
ARMIS ET LITTERIS

Band 7



Vorwort

Im Band 7 der militärwissenschaftlichen Schriftenreihe ARMIS ET LITTERIS werden die Vorträge des Symposions „Führen in komplexen Systemen“, das der FH-Studiengang „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie am 5. und 6. September 2000 veranstaltete, veröffentlicht. Es wurde versucht, den Bogen von der philosophisch-theoretischen Betrachtung bis hin zum konkreten Umgang mit Führungsproblemen in komplexen Systemen zu spannen. Der Band 7 schließt in seiner Thematik an den Band 5 an, der das Schwerpunktthema des Jahres 2000 angerissen hat.

Professor Dr. Liessmann gibt im ersten Beitrag einen Überblick über Komplexität in sozialen Systemen, die Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren und vertritt schließlich die Meinung, „in Wirklichkeit ist alles ganz einfach“.

Der Konfliktforscher Professor Roger Fisher versucht sich systematisch an die Problematik des internationalen Krisenmanagements anzunähern und baut dabei auf reiche Erfahrungen aus seiner Beratungstätigkeit auf.

In seinem kommunikationswissenschaftlichen Ansatz geht Professor Dr. Burkart auf das komplexe Verhältnis zwischen Medienwirklichkeit und Realität ein und weist vor allem auf die kommunikative Aufgabe von (militärischen) Führungskräften hin – Public Relations als Führungsaufgabe.

In einem ähnlichen Problemkreis bewegt sich Frau Sharma, Msc., die in ihrem Beitrag auf Verständnisprobleme zwischen unterschiedlichen Kulturen hinweist. Die Beschäftigung mit den Spezifika interkultureller Kommunikation stellt eine Grundlage für erfolgreiche Problemlösungen im internationalen Umfeld dar.

Generalmajor Lather berichtet über seine praktischen Erfahrungen in der Führung multinationaler Verbände sowohl im Frieden als auch im Einsatz am Balkan.

Im Anhang werden Publikationen des Lehrkörpers am Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“, die von 1999 bis zum Redaktionsschluss am 15. November 2000 erschienen sind, vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

In Wirklichkeit ist alles ganz einfach - Aufbau und Reduktion
von Komplexität in sozialen Systemen

von Dr. Konrad Paul Liessmann 7

International Crisis Management: A Systematic Approach

by Prof. Roger Fisher 21

Kommunikation, Medien und die Wirklichkeit – ein komplexes
Verhältnis

von Dr. Roland Burkart 33

Complexity in Multicultural Environments

by Karin Sharma, MSc. 49

Führen von multinationalen Verbänden in komplexen Situations-
nen im Frieden und im Einsatz

von Generalmajor K.-H. LATHER 59

Publikationen und Vorträge

des Lehrkörpers am Fachhochschul-Studiengang 73



In Wirklichkeit ist alles ganz einfach - Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen

von Dr. Konrad Paul LIESSMANN

Seit der Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann den Begriff der Komplexität in den Sozialwissenschaften stark gemacht hat, wissen wir, dass soziale Systeme komplexe Systeme sind; und wir wissen auch, dass eine Reihe sozialer und kognitiver Strategien den Sinn haben, Komplexität zu reduzieren, also die Welt ein wenig durchschaubarer und damit auch praktikabler zu machen. Was aber bedeutet es überhaupt zu sagen, ein soziales System ist komplex? Und was bedeutet es, Komplexität zu reduzieren? Wie entsteht überhaupt Komplexität im Verkehr zwischen Menschen, und wie lässt sich diese Komplexität wieder vermindern?

Ich beginne mit einigen Überlegungen zum Begriff der Komplexität. Ich lehne mich dabei wohl an Niklas Luhmann an, ohne ihm allerdings in allen Nuancen der Argumentation zu folgen. Eher lasse ich mich durch ihn dazu inspirieren, die Paradoxien, die dem Verhältnis von Komplexität und Komplexitätsreduktion innewohnen, ein wenig auszuführen und weiterzuspinnen. In seinem mittlerweile zum Klassiker avancierten Buch *Soziale Systeme* hatte Luhmann Komplexität wie folgt definiert: „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“¹ Ein komplexes System verlangt also einerseits Elemente, aus denen es sich zusammensetzt, Verknüpfungsregeln, nach denen diese Elemente zueinander in Beziehung treten können und eine Konstellation, die es nicht zulässt, dass jedes Element mit jedem anderen jederzeit in Beziehung treten kann. Diese Beschränkung der Verknüpfungskapazität bedeutet, wie Luhmann an anderer Stelle unterstreicht, dass „Relationierungen *selektiv* erfolgen müssen.“²

Mit anderen Worten: Komplexität liegt dann vor, wenn für ein System mehr Möglichkeiten der Interaktion vorhanden sind als es realisieren kann. Das bedeutet, dass aus diesen Möglichkeiten ausgewählt werden muss. Komplexität meint also nicht in erster Linie komplizierte oder undurchschaubare Verhältnisse, sondern ist eine Maßangabe für den internen Selektionsdruck von sozialen Systemen. Je mehr Wahlmöglichkeiten in einem System zur Verfügung stehen, das heißt, je größer die Zahl der Optionen von Verbindungen, aus denen ausgewählt werden muss, weil nicht alle in Frage kommen können, desto komplexer ist solch ein System. Soziale Systeme, so könnte man pointiert formulieren, sind Mechanismen zur Verwaltung und Steuerung von Selektionen.

Die erste Wahl, die erste Unterscheidung, die Systeme treffen, ist die zwischen dem System, also sich selbst, und einer Umwelt. Erst durch diese Unterscheidung definiert sich ein System. Es gehört zu den vieldiskutierten Grundannahmen von Luhmann, dass ein System sich dadurch bestimmt, dass es sich gegenüber einer Umwelt abhebt, was nichts darüber besagt, dass, von einem anderen Standpunkt aus betrachtet, die Umwelt selbst ein System darstellen kann. Man kann also, je nachdem, die Natur und den Nachbarn als Umwelt oder als Teil des Systems interpretieren, in dem man lebt. Haustiere etwa werden selten als Teil der feindlichen Umwelt, Nachbarn muslimischen Glaubens hin und wieder schon so interpretiert. Eine zweite Grundannahme für soziale Systeme besteht nun darin, dass sie selbstreferentiell sind, das heißt, dass sie die Fähigkeit aufweisen, „Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt.“³ Komplexe soziale Systeme haben also Mechanismen eingebaut, mit denen sie sich selbst beobachten können, um dann über das Beobachtete zu kommunizieren, und sie unterscheiden diese Beobachtungen von der Art und Weise, wie sie die Umwelt, also das, was außerhalb des Systems liegt, beobachten.

In Bezug auf das bisher Gesagte wird übrigens deutlich, welche große Bedeutung die Entwicklung von Medien für die Entstehung von Komplexität darstellt. Denn einerseits erlauben Kommunikationsmedien, die potentiellen Anschlussmöglichkeiten in ungeheurem Ausmaß zu erweitern. In einer oralen Kultur kann tatsächlich nur mit denjenigen kommuniziert werden, die durch Zurufe erreichbar sind, der Selektionsdruck, etwa in einem Dorf, ist dabei in der Regel gering. Durch die Erfindung der Schrift

können nun plötzlich Kommunikationspartner an fernen Orten und in fernen Zeiten erreicht werden, was die Steuerungsmöglichkeiten des schreibenden Individuums glatt übersteigt. Und zum anderen verstärken Medien die Möglichkeit der Selbstbeobachtung. Die Erfindung der modernen Massenmedien etwa könnte auch unter diesem Gesichtspunkt gesehen werden: Über die Nachrichten, Berichte, Kommentare und Analysen der Print- und elektronischen Medien beobachtet eine Gesellschaft sich dabei, was sie gerade tut – das bedeutet aber auch, dass sich nichts tut, wenn sie sich nicht dabei beobachtet. Die Selbstreferentialität wird zum Kriterium dafür, ob etwas geschieht oder nicht geschieht. Trivial formuliert: Nur das, worüber in Presse und Fernsehen berichtet wurde, ist in einem sozial relevanten Sinn auch wirklich geschehen – und dies gilt auch dann, wenn in Wirklichkeit nichts oder fast nichts geschehen ist.

Bezogen auf Gesellschaftssysteme sind nichtkomplexe Systeme übrigens äußerst selten. Am ehesten entsprechen diesem Typus noch die von Luhmann so genannten *archaischen Gesellschaftssysteme*, wo vorstellbar ist, „dass jeder mit jedem verkehrt“, also ein äußerst geringer Selektionsdruck herrscht. Demgegenüber sind die mit der Stadtbildung entstandenen frühen *Hochkulturen* ebenso komplexe Systeme wie das heutige technisch-industriell fundierte Gesellschaftssystem.⁴ Die Komplexität dieser Systeme besteht darin, dass sie sich funktional differenzieren, wobei traditionelle Hochkulturen sowohl horizontal als auch vertikal differenzieren – horizontal nach Funktionsbereichen wie Religion, Politik, Produktion und Handel, vertikal nach sozialen Schichtungen. Moderne Gesellschaften erhöhen diese Form der Komplexität, indem sich für die unterschiedlichen Bereiche der Funktionalität eigene Subsysteme bilden, die einen relativ hohen Grad an Autonomie, Selbstreferenz und Selbstreproduktion aufweisen, und mit den anderen Subsystemen der Gesellschaft nur mehr in einem mittelbaren Zusammenhang stehen. Solche Subsysteme wären etwa die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Kunst, die Religion, die Bildung oder das Recht. Wahrscheinlich auch das Militär.

Diese Subsysteme definieren sich in der Regel durch zwei Parameter: Durch eine durch das System selbst gezogene Differenz zur Umwelt und durch ein Kriterium, ein Medium im Sinne eines Mittels zur Unterscheidung, an dem sich das System dabei orientiert. Solche Medien sind meistens binär codiert, also zweiwertig, und regeln den internen Kommunika-

tionsfluss ebenso wie sie darüber befinden, was zum System gehört und was nicht. Das System „Wirtschaft“ etwa strukturiert sich durch den Code Zahlen/Nichtzahlen, seine Kommunikation besteht aus Akten des Zahlens oder Nichtzahlens und alle Entscheidungen, die sich an diesem Code orientieren, definieren das Wirtschaftssystem. Es hat dort seine Grenze, wo Entscheidungen gefällt werden, die sich nicht als Transaktionen von Geld ausdrücken lassen. Die Wissenschaft, ein anderes Beispiel, orientiert sich am Code wahr/falsch, alle Formen von Kommunikation, die Wahrheitsansprüche stellen, gehören deshalb zu diesem System – aber auch nur solche. Geht es um Glauben oder Nichtglauben, um schön oder hässlich, um gut oder böse, um Töten oder Nichttöten handelt es sich offenbar um andere Systeme – Religion, Kunst, Moral, Krieg. Die Komplexität komplexer Systeme besteht also weniger in ihren internen Codierungen – die sind verblüffend einfach - als vielmehr in ihrem Verhältnis zueinander und zum Ganzen der Gesellschaft. Allerdings: solch einen Code gefunden zu haben, stellt die Voraussetzung dafür dar, ein System als System, und damit als in Wirklichkeit relatives einfaches, weil an einem Code orientiertes Verfahren zur Selektion von Kommunikation zu begreifen. Zu sagen: In Wirklichkeit geht es in der Wirtschaft nur darum, ob man zahlen oder nicht zahlen kann (Luhmann), oder im Krieg geht es nur darum, dass der Haufen der Getöteten auf der einen Seite größer ist als auf der anderen (Elias Canetti), bedeutet auch, einen Schlüssel zur Entzifferung zumindest von Wirklichkeits- und Erfahrungssegmenten gefunden zu haben. Die Behauptung solcher Codes stellt deshalb immer auch schon eine gravierende Form der Komplexitätsreduktion dar. Denn wer hätte denn gedacht, dass es in solch einem komplexen System wie der modernen Wissenschaft nur darum geht, wahre Sätze von falschen Sätzen zu unterscheiden?

Komplexität in einem komplexen Sinn stellt sich so richtig allerdings erst dann ein, wenn es um Anschlussfähigkeit geht; wenn also Systeme miteinander interagieren müssen oder wollen, die über keinen gemeinsamen Code verfügen: Wie macht man einem Unternehmer klar, dass es Dinge gibt, die er nicht kaufen kann, wie schafft ein Wissenschaftler den Sprung von der Wahrheit zum Geld, wie macht man einem Bellizisten klar, dass mit dem Töten von Menschen nicht alle Probleme gelöst sind, die man damit lösen wollte? Je differenzierter eine Gesellschaft, desto komplexer ist sie, weil es einerseits unzählige Varianten für die *Interpenetration* von Subsystemen gibt, andererseits aber dafür keine geregelten Verfahren zur

Verfügung stehen. Natürlich kann man die Regeln der Kunst auch auf die Politik anwenden und Politiker nur mehr nach ihren Beiträgen zur ästhetischen Innovation der Medienkultur beurteilen – aber wer regelt, wann, in welchem Maße und in welcher Intensität dies möglich oder gar wünschenswert ist?

Komplexität zu reduzieren, heißt also Anschlussmöglichkeiten schaffen. Gelingt dies, ist die Welt ein wenig einfacher geworden. Eine der einfachsten Möglichkeiten, Anschlussfähigkeit zwischen inkompatiblen Systemen herzustellen, besteht darin, die Gültigkeit eines Codes auf ein anderes System auszuweiten. Wem die Sache mit der modernen Kunst zu kompliziert ist, kann sich damit begnügen zu sagen, auch den Künstlern geht es in Wirklichkeit nur um das Geld – und dafür machen sie alles, auch Unsinn. Und wem die Sache mit der Marktwirtschaft zu kompliziert ist, der kann sagen, in der rastlosen Gier nach Geld verbirgt sich auch nichts anderes als die Sehnsucht nach Transzendenz und die Banken sind dann einfach die zeitgenössischen Kathedralen – und schon wieder ist die Welt ein wenig einfacher geworden. Welterklärung bedeutet oft nichts anders als die Generalisierung von Codes. Gerade große Theorien sind bestechend, weil sie solch universelle Codes, die alle anderen Systemcodes als Varianten desselben erscheinen lassen, anbieten können. Marx faszinierte durch den Code Eigentum/Besitzlosigkeit, dem er die Weltgeschichte unterordnete, Nietzsche durch den von Macht und Ohnmacht, Freud durch den von Lust und Unlust. Der Komplexität ins Auge sehen hingegen heißt, mit der Eigengesetzlichkeit und Unvereinbarkeit von Systemen umzugehen.

Das Einfache und das Komplexe sind also keine festen Größen, sondern stehen in einem paradoxalen Verhältnis: Die Theorien von Marx oder Freud, die die Welt auf eine einfache Formel bringen, sind selbst von höchster Komplexität, und das hat, nicht nur in der Theorie, seinen guten Grund, denn – und jetzt zitiere ich einen der schönsten Sätze von Niklas Luhmann: „Nur Komplexität kann Komplexität reduzieren.“⁴⁵ Man kann es anders sagen: Manchmal zumindest ist das Einfachste auch das Komplexeste, und das, was uns als komplex erscheint, ist in Wirklichkeit ganz einfach. Dieses Wechselspiel von Komplexität und Einfachheit möchte ich an einem Beispiel diskutieren, das, ich gebe es zu, ein wenig dem genius loci dieser Veranstaltung geschuldet ist.

In seinem berühmten Buch *Leviathan*, das den bürgerlichen Staat zum Gegenstand hat, fingierte Thomas Hobbes den Urzustand der Menschen und brachte diesen auf eine einfache Formel: *Der Krieg aller gegen alle*. Damit verbunden war allerdings eine gar nicht so einfache anthropologische Prämisse: „Die Natur hat die Menschen hinsichtlich ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten so gleich geschaffen, daß trotz der Tatsache, daß bisweilen der eine einen offensichtlich stärkeren Körper oder gewandteren Geist als der andere besitzt, der Unterschied zwischen den Menschen alles in allem nie so beträchtlich ist, als daß der eine auf Grund dessen einen Vorteil beanspruchen könnte, den ein anderer nicht ebensogut für sich verlangen dürfte.“⁶

Hobbes' Theorie eines kriegerischen Urzustandes folgt also aus dem bürgerlichen Postulat der Gleichheit. Gerade weil Menschen ihren Fähigkeiten und ihren Wünschen nach gleich sind, muss es zwangsläufig zu permanenten Konflikten kommen: „Und wenn daher zwei Menschen nach demselben Gegenstand streben, den sie jedoch nicht zusammen genießen können, so werden sie Feinde und sind in Verfolgung ihrer Absicht, die grundsätzlich Selbsterhaltung und bisweilen nur Genuss ist, bestrebt, sich gegenseitig zu vernichten oder zu unterwerfen.“⁷ Es liegen also, so Hobbes, in der menschlichen Natur drei Konfliktursachen: Konkurrenz, Mißtrauen und, erstaunlicherweise, Ruhmsucht. Daraus ergibt sich für Hobbes klar, „daß die Menschen während der Zeit, in der sie ohne eine allgemeine, sie alle im Zaum haltende Macht leben, sich in einem Zustand befinden, der Krieg genannt wird, und zwar in einem Krieg eines jeden gegen jeden“.⁸

Der Mensch ist also von Natur aus ein Wesen, das nur seinen eigenen Interessen folgt und deshalb jeden anderen als Feind betrachten müsse, mit einem Wort: Der Mensch ist ein Wolf für den Menschen – wie Hobbes in einem Widmungsschreiben an den Grafen von Devonshire, nicht im *Leviathan*, formulierte. Anbei: Dieser vielzitierte Satz ist ein Zitat: *homo homini lupus* sagt in der *Eselskomödie* des Plautus ein Diener, der befürchtet, beraubt zu werden.⁹ Niemandem ist zu trauen. Im permanenten Mißtrauen aber kann niemand leben. Dieses Eigeninteresse zwingt den wölfischen Menschen dazu, seinen wölfischen Charakter zu zähmen, mit anderen Verträge zu schließen, schließlich seine Macht an eine zentrale Instanz - den Herrscher oder den Staat – zu delegieren, denn nur so kann er seine Interes-

sen einigermaßen erfolgversprechend und angstfrei verfolgen. Die Theorie vom Gewaltmonopol des Staates und der dazugehörigen Institutionen wie Heer oder Polizei hat hier eine ihrer Wurzeln. Was bedeutet dieses Szenario aber unter der systemtheoretischen Perspektive unserer Fragestellung?

