



Schriftenreihe der  
Landesverteidigungsakademie

Georg Ebner, Barbara Schein & Simon Tasso (Hrsg.)

# **Interkulturalität und Diversity 2015**

**14/2016**  
Wien, Mai 2016

**Impressum:**

**Medieninhaber, Hersteller, Herausgeber:**

Republik Österreich / Bundesminister für Landesverteidigung und Sport  
Rossauer Lände 1  
1090 WIEN

**Redaktion:**

Landesverteidigungsakademie  
Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik  
Stiftgasse 2a  
1070 WIEN

**Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie**

**Copyright:**

© Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport  
Alle Rechte vorbehalten

Mai 2016  
ISBN: 978-3-902944-93-1

**Druck:**

HDruckZ-ASt Stift  
Stiftgasse 2a  
1070 WIEN

## **Vorwort**

Die Landesverteidigungsakademie als die höchste Bildungseinrichtung des österreichischen Bundesheeres versteht sich als eine wissenschaftliche Lehreinrichtung, für welche es selbstverständlich, aber auch notwendig ist, internationale Veranstaltungen abzuhalten, um in den Bereichen der Forschung und Lehre aktuelle Themenbezüge zu pflegen und in den täglichen Arbeitsalltag einzuflechten.

Es erscheint speziell im Zeitalter der digitalen Vernetzung nach wie vor unerlässlich, persönlichen Austausch von Forschungsergebnissen und „state of the art“-Informationen zu gewährleisten und auch umfassend zu diskutieren. Die wissenschaftliche Community lebt vor allem auch vom persönlichen Kennenlernen, gemeinsamen Gesprächen abseits von Konferenzen, Diskussionen und wissenschaftlichem Austausch.

Dies führt mich nun zur diesjährigen Veranstaltung „Interkulturalität und Diversity 2015“, welche in unterschiedlichen Settings zum fünften Mal hier an der Akademie abgehalten wurde. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren ja nicht zum ersten Mal hier im Haus und speziell auch bei dieser Veranstaltung. Viele von ihnen haben auch bisher schon mit ihrer wissenschaftlichen Expertise und ihren Publikationsbeiträgen zum Gelingen dieser Workshopreihe beigetragen. Interkulturalität und Diversity sind nur zwei der vielen Themenkomplexe, die an unserer Akademie wissenschaftlich bearbeitet werden. Sie stellen nach wie vor einen sehr wichtigen Stellenwert sowohl in der militärischen Einsatzführung als auch in der zivilen Gesellschaft dar. Ich erinnere in diesem Zusammenhang nur kurz an die derzeit laufende Debatte rund um die Flüchtlingskrise innerhalb der europäischen Union. Speziell das Vielfaltsmanagement, sprich Diversity, eröffnet unterschiedliche notwendige Perspektiven rund um den Umgang und den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Möglichkeiten und Problemfelder von Gleichheit und Ungleichheit sowie Vorurteilen und Stereotypisierungen verfolgen uns im Zusammenhang mit unterschiedlichen Arbeitsplatzgestaltungen, Aufnahmegesprächen, Handlungsanweisungen, Vorgaben etc. etc.

Lassen sie mich nun einige Ideen und Notwendigkeiten zum Thema „Interkulturalität“ anstellen:

Mit fortschreitender Globalisierung hat die internationale Zusammenarbeit sowohl im zivilen als auch militärischen Bereich einen hohen Stellenwert erlangt. Als Teil der Europäischen Union und Teilnehmer an der NATO-Partnerschaft für den Frieden ist es für das Österreichische Bundesheer erforderlich, auf internationaler Basis kooperieren und mitpartizipieren zu können. Ob im Umgang mit der lokalen Bevölkerung eines Einsatzgebietes, mit den Soldaten eines anderen Landes im Zuge einer multinationalen Mission oder mit jenen Soldaten innerhalb des Bundesheeres, die (beispielsweise aufgrund ihrer Herkunft) eine andere kulturelle Orientierung aufweisen: stets spielen fachübergreifende Disziplinen eine immer größer werdende Rolle.

Tatsache ist, dass heutzutage Begegnungen mit anderen Kulturen im Rahmen eines Einsatzes zur Selbstverständlichkeit geworden sind. „Kultur“ durchdringt alle Lebensbereiche der Menschen und formt ihre Einstellung, ihre Denkmuster und ihre Verhaltensweisen im Alltag. Die möglichen Auswirkungen kultureller Unterschiede bei militärischen Einsätzen müssen daher bei der Planung und Durchführung militärischer Zusammenarbeit mitberücksichtigt werden. Mit der Vielfalt von Aufgaben in unterschiedlichen Einsatzgebieten wächst gleichzeitig auch der Anspruch an die Einsatzvorbereitung der Soldaten. Demzufolge muss diese auch einen Fokus auf die Interkulturelle Kompetenz legen, um Kenntnisse über die kulturellen Gegebenheiten des Einsatzgebietes, wie zum Beispiel über Sprache, Sitten, Gebräuche etc., zu vermitteln. Sowohl zahlreiche Ausbildungsstätten des Österreichischen Bundesheeres als auch die für die Einsatzvorbereitung maßgeblichen Dienststellen nehmen in diesem Sinne die Notwendigkeit einer Aus-, Fort- und Weiterbildung im Umfeld der Interkulturellen Kompetenzen wahr und schaffen somit eine Grundlage für die einsatzspezifischen Herausforderungen, mit denen die Soldaten im zunehmend schwierigerem Umfeld der Einsatzgebiete im alltäglichen Dienst konfrontiert werden.

Durch die in diesem Workshop erarbeiteten Themen soll vor allem die Vielfalt und Notwendigkeit dieser Tätigkeiten und Forschungen dargestellt werden. Nur wer die Vielfalt als Notwendigkeit begreift und

Unterschiedlichkeiten akzeptieren kann, wird einen entsprechenden Erfolg aufweisen können. Dies bezieht sich auf militärische und zivile Herausforderungen unterschiedlichster Art.

Das Themenfeld Diversity wiederum beschäftigt sich, wie umfassend bekannt, vor allem mit Alter, Geschlecht, Ethnizität, Behinderung, Religion oder auch sexueller Orientierung und den damit zusammenhängenden lebenspraktischen Phänomenen bzw. Problemen, aber auch Möglichkeiten und Chancen. Auch im militärischen Handlungskomplex geht es mittlerweile vermehrt darum, einen entsprechend professionellen, auf Inklusion abzielenden Umgang, zu entwickeln. Diversität wird insgesamt auch als das Vorhandensein vielfältiger Lebensstile, Identitätsbezüge sowie als Sammelbegriff für gesellschaftlich als relevant anerkannte Unterscheidungsmerkmale verstanden und Diversitätsmanagement als Steuerungsinstrument in Organisationen begriffen. Beispielhaft seien hier nur kurz der Umgang mit unterschiedlichen Ethnizitäten innerhalb des Bundesheeres, der Umgang mit und Zugang zu unterschiedlichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten bei der Rekrutierung von weiblichen Soldaten, der länger dauernde Arbeitsprozess von Soldatinnen und Soldaten, der Einsatz von behinderten Personen auf verschiedensten Arbeitsplätzen, die Möglichkeiten der Religionsausübung sowie die Akzeptanz der sexuellen Orientierung angesprochen.

Die Differenzierungen von Gleichheit und Ungleichheit und der spezielle Zugang sowie die daraus resultierenden Möglichkeiten stellen einen wesentlichen Bestandteil dieser Publikation dar.

Zusätzlich möchte ich noch kurz auf den Festredner dieser Veranstaltung hinweisen. Dieser war DI Dr. Franz Fischler. Dieser konnte als Redner gewonnen werden, da der Themenschwerpunkt des diesjährigen Europäischen Forums Alpbach „Ungleichheit“ war. Dieses Thema wurde wie jedes Jahr von unterschiedlichsten Gesichtspunkten beleuchtet und diskutiert.

Somit war es überaus erfreulich, DI Dr. Franz Fischler als Präsident des Europäischen Forums Alpbach heuer als Festredner für diese Veranstaltung gewinnen zu können und auch mit seinem Beitrag in dieser Publikation das Themenfeld Diversity Management aus europäischer Perspektive zu beleuchten und eine umfassende Betrachtung von Notwendigkeiten, Möglichkeiten sowie Problemfeldern darzustellen.

Mag. Erich Csitkovits, Generalleutnant  
Kommandant der Landesverteidigungsakademie, Wien

## **Inhaltsverzeichnis**

Georg Ebner	
Einleitung .....	11
Franz Fischler	
Diversity Management aus europäischer Perspektive .....	17
Barbara Schein und Simon Tasso	
Einleitung Workshop „Interkulturalität und Diversity 2015“ .....	25
Barbara Schein	
Profit aus Diversity in der Arbeitswelt .....	31
Simon Tasso	
Interkulturalität in modernen Gesellschaften .....	43
Peter Hofer	
Working in the comprehensive environment .....	49
Brigitte Ohms	
Der österreichische Nationale Aktionsplan Menschenrechte .....	67
Sonja Schittenhelm	
Der österreichische Nationale Aktionsplan Menschenrechte .....	75
Dirk Helbing	
Ferngesteuert oder selbstgesteuert – Perspektiven der digitalen Gesellschaft .....	79
Michael Brendel und Andreas Berns	
Gender - Integration von Frauen in der Bundeswehr .....	109
Franz Edelmann	
Gender und Diversity im Österreichischen Bundesheer – Ein Überblick .....	131
Andrea Telsnig-Ebner	
Das Modul Diversity Management in der österreichischen Offiziersausbildung .....	135
Robert Rozinsky	
Interkulturelle Kompetenz und Sprache .....	147

Marc Stefan Peters	
Die Türkische Volksgruppe im Kosovo .....	163
Michael Orth	
Managing Diversity.....	179
Sigrid Etschmaier	
Vom Umgang mit der Bedeutung menschlicher Faktoren in kritischen Situationen im medizinischen Kontext.....	193
Bernd Juen	
Führen und Vorbereiten von hoher Diversität geprägter Gruppen auf ein Ziel.....	211
Sandra Kick	
Plattform für Interkulturalität und Veränderungsmanagement.....	229
Michael Lattinger	
Interkulturalität und Diversity in Gesellschaften mit religiöser Vielfalt.....	233
Chiara Gerlich	
Gender-Themen in Bezug auf Islamophobie und Antipluralismus .....	237
Marek Pawlak	
Die Ukraine und der russische Informationskrieg.....	249
Aga Trnka-Kwieceński	
Von der prinzipiellen Unmöglichkeit interkultureller Kompetenzvermittlung.....	263
Klaus Völker	
Interkulturalität und Diversity im Wirtschaftsleben.....	281
Lothar Riedl	
Arbeiten in Teams mit hoher Diversität .....	287
AutorInnenverzeichnis .....	311



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TeilnehmerInnen des Workshops „Interkulturalität und Diversity 2015“ vom 29. 09.. – 02. 10. 2015, IHSW, LVAk, Wien .....	15
Abbildung 2: Festvortrag DI Dr. Franz Fischler .....	16
Abbildung 3: Kerndimensionen nach Gardenswartz & Rowe, 1996 .....	33
Abbildung 4: Crisis Development .....	51
Abbildung 5: Strategic Approach .....	52
Abbildung 6: The Centre of History .....	59
Abbildung 7: Scenario Funnel .....	62
Abbildung 8: Operator principle .....	64
Abbildung 9: Entstehung/Hintergründe für die Integration von Frauen in die Bundeswehr .....	109
Abbildung 10: Studie zur Integration von Frauen in die Bundeswehr. ....	110
Abbildung 11: Symposium zum Thema Soldatinnen in der Bundeswehr .....	111
Abbildung 12: Thematische Zusammensetzung der Arbeitsgruppen ..	114
Abbildung 13: Arbeitsgruppenergebnisse .....	121
Abbildung 14: Dienstplan für einen Pilotlehrgang .....	122
Abbildung 15: Gesamtszenario zum Themenkomplex Vielfalt .....	124
Abbildung 16: Führungsmanagement .....	125
Abbildung 17: Selbstmanagement .....	126
Abbildung 18: Personalführungsmanagement .....	127
Abbildung 19: Interdependenzen .....	128
Abbildung 20: Themenfelder im Modul Diversity Management .....	138
Abbildung 21: Teilnehmerinnen beim Projekt Interkulturalität und Sprache .....	155
Abbildung 22: Workshopteilnehmer und Autor .....	180
Abbildung 23: Diversity Impuls Konzept .....	183
Abbildung 24: Managing Diversity im Beziehungsdreieck .....	185
Abbildung 25: Die Platanenallee. Der Autor im Gespräch mit den TeilnehmerInnen .....	188
Abbildung 26: Entwicklungen der Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ....	217
Abbildung 27: Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ....	217

Abbildung 28: Mutter- und Erstsprachen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Berufserfahrungen. ....	218
Abbildung 29: Kursverlauf.....	221
Abbildung 30: Soziodemographische Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ....	222
Abbildung 31: Soziodemographische Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. ....	224
Abbildung 32: Kursverlauf und Ausgang. ....	225
Abbildung 33: Screenshot moodle TherMilAk.....	231
Abbildung 34: Verschiedene Formen der islamischen Verschleierung .....	238
Abbildung 35: Verschleierungsverbot bzw. -verpflichtung .....	239
Abbildung 36: Screenshots aus Nicki Minaj, Anaconda.....	267
Abbildung 37: Kohärenz- versus kohäsionsorientiertes Verständnis von Interkulturalität.....	273

Die Herausgeber übernehmen keine inhaltliche Verantwortlichkeit die einzelnen Beiträge betreffend, diese liegt voll und ganz bei den einzelnen Autoren und Autorinnen.

Soweit in dieser Arbeit auf natürliche Personen bezogene Bezeichnungen nur in einer bestimmten geschlechtsspezifischen Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise. Bei der Anwendung der Bezeichnungen auf bestimmte natürliche Personen ist die jeweils geschlechtsspezifische Form zu verwenden.

## **Georg Ebner**

### **Einleitung**

Vom 29.09. – 02.10.2015 fand schon zum fünften Mal der Workshop „Interkulturalität und Diversity 2015“ an der Landesverteidigungsakademie in Wien statt. Dieser Workshop ist eine Plattform für Experten der Interkulturellen Kompetenz aus den Anwendungsbereichen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Militär. Die Bedeutung Interkultureller Kompetenz in militärischen Operationen, insbesondere in Auslandseinsätzen, aber auch im Ausbildungsbetrieb, wurde im Rahmen der Tagung hervorgehoben.

Ziel ist – neben dem Erfahrungsaustausch – die Weiterentwicklung der Ausbildung im jeweiligen nationalen Bereich und ggf. die Entwicklung von gemeinsamen Ausbildungsmodulen. In Wien trafen sich ca. 45 Experten aus verschiedenen europäischen Nationen (u. a. aus Deutschland, aus Polen und aus Österreich), um sich über neue Entwicklungen und Aktivitäten in den Themenfeldern Interkulturelle Kompetenz, Diversity Management sowie dem Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt im Allgemeinen zu informieren und auszutauschen.

Die Organisatoren der Veranstaltung waren Brigadier MMag. Wolfgang Peischel (leider diesmal an der persönlichen Teilnahme aufgrund eines Kongresses in Berlin verhindert), Leiter der Österreichischen Militärischen Zeitschrift, und Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes Mag. Georg Ebner vom Institut für Human und Sozialwissenschaften an der Landesverteidigungsakademie in Wien.

Inhaltlich gliederte sich die Veranstaltung in zwei Teile. Im ersten Teil wurden unterschiedliche Themen von namhaften Experten präsentiert und anschließend zur Diskussion gestellt. Im zweiten Teil wurden drei Workshops zu den Themen „Implementierung und Umsetzung Interkultureller Inhalte in die Aus-, Fort- und Weiterbildung – Erstellung von Stundenbildern“, „Arbeiten in Teams mit hoher Diversität“ und „Interkulturalität und Diversity in Gesellschaften mit religiöser Vielfalt“ parallel abgehalten.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Veranstaltung bestand auch darin, einen Gedankenaustausch zum Thema „elektronische Vernetzung“ durchzuführen und ein mögliches Expertennetzwerk für „Interkulturalität und Diversity“ aufzusetzen. Dazu wurden sehr interessante Anregungen durch die TeilnehmerInnen geliefert. Diese Anregungen werden in weiterer Folge noch detailliert gesondert dargestellt.

Das Forschungsprojekt „Interkulturelle Kompetenz und deren Möglichkeiten als Unterstützungsleistung für eine erfolgreiche Ausbildung sowie Einsatzführung“ liefert mit dieser Publikation einen entsprechenden Beitrag zur weiteren wissenschaftlichen Aufbereitung dieses Themenkomplexes für das ÖBH. Ganz entscheidend in diesem Zusammenhang ist vor allem die Darstellung unterschiedlicher Forschungs- und Praxisfelder aus dem gesamten Spektrum dieses Forschungsfeldes. Die Themenfelder dieses Workshops, welche ja einerseits als Vorträge und andererseits im Rahmen von Workshops bearbeitet wurden, versuchten in einem breiten Ansatz an das Thema heranzugehen, wodurch es gelungen ist, Interkulturalität als eigenständigen Wissenschaftszweig umfassend zu vermitteln.

Die Vortragenden rekrutierten sich sowohl aus militärischen als auch aus zivilen Forschungs- und Lehrinstitutionen, womit eine rein auf das Militärische fokussierte Herangehensweise vermieden wurde. Diese zivil-militärische Zusammenarbeit entspricht der Grundintention eines gesamtstaatlichen Wirkens in Sicherheitsfragen und bildet ein Grundprinzip der Arbeitsweise an der Landesverteidigungsakademie, ebenso wie die Verknüpfung von Forschung und Lehre sowie die praktische Umsetzung der gewonnenen Forschungsergebnisse.

In diesem Workshop wurden sehr unterschiedliche Themenkomplexe abgearbeitet. Diese führten bei den Vorträgen am ersten Tag vom Arbeiten im *Comprehensive environment* über Informationen zum Nationalen Aktionsplan für Menschenrechte, über den Festvortrag von DI Dr. Franz Fischler zum Thema „Diversity Management aus europäischer Perspektive“, vom Government 3.0 bis hin zur Integration von Frauen in die Bundeswehr. Am zweiten Arbeitstag wurden Themen wie Gender und Diversity, Interkulturalität und Sprache, die Türkische Volksgruppe im Kosovo, Diversity Management als Impuls auf dem Weg zur Deeskala-

tion und Frieden in der Ostukraine, Aktuelle Erfahrungen aus dem Kaukasuskonflikt, Gender und Diversity im medizinischen Kontext und Führen und Vorbereiten von hoher Diversität geprägter Gruppen auf ein Ziel präsentiert und diskutiert.

Im Workshop „Implementierung und Umsetzung Interkultureller Inhalte in die Aus-, Fort- und Weiterbildung – Erstellung von Stundenbildern“ konnten einige wichtige Bereiche erarbeitet und dargestellt werden. Dieser Workshop wurde durch Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes Mag. Christian Krammer vom Institut für Human- und Sozialwissenschaften der Landesverteidigungsakademie geleitet und fachlich betreut. Dabei wurden vor allem folgende Themenbereich dargestellt und bearbeitet: Die Herausforderungen für die Erstellung von Stundenbildern, welche Themenkomplexe beinhalten Interkulturalität und Diversity, welche Voraussetzungen benötigen TeilnehmerInnen, um Inhalte zu lernen, welche Fachkompetenzen werden benötigt, wie könnte ein mögliches Basiskonzept aussehen und welche Bildungsebenen sollen angesprochen werden? Einige Themen sollen hier kurz angesprochen werden:

Der Weg zu den Stundenbildern sollte vor allem folgende Themen berücksichtigen:

- Einheitlicher, inhaltlicher und allgemein verständlicher Zugang/Einstieg zur Materie
- Entwicklung von Stundenbildern:
  - ✓ Adressaten: 18- bis 22-jährige Frauen und Männer
  - ✓ Stundenbilder sollen inhaltlich allgemein (und noch nicht militärspezifisch) gehalten sein
- Querschnittsmaterie „Interkulturalität und Diversity“
- Didaktische Leitfragen („W-Fragen: wer, wann ,was, wie, wo, wofür“)
- Anschlussfähiges Lernen (Schule, persönliche Erfahrungen ...)

Das mögliche Basiskonzept sollte Aspekte wie Militär und Gesellschaft, Demokratie, Gewaltenteilung, Rechtsstaatprinzip, Verfassung,

Regierung, Parlament, Grund- und Menschenrechte sowie Grundwerte beinhalten.

Im Rahmen des Workshops wurde für die weitere Struktur und die Darstellung von Interkulturalität und Diversität folgender Arbeitstitel geschaffen: „Ausprägungen und Möglichkeiten von Vielfalt“.

Dabei sollen für die ersten Unterrichtseinheiten, welche generell gehalten werden (sowohl militärisch als auch zivil verwendbar) folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Kultur als Konstrukt zu verstehen, nicht von Festgeschriebenem ausgehen, sondern Veränderungen berücksichtigen können. Unterschiedliche Bereiche von Kulturen ansprechen (Jugend, Sprache, Vereinigungen, ...). Bedeutung von Kultur bzw. Kulturbegriff soll herausgearbeitet werden. Der Umgang mit Zeit in unterschiedlichen Situationen und Notwendigkeiten soll erarbeitet werden. Themenkomplexe wie Macht und Konflikte sollen erörtert werden. Auslöser für Konflikte sowie Macht und Machtdistanz stellen kulturelle Unterschiede dar. Empathie und das Einlassen auf Veränderungen sowie Unterschiede ergeben neue Möglichkeiten (Sowohl als auch, entweder – oder, gemeinsam etc.), es soll nicht nur in richtig oder falsch unterschieden werden. Dabei müssen auch die Aspekte von Vorurteilen und Stereotypen, Selbstreflexion, Selbst- und Fremdbild sowie ein möglicher Perspektivwechsel beurteilt und vermittelt werden.

Einen wesentlichen Bestandteil der Vermittlung der Inhalte könnten vor allem interkulturelle „Spiele“ darstellen. Als einige wenige seien hier genannt: Cultural envelopes, Kulturrallye, fünf Stiche, 20 Schritte, etc. Zusätzlich geht es auch um die Darstellung von Unterschieden im eigenen Kontext (Mädchen/Junge, dünn/dick, kurz/lang, hell/dunkel, älter/jünger). Weiters sind auch Rollenspiele, Übungen, Lehrgespräche, Diskussionen, Referate etc. einzusetzen. Diese Bereiche hängen jedoch sehr stark von der zur Verfügung stehenden Zeit ab und können kaum in den Einstiegssequenzen (ein bis drei Unterrichtseinheiten) eingesetzt werden.

Die Arbeit der nächsten Monate besteht nun darin, aus den gewonnenen Ideen und Anregungen einen grundsätzlichen Einstieg in diesen Themenkomplex zu erarbeiten und auch in der Praxis anzuwenden.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, viel Spaß und Freude beim Lesen und ich hoffe, dass auch für Sie einige interessante und neue Bereiche eröffnet werden.

**Wenn Sie, geschätzte Kolleginnen und Kollegen, an einer Zusammenarbeit in diesem Bereich Interesse haben, freue ich mich sehr darüber.**

Kontakt: [georg.ebner@bmlvs.gv.at](mailto:georg.ebner@bmlvs.gv.at)



**Abbildung 1: TeilnehmerInnen des Workshops „Interkulturalität und Diversity 2015“ vom 29. 09.. – 02. 10. 2015, IHSW, LVAK, Wien**



**Abbildung 2: Festvortrag DI Dr. Franz Fischler**



**Franz Fischler**

**Diversity Management aus europäischer Perspektive  
Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Problemfelder**

Festvortrag im Rahmen des Workshops „Interkulturalität und Diversity 2015“ am 29. September 2015, Landesverteidigungsakademie Wien

Ist Diversity Management aus europäischer Sicht anders als z.B. aus amerikanischer? Meine Antwort dazu ist grundsätzlich ja, einerseits weil der europäische Grundrechtskatalog wesentlich umfassender ist, andererseits auch weil hier auch die Geschichte und die gesamte europäische Kultur maßgeblich mit hereinspielen.

Gerade in den letzten Wochen ist dieses Thema wieder - bedingt durch die Flüchtlingsentwicklung – enorm aktuell und brisant geworden.

Dieser Workshop behandelt sowohl Diversitätsfragen innerhalb von Streitkräften und bei internationalen Einsätzen als auch aus kulturellen und religiösen Differenzen herrührende Probleme des multikulturellen und religiösen Zusammenlebens. Genau genommen behandelt dieser Probleme, für die seinerzeit die K.u.K. Armeeführung bereits sehr weise und heute noch modern anmutende Lösungen gefunden hatte.

