

## Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der OSZE

### *Die Umsetzung der "OSZE-Strategie Kompetenzerwerb durch Schulung"*

Im März 1999 wurde die "OSZE-Strategie für Kompetenzerwerb durch Schulung"<sup>1</sup> durch den Ständigen Rat der OSZE verabschiedet. Über den Hintergrund und die Entstehung der Strategie, den Inhalt und die Ziele hat der damalige Koordinator für Kompetenzerwerb und Schulung in der OSZE, Botschafter Sune Danielsson, im OSZE-Jahrbuch 1999 bereits berichtet. Anderthalb Jahre nach der Annahme der Strategie soll nun eine erste Bilanz ihrer Umsetzung gezogen werden.

### *Stand der Umsetzung und Bedarfsermittlung*

Aufgrund unzureichender Ressourcen und infolge des Aufbaus der neuen und heute größten Mission im Kosovo (OMIK) seit Juli 1999, der alle Kräfte im Sekretariat der OSZE in Wien beanspruchte, begann die Umsetzung der Strategie zunächst nur zögerlich. Gleichzeitig hatte sich das Personal im OSZE-Sekretariat, in den Institutionen und vor allem in den Missionen der OSZE seit der Verabschiedung der Strategie verdoppelt, allein in letzteren von rund 500 internationalen Missionsmitarbeitern auf über 1.000 internationale und ca. 3.000 lokale Mitarbeiter.

Immerhin gelang es, ab dem 1. Januar 2000 den zweitägigen Einführungskurs für neue Missionsmitglieder der Kosovo-Mission mit der Einführung für diejenigen, die als neue Missionsmitglieder in die anderen Missionen der OSZE entsandt (sekundiert) werden, zu verschmelzen, so dass seit Januar 2000 neue Missionsmitglieder, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sekretariats in zweiwöchigem Rhythmus administrativ und inhaltlich in die OSZE eingeführt werden.

Das Einführungsprogramm besteht aus folgenden Modulen, die ständig weiterentwickelt und aktualisiert werden: einer administrativen Einführung, in deren Rahmen auch grundsätzliche Themen wie der Verhaltenskodex für Missionsmitarbeiter erörtert werden, einem Überblick über die OSZE, ihre Geschichte, ihre Struktur und ihre Institutionen (BDIMR und HKNM), einem Überblick über die Feldaktivitäten, also die Missionen der OSZE in Ost- und Südosteuropa, im Kaukasus und in Zentralasien, sowie aus Modulen über die Zusammenarbeit der OSZE mit anderen internationalen Organisationen, die

---

1 SEC.GAL/25/99/Rev.1.

menschliche Dimension, die Bedeutung von *Gender*-Aspekten für die Missionsarbeit, die Rechte des Kindes, operative und Sicherheitsfragen und *last but not least* Stressbewältigung und interkulturelle Kommunikation. Seit Januar 2001 ist das jeweilige Programm des letzten Einführungsprogramms auf der Website der Trainingssektion der OSZE zu finden.<sup>2</sup>

Dank der Bereitstellung sekundierter Trainer aus den USA, Kanada und Österreich konnte im Frühjahr 2000 mit der Durchführung themenspezifischer Kurse zunächst nur für das Sekretariatspersonal, seit 2001 auch für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus mittleren und kleineren Missionen begonnen werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Managementschulungen und Seminare zur Konfliktanalyse und -bearbeitung. Der Erwerb praktischer Fähigkeiten wie die Verbesserung von Sprach- und Kommunikationsfähigkeiten, Organisation des Arbeitsplatzes, Methoden der Verhandlungsführung und Vermittlung (*facilitation* und *mediation*) haben dabei Vorrang gegenüber der Vermittlung nur theoretischen Wissens.

