationen? Welche Form sollen die Berichte haben?

Parallel zur Regelung der Berichterstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort über Zwischenfälle sollte auch geregelt werden, wer diese Berichte in der Zentrale erhält. Wie werden sie ausgewertet und wer soll im Bedarfsfall welche nachfolgenden Schritte einleiten? Eine sorgfältige Auswertung der Berichte kann wertvolle Hinweise geben, wie ein ähnlicher Vorfall in Zukunft vermieden werden kann.

Zusätzlich zu den Anweisungen bezüglich ständig wiederkehrender Ereignisse bzw. Vorgänge ist es ratsam, in Sicherheitsplänen auch Vorkehrungen für besondere Fälle zu treffen, insbesondere für den Fall einer Evakuierung (aus Sicherheitsgründen oder aufgrund medizinischer Probleme), für den Fall einer Entführung, für den Todesfall sowie für andere hohe und gleichzeitig wahrscheinliche Risiken.

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

- **Art und Häufigkeit der Berichterstattung**
(Routineberichte und Berichterstattung im Notfall, Form, Inhalte)
- **Verantwortlichkeit**
(Berichterstatter vor Ort, Verantwortung für Auswertung vor Ort und in der Zentrale, Weiterleitung von Informationen an Dritte)
- **Auswertung der Informationen**
(Motiv, Gründe für die Auswahl des Opfers, Konsequenzen, Follow-up)
- **Informationsmanagement**
(Vertraulichkeit, Verdacht bzw. Vorwurf der Spionage)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 16.

► Evakuierung aufgrund von Sicherheitsgefährdungen

Grundsätzlich besteht für den Fall einer Evakuierung bzw. der Verlegung eines Projektstandortes immer das Problem, dass eine solche Situation im Vorhinein nur eingeschränkt planbar ist. Dennoch empfiehlt es sich, einige grundsätzliche Vorüberlegungen anzustellen, um die Hektik und das Durcheinander des Ernstfalles zumindest zu reduzieren und das Personal gedanklich auf verschiedene Punkte hinzuweisen.

stellen, um die Hektik und das Durcheinander des Ernstfalles zumindest zu reduzieren und das Personal gedanklich auf verschiedene Punkte hinzuweisen.

Für die Planung einer eventuellen Evakuierung sind zunächst die Entscheidungsbefugnisse zu regeln: Wer entscheidet, ob evakuiert wird? Wenn es unterschiedliche Meinungen gibt, hat dann die Ansicht der Zentrale oder die Einschätzung des Personals vor Ort Vorrang? Wie wird verfahren, wenn einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzeitig ausreisen möchten oder vor Ort bleiben wollen? Handelt es sich um staatliche Organisationen, so sollte die Weisungslage zwischen der Organisation und der deutschen Botschaft bzw. zwischen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und Auswärtigem Amt im Plan aufgeführt und die Konsequenzen für das Personal verdeutlicht werden. Insbesondere sind hier die Rolle und Aufgaben des Krisenreaktionszentrums des Auswärtigen Amtes zu beachten (siehe »Zusammenarbeit mit anderen Akteuren«, S. 18f.).

Die Entscheidung für oder gegen eine Evakuierung sollte die Bedrohungen für das Personal einerseits, den Nutzen der Aktivitäten für die Bevölkerung andererseits sowie die sonstigen Möglichkeiten, das Risiko zu minimieren, abwägen. Des Weiteren sollten das Verhalten anderer Organisationen, mögliche Ausreisempfehlungen der deutschen oder anderer Regierungen, die Auswirkungen der Abreise des entsandten Personals auf die Sicherheit des lokalen Personals sowie die Möglichkeit, nach einer Evakuierung wieder zurück zu kommen und die Projektaktivitäten fortzusetzen, in die Entscheidung einbezogen werden.

Auch für Evakuierungen haben verschiedene Organisationen ein Phasenmodell entwickelt (z.B. Care, WVI, CRS) andere beschränken sich darauf, folgende Aspekte im Vorhinein zu klären: Wer wird wann wohin evakuiert? Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontaktiert? Welche Fluchtwege sind vorhanden? Wo sind Treffpunkte, welche Transportmittel können genutzt werden? Welche persönlichen Daten und Dokumente sind bereit zu halten? Welche Vorkehrungen bezüglich der persönlichen Sicherheit und der materiellen Absicherung sind für das lokale Personal zu treffen? Wie ist mit Ausrüstungsgegenständen, Lagerbeständen, Büro- und Wohngebäuden zu verfahren?

Die rechtzeitige Planung dieser Aspekte hilft, ein mögliches Durcheinander im Ernstfall zu verringern und abzuklären, welche Erwartungen das Personal für den Fall des Abbruchs der Projektaktivitäten an die

Organisation haben kann. Auch die Vorkehrungen für die Sicherheit derer, die nicht evakuiert werden, sollten bedacht werden. Insbesondere für das lokale Personal ist dies wichtig, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden. Die Tatsache, dass bei einer Evakuierung fast immer nur das ausländische Personal sowie häufig Computer und mitunter auch Autos evakuiert werden, das lokale Personal aber vor Ort seinem Schicksal überlassen bleibt, ist ein sehr sensibles und emotional besetztes Problem. Auch wenn es vermutlich im Grundsatz nicht gelöst werden kann und immer ein ethisches Dilemma darstellen wird, kann Transparenz und Konsistenz in der Umgangsweise mit diesen Fragen sehr dazu beitragen, die Schärfe und Brisanz des Themas zu reduzieren. Wichtig ist auch, diese Themen zu diskutieren, wenn sie noch hypothetisch sind – in der Anspannung und unter dem Zeitpunkt des Ernstfalls können so diffizile Fragen nicht mehr adäquat behandelt und kommuniziert werden.