Ich selbst leite seit mehreren Jahren das Europäische Forum Alpbach (EFA). In diesem Forum haben wir mittlerweile sehr viele Erfahrungen gerade mit jungen Leuten gemacht, denen Diversität und der Austausch zwischen Leuten aus sehr unterschiedlichen kulturellen Umgebungen ein besonderes Anliegen ist. Unter diesen jungen Leuten wird Gott sei Dank nach wie vor ein hohes Maß an Toleranz als ein besonderer Wert in Bezug auf Interkulturalität und Diversitätsmanagement gepflegt.

Es darf aber nicht darüber hinweg gesehen werden, dass sich heutzutage viele junge Leute damit schwertun, den Ballast ihrer eigenen Geschichte über Bord zu werfen und nach vorne statt zurück zu blicken.

Es gibt aber schöne Zeichen von Hoffnung, wenn z.B. Studenten aus Serbien und dem Kosovo gemeinsam eine höchst spannende Fotoausstellung organisieren, die so betroffen macht, dass sich sogar das europäische Parlament dafür interessiert.

Es gibt sie also, die Zeichen der Versöhnung und eines neuen Miteinanders. Es ist aber seit einigen Jahren auch zu beobachten – gerade in der politischen Diskussion –, dass sich die hehren Europäischen Werte – ganz besonders die Solidarität – zurück statt nach vorne entwickeln.

Auch die Jugend scheint wieder zunehmend polarisiert zu sein. Sie hat Probleme bei der Diskussion um ihre eigene Vergangenheit, um Nationalitäten, Grenzen oder bei der Unterstützung Griechenlands und noch viel stärker bei der Flüchtlingsfrage.

Experten meinen, die Geschichte holt Europa wieder ein. Und zwar nicht nur die Geschichte der letzten 30 oder 50 Jahre, sondern wie man am Balkan erkennen kann, die Geschichte seit der Schlacht auf dem Amselfeld. Und wir stehen in Bosnien und Herzegowina 2018 vor Wahlen und die Berichte, die wir von dort bekommen, stimmen uns nicht zuversichtlich, sondern es könnten sich manche Vorgänge von 1990/91 sogar wiederholen, samt erneuten Verschiebungen von Grenzen. Wesentlich krasser treten kulturelle und weltanschauliche Spannungen jedoch im Nahen und Mittleren Osten oder im Follow-up des Arabischen Frühlings zutage.

Alle diese Fragen erfordern, um sie zufriedenstellend beantworten zu können, jede Menge historische, religiöse, philosophische, soziologische und politische Analysen.

Wir haben daher für das EFA 2016 Aufklärung 2.0 als thematischen Rahmen gewählt, weil wir der Meinung sind, dass ihre Thematik hier von verschiedensten Seiten beleuchtet und in einer neuen Weise zu einem Gegenstand politischen Dialogs gemacht werden muss.

Meine Damen und Herren! Die Fragen nach der Vergangenheit beginnen immer stärker die Gegenwart zu formen, und das bedeutet für die Zukunft keineswegs eine hindernisfreie Orientierung hin zu einem zukünftigen gemeinsamen Europa.

So wie Sie hier versuchen, die Interkulturalität zu analysieren und Ursachen für ihre zunehmende Bedeutung zu erkennen, um dann Mechanismen eines besseren Umgangs mit diesen Themen zu erarbeiten, versuchen wir im Europäischen Forum Alpbach diesen Fragen ebenfalls die gebührende Aufmerksamkeit zu schenken.

Wir haben in den letzten 20 Jahren den europäischen Einigungsprozess mit großer Zuversicht nicht nur mitverfolgt, sondern versucht, europaweit programmatisch aber mit klaren Zielen diesen zu fördern. Ich muss heute gestehen, dass wir in der EU etwa um 2005 den vorläufigen Höhepunkt der europäischen Integration erreicht hatten. Damals war die Möglichkeit eines Zerfalls der EU undenkbar geworden. Heute ist ein möglicher Zerfall der EU als Denkmöglichkeit zurückgekehrt.

Ja, es ist leider so weit gekommen, dass die Bürger heute die EU vielfach als etwas Fremdes begreifen, mit dem sie sich nicht nur nicht identifizieren, sondern es hat sich mittlerweile ein Verständnis breit gemacht, nach dem die EU als eine Art superbürokratischer 29. Mitgliedsstaat daher kommt.

Ich gebe zu, dass die EU dazu ihren Teil beigetragen hat. Die EU hat mangels Bereitschaft ihrer Mitgliedsstaaten die großen Probleme zu lösen, sich auf Nebengleise begeben und damit zudem die Frage nach der Kosten-Nutzen Rechnung ihres Apparats aufgeworfen.

Als ich Kommissar in Brüssel war, hatten wir es meist nur mit Verteilungsproblemen und Widerstand gegen diverse Vergemeinschaftungen sowie mit missbräuchlicher Umsetzung des EU-Rechts durch die Mitgliedsstaaten zu tun. Damals waren Alle vom Gemeinsamen Europa überzeugt. Heute müssen wir die Überzeugung der Unverzichtbarkeit des Gemeinsamen Europas erst von neuem wiedergewinnen.

Wenn Sie mich nach den Ursachen des aktuellen Zustandes Europas befragen dann ist es ein ganzes Bündel von Entwicklungen, das den Einigungsprozess nicht nur angehalten hat, sondern in eine Retro-Entwicklung umzuleiten droht. Ich kann von diesem Bündel nur einige entscheidende Punkte nennen:

- Die Wirtschaftskrise: Die hohe Arbeitslosigkeit, insbesondere die Tatsache, dass in einzelnen Mitgliedsstaaten jeder 2. Jugendliche keine Arbeit findet.
- Die hohen Staatsschulden, von denen niemand so recht weiß, wie diese jemals abgebaut werden sollen.
- Die innovations- und Wachstumsschwäche, die uns global zurückfallen lässt.
- Die Vergreisung Europas bei gleichzeitiger Ablehnung der Zuwanderung.
- Aber vor allem sind es die Handlungsdefizite der EU, die mehr und mehr aus der Angst vor der möglichen Stärkung der rechten und linken politischen Ränder herrühren.

Ich glaube auch, dass die Verlangsamung des Einigungsprozesses nach Maastricht, den Integrationswillen dieses Jahrzehnts unterminiert hat. Das sich Hinziehen der Weiterentwicklung der europäischen Verträge, um die EU erweiterungsfähig zu machen, hat in der Folge enorme Frustrationen erzeugt und wegen der intransparenten Vorgangsweise sehr viel Konflikt und Ablehnung nach sich gezogen.

Ein kurzer Verfassungsvertrag und die Umsetzung der GASP und ESVP zunächst als „Coalition of the Willing“ hätten wahrscheinlich rascher Fakten geschaffen.

Daher sind wir, was die Verteidigungspolitik anbetrifft, streng genommen noch immer nicht über den Titel V des Maastricht-Vertrages hinausgekommen. Nach wie vor ist jeder militärische Einsatz einer von freiwillig sich engagierenden Nationen, und oft auch einer von sich freiwillig meldenden Soldaten und Zivilisten.

Dazu kommen knappe Budgets und die mangelnde Popularität für militärische Engagements oder gar für eine europäische Sicherheitsstruktur. Syrien, Libyen oder der Irak sind der Beweis, dass die EU als Weltmacht nahezu handlungsunfähig ist. Wie ich gehört habe, bedurfte es sogar einer enormen Überredungskunst, um nach Mali oder in die

Zentral-Afrikanische Republik ein paar Dutzend Berater oder eine Handvoll Hubschrauber zu entsenden.

Sie beschäftigen sich bei Ihrer Konferenz auch mit dem bei internationalen Missionen auftretenden sogenannten „*Comprehensive Environment*“. Ein „*Comprehensive Environment*“ gibt es aber nicht nur dort, sondern auch inmitten unserer Gesellschaft. In den Großstädten mit zunehmender Abschottung von Wohnzonen erlebt man das bei fast jedem Polizeieinsatz.

Diese Dinge werden uns noch intensiv beschäftigen. Denn wenn sich die jungen männlichen Zuwanderer nicht von einer weiblichen Lehrkraft unterrichten oder prüfen lassen, wenn Mädchen nicht am Turnunterricht teilnehmen dürfen, wenn man den Musikunterricht ablehnt, wenn Väter ihre Töchter nach Belieben vom Unterricht fernhalten können und falls diese dann dennoch in die Schule gehen mit Strafen zu rechnen haben, bekommen wir ein sozio-kulturelles Problem, das unsere Bildungspolitik und Rechtskultur rasch an ihre Grenzen führen könnte.

Es hat keinen Sinn hier so zu tun als sei alles in Ordnung. Und wenn bei uns Gott sei Dank Schulen nicht mit Bombenanschlägen rechnen müssen, ist das noch lange kein Grund zuzuschauen und abzuwarten, welche Probleme uns eine Jugend bereiten könnte, die sich nicht anpasst. Integration ist eine Megaaufgabe und Sprachkenntnisse allein – so wichtig sie sind – werden noch keine Lösung bringen. In den USA und in Frankreich sind beinahe alle Attentäter und Terroristen Native Speakers, ihre Familien seit Generationen im Land, aber eben nicht anpassungswillig.

Was das internationale Spektrum betrifft, möchte ich auf die Tatsache verweisen, dass wir es immer häufiger mit einer Schwächung bzw. Umgehung des Völkerrechts zu tun haben, das in vielen Regionen als „the white men’s law“ gilt. Auch sind uns im Völkerrecht manche Instrumentarien entschwunden oder werden nicht mehr angewandt. Die Folge ist eine Art Hybrid-Krieg, damit ist ein Nebeneinander von Frieden, Krieg, Terror und Folter gemeint. Humanitäre Abkommen gelten nicht, in Syrien und im Irak werden die Haager Abkommen von 1907 als inexistent angesehen und die Genfer Abkommen werden ignoriert.

Tausendfacher Mord an Kriegsgefangenen wird vom Westen ohne Aufschrei hingenommen. Wir mahnen zwar die Wahrung des humanitären Völkerrechts und die Einhaltung der Menschenrechte ein, aber tun kaum mehr. Noch fieser ist die Tendenz mancher Staaten, möglichst am äußersten Rand des Völkerrechts zu agieren, nämlich so, dass man zwar gerade noch keine Anklage wegen Verletzung des Völkerrechts erheben kann, aber sich systematisch deutlich außerhalb des Geistes des Völkerrechts bewegt.

„Diversity Management“ kann hier helfen, sich wieder auf die Mitte des Weges zuzubewegen.

Ein solches Management bedarf des Dialogs unter den Trägern diverser Kulturen und Gruppen. Das kann von einem freundlichen Gespräch über Hilfsangebote – etwa medizinische Hilfestellungen in einem Dorf – bis hin zum Krisenmanagement reichen.

Es braucht dafür jedoch sowohl das Engagement jener, die die Differenzen ausgleichen sollen oder müssen, als auch eine hohe Bereitschaft jener, die Diversität aktiv leben wollen, mit den Unwilligen professionell umzugehen, ohne diesen fremden Ideologien oder konfessionellen Sichtweisen aufzuzwingen. Wie kann man Diversity zwischen gut Meinenden, Fanatikern und Fundamentalisten managen? Wie sie dafür gewinnen sich „managen“ zu lassen?

Ich hoffe, Sie finden in Ihren Diskussionen darauf glaubwürdige Antworten. Wir dürfen nämlich leider nicht davon ausgehen, dass man Frieden bzw. soziale Ruhe mit Dialog allein, gewissermaßen mit „Gut zureden“, erreichen könnte. Dafür gibt es leider mehr als genügend Beispiele: Mehr als 30 Jahre lang wurde in Sri Lanka versucht, mit den gängigen Arbitration- und „Soft Power“-Methoden Frieden herbeizuführen. Einer unserer Mitarbeiter beim EFA ist aus Sri Lanka, sein Vater ist Minister. Dieser Mitarbeiter erzählte mir, dass alle Versuche, Soft Power einzusetzen letztlich misslungen sind, zuletzt ist das Scheitern mit dem Genozid an den Tamilen manifest geworden. Dennoch glaube ich, müssen wird die typischen Instrumente des Diversity Managements maximal nutzen.

Auf die militärischen Erfordernisse möchte ich hier nicht eingehen, dazu gibt es Berufenere. Ich beschränke mich daher auf das Nennen ei-

niger wesentlicher Punkte, von denen Ihnen allerdings die meisten bekannt sein werden:

- Diversity Management beginnt mit der Suche des Gesprächs auf der untersten Ebene, aber auch mit dem Gewinnen der Eliten als Multiplikatoren.
- In den Einsatzräumen braucht es daher eine gute Kommunikation inklusive massiver Propaganda. Da spielen immer häufiger die Social Media eine entscheidende Rolle.
- Antagonistische Botschaften müssen unterbunden werden, auch durch das aktive Stören von Frequenzen.
- Genauso müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um im Cyber War Präsenz zu zeigen.
- Die Bevölkerung schließlich gewinnt man am ehesten durch aktive Hilfeleistungen.
- Das alles erfordert Präsenz, Sprachkenntnisse, Ausdauer, Mobilität und Flexibilität aber auch Geld. Man stößt jedoch häufig sehr rasch an die Grenzen des Möglichen: In Alpbach klagte 2013 ein Berater von Präsident Obama, dass in Afghanistan die mehr als 300 NGOs mehr Schaden angerichtet als geholfen hätten, denn jede hat Dolmetscher, Ärzte, Fahrer oder Ortskundige verpflichtet und damit in den Dörfern den Alliierten die wichtigsten Kontaktpersonen für die Alliierten entzogen, was die Taliban umgehend für sich ausnützten.

Es gibt also Möglichkeiten, aber auch enge Grenzen.

Als ich Kommissar war, erreichte ich die meisten Erfolge letztlich durch Appelle an die Vernunft und durch das Hervorkehren des Benefits meiner Vorschläge. Ich weiß, das bedeutet in einem multikulturellen Szenario noch wenig. Wenn es um das Abwägen von Vor- und Nachteilen für die Betroffenen geht, ist so ein Vorgehen brauchbar. Es funktioniert aber leider dann kaum, wenn ideologische Argumente, aufgeheizt durch Fanatismus, der entscheidende Faktor sind.

Lassen Sie mich abschließend noch einige persönliche Anmerkungen zu Alpbach machen:

Wir haben uns vor 3 Jahren ein neues Leitbild gegeben und wollen ein Ort für interkulturellen Diskurs über Europa – und zwar seine Innen- und Außenwahrnehmung – sein. Wir verstehen uns darüber hinaus als Forum, auf dem Grund- und Menschenrechte diskutiert, unsere demokratischen Systeme weiterentwickelt und Lösungen für eine nachhaltige Welt gesucht werden. Methodisch wollen wir als Referenzrot für moderne Kommunikation gelten und weiterhin jungen Menschen und zunehmend auch KünstlerInnen eine Plattform bieten.

Ob und welchen Einfluss wir mit dem EFA auf Europa insbesondere auf Südosteuropa ausüben, lässt sich nicht messen. Aber es gibt deutlich positive Signale, etwa die vorhin erwähnte Ausstellung, die von Serben und Kosovaren gemeinsam organisiert wurde, oder das Treffen voriges Jahr in Sarajewo, wo junge Leute aus der Region miteinander beraten haben, wie sie ihre gemeinsame Zukunft gestalten wollen, oder auch das riesige Interesse an Angeboten für den Aufbau von Zivilgesellschaften.

So gesehen betreiben wir im EFA ebenfalls Diversity Management und organisieren interkulturellen Austausch. Allerdings ist das bei uns mit sehr wenig Sicherheitsrisiko behaftet und daher weniger brisant als die Themen Ihres Workshops. Umso mehr wünsche ich Ihnen für Ihre Arbeit viel Erfolg.



## **Barbara Schein und Simon Tasso**

### **Einleitung Workshop „Interkulturalität und Diversity 2015“**

Rund 50 Expertinnen und Experten verschiedener militärischer und ziviler sowohl in- als auch ausländischer Organisationen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz und Polen diskutierten gemeinsam in einem viertägigen Workshop, der vom 29. September bis 2. Oktober 2015 an der Landesverteidigungsakademie in Wien stattfand, die Themenbereiche Interkulturalität und Diversity. .

Die Veranstaltung, welche nun bereits zum fünften Mal stattfand, wurde von ihrem Leiter, ObstdhmfD Mag. Georg Ebner, eröffnet. Der Kommandant der Landesverteidigungsakademie, Generalleutnant Mag. Erich Csitkovits, ging in seiner Begrüßung sehr detailliert auf die Notwendigkeiten von Interkulturalität und Diversity im Rahmen militärischer Ausbildungsvorhaben und Einsätze ein. Weiters betonte er die unbedingt notwendige Zusammenarbeit von militärischen und zivilen Forschungs- und Lehrinrichtungen.

ObstdG Mag. Dr. Peter Hofer, stellvertretender Leiter der Attachéabteilung in Wien, begann mit seinem Vortrag über das Arbeiten im Comprehensive Environment, bei dem er das „OPERATOR“-Prinzip vorstellte. Dieses schreibt Schritte vor, die bei der Lösung von Problemen, Krisen und Konflikten im Comprehensive Environment helfen sollen. Bei der anschließenden Diskussion wurde das Dilemma der Wahlzyklen angesprochen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren sich einig, dass man langfristige Lösungen braucht, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Dies bedarf einiger Geduld und man muss auch Bereiche beachten, wo es gilt, den Diversity-Gedanken umzusetzen, wie zum Beispiel in den Bataillonen, in denen keine Frauen sind.

Die Frage wo Interkulturalität eigentlich beginnt, wurde einleitend im Vortrag von Dr. Brigitte Ohms, Bundeskanzleramt und Mag. Sonja Schittenhelm, Gruppe Rechtswesen und Legislativer Dienst im BMLVS,

beschrieben. Denn in jedem Bundesland, in jedem Ministerium sowie in jedem Unternehmen herrscht eine eigene Kultur. Während Frau Dr. Ohms den Hintergrund, den Inhalt und die Vorgangsweise bei der Ausarbeitung des Nationalen Aktionsplans Menschenrechte vorstellte, beschrieb Frau Mag. Schittenhelm die Aufgaben von Menschenrechtskoordinatorinnen und Menschenrechtskoordinatoren sowie die Entstehung der NAP-Projekte. Sie stellte die aktuell eingemeldeten Projekte wie „Anti-Rassismus im Sport“, „Menschenrechtsspezifische Ausbildungsmaßnahmen“ und „Interkulturalität und Gendergerechtigkeit“ und die weiteren geplanten Schritte vor.

Den Festvortrag beim diesjährigen Workshop lieferte der Präsident des Europäischen Forums Alpbach, DI Dr. Franz Fischler. Er hob vor allem die Besonderheiten des Diversitymanagements in Europa hervor, unter dem er den Dialog zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen versteht. Kritisch beobachtete er die Rückentwicklung der Solidarität in Europa bei wichtigen Fragen wie der Flüchtlingskrise sowie dem Griechenland-Hilfspaket. Bei der anschließenden Diskussion entwickelte sich ein feuriger Meinungsaustausch, wo vor allem Kritik an Europäischen Agrarsubventionen laut wurde.

Mit den Perspektiven der digitalen Gesellschaft und der Bewältigung von Problemen im Umgang mit Daten setzte sich Prof. DDr. Dirk Helbing, ETH Zürich, auseinander. In seinem Vortrag stellte er das Projekt FuturICT vor, welches drei Hauptkomponenten hat: Daten über die Welt zu generieren, diese Daten zu verwenden, um etwas über die möglichen Alternativen zu lernen, die wir haben und ein partizipatives System zu kreieren, so dass jeder diese Daten nutzen könnte. Insbesondere geht er auf die Gründe ein, warum dieses Projekt nicht erfolgreich war. Dabei stellte er Bottom-up-Organisation und Top-down-Regulierung und deren jeweiligen Herausforderungen gegenüber und die Grenzen von Big Data vor. Abschließend präsentierte er Lösungsansätze wie die Förderung der kollektiven Intelligenz und der daraus resultierenden Vorteile kultureller Diversity. Er schlägt unter anderem digitale Assistenten vor, welche uns unterstützen, um die Diversität in einer (Unternehmens-)Kultur zu verstehen und zu bewältigen.

In der darauffolgenden Präsentation stellten Oberstleutnant Michael Brendel und Dr. Andreas Berns vom Zentrum Innere Führung der Bundeswehr ihre Studie über die Integration von Frauen in der Bundeswehr vor. Mit Hilfe von diversen Arbeitsgruppen und Symposien wurden Empfehlungen gegeben, wie man zukünftig positive und negative Diskriminierung vermeiden kann.

Als nächstes gab Brigadier Mag. Franz Edelmann vom Referat Militärpädagogik im BMLVS eine Übersicht über Gender und Diversity im Österreichischen Bundesheer. Die Zielsetzung ist, dass die Vielfalt als positiv angesehen wird und nicht als Hindernis für eine erfolgreiche Unternehmenskultur. Nach einem einjährigen Prozess wurden Kriterien für eine gender- und diversitygerechte Ausbildungsgestaltung entwickelt, dabei ist aber auch zu beachten, dass die Anstrengungen für dieses Vorhaben noch am Anfang stehen und betont wurde, dass es noch ein langer Weg zur Selbstverständlichkeit der Implementierung des Gender- und Diversitygedankens in allen Ressorts ist. Passend dazu stellte Mag. Andrea Telsnig-Ebner von der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt das Modul „Diversity Management“ in der österreichischen Offiziersausbildung vor.

Mag. Robert Rozinsky vom Sprachinstitut des Bundesheeres stellte zu dem Thema „Interkulturalität und Sprache“ die Rolle der Sprache(n) in der interkulturellen Kommunikation, die damit verbunden Grundprobleme und wie interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachen vermittelt werden können, dar.

Anschließend gab Mag. Dr. Marc Stefan Peters vom Zentrum Innere Führung seinen Vortrag über die türkische Volksgruppe im Kosovo. Er stellte dabei die Geschichte der türkischen Minderheit und ihre Positionierung im heutigen Kosovo vor. Dabei beobachtete er, dass die Türken eine doppelte Identität entwickelten, also eine Identifikation mit dem Kosovo und der Türkei, und man deshalb von einer erfolgreichen Integration sprechen kann.

Michael Orth, Leiter der Akademie der Vielfalt in Tübingen, stellte daraufhin das Diversity-Impuls-Konzept vor. Dabei zeigte er, wie Diversity im täglichen Leben missverstanden wird – bei ganz normalen Gesprächen oder in Werbungen. Zudem wurde ein Workshop vorgestellt,

der sich mit dem Thema Deeskalation und einem möglichen Frieden in der Ostukraine beschäftigte.

Oberst im Generalstab Maximilian Eder von der Deutschen Bundeswehr, NATO-Militärberater in Georgien, stellte anschließend einen Erfahrungsbericht zu dem Kaukasuskonflikt vor und beschrieb die militärischen Notwendigkeiten und die diesbezüglichen Konfliktsysteme in Bezug auf Diversität.

Nach der Kaffeepause berichtete Oberstärztin Dr. Sigrid Etschmaier, Sanitätszentrum Süd in Graz, über Gender und Diversity im medizinischen Kontext. Ihr Vortrag berichtete über eine Begebenheit in Großbritannien, bei der tragischerweise eine Patientin ums Leben gekommen ist. Der Vorfall beschreibt den Einfluss menschlicher Faktoren in kritischen Situationen.

Als abschließende Präsentation schilderte MMag. Bernd Juen vom österreichischen Integrationsfond das Führen und Vorbereiten von Gruppen mit hoher Diversität auf ein Ziel hin. Dies manifestierte sich in Sprachkursen, wo ein Grundwissen der deutschen Sprache vermittelt wurde. Viele Kursteilnehmer hatten das Ziel, eine Arbeit in Österreich zu finden und Herr Juen beschrieb, wie er als Kursleiter Konflikte innerhalb der Gruppen deeskalieren musste.

Den dritten Workshoptag leitete Mag. Sandra Kick, Forschungsmanagement Landesverteidigungsakademie, mit einer Vorstellung des Expertennetzwerkes „Interkulturalität und Diversity“ ein. Dabei handelt es sich um eine Plattform zum Informations- und Ideenaustausch.

Im Anschluss stellte DI Dr. Marek Pawlak von der Akademie für Nationale Verteidigung in Warschau die Problematik der Diversität in der Ukraine vor, da es trotz derselben Sprache unterschiedliche Denkweisen gibt. Dies stellte er anhand des Beispiels von Ukrainern mit russischen Wurzeln dar.