Die Trainingssektion sieht es im Rahmen des übergeordneten Auftrags der OSZE als derjenigen regionalen Organisation von Vancouver bis Wladiwostok, die die zivile Konfliktverhütung und Konfliktbearbeitung auf ihre Fahnen geschrieben hat, als notwendig an, allen Mitarbeitern der OSZE zumindest Basiskenntnisse in diesen Bereichen zu vermitteln. Bisher wird dies in der OSZE-Mission im Kosovo in erheblichem Umfang durch eine an der Universität von Bradford promovierte Expertin geleistet. Ein am Lester B. Pearson Canadian International Peacekeeping Training Centre ausgebildeter und zeitweilig von Kanada an die OSZE sekundierter Trainer hat verschiedentlich solche Trainingsseminare in OSZE-Missionen und im Sekretariat durchgeführt. Er steht der OSZE auch weiterhin als freiberuflicher Trainer zur Verfügung. Um aber den Bedarf im OSZE-Sekretariat, den Institutionen und den kleinen und mittleren Missionen in vollem Umfang abdecken zu können, ist geplant, in Kürze einen Trainer oder eine Trainerin für zivile Konfliktbearbeitung einzustellen, sofern es gelingt, dafür die Unterstützung der Teilnehmerstaaten zu gewinnen.

Dies steht auch im Einklang mit den Bemühungen der EU, im Bereich der Konfliktverhütung und -bearbeitung eigene Kapazitäten in Zusammenarbeit mit anderen internationalen Organisationen, vor allem der OSZE, aufzubauen. Die OSZE kann hier eine mehrjährige Erfahrung auf politischer Ebene, aber auch in der Praxis vor Ort vorweisen.

Die Entwicklung eines organisationsweiten Trainingsprogramms gilt auch für den *Gender*-Bereich. Der im Jahr 2000 verabschiedete Aktionsplan zu Fragen der Gleichberechtigung von Mann und Frau<sup>3</sup> (*OSCE Action Plan for Gender Issues*) sieht zu diesem Thema eine OSZE-weite Bewusstseinsbildung und

---

2 Siehe: [www.osce.org/training/](http://www.osce.org/training/).

3 Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa, Ständiger Rat, PC-Journal Nr. 285, Beschluss Nr. 353, OSZE-Aktionsplan für Fragen der Gleichberechtigung von Mann und Frau, PC.DEC/353, 1. Juni 2000.

entsprechende Schulungen vor, die nur möglich sein werden, wenn - zumindest über einen gewissen Zeitraum - vor allem in den Feldaktivitäten eigene Schulungskapazitäten entwickelt werden.

In Zukunft werden daher "*Training of Trainer*"-Programme in diesen und allen bereits genannten Bereichen von herausragender Bedeutung sein. Aus Gründen der Kontinuität kann vor allem die Ausbildung von lokalem Schulungspersonal einen wichtigen Beitrag zu einer kosteneffizienten und nachhaltigen Umsetzung der Ausbildungsstrategie leisten.

Im Mai 2000 fand das erste Treffen der Kontaktpersonen für Schulungsmaßnahmen (*Focal Points for Training*), die, wie es in der Strategie vorgesehen ist, in allen Missionen und Institutionen der OSZE von den jeweiligen Leitern ernannt werden, statt, das zunächst einem ersten allgemeinen Erfahrungs- und Meinungsaustausch diente. Zum Abschluss dieses ersten Treffens der Kontaktpersonen wurde eine Erklärung über die weitere Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Sekretariat vereinbart. Da in der gegenwärtigen Struktur der OSZE das Sekretariat in Wien in erster Linie eine Dienstleistungsfunktion gegenüber den Delegationen der Teilnehmerstaaten und den Missionen vor Ort wahrnimmt und daher keine Weisungsbefugnis ihnen gegenüber hat, ist auch der Schulungskordinator der OSZE auf die Zusammenarbeit mit den Missionen und auf ihre Zuarbeit angewiesen.