Ein Evakuierungsplan sollte folgende Bereiche abdecken:

- **Verhalten und Bewegungen des Personals**
(Auswahl der zu Evakuierenden, Sammelpunkte, sichere Aufenthaltsorte, Fluchtwege, Zeiten, Sperrstunden, Notreserven, Gepäck)
- **Kommunikation**
(technische Hilfsmittel, Frequenzen, Zeiten)
- **Organisation**
(Zuständigkeiten, Arbeitsteilung, Entscheidungsbefugnisse, Genehmigungen und Dokumente)
- **Vorkehrungen zur Fortführung des Programms**
(Kompetenzen, Verwaltung der Gebäude, der Ausrüstung und der Lagerbestände, Haftung)
- **Vorkehrungen für das zurückbleibende Personal**
(Sicherheitsmaßnahmen, Lohnfortzahlung, Kompetenzen)

Zur Vervollständigung siehe Brabant 2000, Kapitel 14.

► Evakuierungen aus medizinischen Gründen

Auch hier sind die Entscheidungskompetenzen klar zu regeln, zudem kommt der Aspekt der Kostenüber-

nahme ins Spiel. Es ist zu klären, wer wen über die Evakuierung unterrichtet, wohin evakuiert werden soll (in ein Nachbarland oder nach Deutschland), welche Formalitäten im Land einzuhalten sind (z.B. Landegenehmigungen für Flugzeuge), wer die Begleitung übernimmt, welche Begleitdokumente nötig sind und wer die Evakuierten im Zielland in Empfang nimmt und weiter betreut.

► Entführung

Im Fall der Entführung von Mitarbeitern sollte umgehend ein Krisenmanagement-Team einberufen werden, das folgende Fragen entscheidet: Welche offiziellen Stellen im Einsatzland und in Deutschland müssen informiert werden? Wer soll (vorerst) nicht informiert werden? Wer verhandelt auf welcher Ebene mit wem? Wo laufen die Informationen zusammen, und wie werden sie verarbeitet? Wie werden die Angehörigen informiert und betreut? Wie wird der Umgang mit der Presse geregelt? Welche Angebote gibt es für ein Entführungsoffer nach dem Ende der Entführung?

In einem so schwerwiegenden Fall ist in Deutschland das Krisenreaktionszentrum (KRZ) im Auswärtigen Amt der wichtigste Ansprechpartner und wird im Regelfall die Steuerung des gesamten Krisenmanagements übernehmen. Die Hilfsorganisationen sollten sich daher in der Vorbereitung darauf konzentrieren, welche organisationsinterne Policy bezüglich der o.g. Fragen sie verfolgen und wie sie die Handlungskompetenzen regeln wollen.

► Todesfall

Für den Fall, dass lokale Mitarbeiter im Einsatz für die Organisation umkommen, sollten klare Regelungen bezüglich folgender Aspekte aufgestellt werden: Information der Angehörigen und der Behörden, Bezahlung der Beerdigungskosten und Kompensationszahlungen für die Hinterbliebenen. Es ist besonders wichtig, hier auf lokale Gesetze und Gepflogenheiten zu achten, um die Gefühle der Familie nicht zusätzlich zu verletzen und zu verhindern, dass aus einem eventuellen Fehlverhalten ein erneutes Sicherheitsproblem wird.

Für den Todesfall eines entsandten Teammitglieds im Einsatzland sind Planungen bzgl. der Information der Angehörigen, der Überführung der sterblichen



Sicherheitstraining der »Alliance 2015« in Deutschland, September 2002

Überreste, der Versendung der Besitztümer der betreffenden Person nach Hause sowie evtl. versicherungstechnische Fragen (nötige Dokumente, einzuhaltende Fristen etc.) notwendig.

Erwartungen der Organisation an das Verhalten ihrer Mitarbeiter

Aufbauend auf der Einsicht, dass die Sicherheit von Hilfsorganisationen nicht nur eine Frage der Ausrüstung und der Technik ist, sondern entscheidend vom Verhalten der Personen sowie der Art und Weise der Projektdurchführung beeinflusst wird, bedarf es neben der Regelung von Verhaltensweisen im Falle konkreter Bedrohungen auch der Klärung der Erwartungen, die eine Organisation an das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag hat. Diese Fragen können in einem speziellen Kapitel des Sicherheitsplans oder in einem separaten Dokument niedergelegt werden, auf das in den Arbeitsverträgen hingewiesen werden sollte. Manche Organisationen haben Formulare entwickelt, auf denen die Angestellten sich zur Einhaltung bestimmter Regelungen verpflichten, so z.B. die Malteser, Caritas International oder geben

sie als Merkblätter heraus, so z.B. die GTZ oder die DWHH.

Generelle Fragen der qualitativ guten Projektdurchführung (Einbeziehung der Bevölkerung und der lokalen Autoritäten, Transparenz und Konsistenz in den Aktivitäten, Kommunikation mit den Begünstigten und solchen Gruppen, die nicht vom Projekt profitieren etc.) sollten selbstverständlicher Bestandteil des Projektmanagements sein und in Trainingskursen statt in schriftlichen Dokumenten vermittelt werden.