Des weiteren berichtete Oberst Peter Lamplot, Sicherheitsakademie/BMI, aus seinen Erfahrungen in Bezug auf kulturelle Gegebenheiten bei der Polizeiarbeit und den daraus resultierenden Problemstellungen im Ausland. Er erläuterte vor allem die Polizeiarbeit in den Balkanstaaten.

Eine besonders intensive Diskussion der Themen wurde durch die Parallelworkshops am 1. und 2. Oktober ermöglicht. Die Teamleiter stellten ihre Themen vor und jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer konnte sich für einen Workshop entscheiden. Insgesamt gab es drei Workshops.

ObstdhmfD Mag. Christian Krammer, Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik an der Landesverteidigungsakademie, MMag. Aga Trnka-Kwiecinsky und Mag. Friedrich Altenburg, beide von der Donau Universität Krems, leiteten einen Workshop zu dem Thema „Implementierung und Umsetzung Interkultureller Inhalte in die Aus-, Fort- und Weiterbildung“. Dabei wurde mit den teilnehmenden Expertinnen und Experten darüber diskutiert, wie Stundenbilder zu den Themenbereichen Interkulturalität und Diversity strukturiert sein sollten und welche Inhalte grundsätzlich bzw. in weiterführenden Unterrichtseinheiten dargestellt werden könnten. Es wurden sowohl Unterrichtsmaterialien als auch Inhalte genau beleuchtet und auf ihre praktische Umsetzung hin besprochen.

Der zweite Workshop stand im Zeichen von Arbeiten in Teams mit hoher Diversität, wo Major Mag. Lothar Riedl, Riedl TV Salzburg, mit der Gruppenführung betraut wurde. Die Gruppe, die sich einfand war auch von hoher Diversität. Sie bestand aus Leuten vom Militär, Übersetzern, Lehrern und aus der Privatwirtschaft. Zur Ausarbeitung der Ergebnisse stand die Reflexion von eigener Erfahrung der Teilnehmenden im Vordergrund. Herausforderungen wurden vor allem bei der Teamintegration gesehen, da mehrere Entwicklungen diese in den letzten Jahren – jedenfalls aus subjektiver Sicht – erschwert hätten, dies ist vor allem an stärkeren kulturellen Unterschieden, sowie größer gewordener Sensibilität bezüglich Körperkontakt und Nähe geschuldet. Zudem konnte man beobachten, dass es weniger Vorbilder für Nachwuchsführungskräfte hinsichtlich Leadership gibt. Im Militär macht vor allem die Reduzierung von längeren Übungen zu schaffen. Ergänzend wurden die zunehmende Polarisierung gesellschaftlich akzeptierter Positionen zu Diversität und Gender Mainstreaming und die Frage, wie Führungspersönlichkeiten Vertrauen und Akzeptanz aufbauen können, diskutiert.

Den dritten Workshop leiteten Militärsenior Mag. Michael Lattinger, stellvertretender Militärsuperintendent und Chiara Gerlich, MSc., Team Gender Mainstreaming beim BMLVS, zu dem Thema Interkulturalität und Diversity in Gesellschaften mit religiöser Vielfalt. Es wurden von den verschiedenen Glaubensrichtungen Vertreter eingeladen, welche ihre Sicht zu dem Thema teilten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten nach der Vorstellung einer Frage die Antwort eines Glaubensvertreters darauf diskutieren. Einigkeit herrschte darüber, dass die (negativen) Handlungen einzelner Anhänger einer Religionsgesellschaft nicht einfach auf die jeweilige Religion zurückgeführt und verallgemeinert werden können. Es wurde des Weiteren über Erziehungsmethoden und die mitgegebenen Werte von verschiedenen Kulturen diskutiert. Dabei wurde auch auf die Rolle von Lehrerinnen und Lehrern eingegangen. Die Problematik, dass es in Österreich nicht ausreichende interkulturelle Begegnungs- und Gesprächsmöglichkeiten gibt und die Frage, wie man Jugendliche bei der Identitätsbildung begleiten kann, wurden angesprochen. Zum Abschluss wurde anhand einer praktischen Demonstration die Frage in den Raum gestellt, wie wir selbst auf Frauen mit einem Niqab reagieren. Dabei kamen gemischte Reaktionen, wie z. B., dass dies befremdlich oder irritierend wirkt. Daraus ergaben sich offene Fragen, wie „Wie weit müssen Menschen anderer Kulturkreise, die zu uns kommen und bei uns leben wollen, Teile ihrer Kultur und ihrer religiösen Vorstellungen hintanstellen, um sich bei uns und in unsere Kultur zu integrieren?“ oder „Was können wir tun, um unsererseits zu mehr Verständnis für Menschen aus anderen Kulturkreisen zu gelangen? Information, Aufklärung, Bildung.“

Am 2. Oktober hatten die Teams nochmals kurz die Gelegenheit, über die am Vortag erarbeiteten Inhalte zu reflektieren. Anschließend wurden die vorläufigen Workshop-Ergebnisse im Plenum präsentiert und ausgiebig diskutiert.

## **Barbara Schein**

### **Profit aus Diversity in der Arbeitswelt**

#### Einleitung

Das Bild vom weißen Mann, der erfolgreich in einer Firma arbeitet und seine Frau und Kinder versorgen muss, ist ein längst veraltetes Klischee. Heutzutage verfügen Frauen und Männer, egal welcher Herkunft, über ähnliche Ausbildungen und können zumeist entscheiden, welche Rolle sie im Arbeits- und Familienleben einnehmen. Die kritischen Argumente gegenüber einer arbeitstätigen Mutter sind zurückgegangen und die Väterkarenz ist ein präsent Thema. Es fand und findet ein Umdenken in den gesellschaftlichen Strukturen statt, womit sich auch viele Organisationen auseinandersetzen. Viele GeschäftsführerInnen, FirmenleiterInnen usw. haben erkannt, dass man von einer alten Arbeitskraft genauso profitieren kann wie von einem/einer Neueinsteiger/in oder von Personen mit einem anderen kulturellen Umfeld. In den USA hat man die Vorteile der Unterschiedlichkeit schon in den 1960er-Jahren erkannt und das daraus entwickelte Konzept „Diversity Management“ hat auch in Europa Zuspruch gefunden.

#### Was ist Diversity?

Der Begriff Diversity bedeutet übersetzt so viel wie Vielfalt und ist als die Vielfalt der Potentiale der Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zu verstehen. Man kann Diversity auch als eine gezielte Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit der Menschen beschreiben (WKO, 2015). Rosenstreich (2011) und Eggers (2011) definieren Diversity wie folgt:

*„Die Kernidee des Diversity-Diskurses lässt sich als Anerkennung der menschlichen Vielfalt und Pluralisierung von Lebensformen in ihren individuellen, sozialen und politischen Dimensionen fassen. Diversity-Ansätze wenden sich von jenen ab, die Differenz als Problem definieren, das es zu be-*

*heben gilt. Differenzen werden hier im Gegenteil als förderungswürdige Bereicherung beschrieben.“ (Rosenstreich, 2011)*

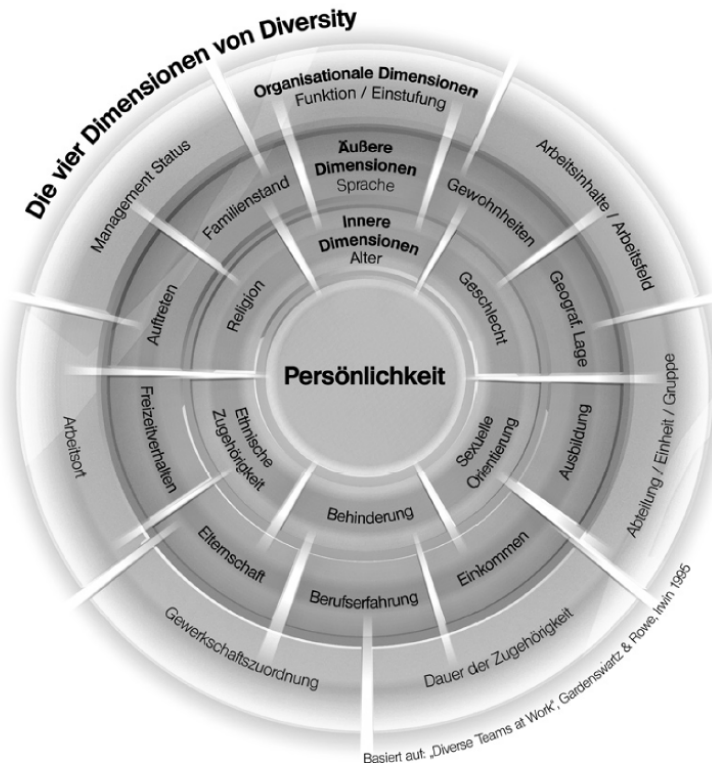
*„Diversity steht für gesellschaftliche Pluralität, für die Heterogenität und Unterschiedlichkeit von Lebenslagen und Lebensentwürfen, die in Gesellschaften der Spätmoderne charakteristisch sind. Als ursächlich für diese Entwicklung gilt nicht nur die Diversifizierung von sozialen Lagen, sondern die zunehmende Bedeutung globalisierter Mobilität.“ (Eggers, 2011)*

Die Vielfältigkeit der Menschen setzt sich aus unterschiedlichen Kategorien zusammen. Die vier Kerndimensionen bestehen aus (vgl. Abbildung 2):

- Persönlichkeit,
- innerer Dimension (wie Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnie, sexuelle und religiöse Orientierung),
- äußerer Dimension (wie Familienstand, Auftreten, Erfahrung, Gewohnheiten, etc.) und
- organisationaler Dimension (wie Arbeitsinhalte, Abteilung, Managementstatus, etc.).

Man kann dies auch als Mosaik von Menschen sehen, die eine Vielfalt von Berufs- und Lebenserfahrung, Sichtweisen, Werten und Weltanschauungen (Ostler, V., 2015) in den Alltag, in ihre Arbeit einbringen.





**Abbildung 3: Kerndimensionen nach Gardenswartz & Rowe, 1996**

### Die Vorzüge von Diversity in der Arbeitswelt

In der Arbeitswelt treffen die verschiedensten Menschen aufeinander. Trotz ihrer Unterschiedlichkeiten müssen sie miteinander arbeiten, was unter anderem durch Vorurteile oder eine bestimmte Haltung gegenüber bestimmten Menschen erschwert wird. Auch wird Diversity der MitarbeiterInnen von den ArbeitsgeberInnen nicht als Vorteil wahrgenommen, sondern vielmehr als eine Gegebenheit. Vielen sind sowohl die Ausprägungen als auch der Profit von Diversity nicht bewusst. Im Folgenden werden die Ausprägungen von Diversity beschrieben sowie die Möglichkeiten, diese in die Arbeitswelt einzubringen.

## Alter

Die Lebenserwartung der Menschen steigt. Dies spiegelt sich auch in der Arbeitswelt wieder, da zum einen ihre MitarbeiterInnen immer älter werden und zum anderen die Geburtenrate sinkt. Umgangssprachlich wird zwischen Jung und Alt unterschieden, wobei es keine einheitliche Definition dafür gibt. In der Eurobarometer-Umfrage (2009) wurde auch das Problem der Altersdiskriminierung verdeutlicht. Jede/jeder fünfte ÖsterreicherIn fühlt sich diskriminiert, wobei als häufigster Grund „Alter“ angegeben wurde. Die meisten sehen sich ab Vierzig mit einer Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt konfrontiert. In den letzten Jahren wurden Ansätze diskutiert, wie Unternehmen (Alters-) Stereotypen entgegenwirken können und von „Alten“ auch profitieren können (Eberherr, Fleischmann & Hofmann, 2011). Personen, welche gerade ins Berufsleben starten, können von den Erfahrungen ihrer älteren KollegInnen profitieren. Umgekehrt können diese von aktuellem Fachwissen, welches NeueinsteigerInnen mitbringen, lernen. MitarbeiterInnen, welche schon lange in einem Unternehmen arbeiten, kennen dessen Strukturen und haben unter Umständen schon betriebliche Veränderungen miterlebt. Sie können die daraus entstandenen Erkenntnissen mit den Neulingen teilen, ihnen Hilfestellungen geben. Auf der anderen Seite können die NeueinsteigerInnen neuen Wind in ein Unternehmen bringen und neue Möglichkeiten aufzeigen.

Ein gutes Beispiel, wo Ältere mit Jüngeren ihre Erfahrung teilen, ist der Verein ASEP (Austrian Senior Experts Pool), welcher aus pensionierten Fach- und Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung besteht. Ihr Ziel ist es, Wissen weiterzugeben, zu beraten oder auch Management auf Zeit leisten. (siehe [www.asep.at](http://www.asep.at))

## Behinderung

Die meisten Behinderungen meint man gleich zu erkennen – sei es an einem Rollstuhl, einem Blindenhund oder ähnlichem. Fragt man die ÖsterreicherInnen, ob sie sich behindert fühlen, wird es häufig mit „Ja“ beantwortet, da sie eine Brille aufgrund ihrer Sehbeeinträchtigung brauchen, ein Hörgerät wegen ihrer Hörbeeinträchtigung oder auch aufgrund

ihrer seelischen Gesundheit (Haider, 2011). Aber ab wann spricht man eigentlich von Behinderung?

Laut §3 des österreichischen Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes wird dies konkretisiert:

*„Behinderung im Sinne dieses Bundesgesetzes ist die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden, körperlichen, geistigen oder physischen Funktionsbeeinträchtigung oder Beeinträchtigung der Sinnesfunktionen, die geeignet ist, die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu erschweren. Als nicht nur vorübergehend gilt ein Zeitraum von mehr als voraussichtlich sechs Monaten.“* (Quelle: BMASK)

Insgesamt sind ca. 20% der Bevölkerung in Österreich in irgendeiner Form von Behinderung betroffen. In der gesamten EU beläuft sich die Zahl auf etwa 80 Mio. Menschen. (Horniak & Cimzar, 2015)

Trotz der Vielzahl an Behinderungen gehören Menschen mit einer stark ausgeprägten Behinderung zu einer benachteiligten Minderheit. Sie müssen im sozialen, aber auch im Arbeitsumfeld gegen Vorurteile kämpfen. Dies wird ihnen nicht unbedingt leichter gemacht, indem man speziell für sie konzipierte Arbeitsplätze schafft, welche sie von der restlichen Bevölkerung trennen. Dieser Schutzgedanke birgt ein hohes Exklusionsrisiko. Mittlerweile wird die berufliche Integration und Gleichstellung von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt vom Staat gefördert. Jedoch gibt es nach wie vor Barrieren – sei es baulicher oder gedanklicher Art. (Haider, 2011)

Die Marienapotheke ist eine der ersten Apotheken in Europa, welche gehörlose Lehrlinge aufnahm und diese auch im Kundendienst arbeiten lässt. Die MitarbeiterInnen der Apotheke haben dafür sogar die Gebärdensprache gelernt. Auch der Lebensmittelkonzern Spar stellt gehörlose oder schwerhörige Lehrlinge im Kundendienst ein.

### Geschlecht

Im Jahr 1979 trat erstmals die einfachgesetzliche Bestimmung zur Gleichbehandlung in Österreich in Kraft. In diesem „Gesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann bei der Festsetzung des Entgelts“

(BGBl. Nr. 108/1979) wurde explizit die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern aufgegriffen. (Bundeskanzleramt Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2015)

Inzwischen gab es einige Novellen und Entwicklungsschritte. Das aktuelle Gleichbehandlungsgesetz beansprucht einen weit größeren Geltungsbereich:

*„Das Gesetz schützt in der Arbeitswelt vor Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts insbesondere unter Bezugnahme auf den Familienstand oder den Umstand, ob jemand Kinder hat, vor Diskriminierungen aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.“* (Bundeskanzleramt Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2015)

Den jüngsten Untersuchungen zufolge ist, insbesondere was die Entlohnung betrifft, noch lange nicht von einer eindeutigen Gleichberechtigung zu reden. Während im Jahr 2006 der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen bei 25,5% lag, war der Unterschied im Jahr 2011 auf 23,7% gesunken (Müller et al., 2013). Laut Eurostat (2015) beläuft sich der Unterschied in der Bezahlung auf 25,5%.

Die Zugehörigkeit des Geschlechts ist eines der prägnantesten Unterscheidungsmerkmale der Menschen. Doch es gibt für einige Menschen einen inneren Widerspruch dieser eindeutigen Zuordnung und andere Formen von Geschlecht und Geschlechteridentitäten (z.B. Transgender, Hermaphrodit, etc. – vgl. Bundeskanzleramt Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2015; Bendl, 2011)

Durch die Modelle der Väterkarenz, Familie und Beruf und auch durch die Frauenquote wird versucht, die Benachteiligung aufgrund des Geschlechts zu minimieren. Jedoch ist die Haltung von den ArbeitgeberInnen ausschlaggebend, ob Gleichberechtigung in einer Firma tatsächlich stattfindet. Sieht diese/r beispielsweise Frauen als nicht gleichwertig an oder als eine Arbeitskraft, welche durch Schwangerschaft oft ausfallen könnte, wird sich wenig ändern.

## Sexuelle Orientierung

In den vergangenen Jahren war die „Homo-Ehe“ und das Adoptionsrecht für homosexuelle Paare ein heiß diskutiertes Thema, welches viele Neuerungen und Gesetzesänderungen hervorgebracht hat. In der Arbeitswelt sollte die sexuelle Orientierung unwichtig sein, da jede Person anhand ihrer Leistung beurteilt werden sollte. Trotz allem geht man zu meist von einer heterosexuellen Neigung der ArbeitskollegInnen aus. Auch gibt es immer noch Berührungsängste zwischen heterosexuellen und homosexuellen Personen. Eine Wertneutralität besteht weder auf gesellschaftlicher noch auf organisationaler Ebene. Der Verein agpro (austrian gay professionals) bildet seit 1998 ein starkes Netzwerk aus schwulen Unternehmern, Fach- und Führungskräften (s. [www.agpro.at](http://www.agpro.at)). Parallel dient der Verein Queer Business Women zum gegenseitigen beruflichen, wirtschaftlichen und persönlichen Austausch lesbischer Frauen (siehe [www.queer-business-women.at](http://www.queer-business-women.at)).

## Ethnische Zugehörigkeit

Unter „Ethnie“ versteht man eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Geschichte, Kultur, Abstammung, Sprache und geographische Herkunft hat und dadurch miteinander verbunden ist. (Horniak & Cimzar, 2015)

In der wirtschaftlichen, aber auch gesellschaftlichen und sozialen Entwicklung unseres Landes sind Migration und Integration zu Schlüsselfaktoren geworden. In vielen Unternehmen sind Sprachkenntnisse, Auslandserfahrungen und Mobilität wichtige Einstiegsriterien. Diese bringen vor allem Personen mit Migrationshintergrund mit und können sich daher einerseits selbst als eine wertvolle Ressource einbringen und andererseits einen Beitrag zur Internationalisierung leisten. Durch ihre Mentalität sowie die Kenntnisse über ihr Herkunftsland und dessen Gesetze erleichtern sie etwaige internationale Geschäftsprozesse. Auch wird durch das Einstellen von Personen mit Migrationshintergrund sowohl die Akzeptanz im Unternehmen selbst als auch im Zielland gesteigert. (Kreuzhuber, 2011, vgl. auch Achaleke & Akinyosoye, 2011)

Interkulturalität ist ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor, was schon viele UnternehmerInnen für sich entdeckt haben und daher Kurse,

Sprachtrainings und Coachings für Unternehmen mit ausländischen Firmensitzen und GeschäftspartnerInnen anbieten.

### Religion (und Weltanschauung)

Religion ist eine der ältesten Gegebenheiten in der Menschheit – begonnen bei den Naturreligionen bis zu den heutigen Weltreligionen. Religion beeinflusst das Leben von Millionen von Menschen, erzeugt ein Gefühl von Zugehörigkeit und ist zumeist auch eine Weltanschauung.

Dass religiöse Anhänger nicht immer den Diversity-Gedanken teilen, weiß man zu gut aus der Geschichte, wie etwa von den Kreuzzügen im 11. und 13. Jahrhundert, welche religiös und wirtschaftlich motiviert waren. Heutzutage ist in Europa ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Zusammenleben trotz verschiedener Religionen möglich. Auch Unternehmen können von den verschiedenen Religionen ihrer MitarbeiterInnen profitieren, wenn sich dadurch Unternehmensziele einfacher und schneller, sowie kunden- und teamorientierter umsetzen lassen können. (vgl. Spitterberger, 2011)

Inzwischen gibt es eigene Unternehmen, welche sich mit dem Geschäftsmodell Religion auseinandersetzen. Beispielsweise hat der Gründer und Geschäftsführer von AMBERON diligent Consulting das Thema „Islam in Unternehmen“ in sein Geschäft integriert und bietet auch Beratungsdienstleistung für Unternehmen mit muslimischen MitarbeiterInnen an.

### Schlussfolgerung

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity kann für Unternehmen lohnend sein, wenn man Unterschiedlichkeit der Individuen als strategische Ressource nutzt. Nach der WKO (2015) bringt die Einbeziehung von Vielfalt der heimischen Wirtschaft klare Vorteile:

- Höhere Beschäftigung durch den Zugriff auf bislang unentdeckte Talente;
- Weiteres Wirtschaftswachstum durch das Ausschöpfen aller zur Verfügung stehenden Ressourcen;

- Mehr Internationalisierung durch erweiterten Handlungsspielraum (z. B. im Sinne von Mehrsprachigkeit);
- Gesteigerte Verteilungsgerechtigkeit durch die Einbeziehung von Personen und Gruppen, die bislang nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen wurden;
- Größerer sozialer Zusammenhalt durch proaktive Begegnungen und Austausch mit diversifizierten Anspruchsgruppen.

Ein Beachten bzw. Tolerieren von Diversity in einem Unternehmen bedeutet nicht, dass dieses Thema bereits gemanagt ist. *Diversity Management* findet erst statt, wenn es als eine Unternehmensstrategie die Vielfalt der Personen in Organisationen und Unternehmen wahrnimmt und nutzt. Diese Personen sind jedoch nicht nur MitarbeiterInnen, sondern können auch KundInnen, GeschäftspartnerInnen oder andere Stakeholder der Organisation sein. Das Ziel ist es, für alle Beschäftigten strukturelle und soziale Bedingungen zur Entwicklung und Entfaltung im Umfeld zu ermöglichen. (Diversity Consulting GmbH, 2015)

Aktives Diversity Management innerhalb eines Unternehmens besteht daher nicht in wohlgesetzten Absichtserklärungen, sondern verfolgt konkrete, überprüfbare Ziele (WKO, 2015):

- Kostenreduktion, Einsparungen durch effektiveren und effizienteren Mitteleinsatz
- Diversifizierung des Personals, Zugriff zu mehr Talenten
- verringerte Streuverluste in Marketing und Werbung, verstärkte Einbindung der Stakeholder
- höhere Flexibilität der Individuen und der Organisation
- gesteigerte Problemlösungskapazität
- Innovation und Kreativität
- permanent lernende Organisation
- transkulturelle Gemeinsamkeit, da Unverwechselbarkeit angestrebt wird.

Auch in der Organisation Bundesheer wird Diversity gelebt und gefördert. Menschen mit Behinderung werden im Verwaltungsapparat integriert und als gleichwertige Mitarbeiter gesehen. Es gibt zahlreiche

laufende Projekte der Abteilung des Gender Mainstreaming, wie zum Beispiel *Gender Medizin im BMLVS/ÖBH* mit dem Ziel der Durchführung einer Erhebung zu kardiovaskulären Risikofaktoren im Sinne einer geschlechtergerechten Prävention. Oder auch *Explizite Integration von Gender Mainstreaming in die Grundausbildungen des BMLVS/ÖBH* zur Erstsensibilisierung und Grundinformation zu der Thematik der Gleichstellung und Gleichwertigkeit von Menschen. (Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender-Mainstreaming/Budgeting, 2015). Auch im Österreichischen Heeressportverein (ÖHSV) wird in vieler Hinsicht Vielfalt gelebt – sei es beim Geschlecht, bei der Religion oder durch eine Behinderung. So gewann 1998 der ÖHSV-Gespannfahrer Anton Taborsky (HSV Zwölfaxing/RFV Pappelhof) bei der WM der Paralympics für Fahrer mit Behinderung in Wolfsburg 4 WM-Titel (Mannschaft/Gelände- und Hindernisfahren/Kombination) und wurde zum „Sportler des Jahres des ÖHSV“. (Österreichischer Heeressportverband, 2012)

Wir sind alle Teil von Diversity – sei es am Arbeitsplatz, im Freundeskreis oder auch innerhalb der Familie. Wir sind vielfältig und können dies im Miteinander nützen. Die Vorteile für ein gelebtes Diversity Management sind klar, jedoch muss man bedenken, dass es mitunter auch zu Reibungen und sogar Konflikten führen kann. Gleichheiten oder Ähnlichkeiten verbinden oftmals Menschen, schaffen Vertrautheit. Zu viel Unterschiedlichkeit birgt auch die Gefahr, dass es zu mehr Konflikten, Reibungen kommt. Daher ist es wichtig, nicht nur über die Unterschiedlichkeiten nachzudenken, sondern auch über die Prinzipien der Gleichheit. Es sollten konkrete Strategien für das jeweilige Unternehmen angewendet werden, um etwaige Risiken zu vermeiden. Dies hat sehr viel mit der Führung des Teams und des gesamten Unternehmens zu tun. Wenn dies funktioniert, hat man eine bessere Informationsverarbeitung und kann den größtmöglichen Profit aus der Diversität im Unternehmen schaffen.



