

*Vaidotas Verba\**

## Die Unterstützung von Reformen, Dialog und Krisenreaktion in der Ukraine

Das Mandat des Projektkoordinators in der Ukraine – die OSZE-Prinzipien und -Verpflichtungen in Partnerschaft mit ukrainischen Institutionen zu fördern – ist seit seiner Verabschiedung im Jahr 1999 gleich geblieben. Unsere Arbeit hat sich jedoch mit der Euromaidan-Revolution und dem Konflikt in der und um die Ukraine grundlegend verändert.

Seit 2014 ist der Haushalt des Projektkoordinators um etwa ein Viertel auf 3,6 Millionen Euro gestiegen, während die Zahl unserer Mitarbeiter bei bescheidenen 50 Personen geblieben ist, darunter lediglich drei internationale Mitarbeiter. Die Effektivität unserer Bemühungen, die Einhaltung der OSZE-Verpflichtungen durch die Ukraine zu verbessern, hat sich hingegen um ein Vielfaches erhöht.

Ich führe dies auf drei Faktoren zurück, die ich zunächst zusammenfassen und anschließend weiter ausführen werde.

Erstens drängen die ukrainischen Institutionen selbst auf Veränderungen. Die Reformagenda ist schwierig und komplex, doch in vielen Bereichen, von denen ich einige im Folgenden detailliert darstellen werde, ist es für die internationalen Akteure manchmal eine Herausforderung, mit den Reformern in der Regierung Schritt zu halten. Der durch sein Mandat festgelegte Ansatz des Projektkoordinators, nur Projekte durchzuführen, die von den ukrainischen Partnern beantragt wurden, wurde gelegentlich als Einschränkung angesehen. In den vergangenen zwei Jahren hat sich dieser Ansatz jedoch insofern als Vorteil erwiesen, als er es uns ermöglicht, uns mit den Prioritäten unserer Partner auseinanderzusetzen und die von ihnen selbst identifizierten Lücken zu schließen.

Zweitens haben wir uns die strategischen Ziele gesetzt,

1. nachhaltige Reformen zu unterstützen,
2. den Dialog zu fördern,
3. soweit möglich zur Reaktion der OSZE auf den Konflikt beizutragen und
4. die Bemühungen anderer internationaler Akteure und OSZE-Institutionen zur Erreichung der ersten drei Ziele zu unterstützen.

Ohne klar formulierte Ziele könnten das umfassende Sicherheitskonzept der OSZE und das breit angelegte Mandat des Projektkoordinators eine gezielte Programmplanung beeinträchtigen. Die Festlegung von Zielen erlaubt es dem Projektkoordinator jedoch, bei der Auswahl derjenigen Bereiche, in denen er

---

\* Die im vorliegenden Beitrag geäußerten Ansichten sind diejenigen des Verfassers.

intervenieren will, strategischer vorzugehen; dasselbe gilt auch, wenn es darum geht, seinen Partnern zu vermitteln, was als eine effektive Programmplanung angesehen wird und was nicht. Gleichzeitig ermöglicht es eine solche Festlegung, weiterhin über die gesamte Breite der drei Dimensionen aktiv zu bleiben.

Drittens haben wir unser Büro neu organisiert. Die Programleiter, die alleamt Ukrainer sind, sind nun befugt, Vorschläge für die Programmgestaltung und die wirkungsvollste Durchführung von Programmen und Projekten zu machen. Die Evaluierung der Programme wird gestärkt und in naher Zukunft werden wir unsere Öffentlichkeitsarbeit durch den Einsatz sozialer Medien und dadurch, dass wir vermehrt Informationsmaterial in ukrainischer Sprache zur Verfügung stellen, ausweiten.

#### *Unterstützung der Partnerinstitutionen bei der Erfüllung von OSZE-Verpflichtungen*

Das Mandat des Projektkoordinators in der Ukraine sieht vor, dass Projekte in Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort entwickelt und vor ihrer Umsetzung vom Gastgeberland genehmigt werden müssen. Ohne diesen Antrags- und Genehmigungsprozess kann ein Projekt nicht begonnen werden. Diese Auflagen, die für den Projektkoordinator in der Ukraine und für andere Feldmissionen mit einem ähnlichen Mandat gelten, können daher als restriktiv angesehen werden. Unter den derzeit in der Ukraine herrschenden Bedingungen halte ich dieses Vorgehen jedoch weitgehend für förderlich, da es die Unterstützung vor Ort gewährleistet, sicherstellt, dass die Programmplanung des Projektkoordinators den Bedürfnissen der Partner entspricht und die Gefahr von Doppelarbeit verringert. All dies dient dazu, die Erfüllung der OSZE-Verpflichtungen zu verbessern.