Bei diesem ersten Treffen aller Ansprechpartner für den Bereich Schulung in der OSZE stellte sich rasch heraus, dass sich die Situation in den drei großen OSZE-Missionen in Kroatien, in Bosnien und Herzegowina und im Kosovo von der in den mittleren und kleinen Missionen stark unterscheidet. In Kroatien und in Bosnien gibt es jeweils eine Trainingssektion, die mit einem internationalen sowie lokalen Mitarbeitern besetzt ist. Im Kosovo arbeiten insgesamt drei internationale Missionsmitarbeiterinnen unterstützt von mehreren Ortskräften in der Trainingssektion, um dem über 2.000 lokale und internationale Mitarbeiter zählenden Stab unterschiedliche Schulungsprogramme anzubieten. Alle drei Missionen organisieren missionsspezifische Einführungsprogramme für neue Missionsmitglieder.

Das Schulungsangebot der drei großen Missionen hatte sich zunächst spontan und aus den Bedürfnissen der jeweiligen Missionen und ihres Personals heraus entwickelt. Schwerpunkte waren dabei Sprachkurse, um die nicht immer ausreichenden Englischkenntnisse sowohl der nationalen als auch der internationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und den Bedürfnissen in der Mission anzupassen, aber auch Verwaltung und Management, Konfliktbearbeitung, Menschenrechtsarbeit, Computerkurse, Projektmanagement u.v.m.

Viele Kurse wurden dabei mit internen Ressourcen bewältigt. Aufgrund der relativ großzügigen Mittel, die den großen Missionen für Schulungsprogramme sowohl in ihren jeweiligen Trainingssektionen als auch in den verschiedenen Abteilungen zur Verfügung stehen, konnte man auch auf externe Schulungsexperten zurückgreifen. Bei den Vorbereitungen für den Haushalt

der OSZE 2001 wurde das inzwischen völlig erneuerte Team in der Trainingssektion der OSZE in Wien allerdings vor die schwierige Aufgabe gestellt, sich zunächst einen Überblick über das Schulungsangebot in den Missionen, insbesondere den drei großen, zu verschaffen. Dies stellte sich für die Missionen im Kosovo und in Bosnien und Herzegowina als eine nicht zu bewältigende Aufgabe heraus. Neben den allgemeinen Schulungsveranstaltungen der jeweiligen Trainingssektionen in den beiden Missionen organisierten auch die meisten ihrer Abteilungen Weiterbildungsprogramme für ihre Mitarbeiter. Eine Zusammenarbeit und Koordination der Abteilungen untereinander und mit der Trainingssektion fanden dabei nicht statt. Da es aber für die Verteidigung der jeweiligen Budgetansätze im Finanzgremium der OSZE, dem so genannten Informellen Finanzkomitee, wichtig ist, dass der Koordinator für Kompetenzerwerb und Schulung einen Überblick über das hat, was an Personalschulung auch in diesen beiden Missionen stattfindet, wurde Anfang Dezember 2000 im Hinblick auf die Haushaltsplanungen für das Jahr 2002 eine Organisationsdirektive erlassen, die die beiden Missionen zu einer missionsinternen Koordination aller Schulungsaktivitäten auffordert. Inzwischen wurden in beiden Missionen entsprechende strukturelle Voraussetzungen für eine umfassende Koordinierung aller Schulungsprogramme geschaffen, die dem Personal der Missionen angeboten werden. Die Mission in Kroatien hatte von vornherein einen zentralisierten Aufbau, so dass der für Aus- und Weiterbildung zuständige internationale Mitarbeiter immer für alles, was in diesem Bereich geschah, zuständig war. In der Organisationsdirektive wurden aber auch die kleineren Feldaktivitäten der OSZE in die Pflicht genommen und dazu aufgefordert, regelmäßig über die Schulungen in ihren Missionen zu berichten.