## Literatur

Eggers, M.-M. (2011). Diversity/Diversität in: Susan Arndt & Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.): Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk. Münster: Unrast Verlag.

Rosenstreich, G. N. (2011). Antidiskriminierung und/als/trotz...Diversity Training. In: María do Mar Castro Varela/Nikita Dhawan (Hg.), Soziale (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung. Münster, Wien: Lit-Verlag.

Haider, M. (2011). Risiko Behinderung?. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv, S. 143-159.

Eberherr, H., Fleischmann, A., Hofmann, R. (2011). Altern als Prozess: Integrative Organisationsstrategien. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv, S. 129-141.

Achaleke, B. & Akinyosoye, C. (2011). Diversity der Hautfarbe. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv, S. 123-128.

Bendl, R. (2011). Geschlecht\* und Geschlechter\*verhältnisse in Organisationen. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv, S. 81-106.

Spittersberger, G. (2011). Unternehmerisches Handeln im Lichte religiöser MitarbeiterInnen und KundInnen. In: Praxisbuch Diversity Management. Wien: facultas.wuv, S. 175-188.

Müller, F., Itin A., Schwenkel, C., Wyttenbach, J., Ritz, A. (2013). Staatliche Kontroll- und Durchsetzungsinstrumente zur Verwirklichung der Lohngleichheit. Bern:Interface.

Diversity Consulting GmbH (2015). Was ist Diversity Management?.

URL: <http://www.factor-d.at/content/site/de/ueberdiversity/wasistdiversitymanagement/index.html?SWS=424dec65e595b76ae154e2e376f05c60> [22.10.2015]

Ostler, V. Managing Diversity. URL: <http://www.diversity-gesellschaft.de/monat01.html> [22.10.2015]

Bundeskanzleramt Gleichbehandlungsanwaltschaft 2008-2015. Gleichbehandlungsrecht in Österreich.

URL: <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/site/6441/default.aspx> [22.10.2015]

Horniak, G. & Cimzar, M.. Vielfalt brings! Diversity Management für Kleinunternehmen.

URL: <http://www.vielfaltbrings.at/diversitymanagement.html> [22.10.2015]

Österreichischer Heeressportverband. Daten und Fakten (2012).

URL: <http://www.heeressport.at/index.php/der-oehsv/36-daten-und-fakten> [16.10.2015]

Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender-Mainstreaming/Budgeting (2015).

URL: <http://www.imag-gendermainstreaming.at/cms/imag/projekte.htm?channel=CH0542> [16.10.2015]

Cserkits, M.. Islam und Bundesheer (2013).

URL: <http://www.bundesheer.at/truppendienst/ausgaben/artikel.php?id=1623> [16.10.2015]

## **Interkulturalität in modernen Gesellschaften**

Der Kulturbegriff findet besonders in der heutigen globalisierten Welt eine häufige Anwendung. Das Wort wird benutzt, um Gemeinsamkeiten hervorzuheben, die zur Inklusion und Offenheit führen, aber auch, um sich zu unterscheiden, bis hin zur Ausgrenzung. Das Wort kann man vom Lateinischen „colere“ und „cultura“ herleiten (pflegen, bebauen bzw. Anbau, Pflege), und es ist deshalb eng mit der Landwirtschaft assoziiert. Somit kann man ableiten, dass Kultur etwas vom „Menschen gemachtes“ ist.

In der heutigen Zeit hat sich der Kulturbegriff vom landwirtschaftlichen Anbau auf „die pädagogische, wissenschaftliche und künstlerische ‚Pflege‘ der individuellen und sozialen Voraussetzungen des menschlichen Lebens selbst“<sup>1</sup> weiterentwickelt. Kultur ist heute deshalb Bestandteil vieler anderer Begriffe wie z. B. Alltagskultur, Diskussionskultur, Esskultur, Fankultur, Firmenkultur, Fußballkultur, Populärkultur, Subkultur und vieler weiterer Zusammensetzungen (z. B. Kulturlandschaft, Kulturtechniken, politische Kultur). Um sich an eine Definition des Kulturbegriffes anzunähern, liefert der amerikanische Anthropologe Ward H. Goodenough einen Lösungsansatz, in dem er „A society’s culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in a manner acceptable to its members, and to do so in any role that they accept for any one of themselves.“<sup>2</sup> Dieser äußerst schlichte Versuch der Erklärung der Begrifflichkeit stellt Kultur auch in eine sehr strenge Konvention, die Verantwortung in sich birgt und nur grob die kreative Vielfalt, die viele mit Kultur verbinden, anspricht. Kultur ist etwas von Menschenhand Geschaffenes, sie ist eine Lebensform. Kultur ist oft nicht gewollt, sondern vielmehr ein Produkt der unsichtbaren Hand und des gemeinsamen sinnträchtigen Handelns.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ort, 2008, S. 19.

<sup>2</sup> Goodenough, 1964, S. 36.

<sup>3</sup> Hans Jürgen Heringer, 2004, S. 107.

Mit dem Präfix „Inter“ wird der Kulturbegriff noch erweitert, da man darunter „das Aufeinandertreffen von zwei oder mehr Kulturen, bei dem es trotz kultureller Unterschiede zur gegenseitigen Beeinflussung kommt“,<sup>4</sup> versteht. Es handelt sich hier um einen Begriff, der derzeit definitiv en vogue ist, was wenig überrascht in Zeiten der Migration und des demografischen Wandels wie der Urbanisierung. Jedoch spielt Kultur auch eine gewichtige Rolle in unserer Gesellschaft, da es heute viele Möglichkeiten gibt, mit Menschen aus anderen Ländern schnell in Kontakt zu kommen. Man denke dabei ganz besonders an die Sozialen Medien, aber auch an Programme, die vom Staat unterstützt werden wie Erasmus oder das hier bekannte Fulbright Stipendium. Da Interkulturalität immer einen Austausch zwischen zwei Personen oder Gruppen voraussetzt, ist die interkulturelle Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der Interkulturalität. Dabei spielt nicht nur die Sprache eine gewichtige Rolle, sondern auch die Gestik und Mimik. Wenn man in Großbritannien zwei Getränke bestellen will, und dabei dem Barman den Zeige- und Mittelfinger ausstreckt und ihm dabei den Handrücken zeigt, muss man hoffen, dass dieser weiß, dass es sich dabei um ein interkulturelles Missverständnis handelt. Ansonsten kann es gut sein, dass die Gläser sehr schnell als Wurfgeschosse benutzt werden. Auch die Geschichte kann einen Kontext ändern, wie das Beispiel des ausgestreckten Zeige- und Mittelfingers zeigt. Während des Zweiten Weltkrieges wurde mit dem V-Zeichen „Victory“ oder „Victoire“ dargestellt. Zudem benutzten es die Niederländer das V, um „Vrijheid“ („Freiheit“) zu symbolisieren, und es wurde so zum Antipol des Hitlergrußes. Dem kriegserischen Symbolismus entflohen die Gestik in den 1960er- und 70er-Jahren, als es ein gängiges Symbol für Kriegsgegner wurde, um „Peace“ darzustellen. Heute erfreut sich das Zeichen besonders im ostasiatischen Raum großer Beliebtheit und wird außerordentlich gerne bei Fotos benutzt.

Besonders die derzeitige Flüchtlingskrise verlangt ein intensives Beschäftigen mit interkultureller Kommunikation. Vor allem in Schulen wird dies sehr offensichtlich. Dort kommt es sehr schnell zu Missverständnissen, und Schulen machen sehr unterschiedliche Erfahrungen mit

---

<sup>4</sup> Siehe unter <http://www.ikud.de/glossar/multikulturalitaet-interkulturalitaet-transkulturalitaet-und-plurikulturalitaet.html> [23.10.2015]

Kindern von Flüchtlingen. In einem im September 2015 veröffentlichten SPIEGEL-Artikel<sup>5</sup> werden diese Erkenntnisse dargestellt. Als Beispiel wurden hierfür zwei Lehrerinnen gewählt, eine ist Koordinatorin an einer Schule in einer Großstadt (Dortmund), die andere ist eine Lehrerin in einer nicht genannten Kleinstadt in Rheinland-Pfalz. Beide Lehrkräfte berichten, dass die Kinder von Flüchtlingen sehr wissbegierig sind, vor allem wenn es darum geht, die deutsche Sprache zu lernen. Der Erfolg, die Schüler zu integrieren, war in beiden Fällen aber sehr unterschiedlich. Dies war vor allem auf die ungleich vorhandenen Ressourcen zurückzuführen. In Dortmund kommen Schüler erst einmal in Auffangklassen, wo sie zwei Jahre auf den normalen Unterricht vorbereitet werden; der Fokus liegt – neben den gewohnten Fächern – vor allem auf dem Erlernen der deutschen Sprache. Auch Kinder, die noch nicht Lesen und Schreiben können, kommen in Alphabetisierungsklassen. Von dort kommen sie in den normalen Unterricht, und die Eingliederung erfolgte bisher recht problemlos. In der rheinland-pfälzischen Kleinstadt fehlen die Ressourcen für Auffang- und Alphabetisierungsklassen. Die Lehrerin berichtet von einem Schüler aus Somalia, der weder lesen noch schreiben konnte. Die Lehrer wollten dies dadurch kompensieren, indem sie ihm Nachhilfeunterricht gaben. Jedoch war dies nur von mäßigem Erfolg gekrönt, da oft Lehrer ausfielen und deshalb auch der Nachhilfeunterricht. Nach einiger Zeit war der Abstand zum Normalunterricht so groß, dass der Schüler zurückgestuft werden musste. Auch kulturell gab es einige Unterschiede, an die sich beide Seiten gewöhnen mussten. Eine Lehrerin aus Dortmund berichtete, dass bei einem Elternsprechtag der Onkel einer aus Syrien stammenden Schülerin anwesend war und sich weigerte, ihr die Hand beim Abschied zu geben. Dies war allerdings kein Zeichen der Missachtung, sondern damit wird in seiner Kultur der Respekt vor einer Frau zum Ausdruck gebracht. Zudem ist es auch passiert, dass in einer Auffangklasse eine Marokkanerin von Mitschülern beschimpft worden war, weil sie sich freizügiger angezogen hatte. Dies legte sich aber, sobald die Schüler einander besser kannten. Das zeigt, dass Probleme, die zwischen verschiedenen Kulturen entstehen, sehr oft so banale Gründe haben wie ein simples Missverständnis oder einfach

---

<sup>5</sup> Siehe unter: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wie-lehrer-und-schulen-mit-fluechtlingen-umgehen-a-1049097.html> [23.10.2015].

Unwissenheit über die Kultur der anderen Person. Das Dortmunder Beispiel des beschimpften marokkanischen Mädchens ist jedoch auch sinnbildlich dafür, dass oft die Annahme sich durchsetzt, dass kulturelle Barrieren zu groß sind und dass sich Menschen nicht vertragen können. Allerdings können diese Hindernisse schnell überwunden werden, wenn man eine Person besser kennenlernt.

Vor allem im Sport zeigen sich Mannschaften als Beispiele gelungener Interkulturalität. Als Österreicher kommen einem natürlich sofort die sensationellen Erfolge der hiesigen Fußballnationalmannschaft in den Sinn. Hier vereinigen sich Menschen aus jedem österreichischen Bundesland und viele mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zu einer Einheit, mit dem Ziel, Spiele für Österreich zu gewinnen. Sogar der Trainer kommt nicht aus Österreich, sondern aus der Schweiz. Dies ist ein positives Beispiel, durchaus auch für das Österreichische Bundesheer. Es ist neben Sportvereinen und einigen Berufen der wohl letzte Ort, wo man eine soziale Mischung findet. Dies war eine Erfahrung, die für mich als Grundwehrdiener sehr prägend war. Man fand sich in einer Kaserne mit Leuten mit völlig unterschiedlichen sozialen, kulturellen, politischen und bildungsmäßigen Hintergründen wieder. Trotz anfänglichem Misstrauen legte sich dies bereits nach dem spätestens zweiten Tag, da man zusammenarbeiten musste, und Freundschaften entwickelten sich rasch. Da war es völlig irrelevant, ob die andere Person nicht gleich war wie du, sondern wir fühlten uns alle gleich, denn wir hatten vorgegebene und selbstgesteckte Ziele, die wir zusammen erreichen wollten. Es spiegelt die Geschichte des marokkanischen Mädchens wieder, wo ihre Mitschüler sich rasch gut mit ihr verstanden, weil alle das Ziel hatten, die Sprache zu lernen. Zudem hat das Bundesheer eine Auslandspräsenz und steht repräsentativ für Österreich. Wie beim Vortrag von Oberst Hofer von der Attachéabteilung sowie von den Ausbildern der Militärakademie angesprochen, wird sehr viel Wert darauf gelegt, mit anderen Kulturen in Kontakt zu kommen. Soldaten werden im Unterricht auf die kulturellen Unterschiede des Landes, in dem sie stationiert werden, vorbereitet. Dies sind Aspekte, die immer mehr an Wich-

tigkeit gewinnen. Um diesen Beitrag poetisch abzuschließen, verweise ich auf die Worte des brasilianischen Schriftstellers Paulo Coelho<sup>6</sup>:

*“Culture makes people understand each other better.  
And if they understand each other better in their soul, it is  
easier to overcome the economic and political barriers.  
But first they have to understand that their neighbour is,  
in the end, just like them, with the same problems, the  
same questions.”*

### **Bibliografie:**

Goodenough, W. (1964). Cultural Anthropology and Linguistics. In: Hymes, D.: Language in Culture and Society/A Reader in Linguistics and Anthropology. New York, Harper & Row, S. 36-39

Heringer, H. J. (2004). Interkulturelle Kommunikation, UTB

Klovert, H. Flüchtlinge im Unterricht: Aufgefangen, durchgehangen

URL: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wie-lehrer-und-schulen-mit-fluechtlingen-umgehen-a-1049097.html> [Abgerufen am 23.10.2015]

Ort, C.-M. (2003). Kulturbegriffe und Kulturtheorien. In: Nünning, A./Nünning, V. (Hrsg.), Konzepte der Kulturwissenschaften, Theoretische Grundlagen, Ansätze-Perspektiven. Stuttgart, J. B. Metzler, S. 19-38

<http://www.ikud.de/glossar/multikulturalitaet-interkulturalitaet-transkulturalitaet-und-plurikulturalitaet.html> [Abgerufen am 22.10.2015]

---

<sup>6</sup> [www.un.org/apps/news/newsmakers.asp?newsID=27](http://www.un.org/apps/news/newsmakers.asp?newsID=27) [17.2.2016]





## **Peter Hofer**

### **Working in the comprehensive environment**

A prerequisite for mission accomplishment

On the following pages I want to share an idea with you concerning the work within a comprehensive environment. It is a simple acronym – easy to understand and easy to use. But taking this to heart will make the comprehensive work much easier and more efficient.

First of all, it is necessary to define “Comprehensiveness”. Literature offers a lot of views as Cécile Wendling elaborates several different approaches in her work on the Comprehensive Approach to Civil-Military Crisis Management<sup>7</sup>. The paper drafted by Rintakowski and Autti states that the term Comprehensive Approach used in their paper is not referring to a specific definition but describes the common – still vague – idea behind it.<sup>8</sup> The “EU’s CA-flower” frames a Comprehensive Approach comprising institutional aspects (i.e. CSDP), actors (i.e. diplomacy) and fields of activity (i.e. sanctions)<sup>9</sup>. A publication from Austria’s National Defence Academy offers a definition putting the efforts of actors (state/non-state, national/international) in a crisis management scenario to achieve a shared goal by a maximum of unity of effort<sup>10</sup> to the foreground.

So it is obviously not easy, if not impossible, to find a common definition, as the actor’s points of view share only a common core. For our purpose, we will reduce the ideas of comprehensiveness to some basic characteristics, which are as follows:

---

<sup>7</sup> Wendling, 2011

<sup>8</sup> Rintakowski & Autti, 2008

<sup>9</sup> Rehrl, Jochen in: Rehrl & Glume, 2015

<sup>10</sup> Kotzian, Jürgen in: Gauster & Hensellek, 2014, p. 246

- The Comprehensive Approach is nothing new. It is a traditional method that has been in use ever since mankind. Great empires would not have been able to come into being without the comprehensive visions and actions of their leadership.
- Comprehensiveness is every activity linking us to other actors outside of our own group. Therefore everybody becomes a messenger of the own system.
- Comprehensiveness means interdisciplinarity. The more disciplines we can focus on a problem, the more holism can be derived from that. And holism enhances resilience, the ability of regaining the power to act after critical incidents within organisations and states.
- A comprehensive approach is an everyday requirement and nothing that shall be reduced to operational needs. We have to start with the comprehensive approach during the debriefing of the previous operation.
- The comprehensive environment is not founded on the logical operators “IF...THEN”, “AND”, “OR” and “NOT”. Therefore the system seems illogical if not chaotic to those not used to it.

Although the actors within the comprehensive environment can vary in accordance with the environment the demands of the core actors are pretty much the same. Those are politics, economy, science, police, military and diplomacy<sup>11</sup>. As a matter of fact, the last years witnessed a significant increase of non-state actors which all try to gain a significant share of the aforementioned. And this circumstance makes the comprehensive environment more and more complex.

Before we turn to the Operator-acronym itself, we have to discuss the environment a little bit. All our actions are taking place in a framework that can be described by the timeframe and the intensity of conflict as shown in figure 1. The world we are all living in has turned into a

---

<sup>11</sup> c.f. Höfler in: Weber / Stiftner, 2013, p. 198

highly dynamic environment. But generally speaking, we have the chance to do something against the surprise, as no crisis comes without any indications, although we are not able to read these indications anymore. I have the firm belief that this circumstance is driven by the general approach of specialization. We have a very profound knowledge on specific details, but very few (if any) theories have a more general approach.

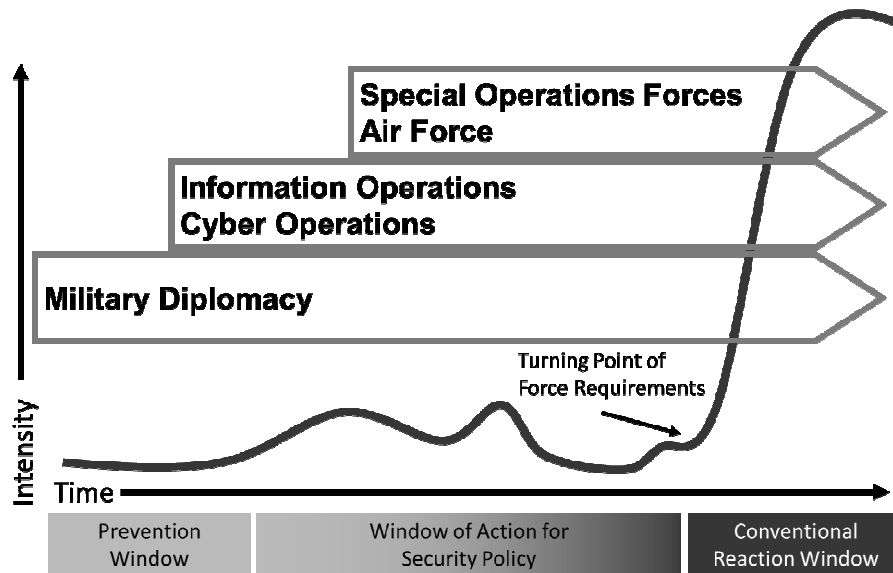


Abbildung 4: Crisis Development<sup>12</sup>

The graph depicts the typical crisis development. After a stable period that should be used for *preventive measures*, the crisis enters the phase of higher volatility. Still, there is time to act and to do something in order to shape the crisis to a better outcome – the so called *window of action for security policy*. If no actions are taken within this time frame and the roots of the conflict remain, the situation will pass *the turning point of force requirements* and enter the *conventional reaction window*. The chances for shaping the conflict have been passed and the con-

<sup>12</sup> c.f. Hofer & Vorhofer, 2016, p. 191.

flict itself dictates the requirements. This sequence of events can be witnessed in a lot of crisis areas.

*There are certain capabilities that can be of best use within the window of action for security policy – capabilities that have to have a high responsiveness, offer a maximum of flexibility and have a minimum reaction time offering global outreach: Special Operations Forces, Air Force, Cyber Operations, Information Operations and Military Diplomacy.*

The tool with the widest range of application among those is military diplomacy. It can be used long before the crisis in the prevention window, throughout the crisis and in the aftermath of it.

To cope with the challenges from the crisis crescent ranging from eastern Europe via the Middle East to northern Africa, we have to develop a strategy that reflects this crisis crescent and frames the threats to Europe emanating from there. Starting from the cooperation core, we introduce *an inner ring with high engagement* requirements, an *outer ring with lower engagement* requirements and an information / action ring connecting the perimeter with only diplomatic engagements.

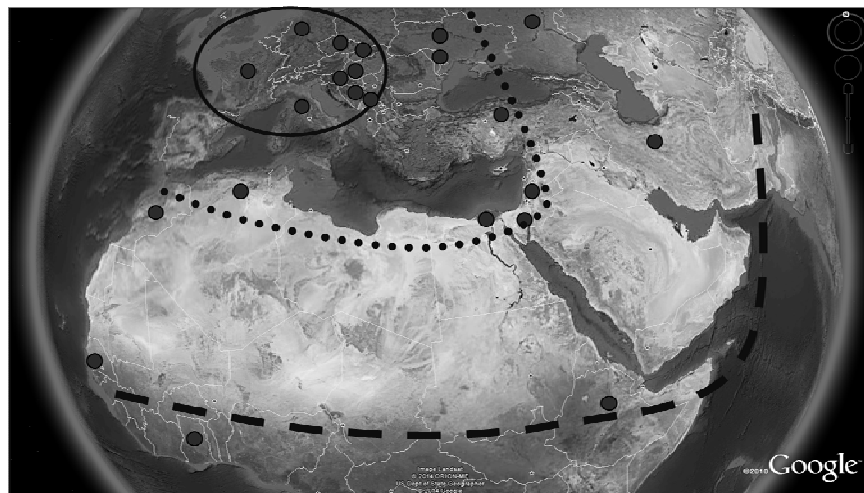


Abbildung 5: Strategic Approach<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> c.f. Hofer & Vorhofer, 2016, p. 191.

Action within these rings has to be taken on a permanent basis and we must not wait for the outcome of negative developments. An example of what could happen if we wait things out is the migrations crisis that hit Europe in 2015. It had a great effect on society, the governments and the European Union as an Organisation. The need to contain security problems was identified but underfunded half-heartedly. Additionally, the ability to understand the crisis areas and their needs is hampered by the attempt to bringing western style democracy to the whole world thereby creating even more chaotic circumstances.

Within the described strategic approach military diplomacy can be used to build long value chains by establishing cooperation measures.

After framing the environment, we can now turn to the Operator-principle. The term “operator” can describe a variety of persons or actions. One aspect is common to all of them – they are specific in a certain way and require a special skillset. The same applies to the “OPERATOR-Tool”. It is meant as an assistance to people operating within a comprehensive environment.

Off course comprehensiveness can be put into theories and models, but it comes to life only by doing it and living it – the comprehensive approach is no rocket science. It can easily be done by sticking to some very simple rules, and these rules are imperative for every actor, so you can encourage your partners in the comprehensive environment to also stick to these rules. These rules will often seem logical and clear to you, because they are common sense. But still people often do not stick to them, which means that there must be institutional gaps or other limitations to their application – or a lack of awareness. Therefore these rules are recommendations not only for single persons but also for every organisation within the comprehensive environment.

First of all, you have to open yourself to the outset. Comprehensiveness will work only with openness. As Newton, Colley and Sharpe state in their article on strategic thinking, it is an obligation for the military to start a strategic dialogue:

*“The armed forces have an intellectual and constitutional obligation to inform, persuade and even encourage our civil leadership to engage in a strategic dialogue. This is a delicate balance because*

*it must acknowledge the constitutional boundary that subordinates the armed forces to the civilian leadership.”<sup>14</sup>*

Dialogues like that will be the starting point for the comprehensive approach in every aspect and with every actor on every level – be it the strategic, operational or the tactical one. And everybody has to play a vital role in this dialogue.