Unser Budget ist im Vergleich zu anderen internationalen Organisationen relativ klein, was jedoch mehrere Vorteile hat. Erstens fördern wir langfristige Partnerschaften. Die Beziehungen zu Institutionen, die vom Bildungsministerium bis zum staatlichen Rettungsdienst reichen, bestehen seit mehr als einem Jahrzehnt und werden wahrscheinlich auch so lange fortauern, wie das Büro des Projektkoordinators in der Ukraine existiert. Zweitens ist unsere Finanzierung flexibel. Im Rahmen der Ziele und der erwarteten Ergebnisse eines Projekts sind wir stets bereit, unsere Aktivitäten anzupassen, um den Bedürfnissen besser gerecht zu werden. Drittens müssen wir die Ergebnisse nicht für uns beanspruchen, sondern können vielmehr stolz darauf sein, diejenigen zu unterstützen, die für sie verantwortlich sind.

Mehrere Projektbereiche verdeutlichen dies:

- *Zivilgesellschaft*: Der Ansatz des Projektkoordinators in der Ukraine gegenüber der Zivilgesellschaft hat stets betont, dass die Stärkung güns-

tiger Rahmenbedingungen wichtiger ist als die direkte Unterstützung von NGOs. 2014 haben wir uns darauf konzentriert, den Staatlichen Registrierungsdienst dabei zu unterstützen, die Erfassung von NGOs zu optimieren.

2015 bot sich eine neue Gelegenheit, die Entwicklung einer Strategie für die Zivilgesellschaft zu unterstützen, zu der die Präsidialverwaltung in Zusammenarbeit mit einer Gruppe zivilgesellschaftlicher Organisationen den Anstoß gegeben hatte. Dank der Flexibilität unseres Haushalts und auf Ersuchen unserer Partner vor Ort haben wir unseren Ansatz neu ausgerichtet. Zu unserem überarbeiteten Ansatz gehörte es auch, eine aus Vertretern der Regierung und der Zivilgesellschaft bestehende Arbeitsgruppe mit den Ansätzen anderer postkommunistischer Länder, insbesondere Kroatiens, vertraut zu machen, in denen solche Strategien als entscheidend für den erfolgreichen Übergang von einem autoritären zu einem demokratischen Staat angesehen werden. Wir haben außerdem eine Reihe regionaler Seminare unterstützt, um NGOs und Regierungsbeamten im ganzen Land die Möglichkeit zu geben, ihre Vorstellungen einzubringen.

Das Ergebnis dieser Kombination aus internationaler Erfahrung und breit angelegten Beratungen vor Ort war eine neue Strategie, die 2016 vom Präsidenten gebilligt wurde. Sie umfasst verschiedene Instrumente, darunter auch ein Entwicklungsfonds, der von der Zivilgesellschaft und Regierungsbeamten gemeinsam verwaltet wird und zur Förderung des Dritten Sektors genutzt werden soll. Der Projektkoordinator unterstützt die Umsetzung der Strategie seit ihrer Billigung.

- *Polizei:* 2015 hat das Innenministerium eine Polizeireform in die Wege geleitet und damit ein klares Zeichen gesetzt, dass es rasche Erfolge in einem besonders sichtbaren und kritischen Bereich der Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft anstrebt. Viele internationale Organisationen hatten Schwierigkeiten, mit der Regierung Schritt zu halten – so auch der Projektkoordinator in der Ukraine, in dessen Haushalt für 2015 die Unterstützung der Polizeireform nicht eigens eingeplant war. Wir konnten jedoch die Unterstützung für die Bekämpfung von Menschenhandel und geschlechtsspezifischer Gewalt neu ausrichten und so bei der Ausbildung von 9.000 Streifenpolizisten Hilfe leisten. Da die Ausbilder ausschließlich ukrainische Staatsbürger waren und die OSZE bereits über einen bewährten Ansatz in den genannten Themen verfügte, konnte diese Ausbildungsmaßnahme als kleineres Projekt im Rahmen des vorhandenen Budgets durchgeführt werden.