Während eines Treffens der Mitarbeiter der Trainingssektion in Wien mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus den drei großen Missionen im Februar 2001 wurde begonnen, gemeinsame Standards für die Planung, Berichterstattung, Budgetierung und Evaluierung von Trainingsaktivitäten zu erarbeiten, die inzwischen auch den mittleren und kleinen Missionen zur Verfügung gestellt wurden und die beiden Seiten, den Missionen und dem Sekretariat, die Arbeit erleichtern sollen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Feststellung der Schulungsbedürfnisse, die zwar je nach Mandat der Mission variieren, aber auch gemeinsame Konstanten aufweisen. Eine systematische Ermittlung des Schulungsbedarfs hatte bis jetzt nur ansatzweise stattgefunden. Die bisherigen Erhebungen haben aber bereits ergeben, dass Aus- und Fortbildung in den Bereichen Management, Führungsfähigkeiten, Konfliktbearbeitung, Stressbewältigung und interkulturelle Kommunikation die Schwerpunkte der zukünftigen Schulungsprogramme werden dürften.

Ein vom Zentrum für OSZE-Forschung (CORE) in Hamburg geplantes wissenschaftliches Evaluierungsprojekt für die OSZE-Missionen wird hoffentlich in absehbarer Zeit wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über den Bedarf an Aus- und Weiterbildung in den Missionen liefern und damit die Ar-

beit des Koordinators für Kompetenzerwerb und Schulung auf eine solidere Grundlage stellen.

Das zweite Treffen der Kontaktpersonen für Schulungsmaßnahmen am 10. und 11. Mai 2001 hat die Notwendigkeit der engen Zusammenarbeit der Missionen untereinander bei ihren Schulungsaktivitäten bestätigt. Während zwischen den Trainingssektionen der großen Missionen inzwischen ein lebhafter und kontinuierlicher Meinungs-austausch, aber auch eine praktische Zusammenarbeit stattfinden, sind die kleinen und mittleren Missionen auf die Anleitung und aktive Unterstützung durch die Wiener Zentrale angewiesen. Zwar haben sie begonnen, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem Ortskräfte, zu den Schulungen des Sekretariats zu entsenden. Das aber reicht bei weitem nicht aus, um den Bedarf in den Missionen, vor allem den drei "mittleren" Missionen in Georgien, Albanien und - seit kurzem - in der Bundesrepublik Jugoslawien mit jeweils etwa 100 nationalen und internationalen Mitarbeitern, zu befriedigen. Das BDIMR in Warschau hat bisher ausschließlich mit eigenen Ressourcen einige wenige *Ad-hoc*-Lehrgänge durchgeführt und wird erstmals für 2002 Mittel für Schulungen seiner Mitarbeiter beantragen. Zur Zeit wird dort eine Evaluierung des Schulungsbedarfs durchgeführt.

Ein wichtiges Ergebnis dieses zweiten Treffens der Kontaktpersonen war die in Gruppenarbeit beschlossene zukünftige Zusammenarbeit zwischen den Missionen. Die Missionen auf dem Balkan wollen sowohl Schulungspersonal als auch -material austauschen. Die größte Mission im Kaukasus, in Georgien, wird Teilnehmer aus den benachbarten Büros in Eriwan und Baku und für den Fall der Rückkehr der Unterstützungsgruppe nach Tschetschenien auch deren Mitarbeiter zu ihren Schulungsprogrammen einladen. Das BDIMR soll ab 2002 seine Schulungsprogramme für die Mitglieder der Missionen in den baltischen Staaten, Belarus und Moldau sowie für die Mitarbeiter des Büros des Projektkoordinators in der Ukraine öffnen. In Zentralasien sind regionale Trainingsaktivitäten geplant, die den vier OSZE-Zentren Almaty, Aschgabad, Bischkek und Taschkent sowie der Mission in Tadschikistan angeboten werden. Der Mission in Tadschikistan, der größten in der Region, wird dabei in Zukunft eine Schlüsselrolle zukommen.