Der Verhaltenskodex, zu dessen Einhaltung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet werden sollten (so z.B. explizit als »code of conduct« gekennzeichnet in den Dokumenten von Handicap International Belgien und GOAL) zielt darauf ab, das Verständnis für den Zusammenhang zwischen der Art der Projektdurchführung und dem persönlichen Verhalten des Personals einerseits und den Bedrohungsszenarien andererseits zu verdeutlichen. Den Angestellten soll klar werden, dass sie konkrete Möglichkeiten haben, im alltäglichen Leben und Arbeiten ihre Anfälligkeit für bestimmte Bedrohungen zu reduzieren. Zusätzliche wichtige Aspekte, die Eingang in ein solches Dokument finden sollten, sind die Zusammenarbeit

im Team, die Verantwortung eines jeden Einzelnen für die eigene Sicherheit und die der Kolleginnen und Kollegen sowie insbesondere die Wichtigkeit der Beachtung lokaler Sitten, Gebräuche und kultureller Besonderheiten (Fragen der Kleidung, des Konsums von Alkohol, der Stellung der Religion, den Beziehungen zwischen Mann und Frau etc.).

Entweder in einem solchen Dokument oder direkt in den Arbeitsverträgen sollten Aussagen zur Sanktionierung bei Nichteinhaltung der Handlungsorientierungen stehen. Aus den angedrohten Konsequenzen bei Überschreitung der Regeln wird den Angestellten deren Stellenwert für die Organisation noch einmal vor Augen geführt. Je nach Organisation fallen die angedrohten disziplinarischen oder rechtlichen Konsequenzen unterschiedlich aus.

Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

In vielen Einsatzländern von humanitären Organisationen sind oft so viele Akteure vertreten, dass weder die Zivilbevölkerung noch die Militärs sie auseinander halten können. Daher haben die Handlungen oder Unterlassungen einer Organisation fast immer auch Auswirkungen auf andere Organisationen. Eine enge Abstimmung und Koordination findet in verschiedenen Bereichen bereits statt, könnte jedoch noch intensiviert werden und ist auch unter Sicherheitsgesichtspunkten wichtig. Die UN haben hierzu Anfang 2002 Richtlinien herausgegeben, die die Zusammenarbeit zwischen UN-Agenturen und Hilfsorganisationen regeln sollen.²¹

Die UN haben mit dem »Office for the Coordination of Humanitarian Affairs« (OCHA) eine Koordinierungsstelle für den inhaltlichen Bereich geschaffen und mit UNSECOORD (Office of the United Nations Security Coordinator) eine für Sicherheitsfragen.²² Dessen Leiter wird vom Generalsekretär ernannt und hat die Aufgabe, die Sicherheits-Policy der UN für alle Unteragenturen und -programme zu formulieren. In jedem Land, in dem UN-Personal tätig ist, ernannt der »Security Coordinator« einen »designated official« (DO) für das Thema Sicherheit. Oft ist dies der »resident humanitarian coordinator«. Diese Person beruft ein »security management team« ein, in dem die Verantwortlichen der verschiedenen vor Ort

vertretenen UN-Agenturen Sicherheitsfragen behandeln. In vielen Ländern ist UNSECOORD durch so genannte »Field Advisor«, teilweise auch außerhalb der Hauptstadt, vertreten. Der/die DO beruft in der Regel wöchentliche Sicherheitstreffen aller humanitären Organisationen ein, die vor allem dem Informationsaustausch dienen. Häufig bieten die UN auch Serviceleistungen für Hilfsorganisationen an, z. B. eine rund um die Uhr besetzte Funkstation oder tägliche Informationen zur Befahrbarkeit bestimmter Überlandstraßen. Die Zusammenarbeit beruht für nichtstaatliche Organisationen auf Freiwilligkeit, ist jedoch dringend zu empfehlen. Zur Erleichterung der Zusammenarbeit empfehlen die UN die Ernennung eines »focal points« für Sicherheitsfragen bei den Hilfsorganisationen.

Im Falle Afghanistans haben sich verschiedene Hilfsorganisationen zusammen getan und einen »NGO Security Advisor« rekrutiert, der als zentraler Ansprechpartner des UN Security Coordinators fungiert und eine Koordinationsfunktion für die beteiligten NRO in Sicherheitsfragen ausübt. Er informiert die Organisationen regelmäßig, nimmt an Sicherheitstreffen der UN und der internationalen Schutztruppe teil und bietet Beratung bei der Formulierung von Sicherheitsplänen an.

Auch eine eventuelle Evakuierung mit Hilfe von UN-Flugzeugen wird durch UNSECOORD koordiniert. Nach Möglichkeit werden alle bei der UN registrierten Ausländerinnen und Ausländer sowie lokale Mitarbeiter, die andernorts rekrutiert wurden, evakuiert. Jede Organisation sollte darauf achten, dass bei der UN stets die aktuellsten Informationen bezüglich der zu evakuierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar sind. Ein Anrecht auf Evakuierung haben aber nur die Organisationen, die ein »Memorandum of Understanding« mit den UN abgeschlossen haben, was im Gegenzug auch die Verpflichtung enthält, alle UN-Sicherheitsvorschriften einzuhalten.