Im Jahr 2016 haben wir unsere Unterstützung für die Polizeireform ausgeweitet und die komplette Verantwortung für die Ausbildung der für Cyberkriminalität und die Bekämpfung des Menschenhandels zuständigen Polizeibeamten, die wichtige Arbeit zur Bewältigung der zunehmenden Herausforderungen im gesamten OSZE-Gebiet leisten, sowie

für die Ausbildung von 15.000 Stadtteilpolizisten, deren Aufgabe darin besteht, die Sicherheit der Gemeinden zu erhöhen und die Zusammenarbeit zwischen Staat und Bürgern zu stärken, übernommen.

- *Minenräumung*: Der Projektkoordinator hilft der Ukraine seit 2006 bei der Beseitigung von aus dem Zweiten Weltkrieg übrig gebliebener Munition und Waffenbeständen aus der Sowjetzeit durch die Ausbildung und Ausrüstung staatlicher Minenräumer. Außerdem unterstützt er die Aufklärung von Kindern über die Gefahren, die von Sprengstoffen ausgehen. Durch diese Arbeit war der Projektkoordinator in der Lage, sich rasch auf die neuen, sich aus dem gegenwärtigen Konflikt ergebenden Gefahren einzustellen und entsprechend zu reagieren.

Insbesondere verlagerte der Projektkoordinator seine Aktivitäten von der Förderung des Kapazitätsaufbaus im Staatlichen Notfalldienst der Ukraine auf die Unterstützung der ukrainischen Regierung bei der Vorbereitung auf eine großflächige humanitäre Minenräumung. Zur Veranschaulichung: In Friedenszeiten reagiert der Staatliche Notfalldienst auf Anrufe von Personen, die glauben, einen aus dem Krieg übrig gebliebenen explosiven Gegenstand gefunden zu haben. Mittlerweile arbeitet der Dienst mit dem Verteidigungsministerium und dem Ministerium für Infrastruktur sowie mit internationalen NGOs zusammen, um viele tausend Hektar Land zu inspizieren und etwaige explosive Kampfmittelrückstände zu räumen.

Der Projektkoordinator stellte internationales Know-how für die Erarbeitung eines Gesetzesentwurfs zur Minenräumung zur Verfügung und wird auch die Entwicklung eines neuen institutionellen Rahmens für die koordinierte Minenräumung unterstützen. Wir haben an der Erstellung einer digitalen Landkarte mitgewirkt, die wichtig ist, um den Stand der Ortung und Räumung von Minen und Blindgängern nachverfolgen zu können. Durch Schulungen und Seminare vermitteln wir darüber hinaus internationale Minenräumstandards. Gleichzeitig haben wir unsere Unterstützung für die Aufklärung über die von Minen ausgehenden Gefahren reduziert, da dies von mehreren internationalen NGOs und UNICEF übernommen wurde.

- *Chemikaliensicherheit*: Die Bedrohungen und Gefahren, die vom unbefugten Gebrauch von Chemikalien oder von Angriffen auf Chemieanlagen ausgehen, stellen – insbesondere unter den gegenwärtigen Bedingungen – eine ernste Herausforderung für die Sicherheit, die Wirtschaft, die Gesundheit und die Umwelt in der Ukraine dar. Es wird befürchtet, dass die instabile Sicherheitslage die Gefahr des Missbrauchs giftiger Chemikalien und von Angriffen auf Chemieanlagen sowie Gefahrgut- und Energieträgertransporte erhöht.

Als Reaktion darauf gab die OSZE 2015 eine umfassende Überprüfung der Chemikaliensicherheit in der Ukraine in Auftrag. Im Zuge der Überprüfung wurden erhebliche Lücken und Defizite bei den Vorsorgemaß-

nahmen der Ukraine gegen potenzielle Sicherheitsrisiken durch Chemikalien festgestellt. Der nächste Schritt bestand darin, Projekte für bestimmte Einzelbereiche zu entwickeln und das nationale System der Gefahrenabwehr im Bereich Chemikaliensicherheit insgesamt zu verbessern. Die Schwerpunkte unserer Beteiligung an den Maßnahmen sind die Verbesserung der gesetzlichen und regulatorischen Grundlagen für einen sicheren und gefahrlosen Umgang mit Chemikalien, die Sensibilisierung für Chemikaliensicherheit sowie die Stärkung der Kapazitäten für die Kontrolle der grenzüberschreitender Beförderung gefährlicher Chemikalien.