Die Trainingssektion in Wien wird den Missionen ihrerseits für die Haushaltsvorbereitungen für 2002 klare Instruktionen für die Budgetierung von Schulungsprogrammen zukommen lassen, die größtmögliche Transparenz bei der Vorbereitung des kommenden Haushalts bewirken sollen. Dies wird es den Teilnehmerstaaten der OSZE erleichtern festzustellen, wofür die für Schulungen vorgesehenen Mittel in den Haushalten der Missionen, in den OSZE-Institutionen und im Sekretariat verwendet werden.

Trotz der seit mehr als zwei Jahren existierenden Strategie bestehen bei einer Reihe von OSZE-Teilnehmerstaaten auch aus fiskalischen Erwägungen noch immer Bedenken gegen eine systematische Aus- und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der OSZE während ihres OSZE-Einsatzes. Am

ehesten besteht noch die Bereitschaft, den lokalen Mitarbeitern ein Recht auf Weiterbildung zuzugestehen. Diese wird auch im Sinne eines Kompetenzerwerbs dieses OSZE-Personals verstanden, der nach Erfüllung des Mandats der jeweiligen Mission dem Mandatsgebiet zugute kommen wird. Die OSZE-Trainingssektion und die OSZE-Missionen tragen dem bereits dadurch Rechnung, dass zwischen 60 und 70 Prozent aller Schulungsaktivitäten für Ortskräfte vorgesehen sind. Etliche Teilnehmerstaaten lehnen dagegen eine Weiterbildung der von ihnen entsandten internationalen Missionsmitglieder ab. Sie verweisen dabei auf die Qualifikation ihrer Experten und die relativ kurze durchschnittliche Verweildauer in den Missionen, die zurzeit etwa 18 Monate beträgt. Dass gerade bei kurzer Standzeit zielgerichtete Schulungen die Effizienz und die Motivation der Missionsmitglieder in einem hohen Maße steigern könnten, wird dabei übersehen. Es wird noch erheblicher Überzeugungsarbeit in den nächsten Monaten bedürfen, um nach notwendigen Änderungen und Aktualisierungen die derzeitige Schulungsstrategie, die Ende dieses Jahres ausläuft, für weitere drei Jahre zu verlängern.

Als ein Instrument der Information und Kommunikation innerhalb der OSZE, aber auch mit den Teilnehmerstaaten hat die Trainingssektion im Januar 2001 eine eigene Website eröffnet. Außerdem sind inzwischen die ersten drei Nummern des *OSCE Training Newsletter* erschienen. Darüber hinaus stellt sie insbesondere den Regierungen der Teilnehmerstaaten über die Website der Delegierten klassifiziertes Schulungsmaterial zur Verfügung. Auf diese Weise können sich die Teilnehmerstaaten jederzeit von der Dienstleistung der Trainingssektion ein Bild machen. Auch wenn beide, die Trainings-Website und die Website der Delegierten, noch in einem rudimentären Stadium bzw. ein Pilotprojekt sind, tragen sie hoffentlich dazu bei, die Teilnehmerstaaten von der Notwendigkeit und vom Nutzen von Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung in der OSZE zu überzeugen.

Bei der oben erwähnten notwendigen Aktualisierung der Ausbildungsstrategie geht es vor allem um die Unterstützung seitens der OSZE für missionsvorbereitende Maßnahmen in den Teilnehmerstaaten und um die Stärkung der internationalen Zusammenarbeit, die in der jetzt vorliegenden Strategie nur unzureichend berücksichtigt wurden. Nachfolgend werden beide Bereiche erläutert.