Der Austausch von Informationen über die Lage im Land und eventuelle Zwischenfälle ist für eine aktuelle und umfassende Risikoanalyse von großer Bedeutung. Es muss jedoch immer beachtet werden, dass Informationen häufig aus zweiter oder dritter Hand stammen und von den Informanten oft gemäß der eigenen Lesart der Dinge verzerrt werden. Dazu kommt, dass ein Vorfall, der für die eine Person noch im Bereich des Akzeptablen liegt, für eine andere schon der

²¹ United Nations Security Coordinator 2002.

²² Siehe hierzu ausführlicher Brabant 2000, Annex 3.

Vorbote eines Katastrophenszenarios sein kann. Häufig vermeiden Organisationen den Austausch von Informationen über Vorfälle, in die sie verwickelt waren, auch aus Angst, ihnen könnte eine Mitschuld für das Ereignis angelastet oder es ihnen als Schwäche ausgelegt werden.

Organisationen, die Mitglied eines internationalen Netzwerkes sind, kooperieren in einem Einsatzland häufig sehr eng mit diesen Partnern. Dadurch wird eine Verbesserung des Informationsflusses im vertraulichen Rahmen geschaffen und können Ressourcen – sowohl Personal als auch Ausrüstungsgegenstände – gebündelt werden.

Die deutsche Botschaft trifft in jedem Land, in dem es Sicherheitsprobleme gibt, Vorkehrungen: Sie erarbeitet Krisenpläne, in die die staatlichen Entsendeorganisationen verpflichtend und die nichtstaatlichen auf freiwilliger Basis eingebunden sind. Entsprechend haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter staatlicher Organisationen den Anweisungen der Botschaft Folge zu leisten und sich insbesondere an Ausreiseempfehlungen zu halten.

Schutzmaßnahmen der deutschen Botschaft können sein:

- allgemeine Warnung an die Schutzbefohlenen
- Ausgabe von Schutzscheinen und Schutzplaketten für Häuser und Kraftfahrzeuge
- Übermittlung von Nachrichten bzw. Berichten zur Sicherheitslage in der Projektregion an das Auswärtige Amt
- Evakuierung.

Das Krisenreaktionszentrum (KRZ) des Auswärtigen Amtes in Berlin ist rund um die Uhr erreichbar und Ansprechpartner für außerhalb der Dienstzeit anfallende Notfälle im Ausland. Zu seinen Aufgaben gehört die Krisenfrüherkennung, -vorsorge und -bewältigung. Sobald eine kritische Situation im Ausland als »Krise« definiert wurde, geht die Federführung bei der weiteren Bearbeitung an das KRZ über. Beim Krisenmanagement bringt das KRZ seine Erfahrungen, personellen und technischen Ressourcen ein und übernimmt auch eine koordinierende Funktion gegenüber anderen Arbeitseinheiten im AA, die zur Krisenbewältigung herangezogen werden. Um diese koordinierende Funktion wahrnehmen zu können und um möglichst kurze Informations- und Entscheidungswege zur Leitung des AA zu gewährleisten, ist das KRZ im Leitungsbereich angesiedelt. Im Krisenfall wird i.d.R. auf Vorschlag des KRZ und auf Weisung des

Staatssekretärs ein Krisenstab eingesetzt. Hierbei handelt es sich um den Krisenstab der Bundesregierung im AA, der schnell und unbürokratisch alle operativen Entscheidungen zur Krisenreaktion fällt sowie entsprechende Aufträge zur sofortigen Umsetzung an die einzelnen Akteure verteilt. Dieser Krisenstab hat einen Kernbestand an Mitgliedern: KRZ, Ministerbüro, Büro Staatssekretäre, jeweiliges Länderreferat, darüber hinaus kommen in einer Art Modulsystem andere Arbeitseinheiten aus dem AA hinzu sowie die Bundesministerien und nachgeordneten Behörden, die notwendig sind für die Krisenbewältigung, so z.B. BMZ, Verteidigungsministerium, Bundeskanzleramt, Innenministerium, BND oder das BKA. Im Hinblick auf das Personal von Hilfsorganisationen trifft der Krisenstab unter Beteiligung des BMZ die notwendigen Entscheidungen. Das KRZ sucht auch in Deutschland einen engen Kontakt zu den Entscheidungsträgern akut betroffener Organisationen. Eine entsprechende Kontaktaufnahme im Krisenfall seitens dieser Organisationen sollte so früh wie möglich erfolgen. Die Botschaften spielen beim Krisenmanagement immer eine wichtige Rolle und bilden einen Botschaftskrisenstab, der in enger Verbindung zum KRZ steht und die Maßnahmen der Krisenreaktion vor Ort koordiniert.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit beobachtet die Sicherheitslage in den einzelnen Entwicklungsländern und Projekten auf der Grundlage der Berichterstattung der Botschaften, der Vertreter von Entsendeorganisationen sowie anderer geeigneter Informationsquellen. Bei Anzeichen einer Beeinträchtigung der Sicherheitslage in einem Einsatzland, wie im akuten Spannungs- und Krisenfall, veranlasst der Krisenstab des BMZ im Interesse der Sicherheit der staatlich entsandten Mitarbeiter sowie ihrer Familienangehörigen Schutzmaßnahmen, die verbindlich sind oder im Einzelfall auch empfehlenden Charakter haben können.