### *Festlegung der Ziele*

Jede OSZE-Mission und -Institution legt jedes Jahr ihre Programmziele fest und beschreibt unter jedem Ziel die zu erwartenden Ergebnisse. Dies ist zweifellos eine gute Praxis; angesichts der Bandbreite der Ziele der OSZE, an deren Anfang der Dekalog stand und die mit jeder neuen Runde von Verpflichtungen ausgeweitet wurden, stellt die Festlegung vernünftiger Ziele jedoch eine fundamentale Herausforderung dar. Das Mandat des Projektkoordinators in der Ukraine, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden Projekte durchzuführen, die „alle Aspekte der OSZE-Aktivitäten betreffen“<sup>1</sup> können, ist ebenso breit angelegt. Das soll nicht heißen, dass ein breit angelegtes Mandat ungeeignet wäre. Im Gegenteil: Es unterstreicht das Grundprinzip, dass Sicherheit einen umfassenden Ansatz erfordert, und es hat dem Projektkoordinator ermöglicht, sich über 17 Jahre hinweg weiterzuentwickeln, ohne dass der Wortlaut seines Mandats geändert wurde. Es bietet allerdings kaum Orientierungshilfen für die Festlegung von Zielen und die anschließende Prioritätensetzung bei der Programmgestaltung.

Um diese Schwäche zu beheben, legte ich 2016 nach ausgiebigen Beratungen mit ukrainischen Akteuren und den Teilnehmerstaaten drei übergreifende Ziele fest:

Erstens sollte der Projektkoordinator die Regierung dabei unterstützen, Reformen durchzuführen, die ihre OSZE-Verpflichtungen stärken. Das heißt, wir sollten nach Projekten suchen, die Reforminitiativen in weiteren Bereichen unterstützen und nicht nur bereits laufende Aktivitäten. Ein Beispiel, das weiter unten ausführlicher dargestellt wird, hierfür ist, dass wir von der Durchführung von Veranstaltungen zur Förderung der Menschenrechte dazu übergehen, das Bildungsministerium dabei zu unterstützen, einen menschenrechtsorientierten Ansatz in den Schulen zu etablieren.

---

1 Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa, Ständiger Rat, Beschluss Nr. 295, PC.DEC/295, 1. Juni 1999, unter: <http://www.osce.org/pc/29031>; Memorandum of Understanding between the Government of Ukraine and the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) Concerning the Creation of a New Form of Co-operation, Wien, 13. Juli 1999, Artikel 1, unter: <http://www.osce.org/ukraine/37928>.

Zweitens sollten wir den Dialog zwischen verschiedenen Bereichen der Gesellschaft fördern. Über unser explizites Programm zur Dialogförderung hinaus legen wir auch besonderen Wert auf öffentliche Konsultationen und den Austausch zwischen den Akteuren aller unserer Projekte über den Rahmen der Einzelprojekte hinaus.

Drittens werden wir die Gesamtreaktion auf die Krise in der Ostukraine unterstützen. Die Sonderbeobachtermission (*Special Monitoring Mission*, SMM) ist natürlich die wichtigste OSZE-Instanz im Osten des Landes. Gleichzeitig besteht Bedarf an – und auch Gelegenheit zur Realisierung – einer ganzen Reihe von Projekten, von der Minenräumung bis zur Hilfestellung für ehemalige Kombattanten bei ihrer sicheren Rückkehr nach Hause.

Ein viertes Ziel war implizit und wird 2017 hinzukommen: die Kooperation und Koordination mit anderen OSZE-Büros sowie mit internationalen Geldgebern und Organisationen, wann immer sich die Möglichkeit dazu bietet.

Als einer von vielen OSZE-Akteuren versucht der Projektkoordinator in der Ukraine, eine wichtige Formulierung seines Mandats nochmals zu unterstreichen, indem er nicht nur seine eigenen Projekte durchführt, sondern auch andere Anstrengungen unterstützt, „in die die OSZE, ihre Institutionen und die zuständigen ukrainischen Behörden einbezogen sind“.<sup>2</sup> Was heißt das in der Praxis? Es bedeutet mehr Beratungen mit den OSZE-Institutionen und -Organen, damit wir die Programmplanung unseres Büros besser mit deren Arbeit in der Ukraine abstimmen können. So sind z.B. Vertreter des Büros des Hohen Kommissars für nationale Minderheiten (HKNM), des Büros für demokratische Institutionen und Menschenrechte (BDIMR) und des Büros des Koordinators für Wirtschafts- und Umweltaktivitäten der OSZE in unserem Büro untergebracht. Auch leisten wir administrative Unterstützung für Wahlbeobachtungsmissionen. 2014 spielte der Projektkoordinator in der Ukraine eine entscheidende Rolle bei der Lösung logistischer und administrativer Probleme und ermöglichte es dadurch der SMM, ohne Verzögerung ihre Arbeit aufzunehmen.