#### *Ausbildungs- und Vorbereitungsmaßnahmen vor dem Missionseinsatz*

Die Anzahl der Teilnehmer an OSZE-Feldaktivitäten und Missionen vor Ort ist in den letzten Jahren dramatisch angestiegen. 1995, als die Organisation aus der Konferenz über Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (KSZE) hervorging, zählten alle Missionen zusammengenommen weniger als 100 internationale Mitarbeiter. Heute beläuft sich die Zahl auf über 1.000 internationale Mitarbeiter. Da die Organisation fast 90 Prozent ihrer Ressourcen

in die derzeit 21 Missionen und Feldaktivitäten investiert, stellt das internationale wie auch das lokale Personal den wichtigsten Beitrag der OSZE-Staatengemeinschaft zur Konfliktverhütung in den zahlreichen Gastländern dar. Die Einrichtung der OSZE-Mission in Bosnien und Herzegowina Ende 1995 läutete eine Phase neuer Herausforderungen ein, da es seither nicht mehr ausreichte, einige wenige qualifizierte Mitarbeiter aus dem diplomatischen und akademischen Bereich zu rekrutieren, die in der Regel sehr weitgehende Kenntnisse des Einsatzlandes und des bisherigen Konfliktverlaufes sowie entsprechende Sprachkenntnisse vorweisen konnten und daher weit weniger Vorbereitungs- und Weiterbildungsmaßnahmen benötigten als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nun in großer Zahl gebraucht wurden.

Mit den drei großen Balkanmissionen der OSZE in Bosnien und Herzegowina (seit 1995), Kroatien (seit 1996) und im Kosovo (KVM 1998, seit 1999 OMIK) wurde den Teilnehmerstaaten wie auch dem OSZE-Sekretariat die enorme Bedeutung einer adäquaten Vorbereitung und weiterer Fortbildungsmaßnahmen während des Einsatzes deutlich. Auf Grund des OSZE-spezifischen Rekrutierungssystems, das fast ausschließlich auf Sekundierung, d.h. Abordnung nationaler Experten an die OSZE beruht, erhöhte sich bei den Teilnehmerstaaten der Handlungsbedarf, für eine geeignete Missionsvorbereitung ihrer Kandidaten zu sorgen. Eine Reihe von Teilnehmerstaaten hat sich in der jüngsten Vergangenheit dieser Anforderung gestellt und spezielle Schulungskurse für zukünftige OSZE-Missionsmitglieder initiiert. Jedoch variieren die vorhandenen Vorbereitungsmaßnahmen in Substanz und Reichweite erheblich.

Der Beschluss der Staats- und Regierungschefs der OSZE-Teilnehmerstaaten auf dem Gipfeltreffen in Istanbul 1999 durch schnelle Einsatzgruppen für Expertenhilfe und Kooperation, das so genannte REACT-Programm (*Rapid Expert Assistance and Co-operation Teams*), die Kapazität der OSZE für zukünftige Einsätze vor Ort zu stärken, sah auch die angemessene Vorbereitung zukünftiger Missionsmitglieder in dieser neuen Struktur vor.

Es wurde explizit vermerkt, dass Schulung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von REACT spiele, damit das ausgewählte Personal nach entsprechender Vorbereitung nach seiner Ankunft im Gastland sehr schnell voll einsatzbereit ist, d.h. mit der substantiellen Arbeit beginnen kann. Sie erlaubt auch Missionsmitgliedern mit weniger Erfahrung die Herausforderung vor Ort erfolgreich zu bestehen. In diesem Zusammenhang hat die Trainingssektion im OSZE-Sekretariat im November 2000 Schulungsstandards entwickelt, die den Teilnehmerstaaten Hilfestellung bei der Einführung geeigneter Vorbereitungsmaßnahmen leisten, die den Mindestanforderungen der OSZE entsprechen. Ziel dieser Standards ist die Sicherstellung von größtmöglicher Übereinstimmung und Kompatibilität der verschiedenen Vorbereitungsinitiativen. Die Vorbereitungskurse von zukünftigen OSZE-Missionsmitgliedern in Deutschland, der Schweiz und Österreich wurden nach den OSZE-Schulungsstandards konzipiert. Insbesondere der spezifische OSZE-Missionsvor-