***Opening yourself to the outset is the starting point of the comprehensive approach and everybody in the comprehensive community can and even must participate.***

Dealing with other organisations and people of a different background is based on a very simple principle, namely **acceptance**. This circumstance can be understood within the “Efficiency-Formula”<sup>15</sup>. All efforts in a mission area should be focused on the increase of support and the decrease of denial by shifting neutral positions to the supportive side. This is much easier said than done because in many cases efforts are centred around the own belief system. But how will you manage to convince the local population if not by gaining their acceptance? And this is only possible by adapting to their needs and belief. So every effort must be powered by the product of the quality of the effort and the acceptance. And because the acceptance is so important, it is even squared:  $E=Q \times A^2$ .

***Good work must be paired with acceptance of the people who have to live with the outcome.***

An early example for the importance of acceptance is known from the crusades. In the contemporary poem “*L’Etoire de La Guerre Sainte*” by Ambroise, Syrian Christians (*poulains*) ask Richard Lion-heart during the third crusade not to attack Jerusalem because the negative outcome would fall back on them, whereas the crusaders would re-

---

<sup>14</sup> Newton, Colley & Sharpe, 2010

<sup>15</sup> c.f. Department of the Army, 2006, p. 5-3. The efficiency formula was first presented during the 2011 Cadre Conference of the Austrian Armed Forces by Michael Kramer, then CEO of ORANGE telephone company and further developed by General Günter Höfler, then the Austrian Joint Forces Commander.

turn to their homes.<sup>16</sup> So obviously nothing is really new in mankind, except the technological developments.

The comprehensive approach requires a lot of patience. This is due to the number of players in the comprehensive environment, their differing goals and background. As we have already discussed, the establishment of efficient efforts requires a lot of acceptance. And this in turn is dependent on mutual trust and understanding. Comprehensive Approach is a long-term project. You might know the common indigenous perspective of “us having the watch and them having the time”.

***There are no quick gains within the Comprehensive Approach. It is all about mutual trust, understanding, psychology and above all – continuation.***

Working in such an environment can be compared to a biological water purification plant. In such a purification plant two different types of sludge have to be well balanced by tentative adjustments – adding too much or too less of oxygen at a given time will cause a severe malfunction of the waste water plant. This illustrates the importance of being patient. In general there will be no significant change possible within the few months of your presence. Therefore the plans have to be far-reaching and the ways of achieving the aims have to be paved for “generations of successors”. And they have to keep those tracks, sometimes taking a junction, but generally sticking to the goals, unless it is not a less desirable outcome that has to be expected. Also remember what Ambroise told us about the *poulains*!

As a matter of fact, every person and every organisation has its own specific strengths – but also weaknesses. This means, that no organisation is perfect in its ability to solve the complex problems in a demanding environment on its own. All organisations and enterprises have a unique selling proposition. They are very good in their core competencies, but not so efficient in other tasks. Therefore, working together is the key to success:

*“The White Paper on Defense and National Security defines resilience as the will and capacity of a country, public authorities and*

---

<sup>16</sup> Paris, 1897, p. 206

*society to withstand the consequences of a major aggression or disaster and rapidly restore their normal functioning or at least restore a socially acceptable situation.*"<sup>17</sup>

But it is not always easy bringing different actors together, because jealousy and ignorance are trip-wires that make every comprehensive effort ineffective. Combining different strengths on the other hand will create a high quality of comprehensive action, thereby creating a highly resilient system. This is especially important due to the fact that there are different types of resilience as described by Chanliau – ranging from highly flexible to extremely static, the former being more vulnerable but the latter being less adaptable.<sup>18</sup>

***Do not fight weaknesses, accept them and exchange strengths for getting stronger in a really comprehensive team.***

Should I do it on my own, if someone else could do it better? Would my action be a benefit to the situation or could I even hamper the outcome? If it is only the "media battle" you want to win, it is far too short-sighted for comprehensive success. Tightly knit relationships are important for successful cooperation. You have to know the originator of a message in order to put it into a frame of understanding, and without personal relationships such an understanding cannot be provided. And besides the own approach, every other actor brings different views thereby increasing the angle of sight at which a problem can be looked upon. The more open the discussion is the more problem solving aspects can be added to the set of actions.

*"As of May, there was a growing awareness of the need to develop closer cooperation with the diverse and numerous humanitarian community through weekly meetings, the organisation of joint convoys and strong information-sharing channels through enhanced civil-military cooperation (CIMIC). The troops and the humanitarian community had to learn mutual recognition by respecting each other's space and methods."*<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Chanliau, 2012, p.4

<sup>18</sup> c.f. Chanliau, 2012, p.5

<sup>19</sup> Helly, 2009, p. 344



***Every opinion is relevant for comprehensive success, but only if the other actors are aware of it.***

In 2012 the European Mineral Resources Conference set a framework for an open discussion between the different actors in the comprehensive environment by searching for answers to the question of securing the supply with mineral resources. During this conference, General Günter Höfler, then the Austrian Joint Forces Commander, added the security rectangle in discussing the role of the armed forces in the supply with mineral resources. Within this security rectangle<sup>20</sup>, he worked out very clearly the importance of working together and the specific role of different actors in achieving a common goal. And this rectangle of DEMAND – RESPONSIBILITY TO DECIDE – ACTIVITIES applies to every comprehensive scenario.

This represents the core of the OPERATOR-principle, because the deep and thorough understanding of a problem is the definite key to success.

*“We must engage these tribes at a close and personal level with a much deeper cultural understanding than we have ever had before.”<sup>21</sup>*

Within these lines, Jim Gant describes his experience in interacting with local people in Afghanistan and how important it was, to put their belief system and their needs in the centre of his own efforts for successful common achievements. Every other approach is destined to fail.

***Understanding the environment you are working in is the foundation for a sound comprehensive plan.***

Therefore, it is of uttermost importance to dig a little deeper in order to understand the environment you are acting in. You can compare this to an iceberg. The tip you can see is only a small part of it, representing the functional memory. The much bigger part – the storage memory is not visible but it contains all the collective memories – good ones and

---

<sup>20</sup> c.f. Höfler in: Weber / Stiftner, 2013, p.201

<sup>21</sup> Gant, 2009, p.9

bad ones as well – and provides the basis for the forthcoming reconstructions<sup>22</sup>.

*“Most importantly, Assmann concluded in 1999 and reaffirmed in 2011 that memory is an amalgam of forgetting, choosing and processing what is recorded.”<sup>23</sup>*

Therefore it is necessary to know about this memory in detail. Otherwise you will always be surprised by the happenings. Finding the Centre of Gravity is one of the major tasks in strategic and operational level planning and should bring the insight into the framing of the problem and provide the basis for a sound planning of own efforts. But one tends to look at the problem very superficially and that the events of the past are only reflected to a certain extent. But it is indispensable to understand all aspects of the history in order to find a way to the Centre of History<sup>24</sup>.

***Understanding a conflict is the basis to solve it. But it has to be absolutely clear, that a conflict resolution has to fall within the belief system of the people prone to it and not within our wishful thinking and western style democracy.***

The Centre of History frames the spatial constants and the dynamic development of the collective memory of a society within its visible reconstruction and taking into account also the invisible ones, thereby providing a deeper understanding to the roots and causes of a conflict.

This can be compared to the braids of a rope manifold intertwined giving it the strength it needs for its purpose.<sup>25</sup> But as you cannot see the inner braids (the “soul” of the rope), you do not see the complete collection of the collective memory “under the water line” of the iceberg.

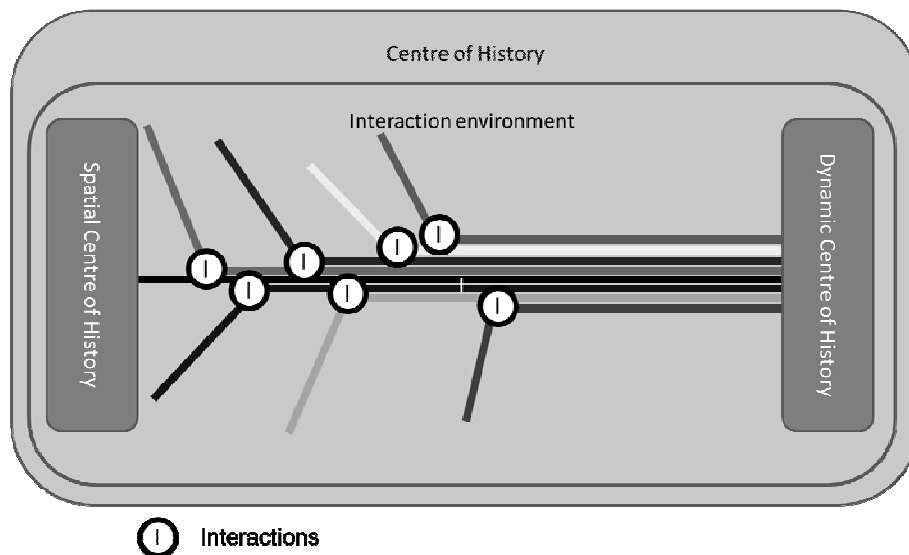
---

<sup>22</sup> c.f. Assmann, 2010, p. 134-140

<sup>23</sup> Hartman, 2013, p. 227

<sup>24</sup> c.f. Hofer, 2014, p. 359 - 363

<sup>25</sup> (Department of the Army, 2006) p. 5-6 compares the logical lines of operation with a rope.



**Abbildung 6: The Centre of History<sup>26</sup>**

Those braids are created by interactions shown in figure 3 above. From the very beginning (“Day 7 of the Creation”) there is only one line based on the spatial constants, but in the course of time, a lot of interactions create that rope. Geography coins a society’s identity and defines the cornerstones for a conflict. The outcome of clashes again forms a party’s identity (“The victorious warriors of our country won in the battle of...” versus “The shame of the year xxxx bringing centuries of grief and suppression...”).

SHAPE’s “Comprehensive Operations Planning Directive” pays attention to the variety of actors and was drafted with the purpose of providing a methodology that makes best use of comprehensiveness.

*“Experience has demonstrated the increasing significance of: stabilisation operations; military support to post-conflict reconstruction efforts; and the military’s capability to react quickly given the necessary political direction. But what is equally clear is the key role of the UN and relevant international organisations, as well as ap-*

<sup>26</sup> c.f. Hofer, 2014, p. 360

*appropriate non-governmental organisations, in ongoing operations and future crisis.”<sup>27</sup>*

But it is not enough to have good ideas, the other actors and stakeholders have to understand it. Every organisation has its own terms, methods and language. This is part of their unique selling proposition and hampers the comprehensive work. As they will not change their standards to yours, you have to translate – and vice versa. And you have to transfer more and more responsibility.

***Understanding your language is a prerequisite for efficient communication. Deficiencies in communication end up in the termination of important contacts.***

Therefore you have to adapt to those “brothers in arms”, which are not aware of your culture and understanding. This requires a kind of a diplomatic skill set. Sometimes you will not understand the other’s behaviour and talking. So try to understand and make yourself understandable and be aware of the fact, that the back-offices have other opinions than the field workers. And you have to understand them. When soldiers are talking about jointness for example, it is very clear to them what it is about. Speaking to a linguist for example, “joint” has a completely different meaning. “Joint attention” in linguistics describes the establishment of a common attention focus between two people<sup>28</sup>. “Strategy” can also have a variety of meanings for different actors, very few of them define it the way soldiers do. So the essential thing is a common set of terms that are defined by popularity and common knowledge. You cannot expect that everybody sticks to your terms, so you have to adapt to the common wording.

This effort to make your language understandable can be achieved in different ways. They range from the civilian leadership (remember the reflections of Newton, Colley and Sharpe!) and military leaders to representatives from different organisations you have to work with in order to make a comprehensive approach really comprehensive. Good tools to make your ideas and approaches transparent and open are viral market-

---

<sup>27</sup> SHAPE, 2010, p.1-1

<sup>28</sup> Schneider, 2015, p. 137

ing and the television, because you can address a lot of people with a wide range of background by effective means which are available to everybody at any time.

Working in the comprehensive environment is a multinational and diverse challenge. The permanent orientation sets the conditions for your operation. It is the only way to cope with the complexity.

*“The NEOCC coordinated the evacuation by military means of 4.529 people of 78 different nationalities over a period of 13 days, utilising ships and aircraft from a variety of different countries. This was done by 54 evacuation sorties to 13 different locations across Libya.”<sup>29</sup>*

The example of a NEOCC underlines complexity and explains the necessity of permanent orientation – think about the variety of actors within this environment. You have to be familiar with other approaches to make your own be an integrated part of the joint and combined success. Ignoring the other’s ways, ends and means will result in a mission failure. Making your idea part of the comprehensive game is relevant for success.

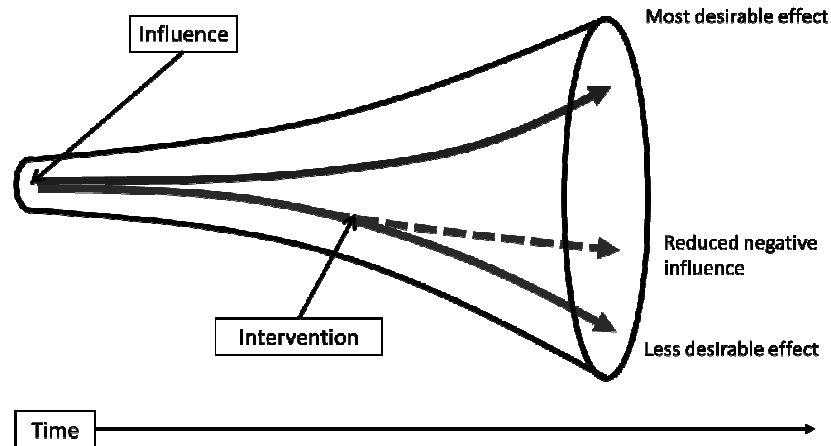
***You have to keep in contact with other actors and know their organisation, aims, methods, approaches and networks in order to make your own ideas fit into the whole machine.***

We have already discussed the importance of knowing the content of the collective identity that is hidden and not part of the current reconstruction. A tool to make your effort more fitting – especially within the environment of multi-layered operations – is the “Scenario Funnel”. With every step that has to be taken, every actor should keep the outcome of his influence in mind. The scenario funnel depicts the possible developments within a certain timeframe into the future and helps to develop trend scenarios. Within those trends an influence can turn into a most desirable effect or it can turn negative. Recognising a negative development will cause an intervention – but in general it is not possible to make it a desirable effect again – too much has been spoilt so far. It will only be possible to reduce the negative influence. Taking the right steps

---

<sup>29</sup> Schrumph & Stam, 2012, p. 21

at the influence point within a comprehensive framework is the precondition for a real positive development.



**Abbildung 7: Scenario Funnel<sup>30</sup>**

This scenario funnel is important for decision making because it makes the role of one's own mindset and belief system transparent. Taking the "most desirable effect" in the funnel as a the "Most Favourable Course of (Own) Action" (for example the establishment of a western style democracy within a tribal focused society with weak state organization) enables the decision makers to identify a realistic scenario by the awareness, that this could only be achieved under best circumstances and within a framework comparable to the own one – it can help you to identify wishful thinking. Keeping this in mind will make the own efforts more fitting by putting the local circumstances into the foreground of scenario development.

The tasking organisation is often an international organisation, adhering to extremely high values and standards. But the implementation of high standards requires like-minded societies and a certain amount of acceptance. If those factors are not part of the decision making process, the decision will be correct in terms of our own standards but not successful. Jürgen Kasselmann states that "*Military personnel at the*

<sup>30</sup> c.f. Hofer, 2014, p. 20

*operational level often lack an appreciation for the vital importance of the civil dimension for an effective military contribution[...]*<sup>31</sup>. Thinking in terms of the “Most Favourable Course of Action” and the integration of Civil-Military Cooperation are helpful in the apprehension of this civil dimension.

Not everybody in your organisation makes the same experiences, because not everybody can be in interaction with other comprehensive actors and some are still in training. For those we have the responsibility to relay the knowledge and translate the ideas in order to enable them to contribute to the overall comprehensive effort.

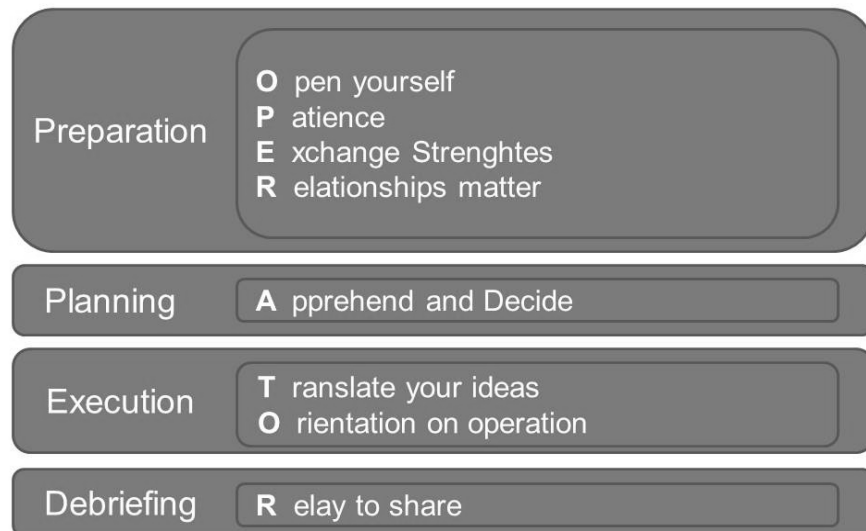
***“Tell the others within your organisation, who do not make your experience in comprehensive environment, to also make them understand.”***

The positive feeling that was created for an advertising leaflet for example must also be distributed within your organisation. Briefings, workshops, discussion or simply a side talk having a coffee can be those means to pass the information to others and make them valuable assistants within the comprehensive environment by their acceptance and positive attitude towards it. The training has to adapt to the current and foreseeable challenges on a permanent basis in order to make the future “operators” effective participants of the comprehensive environment.

Bringing all the rules together unveils the OPERATOR-principle, the guideline for everybody working in a comprehensive environment on the solution for complex problems. The several steps / rules can put into an order within the leadership cycle of preparation, planning, execution and debriefing.

---

<sup>31</sup> Kasselmann, 2012, p. 21



**Abbildung 8: Operator principle**

That makes the ubiquitous importance of comprehensive action clear and additionally shows how important *proper preparation* is. You cannot start with comprehensiveness upon arrival in a mission area.

*Sound planning* requires comprehensive understanding. The more aspects of a problem can be taken into account, the more suitable the solutions to a problem will be.

During the *execution phase* the permanent communication of your efforts and continuous tracking of intent and real outcome make the work more efficient.

A *thorough debriefing* creates the conditions for starting the cycle anew and getting even better.

The world we have to act in is an increasingly complex place. The reason for that are globalization and digitalization. The pace is very high and the challenges require an approach taking a lot of aspects and actors into consideration and it is not easy to find your way in this demanding operational environment. The OPERATOR-Tool is designed for people who have to act and decide in such complex scenarios within compre-



hensive environments. It helps to find your way and your position within the comprehensive framework and assists in digging into the collective memories of the societies you are confronted with in order to find fitting answers to the operational questions. The application of the OPERATOR-Tool enables to frame the environment thereby creating understanding of the powers in the background.

#### References:

Assmann, A. (2010). *Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses*. München: C.H. Beck.

Chanliau, P. (2012, No 26). La résilience: surmonter le chaos. *Doctrine Tactique*, pp. 4-6.

Department of the Army, H. (2006). *U.S. Army & U.S. Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*. Washington D.C.

Gant, J. (2009). *One Tribe at a Time*. Los Angeles.

Gauster, M., & Hensellek, B. (. (2014). *Internationales Krisen- und Konfliktmanagement 2.0*. Wien: Landesverteidigungsakademie.

Hartman, J. (2013, Fall). Review: Assmann, Aleida. Cultural Memory and Western Civilization: Functions, Memory, Archives. *Cincinnati Romance Review* , pp. 225-228.

Helly, D. (2009). The EU Military Operation in the Republic of Chad and in the Central African Republic (Operation EUFOR TCHAD/RCA). In G. Grevi, D. Helly, & D. (. Keohane, *ESDP, The First Ten Years* (pp. 339 - 352). Brüssel.

Hofer, P. (2014). *Die Bedeutung der geschichtlichen Entwicklung für ein umfassendes Konfliktverständnis am Beispiel des Libanon unter besonderer Berücksichtigung der Kohlenwasserstoffe*. Graz: Dissertation.

Hofer, P., & Vorhofer, P. (2016). Denken und Handeln im Sicherheitspolitischen Aktionsfenster. *Österreichische Militärische Zeitschrift*, p. 188-196.

Höfler, G. (2013). The Role of Armed Forces in Support of Minerals Policy. In L. Weber, & R. (. Stiftner, *Raw Materials are Future*. Wien: Verein zur Förderung des Bergmannstages, der Rohstoffinitiative sowie der Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet der Rohstoffe.

Kasselmann, H.-J. (2012). Civil-Military Cooperation. A Way to Resolve Complex Crisis Situations. *PRISM 4 (No.1)*, pp. 17 - 29.

Newton, P., Colley, P., & Sharpe, A. (2010, February/March Volume 155). Reclaiming the Art of British Strategic Thinking. *RUSI Journal*, pp. 44-50.

Paris, G. (. (1897). *Ambroise: L'Estoire de la Guerre Sainte. Histoire en vers de la troisième croisade*. Paris: Imprimerie Nationale .

Rehrl, J., & Glume, G. (. (2015). *Handbook on CSDP Missions and Operations*. Wien: Directorate for Security Policy of the Federal Ministry of Defence and Sports of the Republic of Austria.

Rintakoski, K., & Autti, M. (. (2008). Comprehensive Approach Seminar. *Seminar Publication on Comprehensive Approach. Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management*. Helsinki: Crisis Management Initiative.

Schneider, S. (2015). *Bilingualer Erstspracherwerb*. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Schrumph, C., & Stam, A. (2012, Spring / Summer Issue #13). Non Combatant Evacuation Operations. No Way Out. *Impetus. Bulletin of the EU Military Staff*, pp. 20-21.

SHAPE, S. H. (2010). Comprehensive Operations Planning Directive. Mons.

Wendling, C. (2011). *The Comprehensive Approach to Civil-Military Crisis Management*. Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire .

**Brigitte Ohms**

**Der österreichische Nationale Aktionsplan  
Menschenrechte**

**1. Teil: Hintergrund, Inhalt und Vorgangsweise bei Ausarbeitung des NAPMR**

Ausgangslage:

1. Die Frage nach der Achtung der Menschenrechte ist die latente Gretchen-Frage an einen demokratischen Staat. Demokratie, Rechtsstaat und die Gewährleistung von Menschenrechten sind eng miteinander verknüpft und regelmäßig beeinflussen sie sich gegenseitig oder bedingen sogar einander.<sup>32</sup>

Menschenrechte tragen dazu bei, das Zusammenleben in einer pluralistischen Gesellschaft zu ermöglichen und zu verbessern. Sie haben daher per se inklusiven Charakter.

Ein Rechtsstaat kann nicht allein an seinem *Bestand* an Menschenrechten beurteilt werden – Papier ist bekanntlich geduldig. Er ist vor allem auch daran zu messen, *wie* er diese Rechte tatsächlich gewährleistet.

2. Die österreichische Rechtsordnung bietet ein ausbalanciertes System subjektiver Menschenrechte. Als verfassungsgesetzlich gewährleistete Rechte können sie erforderlichenfalls nicht nur gegen die Vollziehung, sondern sogar gegenüber dem einfachen Gesetzgeber geltend gemacht werden. In Österreich kann jeder seine Rechtsposition notfalls selbst verteidigen oder durchsetzen;<sup>33</sup> dazu stehen in erster Linie eine

---

<sup>32</sup>Vgl. *Grabenwarter / Pabel*, Europäische Menschenrechtskonvention, 5. Aufl, 2012, § 5 Rz 13f.

<sup>33</sup>Vgl. anschaulich die Ausführungen im Erkenntnis des Verfassungsgerichtshofes VfSlg. 18.747/2009, wonach das Rechtsstaatsprinzip es erfordere, dem Einzelnen ein

funktionierende unabhängige Gerichtsbarkeit, darüber hinaus die Volksanwaltschaft und zahlreiche niederschwellige Instrumente zur Verfügung.