Die Konstruktion von Urzuständen kann als ein klassisches Verfahren zur Reduktion von Komplexität aufgefasst werden. Angesichts der komplexen Formen und Verfahren eines modernen Staatswesens kommt die Behauptung seiner Genese aus einem einfachen Zustand einer erhellenden Vereinfachung der Wirklichkeit gleich. Die Einfachheit des modernen Staates besteht darin, dass er nichts anderes ist als ein ungeschriebener Vertrag, der die Menschen daran hindert, einander pausenlos umzubringen. Diese einfache Wurzel des Staates gründet in der ebenso einfachen Beschaffenheit des Menschen: er ist ein egoistisches und gieriges Wesen, das sich nur dann zügelt, wenn seine Interessen es gebieten. Gleichzeitig aber stellt der Aufbau eines komplizierten Staatsgefüges eine Vereinfachung des ursprünglichen Zustandes dar, der eben nicht nur einfach, sondern, genau besehen, höchst komplex war. Man stelle sich den Krieg aller gegen alle einmal vor. Ein höheres Maß an sozialer Komplexität ist wohl kaum denkbar: es ist einerseits die Kehrseite des archaischen Zustandes einer überschaubaren Gesellschaft, in der jeder mit jedem kommunizieren kann: nun kann jeder jeden töten; er ist aber auch die permanente Transzendierung dieses Zustandes, denn auch jeder Fremde, der um die Ecke kommt, ist ein potentieller Feind. Damit ist die Zahl der möglichen Feinde prinzipiell unüberschaubar geworden. Es gibt keine klaren Fronten, kein Vertrauen, keine Bündnisse, jeder kann eine Bedrohung sein, aus Vorsicht wird man irgendwann einmal auch auf den Schlaf verzichten. Ein Mensch, der alle anderen Menschen für seine potentiellen todbringenden Feinde halten müsste, wäre von der Komplexität dieser Situation vollkommen überfordert.

Zustände, in denen mehrere Bürgerkriegsparteien mit rasch wechselnden Allianzen einander bekämpfen, können bis heute einen Eindruck von der Komplexität solcher Situationen geben, in denen sich nicht einmal basale stabile soziale Systeme bilden können, weil sie keine Möglichkeit haben, Perspektiven in der Zeit zu entwickeln. Das Beunruhigende an der Hobbes'schen These vom Krieg aller gegen aller ist allerdings, dass manche Kriegstheoretiker der Gegenwart gerade in diesem Zustand die Zukunft des Krieges erkennen, eine Zukunft, in dem die Staaten ihr Gewalt-

monopol wieder an Rebellen, Terroristen, kriminelle Banden und ethnische Gruppen oder religiöse Fanatiker abgeben und ein permanenter *low intensity war* herrscht, der keine Fronten, keine Differenz zwischen Kombattanten und Nichtkombattanten und keine Regeln kennt.¹⁰

Gerade die Prämisse der Gleichheit der Menschen macht die Situation komplex. Keiner ist von Natur aus ein Nichtfeind. Es gibt keine Vorselektion. Historische Konzepte der Ungleichheit stellen unter systemtheoretischen Gesichtspunkten deshalb auch Versuche zur Komplexitätsreduktion dar. Aristokratische Gesellschaften, die den Krieg auf Angehörige einer bestimmten Klasse beschränken wollten, unternahmen durch solch eine ständische Gliederung auch den Versuch, die Komplexität durch vermeintlich natürliche Zugehörigkeitsregeln zu reduzieren: nur ein Angehöriger derselben Kaste kann auch ein Feind sein. Damit sind die Möglichkeiten von Feindschaften eingegrenzt. Noch in der Idee der Satisfaktionsfähigkeit der adeligen Offiziersschicht schwingt dieser Gedanke mit. Eine ähnliche Komplexitätsreduktion stellten Versuche dar, den Krieg auf ein Geschlecht zu beschränken, Altersgrenzen für Soldaten einzuführen oder die Unterscheidung zwischen Militärs und Zivilisten aufrechtzuerhalten. In dem Maße, in dem diese Unterscheidungen durch moderne Formen der Kriegsführung wieder hinfällig werden – totale Mobilmachungen und Massenvernichtungswaffen einerseits, Einsatz nichtmilitärischer Kampfverbände (Partisanen) oder Kindersoldaten andererseits - wird die Situation einfacher und komplizierter zugleich: man muss zum Beispiel nicht mehr zwischen militärischen und zivilen Zielen unterscheiden, wenn man nicht gegen eine Armee, sondern gegen ein Volk kämpft, man weiß aber nicht mehr genau, wo der Feind eigentlich ist.

Der Aufbau von staatsähnlichen Strukturen, von Gemeinschaften mit Rechten und Pflichten, von einem Rechtssystem und einer Konzentration der Gewalt auf wenige Bereiche der Gesellschaft stellt, so kompliziert solche Systeme sich auch darstellen, eine Reduktion der Komplexität des Hobbes'schen Naturzustandes dar. Man könnte daraus eine interessante paradoxe These ableiten: Der Aufbau komplexer Institutionen welcher Art auch immer reduziert Komplexität, die Liberalisierung und Vereinfachung komplexer Institutionen erhöhen Komplexität.

Hobbes' Urzustand enthält allerdings eine systemtheoretische Schwachstelle. Er verführt dazu, als kleinste Einheit eines sozialen Systems den

einzelnen Menschen, noch dazu ausgestattet mit einem invarianten wölfischen Charakter, zu sehen. Es wäre allerdings irrig, anzunehmen, dass die kleinsten Einheiten sozialer Systeme immer oder auch nur in der Regel Menschen wären. „Anders als Wortwahl und Begriffstradition es vermuten lassen, ist die Einheit eines Elements (zum Beispiel einer Handlung in Handlungssystemen) nicht ontisch vorgegeben. Sie wird vielmehr als Einheit erst durch das System konstituiert, das ein Element als Element für Relationierungen in Anspruch nimmt.“¹¹ Es ist also das System selbst, das die Konstitutionsbedingungen für seine Elemente definiert: „Was in einem System als nicht weiter auflösbares Element – etwa als Atom, als Zelle, als Nervenimpuls, als Handlung, als Entscheidung fungiert, mag in anderen Systemen oder für andere Systeme als ein hochkomplexes Arrangement erscheinen. Elementsein ist mithin kein ontologisches Prädikat, sondern eine Funktion.“¹²

Es kommt bei allem, wie fast immer, auf den Standpunkt des Beobachters an. Für soziale Systeme hat Luhmann übrigens folgende Konstitutionsbedingung formuliert: „Auf die Frage, woraus soziale Systeme bestehen, geben wir mithin die Doppelantwort: aus Kommunikation und aus deren Zurechnung als Handlung. Kein Moment wäre ohne das andere evolutionsfähig gewesen.“¹³ Insofern diese Einheit von Kommunikation und Handlung innerhalb eines Systems eine selegierende Funktion hat, also Möglichkeiten wahrnimmt und andere ausschließt, können wir von *Entscheidungen* sprechen. Eine Entscheidung, die nicht als Handlung sichtbar ist und innerhalb des Systems kommuniziert wird, ist keine Entscheidung. Aber nur durch Entscheidungen kann in einem System irgend etwas entschieden werden. Das klingt tautologisch, ist es aber nicht, denn offenbar gibt es immer wieder die Tendenz, etwas zu entscheiden, ohne dass dabei entschieden wird. Eine Möglichkeit ist etwa, Entscheidungen hinauszuzögern, um etwas, wie man sagt, von selbst entscheiden zu lassen; eine andere, die Entscheidung an einen Ort außerhalb des Systems zu delegieren – an Gott etwa (Gottesurteil) oder an den Zufall (Kopf oder Zahl). In Wirklichkeit entscheidet man dadurch natürlich, aber man hat es erreicht, dass die Entscheidung nicht einem selbst als Entscheidung zugerechnet wird. Solche Entscheidungsverschiebungsmechanismen funktionieren übrigens nur, wenn sie als externe Möglichkeiten in das System selbst integriert sind wie die Gottesurteile im Mittelalter. Ansonsten wären sie höchst anstößig. Undenkbar, dass der deutsche Verteidigungsminister über den Einsatz der

Bundeswehr am Balkan vor laufenden Fernsehkameras durch das Aufwerfen eine Münze entscheiden könnte.

Entscheiden bedeutet, zwischen Optionen eine Wahl zu treffen. Entscheiden bedeutet, zu selektieren. Indem man dieses tut, hat man jenes ausgeschlossen. Mit jeder Entscheidung werden Möglichkeiten vernichtet und Wirklichkeiten geschaffen. Das ist der Sinn von Entscheidungen. Wer sich alle Optionen offenhalten möchte, darf keine Entscheidungen fällen; wer Entscheidungen fällt, hat nicht mehr alle Optionen. Über Entscheidungen operieren soziale Systeme in erster Linie mit dem Faktor Zeit. Entscheidungen wären keine Entscheidungen, wenn man sich nicht auf sie berufen könnte, womit ihre Revision begründungspflichtig wird – das bedeutet, Vergangenheit in das System zu integrieren; und Entscheidungen bedeuten, eine Wahl zu treffen, die andere Wahlmöglichkeiten in Hinkunft ausschließen – damit integriert das System Zukunft. Entscheidungen, die sofort widerrufen werden, destabilisieren ein System zumindest in Hinblick auf seinen Umgang mit Zeit.

Für soziale Systeme ist entscheidend, durch welche Prozesse und Rückkopplungen solche Entscheidungen zustande kommen. In der Regel ordnen wir Entscheidungen personalen Systemen, also Menschen, zu: Irgendjemand muss etwas entscheiden. Solche Entscheidungen können für soziale Systeme durchaus von Relevanz sein. Aber: Einzelne sind in der Regel von Entscheidungen in komplexen Systemen überfordert. Sie können immer nur für sich entscheiden. Der Sinn sozialer Systeme liegt auch darin, die Entscheidungen von Einzelnen so zu konfigurieren, dass sie für das System selbst als Information für die Reproduktion des Systems durch Entscheidungen verwendet werden können. Denken wir nur an solch einen einfachen Akt wie eine Kaufentscheidung. Es wäre sinnlos zu fordern, dass Menschen ihre individuellen Kaufentscheidungen in Hinblick auf die Gesellschaft treffen, gar in Hinblick auf die Zukunft der Menschheit, auch wenn dies durch moralische Appelle immer wieder versucht wird. Aber: Die Summe individueller Kaufentscheidungen kann unter bestimmten Bedingungen als Information für weitere Entscheidungen dienen – etwa, welche Produkte am Markt gehalten werden, wie die Preisentwicklung gestaltet werden kann, in welche Richtung Investitionen fließen können. In einem funktionierenden Markt sorgen die Randbedingungen dafür, dass Entscheidungen zu Entscheidungen führen. Gleichzeitig sind damit aber be-

stimmte Entscheidungen immer schon gefallen: Bestimmte Produkte werden immer fehlen, und manche Dinge werden für viele immer schon zu teuer sein.

Tatsächlich bestimmen solche Systemparameter auch über die Gültigkeit von Entscheidungen. In einem Bildungssystem etwa, das zwischen verschiedenen Schultypen kaum Durchlässigkeit kennt, ist mit einer Entscheidung schon über den gesamten Bildungsgang eines Menschen entschieden; in einem durchlässigen System ist mit der Wahl einer Schultype noch überhaupt nichts entschieden. Und auch in diesem sensiblen Bereich gilt, dass Komplexität nur durch Komplexität reduziert werden kann. Je mehr konsequenzreiche Optionen der Einzelne für seine Entscheidungen hat, desto komplexer ist seine Situation. Diese Form von Komplexität nennen wir Freiheit. Je mehr Entscheidungen durch Systemparameter konfiguriert sind, desto einfacher ist die Situation für den Einzelnen: Dies nennen wir Unfreiheit.

Die einfachste Form, diese Formen von Komplexität zu reduzieren, besteht in der Hierarchisierung von Entscheidungen: Durch das System ist festgelegt, wer wann in welchen Hinsichten entscheiden kann, darf oder muss. Moderner sprechen wir von der Verteilung von Kompetenzen. Selbstreferentielle Systeme haben allerdings mit dem Problem zu tun, dass das bedingungslose Festhalten an solchen Hierarchien schnell zur Erstarrung führt. Es müssen also Kompetenzüberschreitungen und das Durchbrechen von Hierarchien als dynamisierende Faktoren, zumindest als Informationen für das System über Problemzonen und Hoffungsgebiete, zugelassen sein, ohne dass dadurch das System selbst irritiert wird. In jedem Unternehmen stellt sich dieses Problem als Frage nach dem Entscheidungsspielraum, der einzelnen Mitarbeitern überlassen wird. Ist dieser zu eng, wird das System unflexibel, ist dieser zu weit, kippt das System ins Chaos.

Selbstreferentielle soziale Systeme zeichnen sich nun dadurch aus, dass sie sich über die Entscheidungen der Einzelnen selbst steuern und dadurch die Entscheidungsspielräume auch wieder einengen, das heißt sie benutzen die Freiheit zur Erzeugung von Unfreiheit. Um noch einmal beim Markt als Beispiel zu bleiben: Wenn viele etwas *wollen*, *müssen* es irgendwann einmal alle haben. Tatsächlich wurde etwa der Einsatz der neuen Kommunikationstechnologien den Menschen nicht oktroyiert; aber jeder, der heute

an der Gesellschaft partizipieren will, ist mittlerweile gezwungen, die neuen Medien zu nutzen. Ohne Zwang konfiguriert so der Markt die Entscheidungen der Einzelnen. Das heißt aber: komplexe Systeme kennen keinen Ort mehr, an dem gleichsam theokratisch Entscheidungen gefällt werden. Dort, wo solche Entscheidungen noch gefällt werden können und auch funktionieren, findet eine Form der Komplexitätsreduktion statt, die eher Ausdruck eine Krise, denn Garant des Funktionierens ist: der Ausnahmezustand.

Entscheidungen, die sofort zu Entscheidungen führen, wollen wir *Führen* nennen. Jemand entscheidet sich, etwas zu sagen, und ein anderer hat sich schon entschieden, dem Gesagten zu folgen. Natürlich bedeutet Führen auch eine Reduktion von Komplexität, weil eine Entscheidung nahtlos eine andere Entscheidung zur Folge hat, ohne dass komplizierte Rückkopplungsschleifen zu ziehen wären. Dieses Prinzip kann allerdings nur in archaischen Systemen oder in archaisch organisierten Suborganisationen von Systemen funktionieren, da es die Unmittelbarkeit der Kommunikation zur Voraussetzung hat. Führen kann man eine Abteilung, eine Schulklasse, vielleicht ein Kompanie; aber führen kann man nicht das System Wirtschaft oder das System Bildung. Und man kann in einem System nur insofern führen, als man sich der Illusion hingibt, dass man es mit kleinen Einheiten zu tun hat, die nicht den Systembedingungen unterliegen. Man kann, vielleicht gerade noch, eine kleine Partei führen; wird diese Partei größer und anschlussfähig an andere Systeme – etwa an das System „Regierung“ oder gar an das System „internationale Politik“ – wird es mit dem Führen auch schon denkbar schwer.

Anders formuliert entspricht das Führen dem von Max Weber so genannten Begriff der *charismatischen Herrschaft*. Daraus lässt sich für das Thema dieser Tagung eine vielleicht etwas gewagte These formulieren: Führen in komplexen Systemen scheint ein Ding der Unmöglichkeit. Denn: entweder lassen sich Menschen führen – dann handelt es sich offenbar um kein komplexes System; oder aber es handelt sich um ein komplexes System – dann kann in diesem System nicht geführt werden. Wohl möglich, dass die Illusion von Führbarkeit mitunter auch in komplexen System notwendig ist, und sei es, um den Eindruck zu erzeugen, dass in Wirklichkeit ohnehin alles ganz einfach ist.

- ¹ Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1984, S. 46.
- ² Niklas Luhmann: *Organisation und Entscheidung*. In: *Soziologische Aufklärung 3*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1981, S. 340.
- ³ Luhmann, *Soziale Systeme*, S. 31.
- ⁴ Niklas Luhmann: *Veränderungen im System gesellschaftlicher Kommunikation und die Massenmedien*. In: *Soziologische Aufklärung 3*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1981, S. 309.
- ⁵ Luhmann, *Soziale Systeme*, S. 49.
- ⁶ Thomas Hobbes: *Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates*. Frankfurt: Suhrkamp, 1984, S. 94.
- ⁷ Hobbes, *Leviathan*, S. 94f.
- ⁸ Hobbes, *Leviathan*, S. 96.
- ⁹ Plautus: *Asinaria II/4*.
- ¹⁰ Martin van Crefeld: *Die Zukunft des Krieges*. München: Gerling Akademie Verlag, 1998, S. 47.
- ¹¹ Luhmann, *Soziale Systeme*, S. 42.
- ¹² Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, S. 340f.
- ¹³ Luhmann, *Soziale Systeme*, S. 240.

Dr. Konrad Paul LIESSMANN ist Ao. Univ.-Prof. für Philosophie an der Universität Wien, Essayist und Kritiker.



International Crisis Management: A Systematic Approach

by Prof. Roger FISHER

What Makes a Crisis a Crisis

A crisis is characterized by three factors: high stakes, short time for decision-making and great uncertainty. Consequently, to reduce a crisis the goal is to decrease the stakes, buy more time, or simplify decision-making. The most important way of „managing“ an international conflict is not to have some routine answers but rather a set of good questions. The emergency room in a hospital is rarely in chaos. The medical doctors have developed a standard set of questions that they consider for each patient: Alive? Is the heart beating? Bleeding? Blood pressure? Is the patient conscious? Are there any broken bones? As a „conflict doctor“ I have a similar set of questions I ask about each conflict in which I may be involved. Today I want to share some of those questions.