Wir haben außerdem unsere Beratungen mit anderen internationalen Partnern wie z.B. dem Europarat und den Vereinten Nationen (VN) intensiviert und mit einigen von ihnen Absichtserklärungen unterzeichnet, um unsere Zusammenarbeit zu formalisieren. Ich habe alle Mitarbeiter meines Büros gebeten, Informationen darüber bereitzustellen, wie und wo sich ihre Projekte mit den Vorhaben anderer überschneiden, um allgemeine Zusagen zur Zusammenarbeit konkret in unsere tägliche Arbeit zu integrieren.

Diese vier Ziele haben wir mit Unterstützung der Ukraine und anderer Teilnehmerstaaten erreicht. Auch wenn sie zugegebenermaßen noch immer weit gefasst sind, bieten sie dennoch einen Rahmen für die Auswahl und Bewer-

---

2 Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, Participation of Ukraine into the activities of the Organization for Security and Co-operation in Europe, unter: <http://mfa.gov.ua/en/about-ukraine/international-organizations/osce> (alle Zitate aus fremdsprachigen Texten sind eigene Übersetzungen).

tung von Aktivitäten, die Kommunikation mit unseren Partnern und die Anleitung der Projektreferenten im Büro des Projektkoordinators.

Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- *Dialog*: Nach dem Euromaidan legte die OSZE als ein Ziel die Förderung des Dialogs fest. Im März 2014 wurden zwei Maßnahmen gleichzeitig in die Wege geleitet: das „Projekt des nationalen Dialogs“, das vom Projektkoordinator in der Ukraine durchgeführt wurde, und die Entsendung der SMM, deren Mandat explizit die Erleichterung des Dialogs vor Ort zum Abbau von Spannungen beinhaltet.  
Der Dialog wird von vielen als entscheidend für den Abbau von Spannungen angesehen. Neben der ausdrücklichen Erwähnung des Dialogs im Mandat der SMM der OSZE stellen auch die VN fest, dass „der Gedanke der Vertrauensbildung und Versöhnung, das Zusammenbringen verschiedener Gruppen, um Differenzen und Missstände durch Dialog zu überwinden, von besonderer Bedeutung [ist].“<sup>3</sup>  
Die Arbeit des Projektkoordinators im Bereich Dialog betrifft alle vier Ziele. Zunächst fördert sie – in Partnerschaft mit dem Nationalen Rat für Reformen unter dem Präsidenten der Ukraine – ausdrücklich den Meinungsaustausch über die Reformagenda der Regierung. Regelmäßige Dialogforen in den von der Regierung kontrollierten Gebieten der Oblaste Donezk und Luhansk geben den Gemeinden in den von dem Konflikt betroffenen Gebieten die Möglichkeit, ihre Prioritäten für Reformen zu artikulieren, und bieten Beamten der Zentralregierung Gelegenheit, ihre Vorstellungen und ihren Ansatz zu erläutern. Gleichzeitig hat der Kapazitätsaufbau dem Nationalen Rat für Reformen dabei geholfen, seine Vorstellungen besser zu kommunizieren und die Ansichten der Öffentlichkeit in die Reformagenda einzubeziehen.  
Über unsere unmittelbare Programmplanung hinaus hat der Projektkoordinator in der Ukraine auch die Initiative ergriffen, eine Plattform für die Koordination der Aktivitäten anderer internationaler Organisationen und NGOs zur Verfügung zu stellen, die sich mit der Förderung des Dialogs befassen. In Kürze werden wir gemeinsam mit anderen eine Reihe freiwilliger Prinzipien für diejenigen erarbeiten, die Hilfe im Bereich Dialogförderung anbieten.
- *Medien*: Die OSZE-Beauftragte für Medienfreiheit ist unter den internationalen Organisationen als Anwältin für die Freiheit der Medien einzigartig. Im Zusammenhang mit unseren Bemühungen, mit anderen OSZE-Institutionen zusammenzuwirken und uns mit ihnen abzustim-

---

3 United Nations Ukraine/European Union/The World Bank, Ukraine: Recovery and Peacebuilding Assessment. Analysis of Crisis Impacts and Needs in Eastern Ukraine, Volume II: Full Component Reports, März 2015, S. 111, unter: [http://www.un.org.ua/images/UKR\\_RPA\\_Volume\\_II\\_Component\\_Reports\\_FINAL\\_for\\_PDF\\_04\\_17\\_15.pdf](http://www.un.org.ua/images/UKR_RPA_Volume_II_Component_Reports_FINAL_for_PDF_04_17_15.pdf).

men, ist der Projektkoordinator dem Aufruf der Beauftragten gefolgt, die Sicherheit von Journalisten zu verbessern.