3. Art und Umfang der verfassungsgesetzlich gewährleisteten (Menschen-)Rechte und der menschenrechtlichen Standards unterliegen einer laufenden Weiterentwicklung. Die einfachgesetzliche Ausgestaltung von Menschenrechten und ihre Umsetzung sollten die jeweils aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene reflektieren.<sup>34</sup> Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (im Folgenden: EGMR) verwendet etwa für die Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten (im Folgenden: EMRK) und die darin verankerten Menschenrechte den plastischen Begriff des „*living instrument*“.<sup>35</sup> Schon seit langem werden Menschenrechte nicht nur als Freiheits- und Abwehrrechte des Einzelnen gegenüber dem Staat verstanden. Sie beinhalten vielmehr, nach der Rechtsprechung der Gerichte, zunehmend Gewährleistungspflichten des Staates, um dem Einzelnen geeignete Rahmenbedingungen zu bieten, die es ihm ermöglichen, seine (Menschen-)Rechte entsprechend zu genießen.

#### Ziel des Nationalen Aktionsplan Menschenrechte:

4. Die österreichische Bundesregierung setzt nun die über 150 Jahre alte österreichische Menschenrechtstradition fort und hat sich in ihrem Arbeitsübereinkommen für die Jahre 2013 bis 2018 u. a. das Ziel gesetzt, einen Nationalen Aktionsplan Menschenrechte (im Folgenden: NAP-MR) auszuarbeiten und umzusetzen,<sup>36</sup> um damit das friedliche Zusammenleben der österreichischen Bevölkerung in Freiheit, Sicherheit und Würde weiterhin effektiv zu sichern. Die Bundesregierung reagiert mit

---

adäquates Rechtsschutzinstrumentarium gegen Eingriffe des Staates in seine geschützte Rechtssphäre zur Verfügung zu stellen.

<sup>34</sup>Vgl. Grabenwarter / Pabel, aaO, § 5 Rz 12ff: Menschenrechtliche Gewährleistungen erlauben bzw erfordern eine „ausgeprägte“ teleologische Interpretation.

<sup>35</sup>Vgl. Grabenwarter / Pabel, aaO, § 5 Rz 14. Dies ist für Österreich deshalb so bedeutsam, weil die EMRK hier im Verfassungsrang steht.

<sup>36</sup>Seite 75; das Arbeitsprogramm ist abrufbar unter <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=53264> (10. Jänner 2016).

diesem Projekt auf Empfehlungen von Gremien der Vereinten Nationen, des Europarates und seitens der österreichischen Zivilgesellschaft.

Diesen Empfehlungen liegt die Ansicht zugrunde, dass die Erstellung, Umsetzung und Evaluierung allgemeiner NAP-MR geeignet seien, Kohärenz und Effizienz der Menschenrechte in einem Land herzustellen. Ein NAP-MR gilt insbesondere als Möglichkeit zur nachhaltigen Förderung der Menschenrechte und zur kontinuierlichen Verbesserung ihres Schutzes. Zugleich soll durch ihn der Dialog zwischen Akteuren aus allen gesellschaftlichen Bereichen, also staatlicher Stellen mit jeweils hauptbetroffenen bzw. spezialisierten Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft stimuliert werden.<sup>37</sup>

#### Struktur des NAP-MR:

5. Der NAP-MR soll, so das erwähnte Arbeitsprogramm der Bundesregierung, „die bestehenden sektoriellen Aktionspläne im Menschenrechtsbereich in einem gemeinsamen Rahmen“ stellen „und in Zusammenarbeit mit der Volksanwaltschaft ergänzen“.

In Umsetzung dieser Vorgaben sind die Bundesministerien übereingekommen, in einem allgemeinen Teil die Menschenrechtssituation in Österreich kurz darzustellen und die bestehenden sektoriellen Nationalen Aktionspläne (vor allem NAP für Integration; zur Bekämpfung des Menschenhandels; zur Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen; für Menschen mit Behinderung; zur Gleichstellung von Frauen und Männern) prinzipiell unberührt zu lassen und lediglich zusammenfassend zu beschreiben. Den Kern des NAP-MR werden ergänzende themenspezifische Projekte bilden, die vielfach einzelne internationale Empfehlungen aus vorangegangenen Staatenprüfungen Österreichs aufgreifen. An dieser Stelle ist zu bemerken, dass für die Projekte kein zusätzliches Budget

---

<sup>37</sup> Vgl. das Handbuch des UNHCR vom 29. August 2002; den Entschließungsantrag der Abgeordneten Alev Korun u.a. betreffend Erstellung eines Nationalen Aktionsplans für Menschenrechte vom 17. Dezember 2013, 88A(E) XXV. GP; zusammenfassend die Studie des Deutschen Instituts für Menschenrechte „Ein Nationaler Aktionsplan für Menschenrechte für Deutschland?“, 2003.

zur Verfügung gestellt wird, was die Bundesministerien vor zusätzliche Herausforderungen stellt.

#### Verfahren zur Erstellung des NAP-MR:

6. Ursprünglich war in Aussicht genommen, den von Österreich gewählten Prozess der Vorbereitung der *Universal Periodic Review* der Vereinten Nationen (im Folgenden: UPR)<sup>38</sup> und die Arbeiten für den NAP-MR parallel zu führen. Damit sollte nicht zuletzt die Umsetzung dieser beiden Vorhaben für die Zivilgesellschaft transparent und überschaubar gestaltet und ihr eine aktive Teilnahme an diesen Prozessen erleichtert werden. Diese beiden Vorhaben konnten allerdings nicht zeitnah realisiert werden. Während die 2. UPR Österreichs am 9. November 2015 vor dem UN Menschenrechtsrat in Genf erfolgte, wurde die ursprünglich für Frühsommer 2015 geplante Finalisierung des NAP-MR vor allem deswegen auf den Beginn des Jahres 2016 verlegt, weil die Identifizierung und sorgfältige Planung von Projekten in den Bundesministerien längere Zeit als ursprünglich angenommen in Anspruch genommen hat.

7. Die Koordination der Arbeiten ist Aufgabe des Völkerrechtsbüros des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres (im Folgenden: VRB) gemeinsam mit dem Bundeskanzleramt - Verfassungsdienst (im Folgenden: BKA-VD). Bei der konkreten Ausarbeitung haben sich die MenschenrechtskoordinatorInnen der Bundesministerien und in den Ämtern der Landesregierung<sup>39</sup> einerseits und die Volksanwaltschaft andererseits als wertvolle strategische Partner erwiesen, die nicht nur die inner- und interministeriellen Arbeiten übernommen bzw. begleitet (MenschenrechtskoordinatorInnen), sondern auch die Konsultation der Zivilgesellschaft sowie der Wissenschaft organisiert haben (insbesonde-

---

<sup>38</sup>Näheres zum UPR vgl. auf der Homepage des Hochkommissars für Menschenrechte der Vereinten Nationen <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/UPRMain.aspx> (10. Jänner 2016) und auf der Homepage des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres <http://www.bmeia.gv.at/europa-aussenpolitik/menschenrechte/universal-periodic-review/> (10. Jänner 2016).

<sup>39</sup>Näheres zu diesem Netzwerk siehe bei *Sonja Schittenhelm* in diesem Band.

re Volksanwaltschaft). Die Wahl der Volksanwaltschaft hat sich aufgrund ihrer Eigenschaft als Nationales Menschenrechtsinstitut<sup>40</sup> und ihrer Infrastruktur angeboten.

8. Von ganz wesentlicher Bedeutung war und ist die laufende Information und Konsultation der Zivilgesellschaft. Dabei konnte auf dem schon seit dem ersten UPR-Prozess bestehenden, regelmäßigen Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern spezialisierter NGOs aufgebaut werden. Neben den von der Volksanwaltschaft veranstalteten offenen NGO-Foren, in denen ein breiter Informationsaustausch zwischen Beamten und Zivilgesellschaft stattfand,<sup>41</sup> tagte mehrfach die „NAP Menschenrechte Konsultationsgruppe“, die aus Vertreterinnen und Vertretern repräsentativer Menschenrechtsvereine, der Volksanwaltschaft, des VRB und des BKA-VD besteht. Dieses kleine Gremium sichtete u.a. die von den MenschenrechtskoordinatorInnen vorgelegten Projekte und die konkreten Vorschläge der Zivilgesellschaft. Auf Basis dieser Gespräche wurden für den NAP vorgesehene Projekte adaptiert und weiterentwickelt. Ebenso Eingang fanden Ergebnisse der laufenden periodischen Österreich-Staatenprüfungen durch Expertenkomitees der Vereinten Nationen.

---

<sup>40</sup>Vgl. die Erläuterungen zum OPCAT-Durchführungsgesetz, BGBl. I Nr. 1/2012, 1515 BlgNR XXIV. GP. Eine zusammenfassende Darstellung von Hintergrund und Funktion eines Nationalen Menschenrechtsinstituts enthält etwa eine Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für Menschenrechte aus dem Jahr 2006 (abrufbar unter [http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/Austrian\\_NHRI\\_Feasibility\\_Study\\_0.pdf](http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/Austrian_NHRI_Feasibility_Study_0.pdf); 10. Jänner 2016); der Aufgabenbereich der darin angesprochene österreichische Volksanwaltschaft wurde zwischenzeitig mit dem OPCAT-Durchführungsgesetz BGBl. I Nr. 1/2012 bedeutend verstärkt. Eine jüngere Darstellung von Nationalen Menschenrechtsinstitutionen in Europa und eine deutsche Übersetzung der von den Vereinten Nationen im Jahr 1993 verabschiedeten *Paris Principles* (das sind Empfehlungen zur Ausgestaltung unabhängiger nationaler Menschenrechtsinstitute) sind unter anderem abrufbar auf der Homepage der Informationsplattform [humanrights.ch](http://www.humanrights.ch/de/menschenrechte-schweiz/inneres/mri/portraits-nmri/nmri-europa-vergleich) unter <http://www.humanrights.ch/de/menschenrechte-schweiz/inneres/mri/portraits-nmri/nmri-europa-vergleich> (10. Jänner 2016).

<sup>41</sup>So fand etwa ein NGO-Forum am 24. Juni 2015 mit thematischen Workshops zu einzelnen geplanten NAP-Projekten statt (Dokumentation abrufbar unter <http://volksanwaltschaft.gv.at/praeventive-menschenrechtskontrolle/nationaler-aktionsplan-menschenrechte>; 10. Jänner 2016).

### In Aussicht genommene Projekte:

9. Die MenschenrechtskoordinatorInnen haben sich bei ihren internen Diskussionen über mögliche NAP-Projekte vielfach an den Empfehlungen orientiert, die Österreich im Rahmen des 1. UPR-Durchgangs im Jahr 2011 sowie von internationalen und regionalen Monitoring-Mechanismen<sup>42</sup> erhalten hat und noch nicht (vollständig) umsetzen konnte. Vom Grundgedanken der Staatenprüfungen und der UPR ausgehend, zeichnen diese Empfehlungen ein aktuelles Bild der im österreichischen Menschenrechtsschutz identifizierten Schwachstellen und des Verbesserungspotentials. Daher wurde von der Erstellung einer Baseline-Studie abgesehen, die den Beginn der Projektplanungen nur empfindlich verzögert hätte.

Nach mehreren Plenarsitzungen der MenschenrechtskoordinatorInnen, begleitet von bilateralem Gedankenaustausch, sowie mehrfachen Konsultationen in der „NAP Menschenrechte Konsultationsgruppe“ und der Erörterung in thematischen Workshops des NGO-Forums 2015 der Volksanwaltschaft konnten rund 50 Projekte (Maßnahmen) aufgelistet werden. Die geplanten Verbesserungen im Menschenrechtsbereich reichen von der Reform des Sachwalterrechts und des Maßnahmenvollzugs zu Anti-Rassismus-Maßnahmen im Sport, internationalen Aktivitäten zur gewaltfreien Erziehung von Kindern, bewusstseinsbildenden Maßnahmen im Bereich der Kinderrechte, Maßnahmen zur allgemeinen Erleichterung der Rechtsdurchsetzung, zur adäquaten Palliativ-Versorgung, Menschenrechtsbildung in den Schulen, Weiterentwicklung des Trainings von Exekutivbeamten bis hin zur Verstärkung des Menschenrechtsschutzes bei Tätigkeiten österreichischer Unternehmen im Ausland bzw. bei der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Z. B. UN-Menschenrechtsausschuss, UN-Kinderrechteausschuss, UN-Ausschuss gemäß dem Übereinkommen für Menschen mit Behinderung, UN-Anti-Folter-Komitee, Anti-Rassismus-Ausschuss des Europarates (ECRI), Anti-Folter-Komitee des Europarates (CPT), Menschenrechtskommissar des Europarates, diverse Sonderberichterstatte.

<sup>43</sup>Eine Übersicht findet sich, wie andere wesentliche Dokumente für die Arbeit am NAP-MR, auf der Homepage der Volksanwaltschaft unter <http://volksanwaltschaft.gv.at/praeventive-menschenrechtskontrolle/nationaler-aktionsplan-menschenrechte> (10. Jänner 2016).



Es ist in Aussicht genommen, die Umsetzung der Maßnahmen Ende 2018 (kurz vor Ende der laufenden Legislaturperiode) zu evaluieren.

Zwischenresümee:

10. Die latente Befassung mit menschenrechtlichen Fragen erhöht die Sensibilität gegenüber Menschenrechtsfragen und -aspekten in den Bundesministerien deutlich. Vertreterinnen und Vertreter der Bundesministerien haben über den Gedankenaustausch mit Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft neue zusätzliche Menschenrechtsaspekte kennenlernen und für ihre Arbeit nutzbar machen können. Umgekehrt konnte die Zivilgesellschaft unmittelbare Einblicke in die Bemühungen der Vertreterinnen und Vertreter der Bundesministerien gewinnen und ihre Anregungen entsprechend fokussieren.

Mit diesen Arbeitsschritten dürfte bereits ein nicht gering zu schätzender Teil des mit einem NAP-MR verfolgten Zwecks erreicht sein: Die Schaffung einer tragfähigen Kommunikationsbasis, die dazu beiträgt, dass der Staat im Bereich des Menschenrechtsschutzes möglichst punktgenau Maßnahmen zu aktuellen praktischen Themenstellungen und der Behebung identifizierter Schwachstellen setzen kann.



## **Sonja Schittenhelm**

### **Der österreichische Nationale Aktionsplan Menschenrechte**

#### **2. Teil: Sicht der Menschenrechtskoordinatorin des BMLVS“**

##### **1. Aufgaben der Menschenrechtskoordinatorinnen und -koordinatoren**

Die Funktion der Menschenrechtskoordinatorinnen und -koordinatoren wurde im Anschluss an das Menschenrechtsjahr 1998 durch Beschluss der Bundesregierung vom Juli 1999 (siehe Punkt 19 des Beschlussprotokolls Nr. 105) eingerichtet. Seither haben Umfang und Bedeutung ihrer Tätigkeit stetig zugenommen.

Sie sind die Kontaktstelle für Menschenrechtsfragen innerhalb ihrer Dienststelle sowie zu anderen Dienststellen, und sie sind in der jeweiligen Geschäftsverteilung ihrer Dienststelle auszuweisen.

- Innerhalb der Dienststelle:
  - Beratung und Auskunft in Menschenrechtsfragen;
  - Koordinierung von Staatenberichten und von Besuchen internationaler Menschenrechtsorgane (z. B. im Rahmen von *Monitoring Mechanisms* des Europarates wie dem Europäischen Komitee zur Verhütung von Folter (CPT) oder der Europäischen Kommission gegen Rassismus und Intoleranz (ECRI));
  - Erstellung und Überarbeitung von Nationalen Aktionsplänen im Menschenrechtsbereich (z. B. NAP Menschenrechte);
  - Sammlung und Bündelung menschenrechtsrelevanter Informationen.

- Kontaktstelle nach außen:
  - Zusammenarbeit und Kooperation in Menschenrechtsfragen mit anderen Bundesministerien/Ämtern der Landesregierungen;
  - Mitwirkung im UPR Prozess (Universal Periodic Review);
  - Menschenrechtsdialog mit der Zivilgesellschaft;
  - Vernetzung.

Für jedes Bundesministerium und für die Ämter der Landesregierungen sind mindestens eine Menschenrechtskoordinatorin bzw. ein Menschenrechtskoordinator sowie eine Stellvertretung nominiert. Die Menschenrechtskoordinatoren/innen werden sowohl einzeln als auch im Plenum tätig. Dazu finden mehrmals jährlich Treffen zum Zweck des Informations- und Erfahrungsaustausches statt.

## **2. Entstehung der NAP-Projekte des BMLVS**

Das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS) hat in den Nationalen Aktionsplan Menschenrechte (NAP MR) **drei Projekte** eingemeldet. Bis zur endgültigen Einmeldung dieser Projekte waren jedoch zahlreiche Ersuchen, Nachfragen und persönliche Interventionen erforderlich.

Aufgrund eines Ersuchens des Bundeskanzleramtes (BKA) und des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres (BMEIA), Beiträge für den NAP MR zu übermitteln, erstellte die Menschenrechtskoordinatorin des BMLVS im Jänner 2015 eine schriftliche Aussendung an diverse Dienststellen des Ressorts, mit der Bitte um Bekanntgabe von geeigneten menschenrechtsrelevanten Projekten im Wirkungsbereich des Ressorts, die in den Nationalen Aktionsplan Menschenrechte aufgenommen werden könnten. Als Reaktion liefen lediglich diverse Leermeldungen ein. Im Rahmen von telefonischen Nachfragen der Menschenrechtskoordinatorin wurde von den diversen Dienststellen des

Ressorts stets klargestellt, dass zahlreiche menschenrechtliche Aktivitäten gesetzt wurden, aber für neue Projekte kein Geld vorhanden sei.

Im Rahmen einer Sitzung der Menschenrechtskoordinatorinnen und -koordinatoren Anfang März 2015 wurde erneut auf die Wichtigkeit des NAP MR hingewiesen. Das BMLVS wurde auf Wunsch der Zivilgesellschaft ausdrücklich ersucht, Beiträge zu den Themenkomplexen „Anti-Rassismus im Sport“ und „Menschenrechtsbildung im Bundesheer“ zu melden. Aufgrund dieser Informationen erfolgte im März 2015 eine neuerliche Befassung diverser Ressortdienststellen durch die Menschenrechtskoordinatorin mit der Bitte um Beiträge zu diesen Themenkomplexen. Wieder blieben Meldungen von Projekten aus. Allerdings wurden durch diverse Dienststellen zumindest bruchstückhafte Informationen über menschenrechtliche Aktivitäten geliefert. So wurde schließlich nach mehreren klärenden Telefonaten mit Vertretern der Sportsektion das Projekt **„Anti-Rassismus im Sport“** erstellt.

Aus Informationen der Direktion für Sicherheitspolitik einerseits und Informationen der Menschenrechtskoordinatorin über die Rechtsberaterausbildung andererseits wurde in Zusammenarbeit mit einer Kollegin der Direktion das Projekt **„Menschenrechtsspezifische Ausbildungsmaßnahmen“** erstellt. Dieses Projekt beinhaltet den „Internationalen Rechtsberater-Lehrgang zur Vorbereitung von Rechtsberatern in internationalen Einsätzen“ sowie das „Internationale interdisziplinäre Trainingsprogramm für Führungskräfte zum Schutz von Zivilisten in bewaffneten Konflikten“. Darüber hinaus enthält das Projekt die Planung und Entwicklung eines Ausbildungsprogrammes im Rahmen der „Africa Policy“ des Ressorts, welches die „Cross-Cutting Tasks“ in friedenserhaltenden Missionen vermitteln soll und dabei auch einen starken Fokus auf menschenrechtsspezifische Inhalte und menschliche Sicherheit im Allgemeinen legt. Dieses einwöchige Ausbildungsprogramm soll in den folgenden Jahren im ost- und westafrikanischen Raum angeboten werden.

Schließlich wurde anhand von Informationen der Ausbildungsabteilung über gender- und diversitygerechte Ausbildungsgestaltung sowie mit Hilfe von Informationen der Landesverteidigungsakademie über ein Projekt „Interkulturalität“ das Projekt **„Interkulturalität und Gender-“**

**gerechtigkeit**“ erstellt. Dieses Projekt umfasst zum einen das Forschungsprojekt „Interkulturelle Kompetenz als notwendiges Ausbildungserfordernis für Einsatz und Führung“, in dessen Rahmen detaillierte Stundenbilder für unterschiedliche Bereiche und Bedarfsträger (z. B. Rekruten, Akademien, Schulen und Einsatzvorbereitungszentren) sowie Maßnahmenkataloge für die zukünftige Ausrichtung der interkulturellen Ausbildung im Rahmen der Einsatzvorbereitung, aber auch der Einsatznachbereitung erarbeitet werden. Zum anderen findet die Implementierung der Erkenntnisse einer gender- und diversitygerechten Ausbildungsgestaltung in den Ausbildungsgängen der Ressortbediensteten, insbesondere des uniformierten Personals, ihren Niederschlag. Ziel ist letztlich eine umfassende Durchdringung des Ausbildungssystems in inhaltlicher und methodischer Hinsicht sowie eine spezifische Schulung des Lehr- und Ausbildungspersonals betreffend Gendergerechtigkeit im Bundesheer.

Im Rahmen eines Forums zur Präsentation und Diskussion des NAP MR mit der Zivilgesellschaft im Juni 2015 konnten diese drei Projekte des BMLVS durch die jeweiligen Projektverantwortlichen den diversen Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) präsentiert werden und erfuhren eine uneingeschränkte Zustimmung.

Als nächster Schritt soll der NAP MR der Bundesregierung zur Beschlussfassung vorgelegt und im Laufe der nächsten Jahre umgesetzt werden.

**Dirk Helbing**

## **Ferngesteuert oder selbstgesteuert – Perspektiven der digitalen Gesellschaft**

*Wären unsere Entscheidungen, wäre unsere Gesellschaft besser, wenn wir über größere Datenmengen verfügen würden? Könnte ein weiser König, oder ein wohlwollender Diktator mit Big Data die beste aller Welten schaffen? Überraschenderweise müssen wir diese Frage verneinen. Denn bereits die Grundannahmen hinter dieser Vorstellung sind fehlerhaft. Sowohl der Versuch, eine "digitale Kristallkugel" zu bauen, um unsere Zukunft vorherzusagen, ist zum Scheitern verurteilt, als auch das Unterfangen, einen "digitalen Zauberstab" zu entwickeln, um die Zukunft zu kontrollieren; beides unabhängig davon, wie mächtig die Informationssysteme sind, die wir noch entwickeln.*

*Es stimmt: Wir haben die Zeit, in der wir über zu wenige Daten verfügten, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen, hinter uns gelassen. Dennoch klafft eine Lücke zwischen den Daten über unsere Welt und der Rechenleistung, um diese Daten zu verarbeiten. Diese Lücke vergrößert sich rasch und beständig. Überdies wächst die Komplexität der Welt mit der zunehmenden Vernetzung schneller als die Datenmenge. Ist also der Kampf gegen die Komplexität von vornherein verloren? Ja, das ist er – wenn wir nicht lernen, die Komplexität für uns zu nutzen. Das könnte uns aber durch den Übergang von zentralisierten Kontrollmechanismen zu Mechanismen verteilter Kontrolle gelingen.*

Der folgende Text ist das Transkript eines Vortrages, der am 28. September 2015 auf der Cologne Conference Futures 2015 gehalten wurde.

Dieser Tage sind wir natürlich alle bewegt vom VW-Skandal. Wir machen uns Sorgen um die Auswirkungen für Deutschland, für die Marke „Made in Germany“. Natürlich ist dies nicht der erste Fall von Vertrauensverlust, bei dem sich eine Branche selbst demontiert. Wir kennen das beispielsweise auch aus der Bankenbranche, wo die Finanzkrise zu Verlusten von 15 Billionen Dollar geführt haben. Das zeigt uns, wie groß die Herausforderungen sind, vor denen wir heutzutage stehen. Es stellt sich die Frage: Wie finden wir den besten Weg in die digitale Gesellschaft, in unsere digitale Zukunft?

Wir können dabei sicherlich viele Fehler machen. Und deswegen möchte ich ganz gerne an ein Projekt erinnern, das versucht hat, hier einen Meilenstein zu setzen, Orientierung zu geben: FuturICT<sup>44</sup>. Dieses Projekt umfasste drei Hauptkomponenten, es wollte mit einer Milliarde Euro Fördergelder ein planetares Nervensystem bauen, um

1. Daten über diese Welt zu generieren,
2. diese Daten zu verwenden, um etwas über die möglichen Alternativen, die wir haben, zu lernen und
3. ein partizipatives System zu kreieren, sodass jeder diese Daten nutzen könnte.