For military people an early question should be: „What is the purpose of a proposed action?“

Purpose

It is useful to distinguish *three quite different purposes*:

- One purpose is to exert **influence**, which means to cause someone to make a decision.
- A second kind of purpose is to **educate**, that is to change the knowledge, thinking, attitude, or opinion of someone (no decision now being sought).
- A third kind of purpose is to **physically prevent** something from happening.

In every negotiation we are trying to cause someone to make a decision. My field is negotiation. I pursue a great many important decisions, whether we are trying to influence someone by military force or by other means. It is important to understand that military force can be used for each of these three purposes: to exert influence; to educate, and physically to prevent something from happening.

Influence

If, by military or other means, we are going to influence someone to make a decision, our chance of success will be much greater if we have a clear idea of who it is we are trying to influence. Governments and organizations do not make decisions unless some human being wants that decision made and actively proposes it. If we want to change someone's mind, we would like to know - or at least guess - where his or her mind is now. How does he or she perceive the choice to which they have so far answered „no“? We then consider how we would like them to see their choice at some point in the future. We would also like them to face a future choice where we might realistically expect them to say „yes“. We might change their perceived choice by threatening harsh consequences if they say „no“; by offering some attractive consequence if they say „yes“; by changing the decision-maker to a different person, or changing the question. Experience suggests that often the most promising way is to ask a different question. We would like to produce and offer to them a „yes-able proposition“, one to which the simple word „yes“ is a sufficient, a realistic, and an operational response. And if they said yes, how might they reasonably justify that decision to their constituents?

So, assuming that we are trying to influence someone we have to ask ourselves the following questions:

- Who are we trying to influence?
What individual?
Who is the decider?
- What decision do we want her or him to make?
- Do we know?
- Does he or she know?

- What is his or her currently perceived choice?
- What is his or her future choice? How would we like that choice to look?
- What is the „Yes-able Proposition“?
- The perceived consequences of saying „yes“?
- The perceived consequences of saying „no“?
- Reality testing: How could he or she explain the decision to constituents?

Education

There are times in a conflict situation where our purpose is not to cause others to make a decision but rather to change the way they think. The United States government sometimes sends the Navy to a foreign area to make a „show of force“ or „to show the flag“.

If our purpose is education, we should ask ourselves some questions in advance:

- Who is the target audience? Whose thinking are we attempting to change?
- What do we believe is their present state of mind? What do they think now?
- What would we like it to be? How do we want them to think?
- Is this action likely to produce that state of mind?
- At what cost?

For example, we might use military force, hoping to cause people to think:

- „We are stronger than you thought.“
- „We care more about Taiwan or Israel than you thought.“
- „We are better people than you thought.“

A non-military example would be the application of EU sanctions on Austria.

- Was it an attempt to exert influence?
„Remove Haider from office?“
- Was it education?
„Europe cares more about right-wing activities than you thought.“

Self-help (Physical Prevention)

Military forces are sometimes deployed in order physically to protect some area from armed military attack. Other self-help actions are to seize criminals and hold them in order to prevent their committing acts of violence.

For military officers, it is important to recognize the different ways in which force was used to bring World War II to an end. In defeating Germany, the Allies did not use force to influence a German decision. Force was used, day after day, physically to conquer Germany and prevent its forces from doing more damage. The Great Wall of China and the MAGINOT Line would be two other examples of physical self-help.

Against Japan, force was used to influence and produce a decision to surrender. Hiroshima and Nagasaki were bombed, not because the United States wanted the physical result of a great many dead people, but in order to influence the Emperor, by the use of nuclear weapons combined with the political offer of the Potsdam terms, to make a decision to surrender.

As a consultant to the U.S. government during the Vietnam War, I doubted our ability to influence North Vietnam to surrender. I thought that success for the United States might be achieved by physically building a barrier - consisting of mine fields and a defended earthen wall or „dike“ - that could physically prevent the North Vietnamese Army from conquering South Vietnam.

A Kit of Basic Tools

In my experience, having a basic kit of tools comparable to those that a medical doctor has on hand has been very helpful in organizing my thinking and deciding what step to take next:

- 4 quadrants
- 7 elements
- Choice analysis:
 - Currently perceived choice
 - Future choice
 - Yes-able proposition
 - Reality testing: constraints on choice
- Facilitated joint brainstorming
- One-text process (e.g., mediated negotiation)

The Four-quadrant Tool for Organized, Clear Thinking

Often our minds tend to leap from a problem to an answer. Like a medical doctor, I believe it is important to move logically through four steps. The following two charts are versions of the same basic thinking tool. I use this tool with almost every problem I tackle and with everything I write. If a negotiation is going badly, what is my diagnosis of why it is going badly, and what action might I take to improve its chance of success?

- I. Symptoms of a problem
A problem can typically be thought of as a gap between the way things are and a preferred situation.
- II. Diagnoses
Possible causes of the problem, causes about which something could now be done.
- III. Approaches
Possible strategies for dealing with those causes.
- IV. Specific action ideas
Tactics that we might use to implement a chosen strategy.

Here those same four subjects are presented as quadrants in a chart. In using the chart, I typically start in the lower left quadrant with the symptoms of a problem, move up to diagnosis, then move to the future considering possible strategies or approaches, and finally come back down to the real world and consider tactics.

	WHAT IS WRONG	WHAT MIGHT BE DONE
IN THEORY:	II. DIAGNOSES	III. POSSIBLE APPROACHES
IN THE REAL WORLD:	I. SYMPTOMS	IV. SPECIFIC ACTIONS

Seven Elements of a Negotiation

A medical doctor divides the human body for purposes of diagnosis into some basic categories, such as:

- the heart and the blood system,
- the lungs and the respiratory system,
- the digestive system,
- the skeletal system, and
- the nervous system.

Similarly, we divide a negotiation into **seven basic elements** to help us diagnose why a conflict is not being well dealt with by negotiation.

1. **Communication**
2. **Relationship** is important if parties are going to deal well with their differences.
3. The **interests** of the parties lie at the heart of a conflict.
4. **Options** are possible ways of agreeing to deal with them.
5. **Standards of legitimacy** or fairness are critical to persuasion.
6. **Alternatives** to agreement are benchmarks that determine whether an agreement is better than walking away.
7. **Commitments** are what the parties make if they agree.

It is often suggested that in this discussion I omit the all-important ingredient of power. On the contrary, I believe that the seven elements are the crucial aspects of negotiation power. Military power's impact in a negotiation lies in affecting these elements.

Power

There is power in:

1. Good **COMMUNICATION**,
2. A good working **RELATIONSHIP**,
3. Understanding their **INTERESTS**,
4. Having many **OPTIONS**,
5. Persuasive standards of **LEGITIMACY**,
6. Having a well-considered **BATNA**
(Best Alternative To Negotiated Agreement), and
7. Well-crafted proposed **COMMITMENTS**.

Currently Perceived Choice

In January 1995, I had the chance to meet with the then-president of Ecuador and ask him why he was saying „no“ to Peru’s position in the boundary dispute. The next CHART indicates the president’s answers, making it quite clear why he saw himself as being reasonable in saying „no“ to Peru’s position.

Currently Perceived Choice (1995) of President of Ecuador

Question: Shall I now accept Peru’s position?

If I say „Yes“	If I say „No“
-I look weak	+I look strong
-The military won’t like it	+The military will support me
-I will lose public support	+I keep public support
-We lose all disputed territory	+We keep our claim to the disputed territory
-We don’t even get a compromise	+We keep our options open
-We have no more options	+We can always give in later if we have to

The Other Side's Perception of Its Choice

Being in Quito and not Lima, I asked the president of Ecuador to tell me how he thought President Fujimori's choice looked to him. As he provided the answers shown on the next chart, Ecuador's president was surprised to note that „His choice looks just like mine!“ On reflection, he recalled that President Fujimori had an upcoming election and that if he accepted Ecuador's position, he could expect to lose the election. „His choice is worse than mine!“ He came to understand that unless something was done the conflict over the border would not be settled because each side was reasonably saying „no“ to the other's position. He also recognized that there were no other options before them and that none were likely to be generated since he refused to meet or talk with President Fujimori. In considering the seven elements, my diagnosis was that, to improve the chance of agreement, something would have to be done about options, communication, and relationship.

Currently Perceived Choice (1995) of the President of Peru

Question: Shall I now accept Ecuador's position on the Boundary?

If I say „Yes“	If I say „No“
-Boundary still not resolved (Ecuador says a geographic error means new talks)	+I look firm and consistent
-I look weak	+We are supported by 1945 arbitration
-The military will not support me	+I look strong
-I will lose public support	+The military will like it
-I could lose the election	+I will remain popular
	+I can always give in later if I have to

Joint Brainstorming

In view of the diagnosis, I proposed a session of joint brainstorming to be held at Harvard to work on the elements of communication, relationship, and options. This was held in April 1995 with six Ecuadorians and six Peruvians. No agreement was sought or reached, but those present became convinced that this 58-year-old boundary war could be settled and worked toward that end. They became truly engaged. The Quito newspaper editor became foreign minister of Ecuador; a Harvard Kennedy School alumna became Ecuador's ambassador to Washington. The Peruvian lawyer became foreign minister of Peru; the rector of Guaquille University ran for vice-president of Ecuador (and was elected). Some useful options were invented, such as making the whole disputed area a conservation park.

Facilitated Joint Brainstorming

SOME GUIDELINES

1. TAKE THE INITIATIVE. INVITE PEOPLE.

- **INVITEES.** 3 TO 5 FROM EACH SIDE WHO HAVE DIRECT ACCESS TO REAL DECIDERS.
- **TERMS OF REFERENCE.** PRIVATE ACADEMIC BRAINSTORMING SESSION.
- **OFF THE RECORD.** EVERYTHING SAID IS WITHOUT ATTRIBUTION AND WITHOUT PREJUDICE.
- **GOALS.** LEARN SOMETHING, GET IDEAS.
- **NO COMMITMENT SOUGHT OR ACCEPTED.**
- **THIS IS NOT A NEGOTIATION.**
- **GOING FORWARD.** PARTICIPANTS WHO WISH TO DO SO MAY TAKE AN IDEA AND GO FORWARD WITH IT AS THEIR OWN.

Answers to Questions

Does the Military Have an Adequate Role in Planning?

Based on the frequent gap between military and political officials in the United States, I suggested that Austria might want to involve military officials more seriously in contemplating possible international use of Austrian military personnel.

When contemplating any international action, I suggested that it is wise to remember that the word „why“ can ask two kinds of questions:

- Looking backward: To what are we reacting? Here an answer is likely to begin „Because they....“

OR

- Looking forward to achieve what purpose? Here an answer will begin: „In order to....“

I encourage you to „be purposive“, to look forward and act for a purpose, not just to react to something others have done.

Diagnosing the Problems with Military Engagement in International Conflict

E. g. In the United States, the military have too small a role in planning:

- In formulating the purpose
- In formulating the means
- In helping the government understand the interests and perceptions of the other side
- In helping invent options

Too often political leaders decide, „Force is necessary“. And then they ask the military to:

- „Solve the problem!“
- „Remove Castro!“
- „Remove Milosevic!“
- „Stop ethnic cleansing!“

Some Possible Approaches

A joint military-political planning group could work on a great many questions:

- What possible purpose?
- What means shall we use?
 - Influence?
 - Education?
 - Physical self-help?
 - If influence, who are we trying to influence?
- What is their currently perceived choice?
- How should their future choice look?
- What is the YESABLE proposition?
- Is it realistic?
- How could the decision be announced to constituents?

Prof. Roger FISHER ist Samuel Williston Professor of Law, Emeritus, Harvard Law School, und seit Jahrzehnten im internationalen Konfliktmanagement tätig.



Kommunikation, Medien und die Wirklichkeit – ein komplexes Verhältnis

von Dr. Roland BURKART

1. Führen – eine kommunikative Aufgabe

Wer innerhalb einer Organisation eine Führungsfunktion übernimmt, hat intensiver als alle anderen Organisationsmitglieder und heutzutage in einem höheren Ausmaß als je zuvor, mit Kommunikation zu tun.

Intensiver deshalb, weil es in einer Führungsfunktion nicht nur darauf ankommt, möglichst alle relevanten Informationen zu empfangen bzw. zur Verfügung zu haben, sondern auch darauf, Mitteilungen so weiterzugeben, dass die Empfänger ziemlich genau verstehen, wie sie gemeint sind. Gerade in einer militärischen Organisation können Fehlinterpretationen von Anordnungen im Ernstfall fatale (bzw. letale) Folgen haben.

Führungskräfte sind heute aber auch viel häufiger als je zuvor, mit Kommunikation beschäftigt. Zum einen schlicht deshalb, weil die Zahl der Informationsangebote ständig wächst. Aktuelles Beispiel: das Internet mit seiner schleichenden Vermehrung von Online-Medien, deren Seriosität oft kaum mehr zu beurteilen ist.¹ Und zum anderen deshalb, weil professionelle Kommunikationsplanung in Form von Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (PR) längst als Bestandteil des Unternehmenserfolgs gilt. (Grunig/Grinig 1995). Führungskräfte müssen sich heute immer häufiger auch als Kommunikationsmanager begreifen: Kommunikation ist zu wichtig geworden, als dass man sie bloß dem Zufall überlassen könnte.

Jemand der kommuniziert, der also Mitteilungen formuliert bzw. aussendet, benötigt dazu notgedrungen ein „Medium“ (in der professionellen Kommunikation häufig: ein Massenmedium²) und er macht Aussagen über die Wirklichkeit – so suggeriert uns wenigstens unser Alltagsverstand. Doch so einfach liegen die Dinge nicht. Das Verhältnis zwischen Kommunikation, Medien und Wirklichkeit ist ein höchst komplexes. Ich möchte dieses Verhältnis aus drei Perspektiven beleuchten und zwar stets mit dem Blick auf Jene, die sich in einer Führungsrolle befinden.

Zunächst (2) soll es um die „Natur“ der Mitteilung bzw. der Nachricht gehen. Eine Nachricht ist nämlich in Wirklichkeit mehr als eine Mitteilung, die bloß eine bestimmte Information enthält. Personen in Führungspositionen sollten darüber reflektieren können, was sie eigentlich tun, wenn sie kommunizieren. In einem weiteren Schritt (3) will ich erläutern, nach welchen Kriterien Wirklichkeit in den Massenmedien zu Nachrichten verarbeitet wird. Personen in Führungspositionen sollten darauf vorbereitet sein, wie Journalisten mit ihren Aussagen möglicherweise umgehen. Und schließlich (4) möchte ich auf Aspekte der PR-Kommunikation Bezug nehmen. Personen in Führungspositionen sollten eine Vorstellung davon haben, mit welchen grundlegenden Erwartungen sie im öffentlichen Kommunikationsprozess kalkulieren können.

2. Die Wirklichkeit der Mitteilung

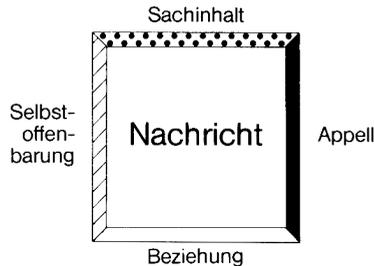
Gerade in einer Führungsfunktionen ist es wichtig, dass man sich der kommunikativen Dimension einer solchen Position bewusst ist. Denn „Führen“ heißt ja vielfach „jemanden zu etwas auffordern“, „etwas verlangen“, „etwas anordnen“, „etwas verbieten“ - oder in der typisch militärischen Sprache: „Befehle ausgeben“. Führen heißt aber auch, den anderen „motivieren“ etwas Bestimmtes zu tun (oder zu unterlassen), ihn „ermuntern“, ihn in einer Auffassung „bestärken“ oder „von einer Meinung abbringen“, Führen ist also auch mit „Argumentieren“ und „Diskutieren“ verbunden... usw., die Liste ist keineswegs vollständig.

Sie ist aber bereits lange genug, um erkennbar zu machen, dass jemand, der eine Führungsfunktion erfüllt, eine im höchsten Ausmaß kommunikative Position einnimmt: sie besteht vor allem darin, anderen Menschen bestimmte Mitteilungen zu machen, die ganz bestimmte Konsequenzen nach sich ziehen sollen. Nebenbei: dies ist Nachrichtenübermittlung im ursprünglichsten Sinn - das Wort „Nachricht“ meint von seiner etymologischen Bedeutung her nämlich eine Anweisung, nach der man sich zu richten hat. Die Nachricht als eine „Mitteilung zum Danach-Richten“.

Eine Nachricht ist mehr, als bloß eine Mitteilung, die eine bestimmte Information enthält - was meint diese Aussage nun ganz genau? Für eine entsprechende Analyse eignet sich hervorragend das Modell des Hamburger Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun: das sog.

„Nachrichtenquadrat“. Danach kann man jede Nachricht als quadratisches Gebilde darstellen. Die vier Seiten des Quadrates stehen für vier verschiedene Aspekte, die in jeder Mitteilung enthalten sind.

Nachrichtenquadrat



Aus: Schulz von Thun 1994, S 14

Beispiel: Der Rekrut und sein Kommandant

Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Nehmen wir an, ein Präsenzdienstler begegnet auf dem Kasernengelände seinem Gruppenkommandanten und der sagt zu ihm: „Um 17 Uhr schaue ich mir Ihren aufgeräumten Spind an“. Nehmen wir zusätzlich an, die letzte Spindvisite hätte dermaßen das Missfallen des Ausbildners erregt, dass dieser mit dem Entzug des Wochenend-Ausgangs gedroht hatte.

Zunächst hat diese Mitteilung einen ganz simplen Sachinhalt, nämlich eine Information: der Gruppenkommandant teilt mit, dass er um 17 Uhr im Zimmer des Präsenzdienstlers erscheinen und den Spind inspizieren wird. Die Mitteilung ist aber zugleich als Appell zu verstehen, also als eine Aufforderung, zu dieser Zeit im Zimmer zu sein und den Spind zugänglich zu halten - mehr noch: ihn bis dahin auch entsprechend aufgeräumt zu haben. Der Mitteilende versucht also, Einfluss auf das Handeln des Präsenzdienstlers zu nehmen.