Kontakt zum KRZ:

Tel.: +49-30-50 00-29 11
 Fax: +49-30-50 00-44 98
 E-Mail: lagezentrum@auswaertiges-amt.de oder lagezentrum@diplo.de

3.4 Die Verpflichtungen der Organisation gegenüber ihren Angestellten

Bei Einsätzen in Ländern mit Sicherheitsproblemen hat die entsendende bzw. anstellende Organisation eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber ihren Angestellten. Im Rahmen des Verhaltenskodex des Netzwerks »People in Aid« (»The People in Aid Code of Best Practice«) verpflichten sich die unterzeichnenden Hilfsorganisationen unter Punkt 7 zur besonderen Beachtung des Themas: »We take all reasonable steps to ensure staff security and well-being. We recognize that the work of relief and development agencies often places great demands on staff in conditions of complexity and risk. We take all reasonable steps to ensure the security and well-being of staff and their families.«²³

Im administrativen Bereich ist hier die Erhebung und ständige Pflege wichtiger persönlicher Daten angesprochen. Von jedem Mitarbeiter sollten in der Zentrale sowie – wenn vorhanden – im Landesbüro die aktuellen Daten vorhanden sein wie Adresse, Telefonnummer, Anzahl, Alter und Geschlecht der Familienangehörigen vor Ort, Pass- und Visanummern und Gültigkeitsdaten, Kontaktadressen von nächsten Angehörigen in Deutschland. Darüber hinaus sollten, möglichst separat und gegen unbefugten Zugriff geschützt, notwendige medizinische Informationen bereitgehalten werden (Blutgruppe, Dauermedikationen, sonstige wichtige Hinweise).

Es ist unter Hilfsorganisationen mittlerweile unbestritten, dass das Personal in Kriseneinsätzen einem besonderen Stress unterworfen ist, der dazu führen kann, dass Sicherheitsaspekte nicht mehr adäquat berücksichtigt werden bzw. Mitarbeiter so überarbeitet sind, dass ihr Verhalten zum Sicherheitsrisiko wird. Dem Personal in Krisenregionen sollte deshalb regelmäßig die Möglichkeit gegeben werden, das Einsatzland zu verlassen und sich zu erholen. UN-Personal hat mit dem so genannten R & R-System (»rest and recreation«) alle drei Monate Anrecht auf eine Woche Sonderurlaub. Verschiedene Hilfsorganisationen bieten ihren Angestellten ähnliche Möglichkeiten. Nicht immer nutzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Angebot von sich aus, da häufig der Eindruck herrscht, man könne unmöglich die Arbeit unterbrechen. In solchen Fällen kann es nützlich sein, von

Seiten der Geschäftsstelle darauf zu achten, ob die Betroffenen noch einsatzfähig sind oder deutliche Anzeichen eines »burn outs« bestehen. Neben diesem Angebot zu Arbeitspausen stellen einige Organisationen Supervisionsmöglichkeiten zur Verfügung, d.h. psychologische Beratung und Betreuung während und/oder nach dem Einsatz in einer Krisenregion.

Der Versicherungsschutz hat in Krisenländern eine besondere Bedeutung. Die dazu von VENRO ausgearbeiteten Empfehlungen bieten eine wichtige Orientierung.²⁴ Es bietet sich an, die abgeschlossenen Policen routinemäßig zweimal im Jahr zu überprüfen. (Ist der eingeschlossene Personenkreis korrekt? Sind alle aktuellen Einsatzländer abgedeckt? Sind aufgrund neuer Einsätze Ausschlussklauseln relevant geworden?) Über die Versicherungsleistungen für entsandtes Personal hinaus sollte geprüft werden, ob auch das lokale Personal mitversichert werden kann. Ist dies in Deutschland nicht möglich, können Policen auf dem internationalen Markt oder vor Ort in Betracht gezogen werden. Insbesondere bei Hochrisikoeinsätzen wie z.B. Entminung sollte ein ausreichender Versicherungsschutz Voraussetzung für den Beginn der Aktivitäten sein, auch um die Organisation gegen evtl. hohe Schadensersatzforderungen zu schützen, deren Ablehnung wiederum zu Drohungen führen könnte. Die Organisationen sollten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber auch klar kommunizieren, welche Ausrüstungsgegenstände sie erwarten können. Verlangt eine Organisation von ihren Angestellten, rund um die Uhr erreichbar zu sein, muss sie die dafür nötige Technik bereitstellen. Auch ist es wichtig, beim Umgang mit Anfragen aus den Projekten bzgl. neuer Kommunikationsgeräte Fingerspitzengefühl zu zeigen, da es häufig zu Frustrationen führt, wenn Anschaffungen in diesem Bereich aus Budgetgründen abgelehnt werden. Das Personal vor Ort kann dann das Gefühl bekommen, die Sicherheitsbedenken würden nicht ernst genug genommen. Auch hier ist die Behandlung des lokalen Personals ein schwieriger und emotional belasteter Punkt. Bekommt z.B. das entsandte Personal Autos mit Funkgeräten zur Verfügung gestellt, das lokale Personal aber nicht einmal Walkie-Talkies, entsteht leicht der Eindruck, hier hätten Menschenleben unterschiedliche Wertigkeiten. Auch in diesem Bereich ist daher eine transparente, konsistente und gut kommunizierte Vorgehensweise entscheidend.