Im Jahr 2015 führte der Projektkoordinator für 85 Kriegsberichterstatter Schulungen zur Sensibilisierung für die Arbeit in feindlicher Umgebung durch und stattete jeden Einzelnen mit einer Notfallausrüstung aus. In einer Folgebefragung gaben Teilnehmer, die im Konfliktgebiet arbeiteten, an, dass sie das bei der Schulung Gelernte in Notfallsituationen direkt angewandt hatten, um Risiken für sich und andere zu minimieren. Erwähnenswert ist, dass das ukrainische Verteidigungsministerium für die Schulungen Ausbildungseinrichtungen, Ausrüstung und Personal zur Verfügung stellte, die dazu beigetragen haben, das Training so realistisch wie möglich zu gestalten. Der Projektkoordinator wird mit dem Ministerium zusammenarbeiten, damit es auch in Zukunft bezahlbare Schulungen dieser Art für ukrainische Journalisten anbieten kann.

Der Projektkoordinator in der Ukraine hat auch den Dialog zwischen Journalisten und verschiedenen Bereichen der Staatssicherheit unterstützt, einschließlich der Polizei, der Streitkräfte und des staatlichen Sicherheitsdiensts der Ukraine (*Sluschba Bespeky Ukrainy*, SBU). 2014 organisierten wir eine Serie von Dialogen zwischen Polizei und Journalisten über das Verhalten bei Massenveranstaltungen. Dies förderte das gegenseitige Verständnis dafür, dass die Polizei den Auftrag hat, zu schützen, und die Journalisten das Bedürfnis haben, Zugang zu erhalten. Dabei wurde auch auf einige heikle Fragen eingegangen, wie etwa der im Zeitalter der *Social Media* manchmal schmale Grat zwischen Journalisten und Aktivisten.

2015 führte der Projektkoordinator in der Ukraine auf Ersuchen des Verteidigungsministeriums Schulungen für Brigadekommandeure zu den Rechten von Journalisten durch und 2016 begannen wir mit dem SBU zusammenzuarbeiten, um ihm dabei zu helfen, seine Beziehungen zu Journalisten auf der Grundlage der Einhaltung internationaler Normen und Verpflichtungen zur Meinungsfreiheit zu gestalten.

Neben der Förderung ihrer Sicherheit haben wir Journalisten auch dabei geholfen, durch die Verbreitung der Grundsätze der Konfliktsensibilität stärker zur Sicherheit der Gemeinden und zur Konfliktlösung beizutragen. Durch die Vermeidung von Stereotypen und spaltendem Sprachgebrauch können Journalisten beim Friedensaufbau helfen und gleichzeitig ihre Professionalität steigern.

- *Ehemalige Kombattanten*: Rund zehn Jahre lang unterstützte der Projektkoordinator das Ministerium für Sozialpolitik – vor allem durch berufliche Bildung – dabei, pensionierten Militärangehörigen die Wiedereingewöhnung in das zivile Leben zu erleichtern. Mit dem Ausbruch des Konflikts verzeichnet die Ukraine nun zum ersten Mal seit 70 Jahren wieder eine hohe Zahl von Kriegsveteranen. Die Bedürfnisse ehemaliger Kombattanten unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von

denjenigen der ursprünglichen Zielgruppe der Berufssoldaten. Erstens streben die meisten die Rückkehr in ihr früheres Leben und an ihren früheren Arbeitsplatz an, sodass ihr Bedarf an beruflicher Ausbildung geringer ist. Zweitens bedürfen viele von ihnen dauerhaft psychologischer Hilfe, was sich unter Umständen an einem Verhalten zeigt, das sie zu einer Gefahr für sich selbst und die Menschen in ihrer Umgebung macht.