So weit - so einfach. Doch das ist noch nicht alles. Indem der Ausbilder zum Präsenzdienstler spricht, geht er - ob er will oder nicht - eine ganz bestimmte Beziehung mit ihm ein, d.h. er drückt aus, wie er zu ihm steht: die Art, wie er zu ihm spricht, die begleitende Mimik und Gestik, der Tonfall in der Stimme, die gesamte Körperhaltung ... all das bringt zum Ausdruck, was er von ihm hält: wie ernst er ihn nimmt, ob er ihn respektiert,

oder herabsetzend behandelt ... etc. Schließlich enthält jede Mitteilung auch noch den Aspekt der Selbstoffenbarung: Immer wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich (nämlich: von sich selbst) bekannt und liefert damit eine kleine Kostprobe seiner Persönlichkeit. Anders formuliert: der Mitteilende stellt sich selbst dar. In unserem Beispiel will der Auszubildene dem Rekruten vielleicht bedeuten, dass er ihm nicht unbedingt den Wochenend-Ausgang streichen will, sondern dass er vor allem seine Dienstpflichten ernst nimmt. Und dazu gehört eben auch, für Ordnung in den Zimmern zu sorgen - deshalb will er sich davon überzeugen, ob diese Ordnung auch tatsächlich besteht.

Das Bild vom Nachrichtenquadrat hilft uns also mit einem einzigen Blick, gleich Mehreres zu erkennen:

- a) dass die „Klarheit“ in der Kommunikation eine vierdimensionale Angelegenheit ist,
- b) dass in ein und derselben Nachricht viele Botschaften gleichzeitig enthalten sind und
- c) dass die Seiten des Quadrates gleich lang sind.

Damit ist die These verbunden, dass die vier Aspekte der Mitteilung als prinzipiell gleichrangig betrachtet werden, obwohl in konkreten Situationen natürlich der eine Aspekt mehr und ein anderer weniger im Vordergrund stehen kann.

Einsichtig erscheint nunmehr, dass die vier Aspekte einer Mitteilung naturgemäß nicht bloß für den Mitteilenden, sondern auch für den Empfänger der Nachricht existieren: zur Kommunikation gehören ja bekanntlich mindestens zwei Teile: jemand, der eine Botschaft aussendet und jemand, der sie auch empfängt. Deshalb entspricht dem Nachrichtenquadrat auf der Senderseite, der „vierohrige Empfänger“ auf der anderen Seite.

In Entsprechung zu den vier Ebenen sehen wir hier vier Fragen, die sich uns (in der Regel: unbewusst) stellen, wenn wir eine Mitteilung empfangen.

Der vierohrige Empfänger



Aus: Schulz von Thun 1994, S 45

Um im gewählten Beispiel zu bleiben: Die Mitteilung des Kommandanten „Um 17 Uhr schaue ich mir Ihren aufgeräumten Spind an“ klingt ja von ihrem Sachinhalt her klar und verständlich. Weniger klar mag dem Rekruten aber schon sein, was der Kommandant damit von sich selbst mitteilen will (Selbstoffenbarungs-Aspekt): vielleicht will er demonstrieren, dass er als Ranghöherer in der Lage ist, Macht über ihn auszuüben; vielleicht will er ihn spüren lassen, dass seine Befehle ohne Widerrede zu befolgen sind, vielleicht will er anderen, ebenfalls anwesenden Zimmergenossen zeigen, dass er überprüft, ob seinen Anordnungen Folge geleistet wird.... etc. Unklar ist für den Rekruten auch, was der Gruppenkommandant von ihm hält (Beziehungs-Aspekt): So macht der Tonfall in der Stimme vielleicht einen Vorwurf erkennbar - etwa: „Bei Ihnen ist ja immer alles durcheinander“.... Und schließlich kann der Rekrut auch nicht ganz sicher sein, was der Kommandant bei ihm wirklich erreichen will (Appell-Aspekt): Vielleicht will er nicht bloß bewirken, dass der Spind heute nachmittag aufgeräumt ist, vielleicht will er generell an ihn appellieren, mit seiner Ausrüstung sorgsamer umzugehen... So kann beim Rekruten letztendlich das Gefühl entstehen: „Ich verstehe zwar jedes Wort - aber was will er mir damit eigentlich sagen?“

Insgesamt verweist dieses Beispiel auf die Komplexität des Kommunikationsgeschehens. Mit Hilfe des Nachrichtenquadrates wird erkennbar, dass bereits in einer einzigen simplen Mitteilung, viele Botschaften gleichzeitig enthalten sind. Der Empfänger der Mitteilung muss jedoch stets auf alle diese Botschaften innerlich reagieren - und dabei kann es eben zu Problemen kommen. Denn in der Regel haben wir „die Tendenz, in die unklaren Seiten einer Nachricht etwas hineinzuhören, was aus dem reichen Schatz unserer Phantasien, Erwartungen und Befürchtungen stammt.“ (Schulz v. Thun 1994, S 15)

Aber wo liegt die Lösung? Was kann man tun, um aus den unklaren Seiten einer Mitteilung das herauszuhören, was wirklich gemeint ist?

Diese Frage ist deshalb nicht leicht zu beantworten weil das, was „wirklich“ gemeint ist, oft gar nicht so eindeutig feststeht - die Kommunikationspsychologie verweist uns dabei auf bewusste und unbewusste Absichten, die wir mit unseren Mitteilungen verfolgen – d.h. es ist in der Regel gar nicht so, dass alle Botschaften, die sich aus der Perspektive des Nachrichtenquadrates um eine Mitteilung herum gruppieren, vom Mitteilenden selbst bewusst und absichtlich hineingepackt werden.

Was kann man also tun, um Missverständnisse zu minimieren? Die Antwort lautet „Metakommunikation“: also die Mitteilung selbst sollte im Zweifelsfall zum Thema von Kommunikation gemacht werden können. Dort, wo Metakommunikation möglich ist, erreichen die Kommunikationspartner sicher etwas ganz Wesentliches: sie erkennen, dass sie die verschiedenen Aspekte der Mitteilung, oft recht unterschiedlich interpretieren - und damit eigentlich ganz verschiedene Wirklichkeiten wahrnehmen. Und sie können versuchen, diese Wahrnehmungen aufeinander abzustimmen.

So wünschenswert diese Metakommunikation auch wäre, sie kommt im kommunikativen Alltag dennoch nicht sehr häufig vor. Wir treffen sie am ehesten wohl in therapeutischen Sitzungen oder in akademischen Diskussionszirkeln an. Im kommunikativen Normalbetrieb dagegen, werden Aussagen interpretiert und das Ergebnis dieser Interpretation wird in der Regel als „Wirklichkeit“ wahrgenommen.

Dies ist keine oberlehrerhafte Kritik am Alltagsverstand - im Gegenteil: es ist wohl kaum vorstellbar, alle Interpretationen stets zu hinterfragen: Ein

Mensch, der dauernd reflektiert - so formuliert es Platon schon vor mehr als 2000 Jahren - ist wie ein Tier, das sich im Kreise dreht. Permanentes Nachdenken über die eigenen Wirklichkeitsentwürfe würde uns in unserer Entscheidungsfähigkeit hemmen und unser Handeln weitgehend lähmen. Wir sind also gleichsam kraft unserer Existenz dazu gezwungen, Mitteilungen mehr oder weniger unhinterfragt zu rezipieren und nicht jede Interpretation permanent zu überdenken, denn das Leben geht weiter...

Gegen die Plausibilität dieser Einsicht wird man wahrscheinlich nicht viel einwenden können. Umso wichtiger erscheint der Hinweis, dass es in den modernen (Medien-)Gesellschaften professionelle Kommunikatoren gibt, die derartige Wirklichkeitsinterpretationen ihrerseits wieder zum Thema von Mitteilungen machen, die dann von Hunderten, Tausenden ja sogar Millionen Menschen wahrgenommen werden.

3. Journalisten als Wirklichkeitsproduzenten

Journalisten sind in ihrer Rolle als professionelle Kommunikatoren zum Großteil damit beschäftigt, Mitteilungen von Anderen wiederzugeben und zu interpretieren. Mit Hilfe technischer Verbreitungsmittel machen sie diese Interpretationen vielen Menschen zugänglich. Weil Massenmedien Sozialisationsinstanzen sind, d.h. unser Weltbild, unsere Sicht von Wirklichkeit in hohem Maß beeinflussen (vgl. Burkart 1998, S 372ff.) haben wir es nicht mehr mit einem bloß individuellen, sondern auch mit einem gesellschaftlichen Phänomen zu tun. Wirklichkeit ist für uns alle heute vor allem medienvermittelte Wirklichkeit, unsere alltägliche Erfahrung verblasst förmlich vor dem Hintergrund der medial verbreiteten Wirklichkeitsinterpretationen. Journalisten können Wirklichkeit allerdings niemals einem Spiegel gleich wiedergeben, sondern sie produzieren eine eigene, zusätzliche, eine „mediale“ Wirklichkeit. (vgl. ebd. S 267ff.)

Beispiel: Ein heißer Sommer

Was dies genau heißt, soll wiederum ein konkretes Beispiel illustrieren: Der Sommer 2000 war einer der heißesten Sommer seit vielen Jahren. Alle, die dies erlebt haben, wissen das. Und weil wir diese Hitzeperiode wirklich erlebt, also persönlich erfahren haben, ist sie auch Teil unseres aktuellen Alltagswissens. So einfach ist das ja bekanntlich. Aber ist das wirklich so einfach?

Stellen wir uns einmal ganz konkret die Frage, was wir erfahren und was wir eigentlich ganz genau wissen, wenn das Thermometer 38 Grad Celsius zeigt?

Eine möglichst exakte Antwort darauf könnte lauten: Wir spüren, wenn wir uns genau dort befinden, wo diese Temperatur gemessen wird, die Erwärmung unseres Körpers, wir empfinden bei einer so hohen Temperatur also das, was man gemeinhin „Hitze“ nennt und - je nach Gemüt oder körperlichem Zustand (und natürlich auch in Abhängigkeit von der Zeitspanne in der wir dieser Hitze ausgesetzt sind) ist uns das eher angenehm oder eher unangenehm. Diese auf den Körper bezogene (physiologische) und auf unser Erleben bezogene (psychologische) Dimension des Erlebens von Sommerhitze, die erfahren wir - aber das ist auch schon alles - fast alles.

Was es nämlich „wirklich“ mit dieser Hitze auf sich hat, konkret: was sie für viele andere Menschen, für unser Land, für unseren Kontinent, ja vielleicht sogar für die gesamte Welt (und damit auch wieder für uns selbst) bedeutet, das können wir (in dem Moment, in dem wir sie erleben) im Grunde nicht wirklich erfahren. Dazu bedarf es der Interpretation dieser Erfahrung, dieses Erlebens von Hitze - erst dann „wissen“ wir, was wir von dieser Hitze halten sollen. Und derartige Interpretationen bekommen wir heute eben vor allem aus den Massenmedien.

Ich habe dieses Beispiel nicht zufällig gewählt: Im Juli des Jahres 2000 war eine Gruppe von Nordpolfahrern auf einem russischen Eisbrecher durchs Eis zum Nordpol unterwegs. Als sie dort ankamen, war die Enttäuschung groß, denn der Traum vom Spaziergang auf dem Nordpol fiel buchstäblich ins Wasser: genau am nördlichsten Punkt unserer Erdkugel war die Eisdecke auf einer Länge von etwa 2 Kilometern aufgerissen. An Bord befand sich auch der amerikanische Ozeanograph James McCarthy, der durch seine Mitteilungen offenbar eine weltweit rollende Welle von Nachrichten über das Wasser am Pol los trat.

Am Samstag, dem 19. August 2000 stand im amerikanischen Weltblatt „New York Times“ zu lesen, dass es so etwas seit 50 Millionen Jahren nicht mehr gegeben hätte. „Nordpol weg?“ schlagzeilte daraufhin die deutsche „Bild“-Zeitung ängstlich, „Schmilzt der Nordpol?“ war im österreichischen Format zu lesen „Die Arktis geht baden“ lautete der entsprechende Bericht im „Profil“ und auch in der „Zeit im Bild“ des ORF sowie in den

meisten österreichischen Tageszeitungen gab es entsprechende Meldungen. Am 4. September widmete das amerikanische Nachrichtenmagazin „Time“ dieser Mitteilung sogar seine aktuelle Titelgeschichte - es coverte mit der Schlagzeile „Arctic meltdown“ (was soviel heißt wie „Die Arktis verflüssigt sich“).

Bei all diesen Berichten wird in der Regel ein Zusammenhang mit einer vom Menschen mitverschuldeten Erderwärmung hergestellt und ein bedrohliches Szenario vom langsamen Abschmelzen des arktischen Meeres entworfen. Weitere Meldungen von der angeblich immer kleiner werdenden eisbedeckten Meeresoberfläche fügen sich seitdem wie Puzzle-Teile in unser Vorstellungsbild vom Menschen, der sich seine Welt zerstört.

Wie „blass“ erscheint doch nunmehr angesichts derartiger Szenarien unsere persönliche Erfahrung von Sommerhitze: wir können sie gar nicht mehr unvoreingenommen wahrnehmen (oder gegebenenfalls genießen), denn angesichts jahrelanger Berichte vom wachsenden Ozonloch und angesichts der aktuellen Nachricht von der schleichenden Pol-Schmelze erleben wir dank der medialen Interpretationen dabei doch stets auch ein Stück vom drohenden Untergang unseres Planeten.

Zur Beruhigung: im erwähnten Bericht des österr. Nachrichtenmagazins Profil (Nr. 35/v. 28.8.2000) - der nebenbei ein Musterbeispiel für seriös recherchierenden Journalismus darstellt - gab es in gewisser Weise auch eine Entwarnung: wie stets in solchen Fällen existieren selbstverständlich unterschiedliche Auffassungen verschiedener Wissenschaftler und die Sache mit dem Wasser am Pol ist ähnlich schwer interpretierbar, wie schon bisher die Größe des Ozonlochs oder der Zustand des Waldes.

Bei genauerer Betrachtung wird also die Vorläufigkeit der Interpretation sowie die Unsicherheit der Diagnose erkennbar. Aber Derartiges eignet sich nicht mehr für Schlagzeilen - auf den diversen Titelseiten werben bereits die nächsten Themen um Aufmerksamkeit und den weltweit verbreiteten Interpretationen von der Polschmelze wird, wenn überhaupt, nur mehr auf der klein gedruckten Wissenschaftsseite widersprochen.

Insgesamt weist uns dieses Beispiel darauf hin, dass wir von den Medien nicht vorbehaltlos Aussagen über „die Wirklichkeit“ erwarten dürfen. Was wir erwarten sollen, sind vielmehr Interpretationen von Mitteilungen,

Vorstellungen und Ereignissen, die so (wie wir sie präsentiert bekommen), aber auch anders hätten gedeutet werden können.

Aus dem Blickwinkel von Personen in Führungspositionen, die bisweilen auch mit Journalisten zu tun haben, heißt das: sie dürfen keinesfalls damit rechnen, dass sie ihre Interpretation von Wirklichkeit, die sie dem jeweiligen Journalisten präsentiert haben, auch genau so in den Medien wiederfinden!

Denn

- einerseits kann es sein, dass die Mitteilung für den Journalisten überhaupt nicht interessant genug ist und er erwähnt sie mit keinem Wort. Wenn er sie jedoch verwendet, dann ist
- andererseits damit zu rechnen, dass er versucht, sie nach Möglichkeit in sein eigenes Bild von Wirklichkeit hineinzupassen, das er sich selbst schon weitgehend zurechtgelegt hat, und es ist
- schließlich damit zu rechnen, dass er sich bei der Entscheidung, ob er die Information verwendet und welche Interpretation er wählt, auch von den Erfordernissen im Nachrichtengeschäft leiten lässt.

Nachrichtenvermittlung ist nicht zuletzt auch ein Geschäft - und bei diesem Geschäft geht es ziemlich gnadenlos um den Kampf um Aufmerksamkeit. Nachrichten dienen ja nicht bloß zur Information eines breiten Publikums über wichtige Ereignisse oder Entscheidungen - Nachrichten sind für die Medien immer auch dazu da, bestimmte Reichweiten zu erzielen, also ihre Leser-, Hörer- und Seherzahlen zu halten bzw. zu vergrößern, um sich als attraktives Werbeumfeld verkaufen zu können.

3.1. Nachrichtenfaktoren als Selektionsprinzipien

Insbesondere für Führungskräfte scheint es daher ganz besonders wichtig zu sein, über die Kriterien Bescheid zu wissen, nach denen Journalisten dabei vorgehen.

Auch Journalisten sind ja Tag für Tag mit einer Informationslawine konfrontiert: sie erhalten täglich eine Fülle von bereits als „berichtenswert“ etikettierten Ereignissen und Mitteilungen von den Nachrichtenagenturen auf die Bildschirme in ihren Redaktionen. Aber nur ein Bruchteil dieser

Meldungen gelangt dann wirklich vor die Augen und Ohren des Lesers, Hörers oder Sehers. Die Tatsache, dass aus dieser Informationsfülle selektiert wird, ist somit offensichtlich. Weniger offensichtlich ist dagegen, wie dies geschieht, nach welchen Kriterien dabei vorgegangen wird.

Die Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich schon relativ lange mit dieser Problematik. Gibt es überhaupt erkennbare und verallgemeinerbare Kriterien, nach denen Journalisten Ereignisse und Mitteilungen zu „Nachrichten“ in den Massenmedien machen? - so lautet die vielfach gestellte Frage und sie ist mittlerweile eindeutig mit „ja“ zu beantworten: es gibt tatsächlich derartige Kriterien. Denn diese Medienwirklichkeit kommt nicht zufällig zustande, sondern sie entsteht nach eigenen Gesetzmäßigkeiten. Und diese Gesetzmäßigkeiten der Nachrichtenproduktion sind weithin erforscht.

Dies ist für Führungskräfte, die immer wieder Kontakt zu Journalisten haben, keine unwichtige Information. Es sollen an dieser Stelle daher wenigstens einige Hinweise gegeben werden, worin diese Auswahlkriterien bestehen.