Finanzielle Engpässe sollten nur im Ausnahmefall für sicherheitsrelevante Entscheidungen ausschlaggebend sein. Entweder sollte es in der Organisation

²³ Den kompletten Text findet man im Internet unter www.peopleinaid.org.uk/code/code13.htm

²⁴ VENRO 2000. Siehe hierzu auch Brabant 2000, Annex 6.

im Gesamtbudget (Wirtschaftsplan) eine separate Budgetposition dafür geben oder ein bestimmter Prozentsatz eines jeden Projektbudgets ist dafür reserviert. Bei den Geldgebern sollte das Verständnis für die Notwendigkeit solcher Ausgaben, wo noch nicht vorhanden, aktiv gefördert werden. Diese Mittel können für Trainingsmaßnahmen und/oder Ausrüstungsgegenstände verwendet werden. Im Falle von Projektbudgets sollte auch den Geldgebern gegenüber deutlich gemacht werden, dass diese Aufwen-

dungen die Voraussetzung für die Durchführbarkeit des Projektes sind. Ebenso ist es ratsam, in jeden Finanzierungsantrag Hinweise aufzunehmen, in wie weit der Erfolg der Maßnahme im Fall von Sicherheitsproblemen gefährdet wäre und die Organisation Priorität auf die Sicherheit des Personals legt. Die Bereitschaft, für Personalsicherheit Geld auszugeben, ist ein nach außen deutlicher Indikator für das Engagement einer Organisation für diesen Bereich ihres Personalmanagements.

4. Fortbildung im Bereich Sicherheit

»I am instructing the senior officials that security training and security awareness must be provided to every staff member. This is the single most effective means of minimizing risk.«

UN-Generalsekretär Kofi Annan

Die Aus- und Weiterbildung des Personals in Sicherheitsfragen ist ein zentrales Element für die konkrete Verbesserung der Arbeitssituation vor Ort. Dem Personal werden nicht nur Kenntnisse und Techniken vermittelt, sondern auch ein anderes Bewusstsein für die Lage und mehr Selbstbewusstsein zur Vergrößerung der eigenen Handlungsspielräume. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre Stellenbeschreibungen dazu verpflichtet, Sicherheitsmaßnahmen zu ergreifen, Analysen durchzuführen, Sicherheitspläne zu erstellen etc., so ist es wichtig, bei der Rekrutierung zu klären, ob sie die entsprechenden Kenntnisse mitbringen. Anderenfalls sollte die Möglichkeit gegeben werden, diese zu erwerben.

Vor der Ausreise sollte allen Angestellten angeboten werden, an einem Sicherheitstraining teilzunehmen. Aktuelle Informationen zu Trainingsangeboten können vorgehalten werden. Organisationen, die eigene Vorbereitungskurse durchführen, können Module zur Personalsicherheit in den Kursplan aufnehmen. Zudem können diese Kurse auch konkrete Übungen zum Verhalten im Falle eines Angriffs etc. beinhalten, jedoch sollte auf die entsprechende psychologische Abfederung der Übungen und eventuelle Betreuung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geachtet werden. Der Vorteil eines Trainings während der Vorbereitung liegt vor allem darin, dass es zeitlich besser planbar ist und die Teilnehmer noch nicht unter dem unmittelbaren Druck und Stress eines Einsatzes stehen. Dies kann aber auch ein Nachteil sein, weil die Trainingsinhalte notwendigerweise abstrakter sind und nicht so speziell auf die Einsatzsituation des Einzelnen ausgerichtet werden können. Trainingskurse, die während eines Einsatzes speziell für das dort tätige Personal durchgeführt werden, können den konkreten Konflikt beleuchten und die unmittelbaren Erfahrungen der Teilnehmer einbeziehen

und aufzeigen, wie im konkreten Projekt der Sicherheitsmanagement-Ansatz verankert werden kann.

Manche Organisationen ziehen es aus Gründen der Vertraulichkeit vor, nur ihr eigenes Personal zu einem Lehrgang zuzulassen. Dies hat den Vorteil, dass im engen Rahmen auch sehr sensible Informationen weitergegeben und delikate Fragen angesprochen werden können. Der Nachteil besteht im »Schmören im eigenen Saft« und im Mangel an Informationen und Erfahrungen anderer Organisationen. Auch hier ist zu empfehlen, im Rahmen eines Netzwerkes oder zusammen mit wenigen, ausgewählten Organisationen zu arbeiten, zu denen ein institutionelles Vertrauensverhältnis besteht.

Auch bei der Durchführung von Fortbildungen ist es wichtig, das lokale Personal einzubeziehen, aus Gründen der Fairness und Fürsorge, aber auch aus Gründen der Transparenz und zur Komplettierung der Perspektive und des Erfahrungsschatzes. Eine umfassende Risikoanalyse kann in einem Workshop z.B. nur durchgeführt werden, wenn verschiedene Gruppen des Personals vertreten sind, ihre Perspektive und Erfahrung einbringen und dadurch erreicht wird, dass die verschiedenen Bedrohungen und Anfälligkeiten aller Angestellten berücksichtigt werden. Einzelne besonders sensible Themen wie z.B. die Frage des Geldtransfers sollten in einer großen Runde nicht besprochen werden, aber für andere Themen wie z.B. die Berichterstattung über einen Zwischenfall ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle die Regelungen kennen.