bereitungskurs des Österreichischen Studienzentrums für Frieden und Konfliktlösung in Stadtschlaining wurde als Pilotprojekt zur Erprobung der Standards erstmals im Oktober 2000 in enger Kooperation mit dem OSZE-Sekretariat durchgeführt. Seither wird der Kurs zweimal jährlich durchgeführt und bietet darüber hinaus bis zu jeweils zehn lokalen Mitarbeitern aus OSZE-Missionen die Möglichkeit, umfassende Kenntnisse über die Organisation und ihre zahlreichen Aktivitäten sowie notwendige Fähigkeiten zu erwerben. Die OSZE entsendet zur Zeit jährlich 500 bis 600 Experten in OSZE-Langzeitmissionen, wobei professionelle Expertise sowie Einsatzbereitschaft und -fähigkeit vorausgesetzt werden. Daher ist die enge Verbindung von Vorbereitung und Auswahl durch den Teilnehmerstaat von hervorgehobener Bedeutung. Eine wachsende Zahl von Teilnehmerstaaten nutzt die Vorbereitungskurse auch für den Aufbau einer Personalreserve, die für internationale Einsätze bereitsteht. Hierbei hat wiederum die Einführung des REACT-Konzepts entsprechende Prozesse ausgelöst, da die Teilnehmerstaaten aufgerufen sind, eine bestimmte Anzahl von vorbereiteten, kurzfristig zur Entsendung bereiten Experten speziell für aufkommende Krisenfälle zur Verfügung zu stellen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Bereich der Missionsvorbereitung sich insofern als sehr dynamisch darstellt, als eine steigende Zahl von Teilnehmerstaaten die Notwendigkeit von und die Verantwortung für die Vorbereitung zukünftiger Missionsmitglieder auf ihre Tätigkeit in größerem Maße realisiert. Sie werden hierbei maßgeblich vom OSZE-Sekretariat durch Standards, Module und Referenten unterstützt und beraten. Ferner ist in den derzeit angebotenen Kursen in der Regel eine bestimmte Anzahl von Plätzen für Teilnehmer aus anderen Ländern reserviert, die auf Grund von weniger häufigen Sekundierungen bzw. mangelnder finanzieller Ausstattung auf eigene Aktivitäten verzichten. Weiterer Koordinierungsbedarf besteht allerdings auf internationaler Ebene mit Partnerorganisationen wie den Vereinten Nationen, der Europäischen Union und dem Europarat, da die Vorbereitung von nationalem zivilem Personal zumeist auf die Entsendung in alle internationalen Organisationen ausgerichtet ist.

#### *Internationale Kooperation und Synergien im Ausbildungsbereich*

Die steigende Komplexität internationaler Friedensmissionen hat insbesondere in den neunziger Jahren zu einem erhöhten Bedarf an verfügbaren und hochqualifizierten zivilen Experten geführt. Die neue Generation von Friedensmissionen (wie zuletzt im Kosovo und in Osttimor auch mit Exekutivgewalt ausgestattet) sind multidimensional, multidisziplinär und finden in der Regel in einem Zusammenspiel verschiedener internationaler Akteure statt, wobei die Koordination mehr oder weniger ausgeprägt ist. Internationale wie regionale Organisationen, Staaten und nichtstaatliche Organisationen konkur-

rieren um eine begrenzt zur Verfügung stehende Anzahl an qualifizierten Experten, die in solchen komplexen Operationen benötigt werden.

Der von den maßgeblichen internationalen Organisationen angestrebte Zustand der *Interoperabilität*, d.h. der vielseitigen Einsatzmöglichkeit von qualifizierten Experten in Missionen, deren Leitung oftmals aus politischen Erwägungen einer bestimmten internationalen Organisation anvertraut wird, hat in jüngster Vergangenheit auch zu verstärkter internationaler Kooperation im Trainingsbereich geführt. Aufgrund dieser Überlegungen leisten die von der OSZE entwickelten Schulungsstandards einen Beitrag zur einheitlichen Vorbereitung. Sie reflektieren u.a. die Trainingsstandards der Vereinten Nationen für zivile Polizei und streben Mindestanforderungen an die Einsatztauglichkeit an, die auch für Missionen relevant sind, die nicht unter der Leitung der OSZE stehen.