Nachrichtenfaktor: Einfachheit

Ein ganz zentraler Faktor, der die journalistische Selektion steuert, ist die „Einfachheit“ der Botschaft. Einfache, leicht verständliche Nachrichten werden komplexeren, komplizierten Mitteilungen vorgezogen - bzw. Journalisten versuchen auch stets, komplizierte Sachverhalte auf möglichst einfache Weise darzustellen.

Das Beispiel von der Polschmelze passt hier ganz gut: die Nachricht, vom Wasser am Pol ist zunächst ganz eindeutig und klar transportierbar: Dort wo immer Eis war, ist jetzt plötzlich Wasser. Die Zusammenhänge dahinter sind allerdings sehr kompliziert. Die Unsicherheiten der Wissenschaftler über die möglichen Ursachen lassen sich nicht in einen 10-Zeiler verpacken und schon gar nicht als Schlagzeile formulieren. Da klingt noch am ehesten der Zusammenhang mit der vermuteten Erderwärmung schon wieder relativ plausibel und lässt sich als einfache Ursache-Wirkungs-Kette verständlich machen. Kein Wunder also, dass diese Ursache zunächst überall auftaucht und in vielen Fällen auch unhinterfragt als scheinbare Tatsache stehen bleibt.

Nachrichtenfaktor: Identifikation

Journalisten versuchen, die Aufmerksamkeit ihrer Rezipienten aber auch dadurch zu gewinnen, dass sie Nachrichten bringen, die uns als Leser, Hörer und Seher in unserem persönlichen Leben auch wirklich betreffen. Wenn wir uns mit einem Thema in den Medien identifizieren können, wenn wir sagen können „Das ist wichtig für mich“, oder „Das interessiert mich“, „Das gibt mir etwas“, werden wir einen Artikel auch durchlesen oder eine Sendung anhören bzw. ansehen.

In unserem Fallbeispiel der Nachricht vom Wasser am Pol ist auch der Identifikationsfaktor gut nachvollziehbar: wenn die Polschmelze ein Anzeichen für drohende Erderwärmung ist, wenn dann in Zukunft womöglich mit der Überflutung ganzer Erdteile und zugleich auch mit Trockenheit, Dürre und Lebensmittelknappheit auf unserem Planeten zu rechnen ist - dann wird deutlich, dass wir wohl alle von einem derartigen Szenario betroffen sind...

Nachrichtenfaktor: Sensation

Dramatische, emotional erregende Sachverhalte und unerwartete, nicht vorhersehbare Ereignisse - also: Unglücksfälle, Verbrechen, Kuriositäten, Konflikte, Krisen, Kriege, Katastrophen - das ist der Stoff, den Journalisten bevorzugt zu Nachrichten verarbeiten. Das bekannte Prinzip „only bad news are good news“ verdeutlicht den hier gemeinten Zusammenhang: wenn ein Ereignis als sensationell bezeichnet werden kann und wenn dann auch noch negative Folgen damit verknüpft sind, dann vibriert der Puls des Nachrichtenredakteurs förmlich.

Die Mitteilung vom Wasser am Pol passt abermals voll und ganz hierher: Das Sensationelle, das Außergewöhnliche dieses Tatbestandes kam schon in der ersten Meldung der New York Times zum Ausdruck, als darauf verwiesen wurde, so etwas habe es seit 50 Millionen Jahren (!) nicht gegeben und die katastrophalen Folgen dieser Beobachtung wurden ja bereits angesprochen.

Die empirische Kommunikationsforschung der vergangenen Jahrzehnte hat noch eine Reihe weiterer Details zutage gefördert, die den Selektionsprozess in den Medien näher beschreibbar machen, eine ausführlichere

Darstellung würde allerdings den hier zur Verfügung stehenden Rahmen sprengen.³

Vielmehr soll noch der dritte (und letzte) Punkt angesprochen werden: der Umstand, dass eine Führungsposition immer häufiger auch mit einer PR-Funktion verbunden ist.

4. Public Relations als Führungsaufgabe

Es gibt heute kaum noch ein größeres Unternehmen, das nicht versucht, die Kommunikation mit seinen Zielgruppen professionell zu organisieren. Dies ist kein Zufall, denn in den vergangenen beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts standen immer mehr Firmen und Organisationen im Blickpunkt öffentlich organisierter Proteste, die von Bürgerinitiativen und sehr oft auch von diversen Umweltschutzgruppen getragen waren. Spätestens seit den 80er Jahren hat die Umweltproblematik das Handeln vieler großer Unternehmen beeinflusst. (vgl. etwa Rolke/Rosema/Avenarius 1994).

Aber nicht nur Großkonzerne wie der Ölriese „Shell“ (Affäre um die Ölplattform Brent Spar), die Fastfoodkette „Mac Donalds“ oder die chemische Industrie waren Gegenstand der Kritik und Zielscheibe von Protesten, auch auf lokaler Ebene ist es längst nicht mehr möglich, ein Fabriksgelände oder eine Abfalldeponie zu errichten, ohne dass die Firmenchefs oder Anlagebetreiber mit besorgten Bürgerinitiativen Kontakt aufnehmen müssen.

Unternehmen und Organisationen müssen sich in unserer Kommunikationsgesellschaft immer häufiger legitimieren. Wer heute in der Gewinnzone bleiben will, ist förmlich dazu gezwungen, sein Tun öffentlich verständlich zu machen. Unternehmen, die dies vernachlässigen, laufen Gefahr, bei der geringsten Konfliktsituation (etwa mit Anrainern), negative Schlagzeilen zu provozieren und auf diese Weise gleichsam an den Pranger der Medienöffentlichkeit zu gelangen. Dann ist es meist sogar für Krisen-PR zu spät. (vgl. Kunczik/Heintzel/Zipfel 1995).

Öffentlichkeitsarbeit hat sich daher in den letzten Jahren verstärkt zu einer Strategie entwickelt, die den Verständigungsprozess in den Mittelpunkt rückt - dafür gibt es deutliche Anzeichen sowohl in der PR-Theorie,

als auch in der PR-Praxis. Und es sind wieder Personen in Führungspositionen, von denen erwartet wird, dass sie die Ziele und Aktivitäten ihrer Organisation öffentlich verständlich machen.

Aus einer kommunikationswissenschaftlichen Analyse des Verständigungsprozesses lassen sich nun strategische Anforderungen an PR-Kommunikation ableiten, die zugleich auch ein kommunikatives Rüstzeug für PR in Konfliktsituationen darstellen. (vgl. Burkart 1997) Diese strategischen Anforderungen kann man am besten durch drei grundlegende Fragen verdeutlichen, die sich Führungskräfte innerhalb einer Organisation stellen sollten:

- WAS tun bzw. erzeugen wir?
- WER sind die Menschen, die bei uns arbeiten?
- WARUM geschieht dies alles?

Auf die WAS-Frage erwartet man Zahlen, Daten, Fakten - also nähere Informationen über die Produkte oder Dienstleistungen die dort hergestellt bzw. erbracht werden.

Auf die WER-Frage erwartet man nähere Informationen über das Unternehmen bzw. die Organisation (über die Eigentumsverhältnisse z.B.) und über die Personen, die für den Betrieb verantwortlich sind, bis hin zu konkreten Ansprechpartnern, an die man sich gegebenenfalls wenden kann.

Auf die WARUM-Frage erwartet man Informationen über die Interessen, die das Unternehmen insgesamt verfolgt, über die Absichten und Ziele, die die Unternehmensführung langfristig bzw. in absehbarer Zeit verwirklichen will.

Führungskräfte, die Antworten auf diese drei Fragen vorbereiten, haben damit bereits die inhaltlichen Voraussetzungen für eine verständigungsorientierte PR-Kommunikation erfüllt.

Das kommunikative Rüstzeug für Public Relations in Konfliktsituationen ergibt sich nun abermals genau aus diesen verständigungsorientierten Voraussetzungen. Konfliktsituationen zeichnen sich aus kommunikativer Perspektive nämlich dadurch aus, dass man an den Voraussetzungen von Verständigung zweifelt. Anders formuliert: Wenn wir einem Unternehmen/einer Organisation kritisch gegenüber stehen, dann hinterfragen wir bein-

hart die Botschaften, die uns das Unternehmen mitteilt, d.h. das Unternehmen erscheint uns zweifelhaft. Und dieses Zweifeln ist - in Entsprechung zu den vorhin erwähnten kommunikativen Ebenen - in dreierlei Hinsicht möglich:

- Auf der WAS-Ebene zweifeln wir an der WAHRHEIT der präsentierten Zahlen, Daten, Fakten.
Wir neigen möglicherweise dazu, die Angaben, die das Unternehmen macht, schlicht und einfach nicht zu glauben.
- Auf der WER-Ebene zweifeln wir an der VERTRAUENSWÜRDIGKEIT des Unternehmens, der Organisation bzw. der jeweiligen Personen.
Wir unterstellen beispielsweise den Personen, die sich seitens des Unternehmens äußern, dass sie unwahrhaftig sind, dass sie keine ehrlichen Aussagen machen, dass sie selbst gar nicht glauben, was sie sagen... usw. und
- Auf der WARUM-Ebene zweifeln wir an der LEGITIMITÄT der von der Unternehmensführung verfolgten Interessen.
Wir stellen also vielleicht auch die Rechtmäßigkeit der Unternehmensziele in Frage und sind geneigt, die Existenz des Unternehmens oder seine Vorgehensweise im Detail als inakzeptabel einzustufen.

Führungskräfte, die in der Lage sind, schon im Vorfeld ausbrechender Konflikte, diese Zweifel zu reduzieren (oder gar zu beseitigen), können ganz entscheidend dazu beitragen, die Eskalation von Konflikten zu verhindern. Denn „Verständigung“ - davon bin ich auch persönlich überzeugt - ist das kommunikative Leitprinzip für unsere komplexe und konfliktreiche Kommunikationsgesellschaft im kommenden 21. Jahrhundert.

- ¹ Die Frage nach der Glaubwürdigkeit von Informationsangeboten im Internet ist bereits zu einem ernsthaft diskutierten Problem geworden. (Vgl. etwa: Rössler/Wirth 1999).
- ² Die Sprache gilt als das typisch menschliche Kommunikationsmedium, wir setzen aber auch nonverbale Medien als „Medien“ (wie Gestik, Mimik, Körperhaltung etc.) im Kommunikationsprozess ein. Typische Massenmedien sind Zeitung, Hörfunk und Fernsehen. Zur näheren Auseinandersetzung mit dem Medienbegriff vgl. etwa Burkart 1998, S. 38.
- ³ Als Standardwerk gilt nach wie vor Winfried Schulz 1991, einen Überblick bietet Burkart 1998, S 271ff.

Literatur:

Burkart Roland (1997), Verständigungsorientierte Public Relations-Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte Strategie für Kampagnenarbeit. In: Ulrike Röttger (Hrsg.), PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen. Westdeutscher Verlag 1997, S 285-300.

Burkart Roland (1998), Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien. Böhlau (3. Aufl.).

Grunig James E./Grunig Larissa A./Dozier David M. (1996), Das situative Modell exzellenter Public Relations: Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Günter Bentele/Horst Steinmann/Ansgar Zerfuß (Hrsg.), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin. Vistas 1996, S 245-270.

Kunczik Michael/Heintzel Alexander/Zipfel Astrid (1995), Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich. Köln. Böhlau.

Rolke Lothar/Rosema Bernd/Avenarius Horst (Hrsg.) (1994), Unternehmen in der ökologischen Kommunikation. Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen. Westdeutscher Verlag.

Rössler Patrick/Wirth Werner (Hrsg.) (1999), Glaubwürdigkeit im Internet: Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde. München. Fischer.

Schulz Winfried (1994), Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg/München (2. Aufl.).

Schulz von Thun Friedemann (1994), Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt.

Dr. Roland BURKART ist Ao. Univ.-Prof. am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität WIEN, Lehrbeauftragter am FH-StG „Militärische Führung“ und konsultativ im kommunikationswissenschaftlichen Berufsfeld tätig.

Complexity in Multicultural Environments

by Karin SHARMA, MSc.

It is with a great appreciation of the value of a forum for the exposition of thoughts and perspectives that I am honoured to participate in this symposium at the Theresianische Militärakademie in Austria.

A symposium is one of several requirements by which an institution can fulfill its role as a university and maintain its status. One sign of a good university is that it is a place where the general code is to stimulate and expect its enrolled participants to apply their own thinking so as to probe issues freely, objectively, and with no predetermined interests. Training and higher education differ in that sense, but can be interdependent.

Probing thoughts, ideas and perspectives serves the purpose of widening the scope of analysis, and as such it can very well be coupled with a genuine interest in life and the conditions of life. This in turn should not just be a mental exercise. Therefore, I hope that this lecture may be seen as a contribution of thoughts and ideas in the spirit of probing, testing, and questioning conditions that affect us as individuals concerned with the pursuit of a common welfare.

Yet our common, general concerns shift over time – as they should. From my perspective there are three issues that will gain importance within a couple of years:

1. Identity and identification processes – in particular, the processes as such
2. Values, logic and different perspectives – especially the value of responsibility
3. Ethics that hold globally – we are not there yet...

On the individual level we are facing some stimulating (sometimes confusing) and interesting challenges:

1. Don't judge by appearances – what is it to look like something?

2. Don't expect life to be predetermined – what is a sensible way to live?
3. Don't think that doing the right thing means being right – what is it to be genuine within different social systems?

Complexity today can or perhaps could (should?) mean that no one can gain control over the globe. This is one of my personal concerns – I think we are too preoccupied with watching those we already know more or less how to control, while something might happen on a much larger scale. And that is why complexity within a modern society can be seen as good if it means: no one has the answer, no one can steer towards indoctrination, there are many very different ways of doing things, democracy can never be taken for granted, as options increase so must flexibility, analysis requires discussion so as to search for relevant solutions. Norms and regulations must be informed, understood and possible to question, etc.

The need for comprehensive critical thinking coupled with genuine efforts for welfare must be acknowledged much more. So the question: „Is it desirable to reduce complexity in view of the fact that it might be a critical factor for democracy and welfare?“ can be considered to be a genuine question from this point of view. As such it means that reducing complexity **is** interesting and relevant at certain levels but not at others. We must know how to think so as to determine which is which.

Complexity in Multicultural Environments is an example of an area in which reduction would be fateful – it would just not be multicultural any more. And, monoculturalism is not a desirable „Utopia“. (There is a difference between culture and the terms: homogeneity and heterogeneity. A multicultural group can create a relevant homogeneity for the purpose of the achievement of some goal, or goals. That does not mean they have given up their cultures or cultural ways of thinking and feeling. On the contrary, in the best of situations they have made use of their differences for the common goals).

So, what is the first prerequisite in order to participate in, relate to, and perhaps even lead a multicultural grouping? Patience! Vast, expansive patience not to pretend to know in advance what it is like, what the problem is, how it should be solved and what the outcome will mean. Rely on your resources to meet the unknown. In order to do this we can check our own

personal resources and our ability to use and increase these. This is a type of checking which requires time for reflections like:

- There are many problems that we seem to want to solve in old ways - perhaps because we do not want to give up what proved to be successful before. For instance, when it comes to education there are some models that use punishment and/or stimulation as a way of „teaching a lesson“. But then, as a thought-provoking illustration of the risks in these methods there is this story about a horse in the army: it was afraid of gunshots and had to be trained to like the sound. So every time a shot was fired it was given sugar. But the horse learnt a different lesson – it learnt to hate sugar! Teaching a lesson or „sending a message“ and learning a lesson will never be the same thing. It never was as simple as that and today this is being a little more recognized than before.
- Listening is not just a matter of attentiveness. Many people seem to listen to what they recognize – what they already know – or to what fits their needs. They have not even started imagining that what is being said, although the words might be recognizable, represents a context of experiences along completely different perspectives, assumptions, and consequences. I would describe most intercultural communication as encompassing at least 20% misunderstandings. And this portion might only represent the tip of the iceberg of the culture – so what we are missing through the misunderstanding is really a lot more.
- There is an increasing tendency to jump to conclusions and to stop at the conclusions as if they make the bulk of knowledge, or at least as if they are real conclusions = ending. It is believed today that everything is moving faster and that our pace of living is so accelerated that we have to be able to make quick decisions all the time. In order to do so we must have some conclusions on which to base our decisions. I believe that is why the conclusions are not receiving the proper care they deserve. When it comes to intercultural and interpersonal relations, „conclusions“ are but starting points.

Stereotyping is a good example of this. I constantly hear people say things like:

„Swedes are cold and stiff, I know that as a fact because I have lived there for 25 years!“

„Everyone knows that the French are arrogant“, „How can you not agree with the fact that Americans are naïve and dominant?“

Need I quote what is being said about less fortunate groups?

So, what is it to be human? How is one supposed to be? And who is the judge?

There is nothing so difficult as establishing trust. Clearly because it cannot be established, contracted or set in writing. It has to be dynamic, for such is its nature. And peace is its prerequisite.

And yet many of us seem to have this need to **know** who and what we can trust. As if we could settle it with a conclusion. As if we could arrive at that conclusion by judging people and situations „once and for all“.

Personality judgement is the most difficult challenge in intercultural relations. To illustrate this I have sketched a simple model based on the way in which we interpret impressions. But first it is necessary to understand the difference between appearances and impressions.

To describe an appearance one would have to be very factual: „He was 182 cm. tall, his hair was chestnut-brown and shoulder-length. He was wearing an olive-green cardigan and blue-jeans...“ But, we would like to know what sort of a person we are describing. The factual does not tell us enough. We want to know more, we want to know if that person is trustworthy. Therefore we ask: „So, what is your impression of him?“ (And we go on to see how many we are who consider that person trustworthy or not. But I want to focus on our interpretation of impressions).

Unfortunately there is a common saying that confuses the issue: „You never get a second chance to make a first impression!“ This is sheer nonsense. My appearance is what it is and I may make myself more or less „presentable“ for different occasions but everybody gets a different impression of me anyway, parts of which might correlate between some people depending on the commonalities among them as observers. In order to break this somewhat locked misconception of the small chance one has to make a good impression I say that the only way in which you can make a *first*

impression is if you are the first person a newborn baby sees. In other words, you practically never get a first chance to make a first impression!