Um seinen Ansatz neu auszurichten, arbeitete der Projektkoordinator in der Ukraine 2015 mit dem Ministerium für Sozialpolitik und den Streitkräften zusammen, um Psychologen im Umgang mit Belastungsstörungen zu schulen. Die Ausbildung beruht auf den Erfahrungen des OSZE-Partnerstaates Israel, der bekanntermaßen über jahrzehntelange einschlägige Erfahrungen und einen Pool von Psychologen verfügt, die aus der früheren Sowjetunion ausgewandert sind. 2016 befasst sich der Projektkoordinator mit stärker systematischen Aktivitäten zur Unterstützung des Ministeriums bei der Entwicklung eines umfassenden Ansatzes zur Wiedereingliederung ehemaliger Kombattanten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Gefahr geschlechtsspezifischer Gewalt. Der Projektkoordinator in der Ukraine verlagert seine Arbeit somit von der Unterstützung für berufliche Bildungsmaßnahmen auf die Förderung der Wiedereingliederung auf anderen Wegen, u.a. durch die Durchführung wissenschaftlicher Studien, die Förderung von Fachkenntnissen und die Einleitung eines politischen Dialog.

- *Juristische Ausbildung und Menschenrechtserziehung*: Der Projektkoordinator leistet dem Justiz- und dem Bildungsministerium seit rund zehn Jahren Hilfestellung bei der Förderung der Juristenausbildung und der Menschenrechtserziehung. In den letzten zwei Jahren hat sich unser Schwerpunkt jedoch von Sponsoring-Maßnahmen auf die Unterstützung von Ministerien und wissenschaftlichen Einrichtungen verlagert, um neue, an internationalen Standards ausgerichtete Ansätze zu etablieren. Seit 2014 hilft der Projektkoordinator in der Ukraine juristischen Fakultäten dabei, ihren an Themen orientierten Ansatz auf einen auf Standards beruhenden Ansatz umzustellen. Dies mag nach einer lediglich technischen Änderung klingen, Bildungs- und Rechtsexperten betrachten sie jedoch als grundlegend für die Steigerung der Qualität der Rechtsberufe. Jurastudenten müssen derzeit für ihren Abschluss zwar alle von ihnen belegten Kurse bestehen, es gibt jedoch keine umfassende Prüfung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse. Dies wiederum bedeutet, dass es kaum Anreize für die juristischen Fakultäten gibt, ein qualitativ hochwertiges Studium anzubieten, da jede Fakultät selbst bestimmt, ob ihre Studenten qualifiziert sind.

Die Umstellung auf einheitliche Standards bedeutet, dass die juristischen Fakultäten bei der Entscheidung darüber, wie und was sie unterrichten, einen größeren Spielraum haben werden, während gleichzeitig

alle ihre unterschiedlichen Ansätze einer standardisierten Qualitätskontrolle unterliegen. Eine Fakultät könnte z.B. mehr Wert auf gemeinsamen Unterricht im Hörsaal legen, während für eine andere das eigenständige Lernen wichtiger ist. Beide Ansätze wären zu begrüßen, solange sie hochqualifizierte Absolventen hervorbringen. Der Projektkoordinator ist auch dabei behilflich, standardisierte Aufnahmeprüfungen für Jurastudenten einzuführen, und unterstützt die Ministerien dabei, eine langfristige Strategie für die weitere Reform der Juristenausbildung zu entwickeln.

Darüber hinaus unterstützt die OSZE das Bildungsministerium bei der Einführung einer Menschenrechtserziehung in den ukrainischen Schulen. In der Vergangenheit bestand das Engagement des Projektkoordinators in der Ukraine eher darin, Veranstaltungen wie einen „Tag der Menschenrechte“ zu unterstützen. Heute fördern wir mit vergleichbarer Anstrengung eine nachhaltige Politik, die sich auf die Jugend im ganzen Land auswirken wird.

### *Umstrukturierungen*

Der Projektkoordinator in der Ukraine hat im Laufe der Zeit mehrere organisatorische Reformen zur Verbesserung seiner Effizienz und Reaktionsfähigkeit durchlaufen, dank derer wir unseren Haushalt und unser Mandat besser nutzen können.

In einem ersten Schritt wurden neue Programmleiterstellen geschaffen. Vor 2016 hatte der Projektkoordinator in der Ukraine zwar Programme, in Wirklichkeit waren sie aber kaum mehr als ein Strauß verschiedener Aktivitäten und es gab nur eine einzige Person, den Ersten Projektreferenten, die für die Ziele und Ergebnisse der gesamten Programmplanung verantwortlich war.