Das Angebot an Fortbildungen wird der Bedeutung des Themas und dem sich abzeichnenden Bedarf bisher weder in Inhalt noch Umfang gerecht. Im europäischen Kontext gibt es zwei Organisationen, die sich auf Sicherheitstrainings für Personal von Hilfsorganisationen spezialisiert haben: im englischsprachigen Raum die Organisation RedR, im französischsprachigen Raum Bioforce. Letztere führen allerdings ihre Kurse nur in Frankreich durch, sie eignen sich insbesondere zur Vorbereitung auf Einsätze und fokussieren etwas stärker auf die persönliche Sicherheit des Einzelnen. So werden in Rollenspielen konkrete Verhaltenstrainings durchgeführt. Es gibt verschiedene Kursmodule, die auch für einzelne Organisationen

separat angeboten werden können. RedR führt seine Kurse sowohl in Großbritannien wie in Konfliktländern durch, etwa zwei bis drei pro Jahr in GB und ca. vier pro Jahr in Konfliktländern. Auch RedR hat verschiedene Module, z.B. für Angestellte, die im konkreten Einsatz sind, für Führungskräfte, für den Bereich der Logistik sowie auch Trainings für Trainer. In der Regel dauern die Kurse drei bis fünf Tage und kosten ca. 400 US \$.

In Deutschland gibt es kaum spezielle Fortbildungen zum Thema, aber verschiedene Kurse, die zumindest Teilaspekte der Personalsicherheit berücksichtigen.²⁵ Elemente gibt es beim Praxisorientierten Training Humanitäre Hilfe, bei AGEH und DSE sowie innerhalb einzelner Organisationen (DWHH, WVI). Das Deutsche Rote Kreuz bietet für alle Interessierten (auch Nicht-Mitarbeiter/innen) ebenfalls einen Lehrgang an, zusätzlich zu den Fortbildungsangeboten des IKRK oder der Rot-Kreuz-Föderation. Das neu ge-

gründete »Zentrum für Friedenseinsätze« (ZIF) mit Sitz in Berlin bereitet auf Einsätze in UN- und OSZE-Missionen vor und behandelt in seinen Kursen ebenfalls Sicherheitsaspekte. Ab dem Jahr 2003 will auch die Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) entsprechende Kurse anbieten.

Für Organisationen, die ihre eigenen Seminare durchführen wollen, gibt es von verschiedenen Ko-finanzierern Unterstützung: Das EU Humanitarian Aid Office (ECHO) hat bereits zweimal seine so genannten »Grant facility« explizit für Kurse im Bereich Personalsicherheit ausgeschrieben und auch OFDA (Office for Disaster Assistance, Teil von USAID) hat einen solchen »Call for Proposals« ausgesprochen. Im Rahmen des Koordinierungsausschusses Humanitäre Hilfe sollten daher ebenfalls der konkrete Bedarf an Fortbildungen erhoben und Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

5. Zusammenfassung

Die wichtigsten Empfehlungen auf einen Blick

In der Zentrale einer Organisation sollten folgende Schritte eingeleitet werden:

- Erarbeitung einer generellen Sicherheits-Policy in der Zentrale;
- Klärung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen und Einarbeitung in Stellenbeschreibungen und Arbeitsabläufe;
- Klärung der Erwartungen der Organisation an das Verhalten der Angestellten;
- Klärung, welche Erwartungen das entsandte und das lokale Personal an die Organisation haben können;
- Bereitstellung von Informationen über bzw. Schaffung des Zugangs zu Fortbildungsmöglichkeiten;
- Bereitstellung finanzieller Mittel für Training und Ausrüstung.

Vor Ort sollten folgende Schritte vollzogen bzw. Gegebenheiten geschaffen werden:

- Regelung der Aufgabenverteilung, der Zuständigkeiten und der Entscheidungsbefugnisse;
- Erstellung einer Risikoanalyse für das Einsatzgebiet;
- Erstellung eines Sicherheitsplans;
- Regelungen für die Berichterstattung über und Analyse von Zwischenfällen;
- Regelung der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vor Ort.

Zur Finanzierung von Sicherheitsmaßnahmen:

- Gemeinsame Lobbyarbeit der Hilfsorganisationen, damit im Rahmen von Projektanträgen Ausgaben im Sicherheitsbereich finanziert werden können;
- Bereitstellung von Budgets für Training und Ausrüstung, entweder im Wirtschaftsplan der Organisation, als Pauschale des Projektbudgets oder als separate Budgetzeile.

²⁵ Siehe dazu VENRO 2002 und die Datenbank HATI (Humanitarian Assistance Training Inventory) zu Trainingsangeboten im Reliefweb www.reliefweb.int/training

Anhang

Anhang 1: Referenzdokumente

A) Verwendete Dokumente und Materialien (wichtige Dokumente sind fett gedruckt)

Bettati, Mario, Protection for non-governmental organisations on hazardous duties. Report on the results of a UIA survey, 1999. (www.uia.org/surveys/batreng.htm)

Brabant, Koenraad van, Operational Security Management in Violent Environments – A Field Manual for Aid Agencies, Humanitarian Practice Network (HPN), Overseas Development Institute, London 2000.

Brabant, Koenraad van, Mainstreaming Safety and Security Management in Aid Agencies. Overseas Development Institute / Humanitarian Policy Group Briefing Number 2, March 2001. (www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbrief2.pdf)

Brabant, Koenraad van, Security Training: where are we now? In: Forced Migration Review 4, April 1999. (www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR04/fmr402.pdf)

Eberwein, Wolf-Dieter und Runge, Peter (Hrsg.), Politik oder Hilfe? Neue Herausforderungen für ein altes Politikfeld, Münster 2002.

Greenaway, Sean / Harris, Andrew J., Humanitarian Security: Challenges and Responses. Paper presented to the Forging Peace Conference, Harvard University, March 1998. (www.reliefweb.int/library/documents/echoanser.html)

InterAction, The Security of National Staff: Toward Good Practices, July 2001. (www.interaction.org/files.cgi/531_sec_nationals_staff_final_doc.doc)

Inter-Agency Security Management Network, Use of Military or Armed Escorts for Humanitarian Convoys, Conference Room Paper 13 (prepared by OCHA), Vienna May 2002.