We are responsible for the impressions we form in our minds about people. We form these on the basis of some of the information we receive through our senses – we all select what we become aware of. There are lots of things we perceive but are not aware of, and there are lots of things we do not even perceive. We perceive some physical features, how the person is dressed, how he/she talks, moves, makes gestures, looks at us, etc. We form an impression and we interpret what it means so as to arrive at some sort of conclusion:

„He looks strict – he is probably not fun to be with“,
 „she seems nervous – she is probably one of those who talk constantly“,
 „He looks scary – he is dangerous“,
 „She is beautiful therefore she is nice“, etc.

We need to be making conclusions all the time so as to know what to do and how to relate.

But maybe we should pay a little closer attention as to how we arrive at our conclusions. **What do we use within ourselves in order to make these types of judgements?**

Here is a summary of the answers I have received by asking a minimum of 50 large groups (more than 40 participants) over a period of 5 years in several European countries:

Experience, associations, norms and values, comparisons, prejudices (both positive and negative), upbringing, heredity, intuition, feelings, attitudes, group pressure, imagination, and knowledge (it usually takes a long time for anyone to say that they use knowledge when trying to make a personality judgement). We also ask, test, try, and imitate in order to arrive at our judgements. And we are affected by our own mood and needs, and by the situation and the context.

I like to refer to this list as an example of what might be meant by our personal resources.

It is not strange at all that, considering the amount of resources, we think we have what it takes to judge other people regardless where they come from. Especially if we are unaware of how cultural factors affect our per-

ception (as well as they affect our concepts of life, death, age, wisdom, dignity, time, history, meaningfulness, logic, common assumptions about common sense, emotions and emotionality, psychology, development, and identity – there are more concepts entirely affected by culture but I think the point is clear).

There is no official figure on the number of cultures in existence in the world. There is no certain figure on the number of languages either, but from people who are studying these questions I have been told that there is a register of about 6 000 languages. Language and culture are very closely related so we can assume there are as many cultures. This tells us that Homo Sapiens is capable of an incredible variety of perceptions, interpretations and concepts about reality, or about life and what it is to be human together with other humans. (A one-man culture is impossible).

Usually when I ask large audiences how long it takes to master a culture there is an answer that amounts to “more than a lifetime”. But there are also energetic people who say that it can be done in no more than 6 months! Even if it was possible to do so in 6 months one would have to multiply that by 6000 (= 3000 years) before one could say that one was close to knowing all the humanly possible perceptions of life, their significance and their consequences. The question is: why would *one* person want to **possess** that knowledge? Where is the ability to be open so as to experience what others want to tell us? So as to interrelate? Where is the appreciation of this variety of possibilities as a confirmation of the freedom that no one culture can hold – the richness of life? (These questions have a lot to do with the questions of identity and identification processes mentioned in the beginning of the lecture. There is no reason at all why the culture one is born into is the one that is the most suitable for one’s life).

So there is good reason to be positive to the possibility of gaining new experience about life and the human condition through interaction with people with different cultural backgrounds. One can constantly increase one’s resources. The more resourceful, the less blocked.

Summary of a few orientations related to Culture and Intercultural Communication:

Generally our behaviour is much more influenced by our needs than by our culture.

Being tired, worried, in love, frustrated, sick, etc will affect our behaviour much more than being Swedish, Venezuelan, American, Indian or Austrian. But the way in which we express our needs will, of course, be strongly influenced by our culture if we want others in the same culture to have an easy time, understanding, what is the matter with us, and what we want.

For intercultural purposes this means that we have to become more sensible to the needs rather than to how they are being expressed. The form of expression is not the message! The proper form of expression in one culture means something entirely different in another culture. So judging by the form would lead to unnecessary (that is to say entirely cultural) misunderstandings.

Just as a curiosity, when I ask people about common human needs they say: food, shelter, water, love, sex, appreciation, understanding, sympathy, empathy, money, security, to be seen, respect, etc. They seldom say power, entertainment, information, education or knowledge. And if I ask if Internet is a necessity they think my question is absurd. I am not yet able to interpret this since I have many alternative explanations but I do think it is curious. Our concepts of things and what we actually do are not always correlated, at least not when it comes to the proportion of time, money and value.

But information is an enormous human need! And a form of power. And it can be a form of entertainment and it can be educational. And how could one ever be responsible for breaking a law if there had not been any information about that law?

There are times when a joint effort has to include a high degree of homogeneity. That does not mean that everyone is of the same opinion about life but that for the sake of the task one adjusts to the relevantly successful way of doing things together (hopefully by free will but mostly through indoctrination or power). In the case of organizations serving a general society the homogeneous effort also results in a consistent information, guaranteeing that everyone has access to the same information. The problem is only that not everyone understands the information. When it comes to international organizations, the problem becomes much more difficult, for it „hits“ the organization from within as well as in the external relations. And internationalisation will continue to expand for a long time.

Understanding information is also one of those things that have to do with culture. It is not just a language problem! Intercultural Communication has to do with the skills necessary to be able to say: here is the information we need to send, how are we going to do it such that different people are likely to understand what we mean? And how are we going to check it? Are we willing to engage in a dialogue in which we might learn something new and adjust our methods?

For an excellent heuristic model on different communication styles and different criteria as to what constitutes information I refer to the intercultural sociologist Pierre Casse's „Four Value Orientations“ presented in Training for the Cross-Cultural Mind, published by SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research) 1979.

So leadership or cooperation within the complexity of multicultural environments requires more skills and qualities than those that would be sufficient in a unicultural setting:

- patience - not to arrive at conclusions as fast as one is used to,
- awareness of how cultural factors affect behaviour,
- awareness of how one's own culture affects one's assumptions, feelings, logic and problem-solving capacity,
- ability to discern what is cultural and what is not, understanding the vitality of trust and genuineness as well as the relationship of these to commitment and responsibility (even to disappointment and manipulation) knowing when and which type of homogeneous or heterogeneous effort is needed, along with some know-how to create it, even when people from several cultural backgrounds are involved,
- awareness of the difference between assumptions, prejudices, praxis and knowledge,
- willingness to enable new solutions and
- unwillingness to end up in a blocked situation or position.

The personal satisfaction in learning how to learn and how to understand different cultures is a richness more accessible than ever before. I hope this lecture stimulates those who venture into it to know there are good reasons to go through all the obstacles.

Karin SHARMA, MSc. is free-lance consultant for intercultural communication; leads courses and trainings for international organizations (e.g. the European Central Bank).



Führen von multinationalen Verbänden in komplexen Situationen im Frieden und im Einsatz

von Generalmajor K.-H. LATHER

1. Operative Leitlinie für Einsätze der Streitkräfte

An den Beginn der Ausführungen seien hier einige Bemerkungen gestellt, wie Multinationalität in der Operativen Leitlinie für Einsätze der Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland definiert und verstanden wird.

Die wesentlichen Charakteristika der Multinationalität sind:

- Zeichen für intern. Solidarität und gemeinsame Grundüberzeugungen, in permanenten oder ad hoc Strukturen,
- kein Aufgeben der nationalen Identität,
- lebt von Ideenvielfalt, Erfahrungen und Ressourcen der Partnernationen,
- Grundlage sind gemeinsame Ziele.

Ziel multinationaler Zusammenarbeit ist es, vorhandene Mittel der verschiedenen Nationen wirkungsvoller und effizienter einzusetzen, Redundanzen durch Aufgabenteilung zu vermeiden und vor allem die Rollenspezialisierung zu fördern.

Dabei sind die besonderen Fähigkeiten und Eigenheiten der Nationen zu berücksichtigen:

- Militärische Fähigkeiten,
- Einsatzgrundsätze und -verfahren,
- Ausrüstung,
- Ausbildung,
- Kenntnisse,
- Erfahrungen,

- militärische Kultur,
- Sprache,
- Kultur,
- Werte sowie
- wirtschaftliche und soziale Umstände.

Standardisierung und Interoperabilität als uns Militärs bekannte Schlagworte sind, nicht destotrotz, der Schlüssel zu einem erfolgreichen Zusammenwirken multinationaler Verbände, insbesondere in den Bereichen:

- Führungsmittel,
- gemeinsame Terminologie und
- einheitliche Arbeitssprache.

Die Verantwortung für die eigenen Soldaten bleibt dabei in eigener nationaler Hand; eine Unterstellung erfolgt also maximal bis zur Ebene Operational Command; dies bedeutet, dass ein Befehlshaber selbständig ihm unterstellte Kräfte in Operationen führen kann, er kann diesen Aufträge erteilen, Verlegungen und Einsatzbewegungen von Truppen anordnen sowie Unterstellungen eigenverantwortlich neu regeln und operational command delegieren.

Grundsätzlich in nationaler Verantwortung verbleiben:

- Schutz und Sicherheit der Truppe / Maßnahmen zum Schutz der Umwelt,
- Nachrichtengewinnung und Aufklärung,
- Führungsunterstützung,
- Einsatzunterstützung,
- Zusammenarbeit mit militärischen und zivilen Organisationen,
- Information der Öffentlichkeit / Zusammenarbeit mit Medien,
- Operative Information.

Eine teilweise gemeinsame Durchführung mit anderen Nationen ist jedoch grundsätzlich möglich.

Soviel zum konzeptionellen Überbau aus deutscher Sicht.

2. Multinationalität am Beispiel WBK V/10.PzDiv

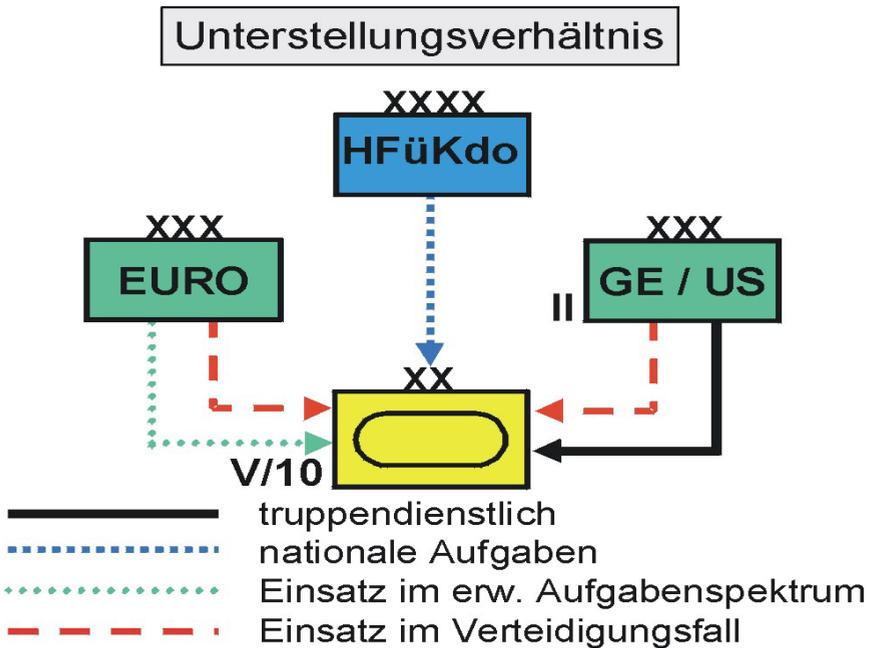


Abb. 1: Unterstellungsverhältnis

Das Kommando untersteht

- truppdienstlich dem II. Korps
- für die Wahrnehmung nationaler territorialer Aufgaben dem Heeresführungskommando,
- für Einsätze im erweiterten Aufgabenspektrum ist eine Unterstellung des Divisionsanteils unter das Kommando des Eurokorps befohlen,
- für den Einsatz im Verteidigungsfall ist die Unterstellung unter das II. Korps oder das Eurokorps vorgesehen.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die Unterstellung unter das Eurokorps (vgl. Abb.2).

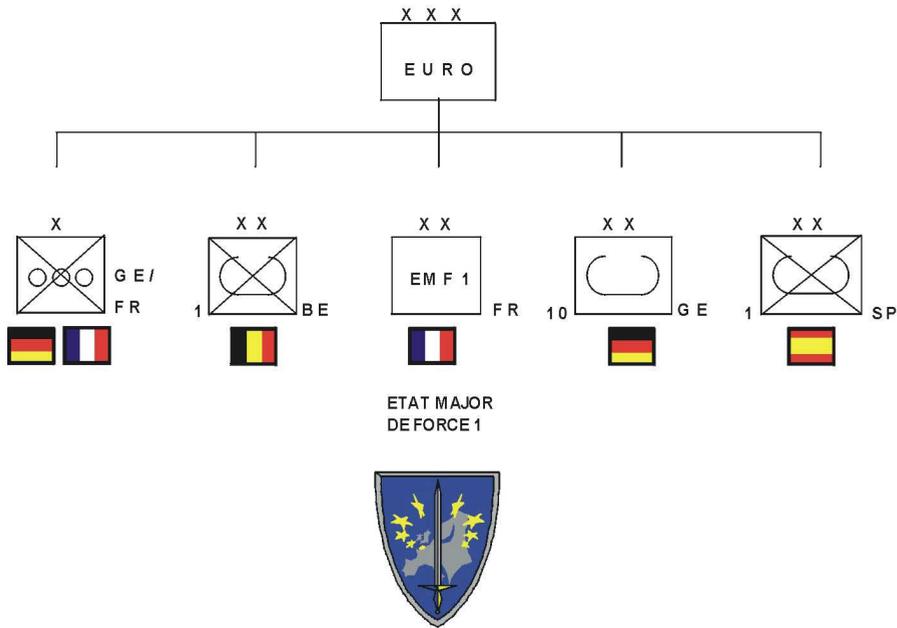


Abb.2: Das Eurokorps

Die Führung im Eurokorps erfolgt nach den Grundsätzen der SOPEK, den **S**tanding **O**perating **P**rocedures des **E**uro**K**orps. Als Ergänzung zur SOPEK dienen die SOPDIV, die **S**tanding **O**perating **P**rocedures der **D**ivisionen. In der SOPDIV der 10.PzDiv sind alle Informationen enthalten, die ein unterstellter Verband, z.B. eine Brigade, benötigt, um in der Division erfolgreich Aufträge zu erfüllen. Dazu gehören Informationen zur Gliederung, zu Einsatz- und Führungsgrundsätzen sowie zu Schnittstellen zwischen den Verbänden.

Eine wesentliche Voraussetzung für multinationale Operationen ist die Interoperabilität. Dazu gehört die Einrichtung von Schnittstellen und der Austausch von Verbindungskommandos.

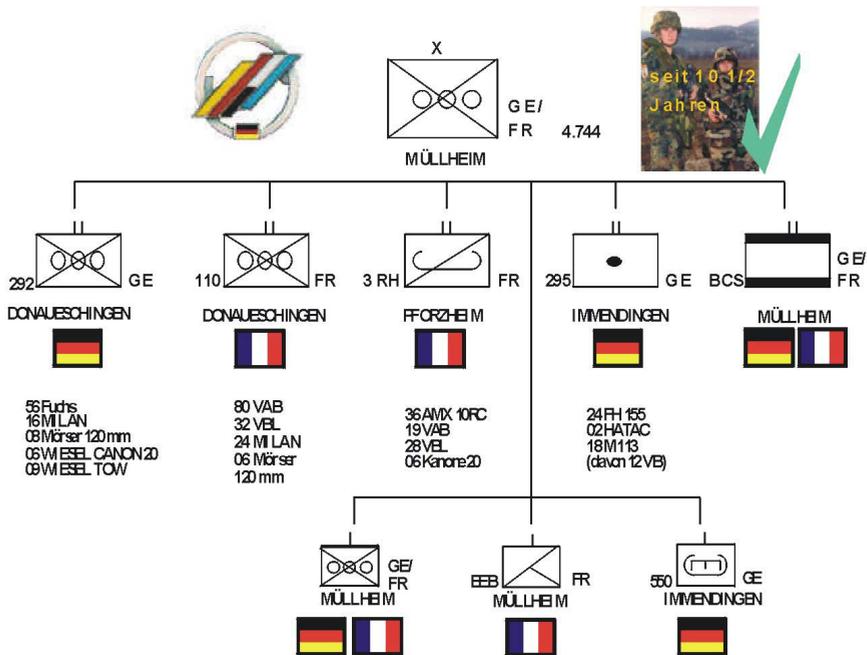


Abb.3: Die deutsch-französische Brigade

Die deutsch-französische Brigade gehört zum Eurokorps. Ihr deutscher Anteil ist im Frieden der 10. PzDiv unterstellt. Die Brigade hat sich in den 10 1/2 Jahren ihres Bestehens im Friedensdienst, bei Übungen und im Einsatz auf dem Balkan bewährt. Die Führung der Brigade wechselt alle 2 Jahre. Zur Zeit wird die Brigade von einem deutschen Brigadegeneral geführt, der Stellvertreter und der Chef des Stabes sind Franzosen. Die Abteilungsleiterstellen sind paritätisch zwischen den Nationen verteilt. Die Stabskompanie und das Versorgungsbataillon sind multinational, die Kampftruppen und das Artilleriebataillon sind national gegliedert.

Zur Zeit befinden sich 2 Bataillone und weitere Teile der Brigade im Einsatz in Bosnien-Herzegowina, einschließlich des Brigadekommandeurs, der Chef des Stabes im SFOR-Hauptquartier ist.

3. Beispiele aus dem Einsatz SFOR/KFOR



Abb.4: Einsatzräume Bosnien-Herzegowina und Kosovo

Beide Einsatzräume sind voneinander unabhängig, haben unterschiedliche Aufträge und begründen sich aus unterschiedlichen Rechtsgrundlagen.

Ich beginne mit dem KFOR-Einsatz.