Die Kooperation der OSZE mit den Vereinten Nationen im Schulungsbereich konzentriert sich zur Zeit auf gemeinsame Ausbildungsmaßnahmen im Bereich Konfliktbearbeitung bzw. -verhütung in Zentralasien in Zusammenarbeit mit dem UN Staff College in Turin. Kontakte auf der Arbeitsebene wurden auch mit der Abteilung für friedenserhaltende Maßnahmen (DPKO) im VN-Sekretariat geknüpft. Die umfassenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen dieser Einheit beschränken sich allerdings zurzeit ausschließlich auf zivile Polizei und militärische Einheiten für friedenserhaltende Maßnahmen. Der stark divergierende zivile Ansatz der OSZE-Trainingsaktivitäten lässt daher nur eine begrenzte Zahl gemeinsamer Aktivitäten zu. Die Implementierung des sogenannten *Brahimi-Berichts* der VN lässt jedoch in Zukunft eine größere Schnittfläche erwarten. Daneben ist das VN-Institut für Training und Forschung (UNITAR) zu erwähnen mit dem eine verstärkte Zusammenarbeit angestrebt wird. Von den Sonderorganisationen wäre das Flüchtlingshilfswerk (UNHCR) zu nennen, an deren Krisenmanagementkursen OSZE-Mitarbeiter teilnehmen.

Da der Großteil der OSZE-Missionsmitglieder im Bereich der menschlichen Dimension eingesetzt ist, gewinnt die adäquate Vorbereitung von Spezialisten im Menschenrechtsbereich eine besonders herausragende Stellung. Die Notwendigkeit einer einheitlichen, kohärenten Vorbereitung von Menschenrechtsbeobachtern wurde bereits 1999 von der VN-Hochkommissarin für Menschenrechte Mary Robinson festgestellt, die eine verstärkte Kooperation in diesem Bereich zwischen VN, EU, Europarat und der OSZE forderte. Nach einer gemeinsamen Schulung aller Organisationen zur Menschenrechtsbeobachtung, die im Sommer 1999 in Venedig stattfand, kündigte das Menschenrechtshochkommissariat die Publikation eines Trainingshandbuchs an, die in nächster Zukunft erfolgen wird. Die OSZE hat daraufhin einen Entwurf für einen europäischen Anhang zu diesem Handbuch produziert, der den über VN-Standards hinausgehenden Menschenrechtsverpflichtungen im europäischen Raum Rechnung trägt. Sie hofft, dass in einem Folgeseminar zu der Schulung in Venedig bald ein von allen genannten Organisationen ge-

meinsam getragenes Trainingspaket für den Bereich der Menschenrechte entstehen wird.

Mit dem Europarat bestehen inzwischen gute Kontakte mit dem Ziel, gemeinsam die Entwicklung von Schulungen in den Bereichen Menschenrechte und Demokratisierung voranzutreiben.

Die jüngsten Bemühungen der Europäischen Union eigene Krisenbewältigungskapazitäten auch im zivilen Bereich aufzubauen, lassen eine zunehmende Kooperation im Ausbildungsbereich in den kommenden Jahren erwarten. Die EU hat in diesem Zusammenhang bereits die Nutzung der OSZE-Schulungsstandards für eigene oder gemeinsame Vorbereitungsmaßnahmen angekündigt. Die Bereiche der Konfliktanalyse, Konfliktprävention und -bearbeitung sowie friedensbildende Maßnahmen bieten sich besonders für konkrete Projekte der Zusammenarbeit an.