King, Dennis, Paying the Ultimate Price: Analysis of the deaths of humanitarian aid workers (1997–2001), OCHA, January 2002. (www.odihpn.org/report.asp?ReportID=2454)

Kreidler, Corinna, Die gefährdeten Helfer. Nothilfe braucht neue Sicherheitskonzepte, in: Entwicklung + Zusammenarbeit 11, November 2001. (www.dse.de/zeitschr/ez1101-3.htm)

Martin, Randolph, NGO Field Security, in: Forced Migration Review 4, April 1999. (www.nrc.no/global_idp_survey/FMR/99-4/Martin.htm)

Politics and Humanitarian Aid: Debates, Dilemmas and Dissension, in: Disasters, 2001, Nr. 25, S. 269–372.

Sheik, Mani et al., Deaths among humanitarian workers, in: British Medical Journal 321, July 2000. (www.reliefweb.int/library/documents/Deaths_Among_Humanitarian_Workers.pdf)

Slim, Hugo, Planning between danger and opportunity: NGO situation analysis in conflict related emergencies, January 1996. (www.jha.ac/Ref/r013.htm)

United Nations, Report of the Secretary General on the Safety and Security of United Nations Personnel, October 2000. (www.reliefweb.int/library/documents/SG_Report_A_55_494.htm)

United Nations, Report of the Secretary General on the Safety and Security of Humanitarian Personnel and Protection of United Nations Personnel, August 2002.

United Nations Security Coordinator, Guidelines for UN/NGO/INGO Security Collaboration, February 2002.

B) Verwendete Dokumente und Materialien von Hilfsorganisationen

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Wichtige Hinweise für AGEH-Fachkräfte: Verhalten in Krisenfällen.

Care International, Safety & Security Handbook.

Caritas International, Security Guidelines Kabul, August 2002.

Caritas International, Sicherheitsleitfaden.

Catholic Relief Services, CRS Personal Security Guide.

Deutsche Welthungerhilfe, Sicherheitsleitfaden, Bonn 2002.

GOAL, Goal Security Policy, August 2002.

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Merkblatt Nr. 9: Krisenbereitschaft, Spannungs- und Krisenfälle, Eschborn 1998.

Handicap International Belgium, Security Guidelines.

Handicap International France, Security Guidelines Sierra Leone.

International Committee of the Red Cross (ICRC), Staying Alive. Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas, Geneva 1999.

International Committee of the Red Cross (ICRC), Head of Delegation Security Package.

International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), Basic Security Awareness.

International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), Security Guidelines.

InterAction, InterAction Security Planning Guidelines.

International Rescue Committee, Security Management Plan Workbook, October 2000.

Malteser Hilfsdienst, Work Regulation: Use of Malteser Vehicles, Kampala 2000.

Médecins Sans Frontières, General Security Framework, Amsterdam 1994.

United Nations, Security in the field: Information for staff members of the United Nations System, New York 1998.

VENRO, Empfehlungen für den Versicherungsschutz von Auslandsmitarbeiter/innen in der humanitären Hilfe, Bonn 2000.

VENRO, Offene Qualifizierungsangebote in der humanitären Hilfe 2003, Bonn 2002.

World Vision International, World Vision Security Manual, Geneva 1999.

Anhang 2: Fundstellen im Internet

Webseite des Reliefweb zur Sicherheit von Mitarbeiter/innen humanitärer Organisationen:
www.reliefweb.int/ocha_ol/civilians/security_personnel/index.html

Webseite des Reliefweb zu Trainingsangeboten im Not-
 hilfebereich:
www.reliefweb.int/training

Bibliographie zum Thema Personalsicherheit:
www.uia.org/surveys/ngohaz/ngosecbi.htm

Webseite des Humanitarian Practice Network des
 Overseas Development Institute:
www.odihpn.org.uk

Trainingsangebote von RedR zu Sicherheit, Personal-
 und Projektmanagement in humanitären Einsätzen:
www.redr.org

Trainingsangebote von Bioforce zu Sicherheit:
www.bioforce.asso.fr

Trainingsangebote von CINFO zu Sicherheit und Stress,
 Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz:
www.cinfo.ch

Informationen des Roten Kreuz zum humanitären Völ-
 kerrecht:
www.drk.de/voelkerrecht/index.htm und www.icrc.org

Anhang 3: Angefragte Organisationen und Institutionen

ADRA
 Ärzte der Welt / Médecins du Monde
 Ärzte ohne Grenzen / Médecins sans Frontières (MSF)
 Arbeiter-Samariter-Bund
 AT-Verband
 Auswärtiges Amt
 Bundesministerium der Verteidigung
 Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
 und Entwicklung (BMZ)
 Cap Anamur
 Care Deutschland / CARE International
 Caritas International
 Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
 (GTZ)
 Deutsche Welthungerhilfe (DWHH)
 Deutsches Rotes Kreuz
 Diakonie Katastrophenhilfe
 GOAL Irland
 Handicap International
 HELP
 InterAction
 Internationales Komitee vom Roten Kreuz (IKRK)
 Johanniter-Unfall-Hilfe
 Malteser Auslandsdienst
 medico international
 terre des hommes
 Technisches Hilfswerk (THW)
 World Vision Deutschland / World Vision International
 (WVI)