Die militärischen Aufgaben im KOSOVO sind wie folgt definiert:

- **Friedenssicherung KOSOVO**
 „*secure environment,
 public safety & order*“
- **Verteidigung KOSOVO**
 „*enforce compliance MTA*“

KFOR-Struktur

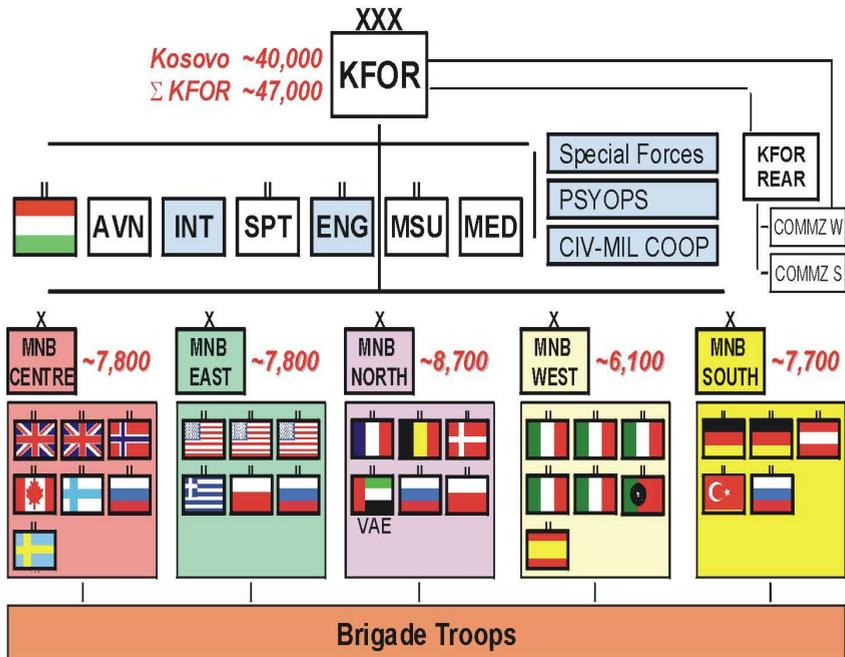


Abb.5: Struktur der KFOR-Kräfte

KFOR besteht unter anderem aus 31 Einsatz-Bataillonen und hat eine Stärke von etwa 47.000 Soldaten, gestellt von 19 NATO und 16 Nicht-NATO Staaten.

Die Einsatz- Bataillone sind fünf multinationalen Brigaden unterstellt, von denen die MNB(S) unter deutscher Führung steht.

Der Brigade unterstehen die folgenden Verbände:

- zwei deutsche Task Forces,
- eine türkische Task Force,
- eine österreichische Task Force,
- eine russische Task Force und
- verschiedene andere Kampf- und Kampfunterstützungseinheiten.

Die Stärke des deutschen KFOR-Kontingentes beträgt 5.399 Soldaten. Hinzu kommt der deutsche Anteil am Hauptquartier KFOR. Die Österreicher arbeiten mit Schweizern und Slowenen in einem Verantwortungsbereich zusammen, die türkischen Kräfte werden durch Soldaten aus Aserbeidschan und Georgien verstärkt. Deutschland stellt etwa 60% der Kräfte der Brigade.

Neben den Hauptaufträgen, Durchführung von Patrouillen, Errichten von Check Points, Suche nach illegalen Waffen und Schutz von Minderheiten müssen unsere Soldaten auch Polizeiaufgaben übernehmen und andere Aufgaben, die die Bevölkerung noch nicht selbst wahrnehmen kann, wie z.B. das Löschen brennender Häuser. Dazu kommen Ereignisse, die nahezu jeden Tag stattfinden, wie Brandstiftung, Mord, Schmuggel, Demonstrationen, Angriffe auf Minderheiten.



Abb.6: Multinationale Zusammenarbeit auf der Kompanie-Ebene

Zur Eindämmung der Ausschreitungen, die im Februar 2000 in Mitrovica stattfanden, wurden Einheiten aus allen Brigaden zur Verstärkung der multinationalen Brigade Nord eingesetzt(vgl. Abb. 6). Damit wurde signalisiert, dass KFOR als ein Team zusammenarbeitet und sich nicht ausein-

anderdividieren lässt. Die Multinationale Brigade Süd stellte eine Kompanie mit zwei deutschen Zügen und einem türkischen Zug.

Bei SFOR sehen die militärischen Aufgaben wie folgt aus:

- Sicherstellen Freedom of Movement
- Einhaltung militärischer Bestimmungen
- Beitragen zu sicherem Umfeld

dazu kommen unterstützende Aufgaben im Rahmen freier Kapazitäten:

- OHR von Fall zu Fall
- Durchführung von Wahlen
- IPTF
- Bemühungen gegen Kriegsverbrecher
- Unterstützung Flüchtlingsrückkehr

In Bosnien Herzegowina sind im Zuge der SFOR-Mission insgesamt drei multinationale Divisionen eingesetzt.

Im Norden eine Division unter amerikanischer Führung, im Südwesten eine weitere unter britischer Führung und im Südosten eine Division unter französischer Führung.

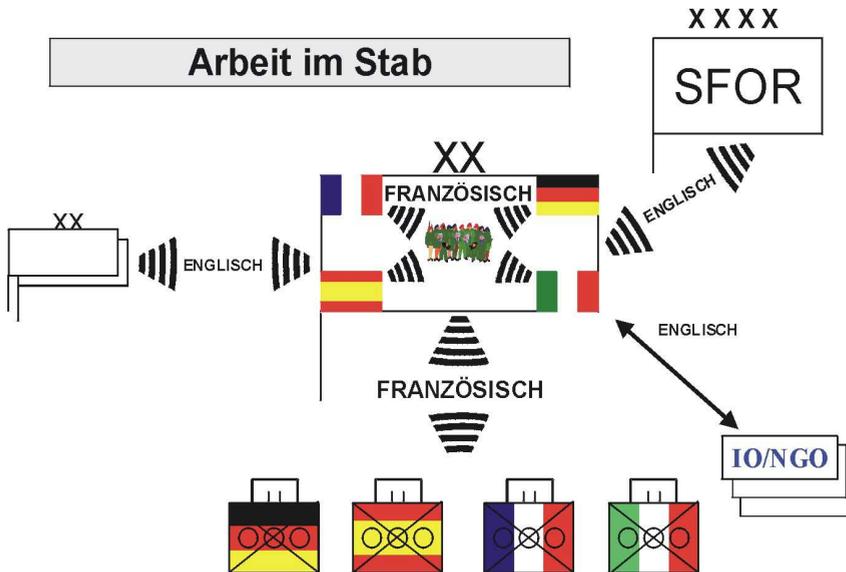


Abb.7: Arbeitsprachen im Stab MUD-SE

Die offizielle Arbeitssprache der Multinationalen Division Süd-Ost ist Französisch.

Die Kommunikation mit dem SFOR-Hauptquartier, den Nachbardivisionen und den NGO/IO erfolgt in Englisch. Für die Deutschen im Stab bedeutet dies, dass sie beide Sprachen hinreichend beherrschen müssen.

Der deutsche Anteil im Stab der Division beträgt 22%. Dazu gehören einige Schlüsseldienstposten, wie z.B. die Funktion des Chefs des Stabes. Den Stab unterstützt eine deutsche Stabskompanie mit ca. 150 Soldaten.

Die Division führt ca. 600 Standardaufträge pro Woche durch. Dies sind insbesondere die Überwachung von Aktivitäten der Entity Armed Forces, der Streitkräfte der Ethnien, sowie zahlreiche CIMIC-Einsätze, Beratung und Teilnahme an der Zerstörung von Munition bzw. Räumung von Minen oder besondere Maßnahmen im Rahmen der Rückführung von Flüchtlingen. Dazu kommen ca. 400 Patrouillen zur Überwachung des Raumes und zur Demonstration der Stärke der SFOR-Truppen.

Im Folgenden soll am Beispiel der Operation BOLERO, der Absicherung des Stabilitätspaktes für den Balkan 1999, die Komplexität des SFOR-Einsatzes gezeigt werden.

Aufgrund der Rahmenbedingungen stellte diese Operation eine echte Herausforderung für die SFOR-Truppen dar.

- Großstadt SARAJEVO: 415.000 Einwohner
- Mehr als 40 Staatsoberhäupter
- An- / Abreise nach / von SARAJEVO oder über MOSTAR, TUZLA und BANJA LUKA
- Hauptverantwortung bei:
 - + Exekutive BOSNIEN-HERZEGOWINA
 - + örtliche Polizei
 - + örtliche Behörden
- SFOR unterstützt bei:
 - + der Absicherung des Gipfels
 - + Koordinierung der Verkehrsführung des Transportes der Delegationen
- weiterhin Durchführung der „Routine“-Arbeiten



Abb.8: Führungsstruktur Operation BOLERO

Geführt wurde durch einen Arbeitsstab im SFOR-Hauptquartier, dem Summit Action Team, welcher für die Gesamtoperation verantwortlich war. Die Operationsführung im Bereich der Stadt lag in der Verantwortung der Task Force Summit, einem ad hoc zusammengestellten brigadestarken Großverband unter der Führung eines amerikanischen Brigadegenerals. Der vorgeschobene Gefechtsstand der Multinationalen Division Süd-Ost führte von Rajlovac aus und war für den gesamten Raum ausserhalb von Sarajevo verantwortlich. Dazu gehörte auch die Absicherung des Flughafens und der Hügel und Zufahrtswege rund um die Stadt. Da die Hauptverantwortung bei den örtlichen Behörden und Polizeikräften lag, musste eine Vielzahl von Verbindungsoffizieren dorthin abgestellt werden.

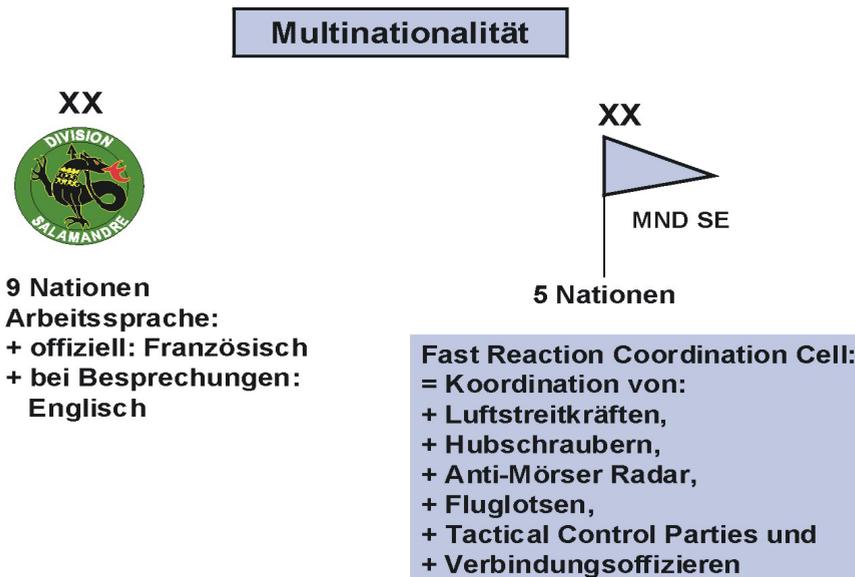


Abb.9: Multinationaler Koordinationsbedarf

In der Multinationalen Division Süd-Ost waren 9 Nationen an der Absicherung des Stabilitätspaktes beteiligt, im vorgeschobenen Gefechtsstand arbeiteten Angehörige von 5 verschiedenen Nationen. Zur Koordinierung von komplexen Einsätzen wurde eine „Fast Reaction Coordination Cell“ eingerichtet, um sofort auf mögliche Bedrohungen reagieren zu können.

In einem multinationalen Umfeld wie diesem spielt die Kommunikation eine überragende Rolle. Ein komplexes Netzwerk an Verbindungen ist notwendig, um rund um die Uhr eine flexible Führungsfähigkeit zu gewährleisten.

4. Lessons learned



Abb.10: Bestandteile der Führung in einem multinationalen Umfeld

Besonders hervorzuheben sind die Sprache und die Notwendigkeit einer einheitlichen Führung, der Flexibilität und der Befähigung zur Arbeit im Team.

Die Sprache wird kein Hindernis sein, wenn alle Mitglieder eines multinationalen Verbandes flexibel und bereit sind, in einem Team aus verschiede-

nen Nationen zielgerichtet zusammenzuarbeiten. Aus der Sicht des Autors muss englisch die „operational language“ sein.

Dennoch müssen Soldaten besonders für den Einsatz im multinationalen Umfeld ausgebildet werden. Dazu gehört neben der fachlichen Qualifikation insbesondere die Fähigkeit, sich zu verständigen. Mit der Sprachausbildung ist daher national frühzeitig zu beginnen.

Generalmajor Karl-Heinz LATHER ist Befehlshaber des Wehrbereiches V und Kommandeur der 10. Panzerdivision; 1999 war er Chef des Stabes SFOR in Bosnien-Herzegowina.

Publikationen und Vorträge des Lehrkörpers

ObstdhmtD Mag. Dr. Jörg ASCHENBRENNER

Publikationen

Aschenbrenner, J. und H. Suida (Hrsg.):
1960 – 2000. 40 Jahre glaziologische Forschung. Festschrift für Heinz Slu-
petzky zum 60. Geburtstag. Salzburger Geographische Arbeiten, Bd. 36,
Institut für Geographie der Universität Salzburg, 2000.

Aschenbrenner, J.: Umweltschutz im Bosnien-Einsatz. In: Truppendienst
1/2000, S. 17-21, Herold Druck- und Verlagsges.m.b.H., Wien, 2000.

Vorträge

NATO School (SHAPE), OBERAMMERGAU, 30 03, 15 06
und 16 11 2000:
„Environmental Protection During Deployments“

Österreichische Geographische Gesellschaft, Zweigstelle SALZBURG,
25 10 2000:
„BOSNIEN 1990 bis 2000 – keine Länderkunde“

Dr. Thomas DESCH

Publikationen

Desch, T.: Der Schutz von Kulturgut bei bewaffneten Konflikten nach
der Konvention von 1954. In: Humanitäres Völkerrecht – Informations-
schriften Nr. 4, S. 230-234. Wien, 1999.

Desch, T.: Revision der Haager Konvention zum Schutz von Kulturgut
bei bewaffneten Konflikten 1954 – wozu? In: Schriften der Österrei-
chischen Gesellschaft für Kulturgüterschutz, Nr. 5, S. 7-25. Wien, 1999.

Desch, T.: Revision of the 1954 Hague Convention for the Protection of
Cultural Property in the Event of Armed Conflict – wherefore? In: Wri-
tings of the Austrian Society for the Protection of Cultural Property, No. 5,
P. 35-49. Vienna, 1999.

Desch, T. und Kustor, P.: Correspondents' Reports – Austria. In: Yearbook of International Humanitarian Law, vol. 2, S. 332-335. 1999.

Desch, T.: The Second Protocol to the 1954 Hague Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict. In: Yearbook of International Humanitarian Law, vol. 2, P. 63-90. 1999.

Vorträge

16. Wehrrechtsseminar des BMLV, REICHENAU/RAX, 06/1999:
„Die Rechtslage in Bezug auf die Vorbereitung, die Verhandlung und den Abschluss internationaler Abkommen im Wirkungsbereich des BMLV“

Seminar der Gruppe Rechtswesen für rechtskundige Offiziere und Bedienstete, KLAGENFURT, 09/1999:
„Rechte/Pflichten auf Grund des NATO-Truppenstatuts/PfP-SOFA“

2. NATO-PfP-Workshop on the protection of cultural property in the event of armed conflict, KLAGENFURT, 10/1999:
„The Second Protocol to the Hague Convention of 1954“

Projekte

„Vermißte und Tote (Art. 32-34)“ sowie „Orte und Zonen unter besonderem Schutz (Art. 59 und 60)“, Beiträge zur Kommentierung des I. Zusatzprotokolls zu den Genfer Abkommen vom 12. August 1949 über den Schutz der Opfer internationaler bewaffneter Konflikte, herausgegeben von A.A. Steinkamm, Beck-Verlag (in Vorbereitung).

Herausgabe eines österreichischen Handbuchs des Humanitären Völkerrechts, Verlag Österreich (in Vorbereitung).

Neubearbeitung des Truppendienst-Taschenbuches „Humanitäts-, Kriegs- und Neutralitätsrecht sowie Kulturgüterschutz“ (in Vorbereitung).

A.o. Univ.Prof. Dr. Rudolf EGGER

Publikationen

Egger, R. und Florian H. (Hrsg.):
Pädagogische Professionalisierung im Bundesheer. Dokumentation und Reflexion des PädAk-Studienganges „Wehrpädagogisches Management“. Studien zur Verteidigungspädagogik, Militärwissenschaft und Sicherheitspolitik. Bd. 5, Frankfurt a.M. et. al. 1999.

Egger, R. und Grilz W. (Hrsg.):
Bildung an der Grenze. Erwachsenenbildung im Übergang. Graz 1999.
Egger, R.: Globalisierung, Flexibilisierung und Bildung: Das paradoxe Unternehmen. In: Zebratl, 2/99, S. 4-8, oder: <http://www.zebra.or.at/zebratl/99/paradox.htm>.

Egger, R.: Qualifikation oder Erfahrung? Was biographieorientierte Weiterbildung leisten kann. In: Grundlagen der Weiterbildung, 2/99, S. 71-74.

Egger, R.: Der Horizont und seine Grenze. Bildung am Ausgang des 20. Jahrhunderts. In: Lichtungen 79/99, S. 109-119.

Egger, R.: Eine Art von Waffenstillstand. In: Zebratl, 5/99, S. 6.

Egger, R.: Die Zukunft hat ein altes Herz. Erwachsenenbildung im Modernisierungs- und Professionalisierungsprozeß. In: Die Österreichische Volkshochschule, 194/1999, S. 51-55.

Egger, R.: Friebel, H./Epskamp, B./Knobloch, B./Montag, S./Toth, S. 2000: Bildungsbeteiligung. Chancen und Risiken. In: Die Österreichische Volkshochschule 199/2000, S. 60f.