Dieses Projekt war damals wirklich auf einem sehr guten Weg. Es gab weit über hundert akademische Institutionen, die sich beteiligen wollten. Es gab viele Forschungsorganisationen und Unternehmen, die es unterstützt haben. Überdies waren wir damals der Favorit im Rahmen des Flagship-Wettbewerbs, und trotzdem wurden wir dann, wie der Vordrner es formuliert hat, „dem Schöpfer vorgestellt“. Das heißt, dieses Projekt wurde abgesägt, und Sie werden im Laufe des Vortrags vielleicht auch besser verstehen, warum.

---

<sup>44</sup> Siehe unter: <http://www.futurict.eu> (zuletzt aufgerufen am 17.1.2016)



## Das Datenvolumen explodiert, die Verarbeitungskapazität hält nicht Schritt

Ich denke, jetzt ist es an der Zeit, diesen Fehler zu korrigieren. Nicht, um eine offene Rechnung zu begleichen, sondern weil es wirklich darum geht, die Zukunftsherausforderungen zu bewältigen. Lange Zeit haben wir an eine magische Formel geglaubt, die heißt: Mehr Daten bedeutet mehr Wissen, mehr Wissen bedeutet mehr Macht und mehr Macht bedeutet mehr Erfolg. Leider Gottes funktioniert diese Formel nicht, und Sie werden nach diesem Vortrag verstehen, warum wir einen anderen Ansatz brauchen.

Warum kann ich das behaupten? Wir haben heute natürlich mehr Daten denn je, die beste Wissenschaft, die beste Technologie und die besten Absichten, und trotzdem stehen wir in der Welt vor einem Berg von ungelösten Problemen, wie dem Klimawandel, der Finanz- und Wirtschaftskrise, der Schuldenkrise und schließlich der Instabilität des Friedens, die wir glaube ich alle spüren. Woran liegt das? Wie kann das sein?

Zunächst einmal sieht es eigentlich ganz vielversprechend aus, denn jetzt haben wir endlich Daten, mit denen wir evidenzbasierte Entscheidungen treffen können. Big Data bietet uns natürlich neue Möglichkeiten. Aber wie wir feststellen müssen, wächst das Datenvolumen schneller als die Verarbeitungskapazität. Es klafft eine Lücke, die immer größer wird. Das bedeutet, wir müssten wissen, welche Daten wichtig sind. Aber wer sagt uns das? Wenn wir die Aufmerksamkeit auf die falschen Daten lenken, dann werden wir in die Irre geführt.

Daneben gibt es noch eine andere Entwicklung: Die Systemkomplexität explodiert noch viel schneller als das Datenvolumen. Das liegt natürlich an den kombinatorischen Möglichkeiten, die entstehen, indem wir Systeme so miteinander vernetzen, dass dadurch neue Systeme entstehen. Das führt letzten Endes dazu, dass alle Daten der Welt nicht reichen, um unsere Systeme – also jedenfalls die komplexen – top-down zu kontrollieren. Und es braucht einen völlig neuen Ansatz, nämlich den der verteilten Kontrolle.

## Vom Versagen der Top-down-Kontrolle bei komplexen Systemen

In der Tat ist es so, dass viele der Probleme, die wir in dieser Welt nicht gelöst haben, aus der Komplexität der Systeme resultieren und aus damit einhergehenden systemischen Instabilitäten. Ein schönes Beispiel, das Sie alle kennen: Der Stau aus dem Nichts. Selbst wenn wir die Gedanken aller Autofahrer lesen könnten, wären sie nicht zu verhindern. Warum kann ich das behaupten? Weil wir mathematische Modelle haben, die uns erläutern, wie und warum diese Staus aus dem Nichts entstehen. Und zwar geschehen sie ab einer gewissen kritischen Dichte, sodass die Abstände zu gering sind, als dass man auf zufällige Schwankungen der Geschwindigkeiten noch rechtzeitig reagieren könnte. Daher schaukeln sich kleine Schwankungen der Geschwindigkeit auf. So entsteht eine Art Dominoeffekt, und am Ende passiert etwas, das keiner wollte: Die Fahrzeuge kommen zum Stehen.

Das ist typisch für systemische Instabilität: Egal, wie viele Daten oder wie viel Technologie wir einsetzen und wie sehr wir uns anstrengen – diese Systeme können außer Kontrolle geraten. Andere Beispiele sind Instabilitäten in Lieferketten oder Booms und Rezessionen – der Stop-and-Go-Verkehr der Weltwirtschaft. Ein weiteres Beispiel sind Crowd Disasters wie jenes während der Love Parade 2010. Obwohl da keiner die Absicht hat, jemanden umbringen, passiert es – weil die Situation außer Kontrolle gerät. Oder denken Sie an die Tragödien der Allgemeingüter: Wir wollen sicherlich nicht die Meere zum Umkippen bringen, trotzdem überfischen wir sie. Ähnliche Probleme kennen wir aus anderen Umweltbereichen. Weitere Beispiele sind soziale Konflikte und Revolutionen.

Die Frage ist: Warum passiert das alles? Warum kriegen wir das nicht in den Griff? Der Grund sind Kaskaden-Effekte: Eine kleine, lokale Störung kann das gesamte System durcheinanderbringen. Beispiel: Die Finanzkrise. Nachdem die Großbank Lehman Brothers Pleite gegangen war, hat es im weiteren Verlauf hunderte andere Banken erwischt, und das kostete letzten Endes hunderte von Milliarden.

Wie können wir solche Systeme beherrschen? Überraschenderweise braucht es nicht mehr Power, sondern mehr Weisheit. Wir kennen dies von unserem Körper. Auch dabei handelt es sich um ein komplexes dy-

namisches System, und wir wissen: Mehr Medizin hilft nicht mehr, sie kann den Körper vergiften. Wir müssen genau wissen, welche Medizin wir wann in welcher Dosis nehmen. Ebenso ist das mit unserer Gesellschaft. Top-down-Kontrolle funktioniert in der Gesellschaft nicht gut genug. Man kann die Gesellschaft nicht steuern wie einen Bus. Die größten Sicherheitsgewinne im Bereich der Flugsicherheit wurden nicht durch bessere Technologie erzielt, sondern indem man eine neue Betriebskultur einführte, nämlich dass die Copiloten die Entscheidungen der Piloten in Frage stellen durften. Genauso wird die Katastrophe in Fukushima nicht etwa als Naturkatastrophe eingeschätzt, sondern als menschliches Versagen. Auch dort hat man die Vorgaben von oben akzeptiert, ohne zu widersprechen. Das war offensichtlich ein Fehler.

Ein anderes aktuelles Beispiel: 5 000 Überwachungskameras und 100 000 Sicherheitsleute waren nicht genug, um die Sicherheit in Minā bei Mekka zu gewährleisten – weit über 1000 Menschen kamen dort im September 2015 bei einer Massenpanik während der traditionellen Pilgerfahrt „Hadsch“ tragisch ums Leben. Das heißt, der Überwachungsstaat wird keine Sicherheit garantieren können. Wir benötigen hier einen völlig neuen Ansatz.

Ein anderes Beispiel ist die Migration. Dagegen helfen selbst die höchsten Mauern nicht.

### Bottom-up-Organisation versus Top-down-Regulierung

Wie gehen wir also mit diesen Herausforderungen um? Klassischerweise gibt es zwei Ansätze:

- Der Bottom-up-Ansatz – beruht auf der Idee, dass sich die Gesellschaft selbst organisieren könnte. Jeder macht das, was er für das Richtige hält, dann sollte das zum Besten der Wirtschaft und Gesellschaft sein. Die Vorstellung ist, dass dies so funktioniert, wie bei einem Vogelschwarm, einer Ameisenkolonie oder einem Bienenstock. Das kann ganz wunderbar funktionieren, wie von einer "unsichtbaren Hand" gesteuert, aber manchmal scheint sie leider nicht zur Stelle zu sein. Es entstehen dann Tragödien der

Allgemeingüter – zum Beispiel Umweltverschmutzung oder Finanzkatastrophen – und das bedeutet, dass wir ein System nicht einfach sich selbst überlassen können, denn es wird nicht unbedingt immer von selbst das Beste tun.

- Deswegen – das ist der Top-down-Ansatz – kommt der Staat ins Spiel und stellt Leitplanken auf, weil er Regulierung als erforderlich betrachtet. Jedes Jahr werden hunderte oder tausende neue Gesetze beschlossen. Aber auch das ist nicht die Lösung. Stattdessen enden wir in Überregulierung. Wir bräuchten eigentlich mehr Innovationen, aber die Manager beklagen sich, dass sie in ihrer Tätigkeit zu stark behindert werden. Ganz nebenbei gesagt ist unser überreguliertes System nicht mehr bezahlbar. Alle Industrienationen – vielleicht mit der Ausnahme der Schweiz – sind völlig überschuldet und haben heute bereits Schulden in der Höhe von 100 bis 200 % des jährlichen Bruttosozialprodukts. Kein Mensch hat jemals gesagt, wie man das je wieder zurückzahlen soll – ein völlig ungelöstes Problem. Und deswegen benötigen wir einen neuen Ansatz.

#### Die Grenzen von Big Data

Da kommen natürlich diese ganzen Daten, die jetzt verfügbar werden, wie gerufen. Innerhalb von einer Minute gibt es 700 000 Google-Anfragen und 500 000 Facebook-Posts. Wenn wir einkaufen oder wenn wir uns fortbewegen, hinterlässt das ebenso Datenspuren. Big Data häuft sich an. Und die Leute sagen: Das ist das Öl der Zukunft.

Man kann damit sicherlich viel Geld machen, aber man kann auch andere schöne Sachen damit anstellen, beispielsweise die Welt neu vermessen. Und zwar zum Beispiel mit diesem Smartphone, das wir alle in der Tasche tragen – darauf komme ich nachher noch zurück. Mit Hilfe von Daten können wir besser verstehen, wie sich internationale Spannungen ausbreiten – etwa, wie der Irak-Krieg im Laufe der Zeit die gesamte Region destabilisiert hat. Epidemische Ausbreitung ist mittlerweile viel besser verstanden und bis zu einem gewissen Grad auch antizipierbar. Auch die Verbreitung von Wissen ist natürlich von großem

Interesse. Wir können heutzutage die Ausbreitung von einzelnen wissenschaftlichen Konzepten und Ideen nachvollziehen und visualisieren, sogar die Ausbreitung von Kultur über tausende von Jahren. Alleine aus Geburts- und Todesdaten kann man unglaublich viel herauslesen.

Die Frage ist also: Was können wir sonst noch alles mit diesen Daten tun? Chris Anderson behauptete: Es naht das Ende der Theorie<sup>45</sup>; der Überfluss an Daten macht die wissenschaftliche Herangehensweise überflüssig. Dadurch entstand die Vorstellung, wir könnten irgendwann alles wissen, was auf dieser Welt passiert – in Echtzeit. So, als hätten wir eine Kristallkugel. Könnten wir damit sogar voraussagen, was in Zukunft passiert? Und manch einer stellt sich die Frage: Könnte man die Welt wie ein wohlwollender Diktator oder wie ein weiser König regieren und optimieren? Hier ist Skepsis angebracht, denn Big Data ist keineswegs das universelle Tool, für das es viele halten. Denn Big Data enthüllt oft nicht die Ursache der scheinbaren Muster und Zusammenhänge in den Datenbergen. Wenn wir in den Himmel blicken, dann sehen wir Sternbilder, aber aus wissenschaftlicher Sicht haben diese Muster keine Bedeutung. Oder schaut man sich die Anzahl der Serienkiller pro Einwohner in verschiedenen Ländern an, dann scheint sie mit dem Schokoladenkonsum zu wachsen. Wenn das wirklich der Fall wäre, dann würde man in der Schweiz sehr gefährlich leben. Aber offensichtlich hat das weiter nichts zu bedeuten.

Ein anderes Problem, das man bei der Big-Data-Analyse hat, ist es, gute und schlechte Risiken voneinander zu trennen. Versicherungen machen das gerne bei ihren Klienten, und die Sicherheitsbehörden möchten gerne herauslesen: Wer ist ein Terrorist, wer ist ein guter Bürger? Aber leider Gottes kann man das oft nicht so klar voneinander trennen. Daher gibt es einerseits Fehlalarme wie gerade in Hannover oder München und andererseits übersehene Risiken wie in Boston oder Paris, und nebenbei auch das Problem der Diskriminierung. Denn wenn wir zum Beispiel die Ernährung heranziehen, um zu bestimmen, wie viel jemand für seine Versicherung bezahlen soll, dann würden wir wahrscheinlich nebenbei, ohne dass es beabsichtigt ist, verschiedene Tarife für Männer und Frauen

---

<sup>45</sup> Siehe unter: [http://archive.wired.com/science/discoveries/magazine/16-07/pb\\_theory](http://archive.wired.com/science/discoveries/magazine/16-07/pb_theory) [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

haben, aber auch für Christen, Juden und Muslime. Sicherlich wäre das eine Diskriminierung, die zu vermeiden wäre.

### Skepsis gegenüber der Superintelligenz

Wir brauchen also etwas Besseres als Big Data. Hier könnte man nun an künstliche Intelligenz denken. In der Tat ist es so, dass nicht nur die Datenmengen und die Prozessorleistungen explodieren, sondern ebenso die künstliche Intelligenz. Innerhalb von 5 bis 40 Jahren – die Schätzungen divergieren hier ein wenig – werden Computer die Fähigkeiten des menschlichen Gehirns erreichen und überschreiten. Wir haben bereits gesehen, dass intelligente Maschinen besser Schach spielen. Wir wissen, dass sie viele Arbeiten besser und billiger erledigen. Bald werden sie vielleicht auch die besseren Autofahrer sein. Sie sind oft besser in der Beantwortung von Fragen und vielleicht auch bald die besseren Ärzte.

Lange Zeit hat künstliche Intelligenz keine Fortschritte gemacht, aber heutzutage wird sie nicht mehr Zeile für Zeile programmiert, sondern diese Systeme entwickeln sich von selbst. Roboter können lernen. Sie könnten auch andere Roboter bauen, klügere Roboter. Das heißt, sie vermehren sich bzw. sie können es zumindest. Und so können sie sich auch weiterentwickeln – eine Roboterevolution sozusagen. Insofern lautet die Frage: Wären superintelligente Maschinen möglich? Und da sind die entscheidenden Stichworte: *cognitive computing* und *deep learning*.

Bis vor kurzem hat man davon noch nicht viel gehört, aber heute ist es ein ganz großes Thema. Und man muss sich fragen: Warum werden jetzt alle bei dem Thema Superintelligenz so nervös? Merkwürdigerweise gerade im Silicon Valley. Elon Musk sagte etwa: „Ich denke, wir müssen wirklich sehr vorsichtig sein mit künstlicher Intelligenz. Es könnte die größte existenzielle Bedrohung der Menschheit sein.“<sup>46</sup> Er steht mit dieser Auffassung nicht allein. Bill Gates meinte zum Beispiel: „Ich bin im Camp derjenigen, die besorgt sind über diese Entwick-

---

<sup>46</sup> Siehe unter:

<https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2014/10/24/elon-musk-with-artificial-intelligence-we-are-summoning-the-demon/> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

lung.“<sup>47</sup> Und Steve Wozniak, der Apple-Mitbegründer, sagte: „Computer werden uns überholen, keine Frage. Aber werden wir leben wie Götter? Oder werden wir so etwas sein wie Haustiere? Oder wie Ameisen, die man achtlos zertritt? Das kann ich Ihnen nicht sagen.“<sup>48</sup>

Sicherlich, Superintelligenz-Forschung ist überall auf dem Weg, nicht nur im Silicon Valley. Insbesondere wird auch in China an einem China Brain Project gearbeitet. Baidu, die Suchmaschine, verwendet Nutzerdaten und lässt die sozusagen lernen. Man versucht dort, die einzelnen Bürger gewissermaßen auswendig zu lernen und prognostizierbar zu machen. Im Grunde genommen könnte man denken, dass diese digitalen Doubles uns irgendwann bei den Entscheidungen, die zu treffen sind, ersetzen. Zum Beispiel, dass sie einmal für uns wählen. Die Frage ist: Wer will das? Und wie würden eigentlich diese superintelligenten Maschinen benutzt?

### Wir leben in der Skinner-Box

Das Stichwort ist die „kybernetische Gesellschaft“. Schon vor Jahrzehnten gab es Ansätze in diese Richtung. Chile war das erste Land, das sich regelmäßig die Produktionsdaten der einzelnen Fabriken melden lies, um Über- bzw. Unterproduktion zu vermeiden. Aber es gab noch den „Störfaktor Mensch“, der letzten Endes unberechenbar war. Das hat die Wissenschaftler beschäftigt, und einige meinen nun: Ja, auch diesen Störfaktor kann man eliminieren. Man kann Menschen berechenbar und steuerbar machen.

Dies basiert auf der Theorie von Skinner. Sie kennen wahrscheinlich alle die Experimente, bei denen Tiere wie Ratten, Tauben oder Hunde durch Anreize oder Bestrafung konditioniert wurden – zum Teil sind das sehr unschöne Experimente. Die Idee ist nun, dass man dies auch auf den Menschen übertragen könnte. Heutzutage leben wir selber in einer

---

<sup>47</sup> Siehe unter: <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2015/01/28/bill-gates-on-dangers-of-artificial-intelligence-dont-understand-why-some-people-are-not-concerned/> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

<sup>48</sup> Siehe unter: <http://www.afr.com/technology/apple-cofounder-steve-wozniak-on-the-apple-watch-electric-cars-and-the-surpassing-of-humanity-20150320-1m3xxk> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

Art Skinner-Box, und wir sind die Versuchskaninchen. Wir leben nämlich in einer Filter-Bubble, sind also in einer Welt aus personalisierter Information gefangen. Jeder von uns sieht jetzt die Welt unterschiedlich, so wie man sie uns präsentiert – auf unserem Computer bzw. auf unserem Smartphone. Und mit solchen personalisierten Informationen kann man unsere Entscheidungen beeinflussen. Sie merken das gar nicht. Sie denken, das sei Ihre Entscheidung. In Wirklichkeit hat man Sie aber manipuliert. Das heißt, wir werden im Grunde genommen bereits aus dem Silicon Valley ferngesteuert. Und das ist der eigentliche Grund, warum all diese Daten über uns gesammelt werden. Natürlich muss Terrorismus bekämpft werden. Aber hauptsächlich geht es um die Manipulation und Steuerung unseres Verhaltens und somit ganzer Gesellschaften.

Damit stellt sich die Frage: Würden wir irgendwann bestraft, wenn wir uns nicht entsprechend dieser Vorgaben verhalten? Wenn die Skinner-Box das Vorbild ist, dann lautet die Antwort: Ja, genau das würde passieren! Wie könnte das geschehen? Mit personalisierten Preisen.

Wenn Sie das jetzt für übertrieben halten, dann suchen Sie ein wenig im Internet. Wir sind so weit, dass China jeden seiner Bürger bewertet. Jeder bekommt ein bestimmtes Punktekonto, einen Citizen Score. Der hängt nicht nur davon ab, ob man seine Kredite pünktlich zurückbezahlt, sondern auch davon, was man im Internet anklickt, ob man die richtige Gesinnung hat und was die Freunde tun. Dies entscheidet dann darüber, welche Konditionen man beim nächsten Kredit bekommt, ob man einen bestimmten Job erhält oder ein Visum, um ins Ausland zu reisen. Und ähnliche Dinge sind mittlerweile auch in westlichen Ländern auf dem Weg. Das Stichwort – wir haben erst kürzlich darüber gelesen – ist *Karma Police*. Sehen Sie einmal nach bei *The Intercept* nach, dann sehen Sie die aktuellen Entwicklungen. Auf US-Flughäfen haben wir das schon seit einiger Zeit, dort werden Sie eingeschätzt, ob Sie möglicherweise gefährlich sind: Wenn Sie gähnen, wenn Sie lachen, wenn Sie sich die Haare kämmen oder irgendwie nervös wirken, dann gibt es Minuspunkte.<sup>49</sup> Das ist natürlich erschreckend, und obwohl es nicht richtig funktioniert, ist das Verfahren trotzdem weiter im Einsatz.

---

<sup>49</sup> Siehe unter: <https://theintercept.com/2015/03/27/revealed-tsas-closely-held-behavior-checklist-spot-terrorists/> [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].



Auch *Predictive Policing* ist nun auf dem Weg. Da hängt Ihr Schicksal nicht nur davon ab, was Sie machen, sondern auch davon, was Ihre Nachbarn machen bzw. gemacht haben. Und wenn Sie dann ins Gefängnis kommen, dann hängt letzten Endes die Dauer der Haftstrafe auch von der Einschätzung eines Computeralgorithmus ab, ob Sie vielleicht in Zukunft irgendwelche Straftaten begehen würden oder nicht. Das heißt, Dinge, die Sie noch gar nicht getan haben, gehen bereits in die Bestrafung ein.

#### Das „China-Modell“ ist keine Alternative

Das bringt uns zu der Schlussfolgerung, dass die Gefahr besteht, dass wir mehr oder weniger alles verlieren könnten, was wir innerhalb von Jahrzehnten und Jahrhunderten aufgebaut haben. Ich werde das gleich noch etwas näher belegen. Unsere Freiheit und Selbstbestimmung sind in Gefahr, unsere Menschenwürde (wenn wir gläsern sind, dann haben wir keine), die Unschuldsvermutung (im Grunde genommen ist heute jeder verdächtig, auch derjenige, der nichts angestellt hat), Fairness, Gerechtigkeit, die Möglichkeit, seine eigenen Ziele zu verfolgen, glücklich zu werden. Pluralismus und Demokratie sind in Gefahr, und meiner Meinung nach auch Sicherheit und Frieden.

Die Frage ist: Müssen wir das hinnehmen? Ist das die natürliche Entwicklung der Geschichte? Ist Demokratie vielleicht veraltet? Gehen wir einmal gedanklich diese Überlegung durch, denn sie ist höchst wichtig dafür, nun zu entscheiden, was eigentlich das Richtige ist.

Manche denken sich: Wäre das schön, wenn wir die Zeiten Ludwigs des XIV. noch hätten, wenn die Französische Revolution nicht passiert wäre, dann könnten wir doch viel schneller entscheiden, alles wäre viel effizienter. Wir könnten ein Einkaufszentrum hier hinstellen und eine Stadt da und einen Flughafen dort. Das Ganze ist unter der Bezeichnung „China-Modell“ bekannt. Und viele denken, bei den Wachstumsraten, die China hat, müssten wir das auch machen. Wie sollten wir sonst im globalen Wettbewerb bestehen?

Aber auch wenn wir Superintelligenz hätten, würden manchmal Fehler passieren. Davor schützt uns auch alle Macht nicht. Deshalb gibt es

diese Shoppingmalls, wo niemand einkaufen geht, und Geisterstädte, in denen keiner wohnen möchte. Und es gibt Smog, der die bewohnten Städte fast schon unbewohnbar macht, Katastrophen wie die Explosionkatastrophe in Tianjin und schließlich auch die Meltdowns, die wir kürzlich an den asiatischen Finanzmärkten gesehen haben. Alle Macht, die der chinesische Präsident und der Parteiapparat dort haben, nützt also nichts, um diese Probleme in den Griff zu bekommen. Das heißt, dieses Herrschaftsmodell funktioniert auch nicht so gut, wie man lange gedacht hatte.

Aber warum funktioniert es eigentlich nicht? Es hört sich doch plausibel an, dass der Apfel gesünder ist als die Schokolade und dass man den Leuten daher einen Anstoß geben sollte, den Apfel zu essen anstelle der Schokolade. Aber leider bekommen Äpfel nicht allen Menschen gut. Ich wäre beinahe einmal an einem Apfel gestorben. Wenn Sie zu Ihrem Arzt gehen, sagt der vielleicht: Nüsse sind gesund. Aber wir wissen alle: Es gibt Allergiker, die beim Verzehr von Nüssen einen lebensgefährlichen anaphylaktischen Schock bekommen. Genau genommen gibt es nichts, das für alle gut ist. Das müssen wir einsehen!

Folglich könnten wir auch viele Fehler machen. Vielleicht würden wir mehr schlechte als gute Entscheidungen treffen, wenn man bedenkt, dass nur 38 Prozent aller Studien in der Psychologie reproduziert werden konnten. Das heißt, die empirische Basis, auf die wir uns abstützen müssten, ist gar nicht so solide, wie man oft denkt. Deswegen empfiehlt Ihnen auch jeder Ernährungsratgeber etwas anderes, vor allem, wenn Sie das über die Jahrzehnte vergleichen. Die Vorstellung, die Krankenkasse oder der Staat könnten uns sagen, was gut für uns ist, halte ich für irrig. Man muss da wirklich vorsichtig sein.