Jetzt ist jeder Programmleiter für die im Haushaltsplan beschriebenen Ziele und Ergebnisse verantwortlich und hat außerdem mehr Spielraum, Projekte vorzuschlagen und entsprechend anzupassen. Aufgrund der Stärkung der Programmleiter, die über profunde Kenntnisse ihres Themengebiets verfügen, und der Verfolgung der vier strategischen Ziele unseres Büros stellen wir schon jetzt fest, dass unsere Aktivitäten klüger und effektiver geworden sind. Gleichzeitig haben wir 2016 die Anzahl der Ziele und Ergebnisse in unserem Haushalt geprüft und um mehr als die Hälfte reduziert, sodass jedes Programm nun ein oder höchstens zwei übergeordnete Ziele hat.

Um die Konzentration auf Ziele und Ergebnisse noch weiter zu verstärken, haben wir einen eigens dafür vorgesehenen Referenten für Evaluierung eingestellt – einen der wenigen in den Feldmissionen überhaupt –, dessen Aufgabe darin besteht, den Projektmitarbeitern zu zeigen, wie sie ihre Aktivitäten weiterentwickeln und ihre Datenerhebung für die Präsentation der Ergebnisse verfeinern können. Wir haben ebenso externe, unabhängige Evaluierungen

für Vorzeigeprojekte zur Minenräumung und zur Dialogförderung eingeführt. Dabei handelt es sich um die ersten Evaluierungen, die in der Geschichte unseres Büros in Auftrag gegeben wurden.

Des Weiteren haben wir die Stellenbeschreibungen für alle Projektreferenten neu formuliert, sodass sie im Wesentlichen dem Lebenszyklus eines Projekts entsprechen, so wie es im OSZE-Handbuch für Projektmanagement beschrieben wird. Damit soll betont werden, dass Projektmanagement nicht nur die Durchführung von Aktivitäten bedeutet, sondern auch die Evaluierung betrifft, die wiederum die Identifizierung und Gestaltung nachfolgender Projekte erleichtert.

Unsere nächste Herausforderung besteht darin, unsere Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern. Bis vor Kurzem stand die Öffentlichkeitsarbeit nicht im Vordergrund der Arbeit des Projektkoordinators in der Ukraine, so haben wir beispielsweise auch keinen Öffentlichkeitsreferenten. Zwei Dinge haben sich in letzter Zeit jedoch verändert. Erstens ist die OSZE aufgrund der Bekanntheit der SMM in der Ukraine zu einem geläufigen Begriff geworden. Die Berichterstattung in den Medien konzentriert sich jedoch zumeist – und auch verständlicherweise – auf einen kleinen Teil dessen, was die OSZE ist und was sie macht und wird damit dem Kernprinzip der OSZE, dem umfassenden Sicherheitskonzept, nicht gerecht. Dadurch, dass wir der Öffentlichkeit das gesamte Spektrum der Aktivitäten des Projektkoordinators in der Ukraine vermitteln, hoffen wir, den multidimensionalen Charakter der Arbeit der OSZE insgesamt bekannter zu machen. Zweitens haben uns Teilnehmerstaaten, einschließlich der Ukraine, gebeten, unsere Öffentlichkeitsarbeit zu verbessern, damit der Wert der Transparenz, die wir im Rahmen unserer Programmarbeit stets fördern, auch innerhalb unserer Organisation deutlicher erkannt wird.

Derzeit arbeiten wir zwar noch an einer Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit, jedoch ist bereits sicher, dass sie mehrere Elemente enthalten wird. Erstens sollten wir die bestehenden Kanäle besser nutzen, indem wir zum Beispiel die Inhalte unserer Website optimieren und die Informationsblätter aktualisieren. Zweitens sollten wir Ergebnisse deutlicher hervorheben indem wir wo immer möglich von Berichten, die mit „Es fand eine Tagung statt ...“ beginnen, zu Berichten übergehen, in denen wir das hervorheben, was wir erreicht haben. Drittens haben wir eine Präsenz auf *Facebook* eingerichtet und überlegen, auch *Twitter* zu nutzen, um Engagement und Dialog zu fördern und nicht den Monolog.

Der Projektkoordinator in der Ukraine hat noch viel Arbeit vor sich. Unsere Programmplanung kann noch effektiver gestaltet werden, unser Evaluierungsansatz steckt noch in den Kinderschuhen und unsere Bemühungen zur Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit sind sogar noch jüngeren Datums. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass wir durch die Festlegung von Zielen, die Verpflichtung zu einer besseren Evaluierung und die Offenheit für konstruktive Kritik unser Mandat noch besser erfüllen und den hohen Erwartungen,

die von den Teilnehmerstaaten und der ukrainischen Gesellschaft an uns gestellt werden, noch besser gerecht werden können.