Vorträge

European Conference: Life-Long-Learning – Inside and outside schools.
Universität Bremen, BREMEN, 07/1999:
„The myth of the key from an outdoor perspective. Applications of biographical concepts in an educational setting“

Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“, WR. NEUSTADT, 09/1999:

„Die Herausbildung von Verhaltenssicherheit im Alltag des Bundesheeres. Sozialisations- und rollentheoretische Ansätze“

Landesverteidigungsakademie, WIEN, 09/1999:

„Die Auswirkungen von Fortbildung im Bundesheer“

Qualitätssicherung für Pädagoginnen in Bildungshäusern. ARGE Bildungshäuser, Bildungshaus RETZHOF, 09/1999:

„Die Zukunft hat ein altes Herz. Erwachsenenbildung im Modernisierungs- und Professionalisierungsprozeß“

Initiative Wissensnetzwerk, Steirisches Volksbildungswerk, Bildungshaus RETZHOF, 10/1999:

„Grenzenlos begrenzt. Für eine netzwerkartig organisierte Lebens- und Lernwelt“

Vortragsreihe: Ist die Kindheit noch zu retten. Entwicklungschancen und Zukunftsaussichten für die Kinder unserer Zeit. Kinderbüro GRAZ 01/2000:

„Schau, das ist unsere Welt. Kinder tragen diese Schule“

Gesamtösterreichische Fortbildungsveranstaltung für Didaktik- und Praxislehrer/innen an Bundesanstalten für Kindergartenpädagogik und Bundesanstalten für Sozialpädagogik, GRAZ, 04/2000:

„Wir müssen uns entscheiden – Damit fängt alle Pädagogik an. Anlässe zur Verständigung über die Rolle von Lernen und Bildung im neuen Jahrtausend“

Gesamtösterreichische Fortbildungsveranstaltung für Didaktik- und Praxislehrer/innen an Bundesanstalten für Kindergartenpädagogik und Bundesanstalten für Sozialpädagogik, GRAZ, 04/2000:

„Immer anders als vorher. Zum Spannungsverhältnis von Berufs- und Allgemeinbildung“

Tagung des Pädagogischen Institutes des Landes Steiermark, GRAZ, 05/2000:

„Talkshows als Inszenierungsmaschinerien im medialen Grundrauschen unserer Gesellschaft“

Symposium „Wehrpädagogisches Management“ der Pädagogischen Akademie des Bundes in der Steiermark (Hasnerplatz) und des Militärkommandos Steiermark, GRAZ, 06/2000:

„Befehl und Gehorsam in der Zivilgesellschaft“

Kreative Familien- und Freizeitwoche des Bildungshauses RETZHOF, 07/2000:

„Die Zukunft war früher auch besser. Das Phänomen „Zeit“ aus pädagogischer Sicht“

ESREA Access Network Conference: Doors Wide Shut? The Access of Adults, Past, Present and Future, University of Barcelona, BARCELONA, 09/2000:

„Access denied: The myth of lifelong learning in higher education“

Festvortrag zur Verleihung der Abschlusszeugnisse des Lehrganges „Wehrpädagogisches Management“ der Pädagogischen Akademie des Bundes in der Steiermark (Hasnerplatz) und des Militärkommandos Steiermark, GRAZ, 10/2000:

„Das Bundesheer als lernende Organisation“

International Sociological Association and The Open University Conference: Biographical methods and professional practice, Open University London, LONDON, 10/2000:

„Reshaping biographies: Educational processes of men and women in a structural perspective“

Projekte

Bericht (gem. mit H.G. Zilian): Arbeitsplatznahe Qualifizierung im regionalen Kontext – Begleitstudie 2 zum Projekt „APPA“ des Schulungszentrums Fohnsdorf, GRAZ 1999.

Learn4life. Materialien zur Berufsorientierung. BmfUkA, WIEN 1999.

Seminar: Bildungshaus des Landes Steiermark. Kreative Familienwoche – Schreib- und Literaturwerkstatt, 07/1999.

Seminar: III. Bildungslehrgang Höherqualifizierung zum Kommunikationstrainer in der Erwachsenenbildung. Methodik, Didaktik der Erwachsenenbildung, Förderungsstellen des Bundes für Erwachsenenbildung für

Kärnten und Steiermark, TOP-Seminarservice, Bildungshaus ST. MARTIN, 10/1999.

Seminar: Pädagogische Soziologie. Lehrauftrag am Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“, WR. NEUSTADT, 1999/2000.

Bericht (gem. mit Feindor, R./Foerster, G./Schöpf, C.): Evaluierungsbericht des Fachhochschulstudienganges „MultiMediaArt-Salzburg“, WIEN, 2000.

Bericht: Entwicklung eines Modells zur Erhebung der Auswirkungen von Fortbildung im Bundesheer. BMLV, GRAZ, 2000.

Seminar: Gesamtösterreichische Fortbildungsveranstaltung für Didaktik- und Praxislehrer/innen an Bundesanstalten für Kindergartenpädagogik und Bundesanstalten für Sozialpädagogik, GRAZ, 04/2000.

Seminar: Probleme der Unternehmensführung: Unternehmensentwicklung als pädagogischer Prozeß: Universitätslehrgang für Wehrpädagogik. Universität Linz/Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung, SPITAL/PYHRN, 07/2000.

Seminar: Pädagogische Soziologie. Lehrauftrag am Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“, WR. NEUSTADT, 2000/2001.

Seminar: Sozialwissenschaftliche Problemerkennungstechniken einschließlich Statistik. Sonderausbildung: Führungsaufgaben in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens, GRAZ, 2000/2001.

Dr. Wolfgang ETSCHMANN

Publikation

Etschmann, W.: Die Kämpfe auf dem Marmolata-Gletscher 1915 – 1917. In: 1960 – 2000. 40 Jahre glaziologische Forschung. Festschrift für Heinz Slupetzky zum 60. Geburtstag. Salzburger Geographische Arbeiten, Bd. 36, S. 175-184, Institut für Geographie der Universität Salzburg, 2000.

Vorträge

„Neuer Klub“, 09 10 2000:

„Der letzte Prankenschlag des britischen Löwen? – Der Falklandkrieg, ein untypischer Konflikt nach 1945“

Kdo der 4. PzGrenBrig, LINZ-EBELSBURG, 12 10 2000:

„Eine militärgeschichtliche Würdigung des Raumes Linz“

Univ.-Lektor Dr. Günther FLECK

Publikationen

Fleck, G. und Winfried Löffler & Edmund Runggaldier (Hrsg.):
Erkenntnishaltungen und ihre affektive Seite: Eine psychologische Analyse. In: Vielfalt und Konvergenz der Philosophie. Hölder – Pichler – Tempsky, WIEN, 1999.

Fleck, G.: Self-Reflection and De-Reflection: Two Modes of Awareness Guiding Individual Experience and Action. In: Cognition, Brain, Behavior 3, S. 223-227 (The journal „Cognition, Brain, Behaviour“ is the official journal of the Romanian Association for Cognitive Sciences and the Center for Applied Cognitive Psychology („Babes-Bolyai“ University, Cluj-Napoca, Romania), 1999.

Fleck, G. und Krysl, L.: Problemfelder der Persönlichkeitsbeurteilung. In: Armis et Litteris 3, S. 137-146, WR. NEUSTADT, 1999.

Karl Edlinger, Walter Feigl & Günther Fleck (Hrsg.):
Anthropologisch-psychologische Aspekte des Menschenbildes bei Ludwig von Bertalanffy. In: Systemtheoretische Perspektiven. Der Organismus als Ganzheit in der Sicht der Biologie, Medizin und Psychologie. Peter Lang, Frankfurt am Main, 2000.

Fritz Wallner, Günther Fleck & Karl Edlinger (Hrsg.):
Cartesian Anxiety and the Search for Certainty in Scientific Reasoning. In: Science, Humanities and Mysticism. Complementary Perspectives. Braumüller, Wien, 2000.

Vorträge

2. Weltkongress für Psychotherapie, WIEN, 04 – 08 07 1999:
„Psychology of Science: Contributions to Research and Practice in Psychotherapy“

Paper presented at the 47th Congress of Aviation and Space Medicine, BUDAPEST, 22 – 26 08 1999:

„Aviation Psychology in the Austrian Air Force: A Human Factors Approach to Flight Safety“

Paper presented at the Department of Psychology, Trinity College, DUBLIN, 04 10 1999:

„Varieties of Relatedness between Science and its Research Objects“

Paper presented at the International Congress for the Assessment of Stress Intensity and Stress Compatibility in Large Groups, together with Brigitte Hueber, BAD RADKERSBURG, 25 – 27 11 1999:

„Combined Serological and Psychological Assessment of the Dynamics of Stress and Recovery in Bungee Jumpers“

Posterpräsentation mit Diskussion auf der 4. Wissenschaftlichen Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie, gemeinsam mit Walter Bein, Christian Langer und Michael Mikas, GRAZ, 03 – 04 12 1999:

„Die Fliegerpsychologie des Bundesheeres: Beiträge zur Flugsicherheit“

Interdisziplinäres Symposium „Bewusstsein bei Mensch und Tier: systemtheoretische Betrachtungen, WIEN, 04 – 06 05 2000:

„Aufgehen im Tun: Psychologie der Selbstvergessenheit“

6. Kongress der Österreichischen Gesellschaft für Philosophie, LINZ, 01 – 04 06 2000:

„Szientismus, Relativismus, Aberglaube und Esoterik: Gefahren für die Wissenschaft?“

Paper presented at the 10th European Conference on Personality, CRAWFORD, 16 – 20 07 2000:

„Personality, Recovery Processes and Health“

Paper presented at the interdisciplinary symposium „Systems and Sciences“, BUDAPEST, 11 – 12 10 2000:

„Self-Reflection for Scientists: Towards an Understanding of Scientific Reasoning“

Projekte

Projekt im Bereich BMLV/Heerespsychologischer Dienst (2000/2001): Erstellung der Vorschrift „Psychologischer Leitfaden für das Ausbilden und Führen“ gemäß Vorschriftenerstellungsplan für das Jahr 2001.

Projekt im universitären Bereich (ab 2000): Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Ost- und Südosteuropa-Institut zwecks Aufbau eines regelmäßigen Informationsaustausches mit osteuropäischen bzw. südosteuropäischen Universitätsinstituten auf den Gebieten der Psychologie, Wissenschaftstheorie, Systemtheorie und Cognitive Science.

ObstdhmfD Mag. Gustav E. GUSTENAU

Publikationen

Gustenau, G.: Politisch-strategische Überlegungen zur Operation „Allied Force“. In: Der Krieg um das Kosovo 1998/99, ed.by E. Reiter, Hase & Koehler, Mainz, 2000.

Gustenau, G.: Der Krieg in und um den Kosovo 1998/99. In: Der Kosovo Konflikt – Ursachen, Verlauf, Perspektiven, ed. by Jens Reuter u. Konrad Clewing, Wieser Verlag, Klagenfurt, 2000.

Gustenau, G.: Sloweniens Vorbereitungen auf die angestrebte NATO-Mitgliedschaft. Bundesinstitut für Ostwissenschaftliche Studien 8-1999, COLOGNE 1999.

Gustenau, G. (Hrsg.): Die Konfliktentwicklung auf dem südlichen Balkan I. Informationen zur Sicherheitspolitik (17), National Defence Academy VIENNA, May 1999.

Gustenau, G. (Hrsg.): Die Konfliktentwicklung auf dem südlichen Balkan II. Informationen zur Sicherheitspolitik (18), National Defence Academy VIENNA, June 1999.

Gustenau, G.: Towards a Common European Policy on Security and Defence: An Austrian View of Challenges for the Post-Neutrals. Institute for Security Studies – WEU Occasional Paper (9), PARIS, October 1999.

Gustenau, G.: Das Neutralitätsdilemma. Die österreichische Sicht. ASMZ No. 6, June 1999, p. 11.

Gustenau, G.: Die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik – Eine Herausforderung für die Post-Neutralen. Eine Einschätzung aus österreichischer Sicht, ÖMZ 1/2000, pp. 27-40.

ObstdIntD Dr. Viktor HORATCZUK

Publikation

Horatzuk, V.: Als Chief Personnel and Logistic Officer im UN-Einsatz. In: Schweizerische Zeitschrift Armee – Logistik Nr. 04 und 05/2000.

ObstdIntD Mag. Harald PÖCHER

Publikationen

Pöcher, H.: Outsourcing in Streitkräften. In: ÖMZ 2/99.

Pöcher, H.: Die Interne Revision der Bundesverwaltung: Aktuelle Situation und Zukunftsperspektive. In: IntNews Juli/1999.

Pöcher, H.: Kostendenken – Kostenlenken – Kostensenken. In „Der Offizier“, Nr. 2/2000.

Pöcher, H.: Generalmajor Edler von Lerch, ein Botschafter in Sachen Schilau. In: „Der Offizier“, Nr. 1/2000.

Ao. Univ-Prof. Dr. Alfred SCHIRLBAUER

Publikationen

Schirlbauer, A. und Michael Felten (Hrsg.):
Humanes Lernen – eine Mogelpackung. In: Neue Mythen in der Pädagogik. S. 29-41. Auer, Donauwörth, 1999.

Schirlbauer, A. und Ernst Sigot (Hrsg.):
Distanz als didaktische Kategorie. Bemerkungen zum Mußecharakter von Schule. In: Otium-Negotium. Beiträge des Interdisziplinären Symposiums der SODALITAS zum Thema Zeit, S. 100-110. Edition Praesens, Wien, 2000.

Schirlbauer, A.: Die Wiederkehr der Tugenden. In: Die Furche, Nr. 4, S. 15. Wien, 27. Jänner 2000.

Vorträge

ÖGB – Sonnenbergkreis, WIEN, 21 09 1999:
„Fatale Kuschelpädagogik“

BG/BRG Albertgasse, WIEN, 19 10 1999:
„Disziplinschwierigkeiten und ihre Behandlung“

Internationales Forschungszentrum für die Grundfragen der Wissenschaften, SALZBURG, 27 10 1999:
„Disziplin – das heimliche Ziel jeder Erziehung“

PI des Landes OÖ, SCHLIERBACH, 06 – 07 12 1999:
„Ethikdidaktik“

OÖMKV, LINZ, 11 02 2000:
„Erziehen heißt Eingreifen – braucht die Schule neue Erziehungsmittel?“

Österr. Päd. Gesellschaft, WIEN, 10 04 2000:
„Werterziehung oder Erziehender Unterricht?“

35. Pfingstsymposion, SALZBURG, MARIA PLAIN, 14 06 2000:
„Pädagogik und Anthropotechnik. Oder: Was hat P. Sloterdijk der Pädagogik zu sagen?“

4. Philosophicum, LECH/ARLBERG, 17 09 2000:
„Die Lehren des Krieges. Perspektiven einer Pädagogik der Konkurrenz“

Lehrertag 2000 – Oberösterreich. Landesregierung, NEUHOFEN/KREMS, 29 09 2000:
„Die Wiederkehr der Erziehung“

Internat. Forschungszentrum für die Grundfragen der Wissenschaften,
SALZBURG, 25.10.2000:

„Das Wissen, die Werte und die Erziehung“

O. Univ-Prof. Dr. Werner SCHWENDENWEIN

Publikationen

Schwendenwein, W.: Qualitätsicherung in Ausbildungsgängen. In: Armis et Litteris 3/1999, S. 7-27, Wr. Neustadt, 1999.

Schwendenwein, W.: Teamplanspiel – ein multifunktionelles didaktisches Trainingselement. In: Erziehung und Unterricht 2000/1-2, S. 192-200, Wien, 2000.

Schwendenwein, W.: Berufsbildung in Österreich. In: Kaiser, F-J. & Pätzold, G.: Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik, S. 91-93. Klinkhardt, Bad Heilbrunn/Obb, 1999.

Schwendenwein, W.: Theorie des Unterrichtens und Prüfens. In: WUV, 7. Aufl., Wien, 2000.

MjrdhmfD Mag. Andreas STEIGER

Publikation

Vom Schutz der Grenze zur Raumverteidigung. Beiträge zur Geschichte des Bundesheeres von 1968 bis 1978. Dissertation. Eingereicht Uni WIEN 11/2000.

ObstdhmfD Dr. Josef URBAN

Publikation

Urban, J.: Das Mitarbeitergespräch. In: Truppendienst, 39. Jahrgang, Heft 3/2000, Seite 190 bis 193.

Vorträge

Lehrveranstaltungen als Lehrbeauftragter am Universitätslehrgang Wehrpädagogik, Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung an der Johannes Kepler Universität LINZ:

„Zielgerichteter und aktivierender Medieneinsatz: Grundlagen; Medien in der militärischen Ausbildung“

HptmdG Mag. Ing. Peter VORHOFER

Die Entwicklung der CIVIL-MILITARY-COOPERATION. MilWiss. LVak WIEN 2000.

Projekt

Die Entwicklung einer CORPORATE IDENTITY für Fachhochschul-Studiengänge.



Impressum

ARMIS ET LITTERIS

Militärwissenschaftliche Schriftenreihe des
FH-Studienganges „Militärische Führung“.

Medieninhaber und Herausgeber:
FH-Studiengang „Militärische Führung“
an der Theresianischen Militärakademie WIENER NEUSTADT
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.
ObstdhmtD Mag. Dr. Jörg ASCHENBRENNER
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.
Tel.: 02622-381/2150; Fax.: 02622-381/1701
E-Mail: makfhl02@bmlv.gv.at

Layout und Satz:
Kludia KUNZ

Herstellung:
Heeresdruckerei, ARSENAL, 1030 WIEN, Kelsenstraße 4

Redaktionsbeirat:
Ao. Univ.-Prof. Dr. Alfred SCHIRLBAUER
Bgdr Dr. Hans WALLNER
ObstdG Karl PICHLKASTNER
ObstdhmtD Mag. Dr. Jörg ASCHENBRENNER
ObstdhmfD Mag. Manfred GÄNSDORFER
ObstltdG Mag. Franz HOLLERER
ObstltdhmfD Mag. Erwin KRALL

Grundlegende Richtung:

ARMIS ET LITTERIS ist eine Publikationsreihe des FH-Studienganges „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie. Dem Grundsatz der Vielfalt der Lehrmeinungen verpflichtet, will ARMIS ET LITTERIS ein Forum zur militärwissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Lehre und Forschung am FH-Studiengang „Militärische Führung“ bieten. Darüber hinaus werden vor allem die anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Lehrkörpers und der Studierenden präsentiert sowie die am FH-Studiengang verfassten Diplomarbeiten vorgestellt.