### Veränderungen der gesamten Ökonomie, der gesamten Politik

Ich gebe zu, unser Verhalten ist vorhersehbarer als gedacht. Es gibt Firmen wie Recorded Future, die behauptet, 90 % unserer Tagesabläufe voraussagen zu können. Wir sind eben Gewohnheitstiere, wir haben unseren Zyklus. Jede Woche ist ähnlich gestaltet, zumindest bei vielen Menschen. Und trotzdem können Interaktionen alles ändern. Sie kennen

das: Irgendwann begegnen Sie einem Menschen, Sie verlieben sich. Das verändert Ihr Leben, und wenn Sie Politiker sind, vielleicht auch das Leben der ganzen Nation. Vielleicht ändert es den Lauf der Geschichte. Das heißt, in komplexen dynamischen Systemen gibt es grundsätzliche diese Begrenzung der Vorhersagbarkeit.

Wir haben dazu Experimente im Labor gemacht. Unser Modell konnte 96 % aller individuellen Entscheidungen korrekt voraussagen! Trotzdem ist es so, dass das Gesamtergebnis völlig daneben lag. Wenn man jedoch Zufall zu unserem Modell hinzu addierte, das Modell also auf der individuellen Entscheidungsebene weniger genau machte, lieferte es überraschenderweise viel bessere Gesamtvoraussagen. Wir müssen unsere Vorstellungen von komplexen System also völlig überdenken.

Ganz nebenbei bemerkt steht unsere Gesellschaft vor riesigen Herausforderungen, die alles andere als voraussagbar sind und wahrscheinlich auch nur sehr begrenzt kontrollierbar. Elon Musk hat zum Beispiel geschrieben: „Superintelligenz ist potenziell gefährlicher als Nuklearwaffen.“<sup>50</sup> Was könnte er damit gemeint haben?<sup>51</sup>

Die digitale Revolution bringt die Zerstörung der Art und Weise, wie unsere Wirtschaft und Gesellschaft bisher funktionierten. Gewissermaßen wird kein Stein auf dem anderen bleiben. Zum Beispiel ändert sich die Art und Weise, wie wir einkaufen (heutzutage natürlich viel im Internet), wie wir produzieren (zunehmend mit 3D-Druckern), wie wir uns bewegen werden (mit Autos, die ohne menschlichen Fahrer auskommen) oder wie wir Güter transportieren (mit Drohnen). Auch die Forschung verändert sich. Big Data Analytics wird die vierte Säule der Forschung. Ebenso wird sich das Erziehungs- und Bildungssystem ändern, beispielsweise durch Massive Open Online Courses (MOOCs); plötzlich könnten wir Millionen von Menschen gleichzeitig ausbilden. Ich will nicht sagen, dass dies die beste Möglichkeit der Ausbildung ist, aber all diese Dinge passieren jetzt. Auch die gesamte Ökonomie und Politik

---

<sup>50</sup> Siehe unter: <https://twitter.com/elonmusk/status/495759307346952192> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

<sup>51</sup> Das ist übrigens eine Vorstellung, der auch die Venture Kapitalisten in Silicon Valley zum Teil anhängen: Wir müssen die alten Strukturen zerstören. Disruptive Innovation, das ist das Paradigma von Silicon Valley. Folglich werden in den nächsten zehn Jahren auch 40 % der Top-500-Firmen verschwinden – darauf müssen wir gefasst sein!

werden sich verändern, sogar der Krieg – durch die Möglichkeiten von Cyberwar.

Lassen Sie mich ein paar Beispiele geben: Uber fordert gerade die gesamte Taxibranche heraus. Meiner Meinung nach werden sie auch noch das gesamte Weltlogistiksystem umwälzen. Airbnb fordert die gesamte Hotelbranche heraus. Dann gibt es heutzutage 3D-Drucker für Häuser, das schockiert die Baubranche. Ein chinesischer Bauunternehmer erstellte gerade ein 60-stöckiges Hotel innerhalb von 3 Wochen. Sein Ziel ist es, das höchste Gebäude der Welt innerhalb von einer Woche zu bauen. Möglich, dass er es schafft. Außerdem haben wir plötzlich eine virtuelle Währung namens Bitcoin, das fordert die Banken heraus. Sind sie überhaupt noch notwendig, fragen sich auch die Bankmanager mittlerweile. Blockchain soll aus der Sicht bestimmter Leute die Basis für eine Neuorganisation der Gesellschaft sein. Sie meinen im Prinzip, dass Politik und Staat abgeschafft gehören, dass alles nur noch zwischen Individuen ausgehandelt werden solle. Durch die neuen Technologien wird sich also alles fundamental verändern.

#### Eine Gefahr für die Demokratie

Wir stehen jedenfalls vor einer neuen Ökonomie. Unsere Ökonomie hat sich schon mehrfach transformiert: erst von einer Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft, dann von der Industrie- zur Servicegesellschaft. Und jetzt kommt schließlich eine neue Wirtschafts- und Gesellschaftsform auf, nämlich die digitale Gesellschaft. Das ist natürlich nur eine Bezeichnung, die Gesellschaft selbst ist nicht digital.

Das geht damit einher, dass voraussichtlich innerhalb der nächsten 10 bis 20 Jahre etwa 50 % der heutigen Jobs durch Computer, durch Algorithmen oder durch Roboter übernommen werden. Das wird natürlich die Gesellschaft unglaublich stark herausfordern, da bleibt kein Stein auf dem anderen. Ausgerechnet bei den jungen Menschen, die eigentlich besser mit diesen neuen Technologien umgehen können müssten, ist die Arbeitslosigkeit besonders hoch, in manchen Ländern liegt sie sogar schon über 50 %. Und das ist in der Tat eine Bedrohung für den sozialen Frieden in Europa. Es gibt nur noch vier Länder, in denen

junge Menschen noch ausreichend Arbeit finden: Deutschland, Norwegen, Österreich und die Schweiz.

Es sieht so aus, als stünde Europa der Kollaps bevor. Ich hoffe zwar, er wird nicht passieren, aber es ist allerhöchste Zeit, dass wir wirklich die richtigen Maßnahmen ergreifen, solange wir noch Geld und Zeit haben, um hoffentlich unbeschadet in dieses Zeitalter einzutreten. Denn all diese eben erwähnten Transformationen in der Vergangenheit gingen leider nicht reibungslos vonstatten, sondern es gab Finanz- und Wirtschaftskrisen, Revolutionen und Kriege. Nun, Finanz- und Wirtschaftskrisen haben wir ja bereits, jetzt wollen wir wenigstens die Revolutionen und Kriege vermeiden – und das ist schwierig genug. Denn wir könnten sehr leicht in die Situation kommen, wie ich gleich noch erläutern werde, unsere heutige Wirtschaftsform und die Demokratie zu verlieren. Und die Frage ist: Sind wir bereits auf diesem Pfad, oder kriegen wir noch die Kurve, indem wir Kapitalismus und Demokratie neu erfinden und sie mit neuen Technologien – konkret mit dem Internet der Dinge – glücklich miteinander verheiraten?

Wenn Sie das für übertrieben halten, dann möchte ich doch einige Artikel aus Zeitungen, die als seriös gelten, in Erinnerung rufen. The Economist titelte zum Beispiel: „Wealth without workers, workers without wealth“<sup>52</sup>, Spiegel Online: „Der Kapitalismus funktioniert nicht mehr“<sup>53</sup>, die Zeit: „Der Kapitalismus in der Reichtumsfalle“<sup>54</sup> – diese Artikel hatten wir vor zehn Jahren so noch nicht. „Is Democracy Dead?“ fragt Tony Blair in der New York Times<sup>55</sup>. „Die Demokratie – ein Auslaufmodell“, schreibt die Welt<sup>56</sup>. Das muss einem schon Angst machen, und wir müssen uns die Frage stellen: Ist die Demokratie wirklich ein

---

<sup>52</sup> Siehe unter: <http://www.economist.com/news/leaders/21621800-digital-revolution-bringing-sweeping-change-labour-markets-both-rich-and-poor> [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].

<sup>53</sup> Siehe unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/wachstum-der-weltwirtschaft-der-kapitalismus-ist-kaputt-a-1028098.html> [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].

<sup>54</sup> Siehe unter: <http://www.zeit.de/2011/46/Kapitalismus> [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].

<sup>55</sup> Siehe unter: [http://www.nytimes.com/2014/12/04/opinion/tony-blair-is-democracy-dead.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/12/04/opinion/tony-blair-is-democracy-dead.html?_r=0) [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].

<sup>56</sup> Siehe unter: <http://www.welt.de/debatte/kommentare/article134154197/Ist-die-liberale-Demokratie-ein-Auslaufmodell.html> [zuletzt zugegriffen am 17.1.2016].

Auslaufmodell oder brauchen wir sie doch noch? Hat sie eine Zukunft, wenn wir sie mit einem Upgrade, sozusagen mit einer Frischzellenkur neu beleben?

### Vielleicht noch im richtigen Moment: neue Argumente

Bis vor kurzem war in bestimmten Kreisen die Idee verbreitet, die Probleme der Welt ließen sich durch Top-down-Kontrolle, durch eine zentralisierte Technologie, lösen, die letzten Endes unsere Entscheidungen steuern würde. Ich empfehle Ihnen dazu das Buch „Die Herrschaftsformel“ von Kai Schlieter – es sollte ursprünglich am 15. September 2015 erscheinen; aus mysteriösen Gründen erschien es dann erst zehn Tage später, an jenem Tag, an dem die UN-Agenda 2030<sup>57</sup> veröffentlicht wurde. Dazu muss ich sagen: Ein großes Lob an die Politik – vielleicht haben wir gerade noch rechtzeitig die Kurve gekriegt. Viele Leute glauben, dass es eigentlich beabsichtigt war, die Klimaveränderung als Vorwand zu nutzen, um eine kybernetische Top-down-Steuerung der Welt durchzusetzen.

Ich glaube, der Grund, warum wir so erfolglos darin waren, die Überwachungsgesellschaft infrage zu stellen, war, dass wir nicht verstanden haben, was wirklich dahinter steckt. Die Politik wollte das Beste, sie wollte die Welt kontrollierbar machen, und wir haben oft mit Grundsätzen der Demokratie argumentiert: Das ist doch nicht vereinbar mit dem Grundgesetz und so weiter und so fort. Aber wenn man bereits zu dem Schluss gekommen ist, die Demokratie sei ein Auslaufmodell und man brauche etwas anderes, dann ziehen all diese Argumente nicht. Die Argumentation muss aus der Perspektive der zukünftigen Gesellschaft erfolgen.

Ich habe an einem Buch gearbeitet, „The Automation of Society is Next: How to Survive the Digital Revolution“<sup>58</sup>, das in dieser Weise

---

<sup>57</sup> Siehe unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

<sup>58</sup> Siehe unter: [http://www.researchgate.net/publication/281348054\\_The\\_Automation\\_of\\_Society\\_is\\_Next\\_](http://www.researchgate.net/publication/281348054_The_Automation_of_Society_is_Next_)

argumentiert, und es wurde von Wissenschaft und Politik in verschiedenen Ländern wahrgenommen. So hoffe ich denn, dass wir jetzt endlich auf dem richtigen Weg sind. Unsere Gesellschaft wird sich transformieren, das hatte ich vorher schon gesagt, und sie wird hoffentlich von einer Raupe zu einem schönen Schmetterling – zu einer besseren Welt, wenn wir es richtig angehen. Zwischendurch wird es vielleicht ein bisschen hässlich aussehen, aber da müssen wir durch.

Wo geht es hin? Ich glaube, dass das Stichwort Aufklärung – in diesem Fall die digitale Aufklärung – wirklich im Mittelpunkt stehen muss; „Medienkompetenz“, wie man das hier nennt. Und dass wir uns aus dem befreien müssen, was manche Leute als „digitale Leibeigenschaft“ oder „Feudalismus 2.0“ beschrieben haben. Das bedeutet: Die Entscheidungshoheit wieder an Individuen, an verschiedene Institutionen zurückzugeben, aber unterstützt durch digitale Technologien, digitale Assistenten, die es uns erlauben, zwischen verschiedenen Zielen auszuwählen, und uns bei der Umsetzung und Erreichung dieser Ziele so gut wie möglich unterstützen.

### Ein globaler Ansatz für globale Probleme

Wir kommen nun also zu neuen Ansätzen, und die Frage ist: Wie sollten wir eigentlich Computerpower in Zukunft benutzen? Da ist wirklich entscheidend, dass wir Systeme, insbesondere komplexe Systeme, besser verstehen. In der Tat ist es so, dass Google Flu Trends<sup>59</sup> lange als Paradebeispiel für das Big-Data-Paradigma galt. Dann stellte sich heraus, dass es gar nicht so gut funktioniert, und dass es heutzutage bessere Ansätze gibt, die mit wesentlich weniger Daten arbeiten. Wenn man berücksichtigt, dass sich Krankheiten ausbreiten, indem Leute von A nach B reisen und von B nach C, wenn man also das Flugverkehrsaufkommen in ein Modell einspeist, dann wird plötzlich die Ausbreitung von Epidemien vorhersagbar. Und das funktioniert wesentlich besser als ein reiner Big-Data-Ansatz. Das heißt, Modelle helfen uns zu entschei-

---

How\_to\_Survive\_the\_Digital\_Revolution\_Preprint\_version\_v0\_for\_comment\_only\_no\_t\_for\_distribution [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

<sup>59</sup> Siehe unter: <https://www.google.org/flutrends/about/> [zuletzt aufgerufen am 17.1.2016].

den, wie wir Daten anschauen müssen. Erst dann werden diese Daten nützlich für uns.

Es gibt Modelle für viele Phänomene, für Fußgänger, für Crowd Disasters, für den Verkehr, für wirtschaftliche Booms und Rezessionen, für den Ausfall von Power Grids, für die Zuverlässigkeit der Gasversorgung, aber auch für Dinge, die wirklich schwierig zu verstehen sind: nämlich für soziales Verhalten, für Koordination, für Kooperation, für die Ausbreitung von Kriminalität, für die Entstehung von moralischem Verhalten, sozialen Präferenzen oder sozialen Normen, aber auch für die Entstehung von Konflikten. Es gibt die Idee, man könnte doch diese verschiedenen Modelle zusammenfügen und auf diese Art und Weise besser verständlich machen, was eigentlich in unserer Welt passiert. Das wäre dann so ähnlich wie bei der Wettervorhersage: Am Anfang sind die Modelle noch nicht sehr gut, aber im Laufe der Zeit würden sie immer besser und immer nützlicher werden. Aber der Knackpunkt ist: Um die Welt zu verstehen, brauchen wir weniger Daten als wir denken, aber mehr Zusammenarbeit und verschiedene Perspektiven. Es erfordert also Interdisziplinarität und einen globalen Ansatz, eine globale Anstrengung, um globale Probleme anzugehen. Viele Probleme sind heutzutage global. Die FuturICT Initiative umfasst tatsächlich Sozial-, Natur- und Ingenieurwissenschaftler aus über 30 Ländern. Diese Community ist eigentlich startklar und könnte sofort loslegen – es fehlt nur noch der Startschuss.

### Wir brauchen kollektive Intelligenz

Um mit der irrsinnigen Geschwindigkeit, in der sich unsere Welt verändert, Schritt zu halten, brauchen wir mehr Partizipation. Das ist auch der Grund, warum Stichworte wie Crowd Sourcing, Crowd Funding, Collective Intelligence, Citizen Science etc. plötzlich so wichtig werden. Vieles spricht für eine internationale Kooperation, und man kann diese auch so gestalten, dass sie mit Wettbewerb vereinbar ist, soferne wir Mechanismen einführen, die auf Reputation, Qualifikation und Verdiensten beruhen. Aber entscheidend ist, dass wir lernen, wie wir die besten Ideen und das beste Wissen zusammenführen.



Kollektive Intelligenz ist wirklich das, was wir benötigen, um die Komplexität der Welt doch einigermaßen zu verstehen. Das Interessante dabei ist: Nicht der beste Ansatz, der klügste Kopf oder der größte Supercomputer gewinnt, sondern die Diversität, die Kombination von verschiedenen Perspektiven – das ist zum Teil sehr überraschend und zeigt uns den Weg in die Zukunft. In der Tat weiß man, dass die diversifiziertesten Ökonomien die erfolgreichsten sind. Das gleiche gilt für Innovation – die passiert dort, wo es am meisten Freiheit und Diversität gibt.

Wie können wir diese kollektive Intelligenz nun also erreichen? Wie können wir der Demokratie eine Frischzellenkur verpassen? Ich sprach vorhin von den digitalen Assistenten. In diesem Zusammenhang werden Online Deliberation Platforms (geeignete Debattenplattformen) wichtig werden, wo alle Argumente auf den Tisch kommen, wo sie sortiert werden, und wo sie dann auf wenige verschiedene Perspektiven kondensiert werden, so dass sie in einem politischen Moderationsprozess integriert werden können. Die zwei oder drei besten integrierten Lösungen würde man weiter verfolgen. Unter Umständen macht es Sinn, in verschiedenen Regionen unterschiedliche Lösungen umzusetzen, denn Diversität ist wichtig für Innovation und kollektive Intelligenz, aber auch für die Resilienz unserer Gesellschaft.

Nun, was braucht es, damit diese kollektive Intelligenz gedeihen kann? Man braucht unabhängige Entscheidungsprozesse und Diversität, man braucht vertrauenswürdige Informationssysteme und man muss Manipulation vermeiden (im Unterschied zu dem Nudging Approach, den ich eingangs beschrieben habe, bei dem Menschen mit Hilfe von Informationen so manipuliert werden, dass sie bestimmte Dinge tun). Ich bin im Übrigen gegenüber künstlicher Intelligenz nicht negativ eingestellt; ich glaube, dass letztlich die Menschen einfach Bestandteile eines globalen Netzwerkes von Intelligenzen sein werden. Darunter werden auch künstliche Intelligenzen sein, und sie werden zur kollektiven Intelligenz beitragen.

### Eine Welt aus Ideen

Lange Zeit dachte ich, ich würde mein Leben damit verbringen, mehr und mehr und immer bessere Modelle zu entwickeln. Doch dann

kam ich zum Schluss, dass die Welt sich innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahrzehnte so dramatisch transformieren wird, dass sie völlig anders aussehen wird. Es macht also keinen Sinn, eine Welt zu beschreiben, die bald Vergangenheit sein wird. Die Frage ist folglich: Wie bereiten wir uns auf das vor, was da kommen wird?

Wir müssen über die neuen organisatorischen Prinzipien der Welt nachdenken. Sie wird nach anderen Regeln funktionieren, und das braucht Mechanismus- und System-Design. Wenn wir mit den Modellen, die ich vorher genannt habe, die Kräfte verstehen, die den sozialen und ökonomischen Prozessen zugrunde liegen, dann können wir diese Kräfte auch für uns einsetzen. Wir würden dann nicht gegen Windmühlen laufen und sie zu bekämpfen versuchen, sondern wir würden sie für uns nutzen, so wie wir in der Physik und im Ingenieurwesen gelernt haben, die Kräfte der Natur für uns zu nutzen.

Natürlich ist es so, dass die richtigen Regeln, die es braucht, nicht unbedingt diejenigen sind, die sich die einzelnen Teilhaber der Gesellschaft wünschen, sondern es sind natürlich diejenigen, die die gewünschten Ergebnisse produzieren. Wir werden sehen, dass hier Selbstorganisation eine wichtige Rolle spielt.

Es ist wichtig zu realisieren, dass wir mehr und mehr Zeit in virtuellen Welten, in Informationswelten, verbringen werden und dass die Zukunft dadurch immer immaterieller wird. Sie wird immer mehr ein Ideenkonstrukt – eine Welt, die aus Ideen aufgebaut ist. Natürlich brauchen wir weiterhin Wohnungen und Nahrung, das ist klar, aber wir verbringen einfach immer mehr Zeit in diesen Welten. Wir bauen jetzt digitale Kopien dieser Welt, und warum nicht auch völlig andere digitale Welten, in denen andere Wirtschafts- und Gesellschaftsformen ausprobiert werden können? Und in der Tat, das beginnt auch bereits.

Dieser Umstand, dass die Welt mehr und mehr aus Ideen kreiert wird, ist auch der Grund, warum wir Bits in echten Geldwert umwandeln können. Sie kennen sicherlich aus Ihrer Kindheit die Geschichte, in der aus Stroh Gold gesponnen wird. Jeder hat davon geträumt und natürlich hat es nicht funktioniert. Jetzt plötzlich hat es Bitcoin möglich gemacht.

Welche Gesellschaften werden führend sein? Diejenigen, die verstehen, wie Information funktioniert und wie man sie am besten nutzt. In-

formation sperrt man nicht wie Gold in einen Tresor. Information ist oft ein vergängliches Gut, sie veraltet schnell. Das Besondere an der Information ist aber, dass wir sie so oft teilen können wie wir wollen, letzten Endes ist dies unsere Entscheidung, und dass wir sie auf Milliarden verschiedene Möglichkeiten verwenden können. Die digitale Ökonomie ist kein Nullsummenspiel. Es ist so, dass nicht einer etwas abgeben muss, damit der andere mehr davon haben kann – Im Gegenteil! Informationen teilen macht Informationen sogar oft wertvoller.

### Der Vorteil kultureller Diversität

Nun wäre die nächste Frage: Wie können wir diese 50 % an neuen Jobs ersetzen, die wir bald verlieren werden? Wenn 50 % der Volkswirtschaft wegfallen, müssen wir die halbe Volkswirtschaft neu erfinden. Klassischerweise hat man das meiste Geld mit Rationalisierung gemacht – "Economies of scale". Jetzt brauchen wir ein ergänzendes Modell, und das ist das Modell der Co-Kreation, also der Zusammenarbeit. Es geht nicht mehr darum, dass man versucht, alles selber zu machen, sondern es geht um Interaktion, um Zusammenarbeit, um Synergieeffekte. Dann kommen wir weg von diesem Paradigma der linearen Innovation, wo alle zwei Jahre ein neues Automodell zum Verkauf gebracht wird. Stattdessen wird exponentielle Innovation möglich.

Interoperabilität ist hier das Stichwort. Je mehr Services, je mehr Produkte es gibt, desto mehr werden möglich – wenn wir es nur zulassen. Es ist unsere Entscheidung, so ein Informations-, Innovations- und Produktions-Ökosystem zu bauen. Die beste aller Welten ist diejenige, die für alle Menschen funktioniert und zu der alle beitragen können. Partizipation ist wirklich entscheidend.

Wir können lernen, soziales Kapital zu bilden. Damit haben wir aber immer noch Schwierigkeiten. Vertrauen zum Beispiel ist unglaublich wichtig, ein immaterieller Wert, der die Grundlage für unsere Gesellschaft ist. Jetzt wird es langsam möglich, soziales Kapital zu visualisieren und seine Grundlage zu verstehen. Und vor allen Dingen können wir sozialen und ökonomischen Wert von kulturellen Erfolgsprinzipien ableiten. Das ist ein wichtiger Punkt, denn genau an diesen kulturellen Verwerfungslinien, also dort, wo verschiedene Kulturen aufeinander

treffen, wo wir Schwierigkeiten haben, miteinander zurechtzukommen, werden neue Produkte und Services entstehen.

Jede Kultur basiert auf tausenden von verborgenen Erfolgsgeheimnissen; die saugen wir durch unsere Erziehung in uns auf. In vielen Fällen können wir es nicht explizit formulieren, aber würden wir es können, dann könnten wir auch all diese Erfolgsprinzipien auf neue Art und Weise miteinander verbinden. Ich nenne dies das "Cultural Genome Project". Dabei ist es wichtig, dass wir kulturelle Diversität haben. Jetzt müssen wir nur lernen, mit dieser Diversität umzugehen und sie in einen Vorteil zu verwandeln.

Dazu brauchen wir digitale Assistenten, die uns unterstützen, die Diversität zu verstehen und zu bewältigen. Und in der Tat gibt es bereits erste Beispiele, beispielsweise die Echtzeitübersetzung: Sie laden sich eine App herunter, sprechen in Ihr Telefon in einer Sprache hinein, auf der anderen Seite kommt es in einer anderen Sprache heraus – wunderbar! Wir könnten auch Apps bauen, um uns vor Situationen zu warnen, die zu unserem Schaden wären, um Situationen zu identifizieren, die wir in unseren Vorteil verwandeln können, und die uns dabei helfen, neuen Wert zu generieren. In diesem Zusammenhang sind sozio-inspirierte Technologien sehr wichtig.

#### Was zu tun ist

Dadurch, dass diese Welt mehr und mehr aus Ideen besteht, wird Moral – wie wir auch bei VW gesehen haben – wieder viel wichtiger. Es ist entscheidend, zu verstehen, dass Power Vertrauen erfordert, und Vertrauen erfordert wiederum Transparenz. Und wir brauchen geteilte Werte, damit unsere Welt funktioniert. Es ist also kein Wunder, dass der Papst die Agenda 2030 der Vereinten Nationen offiziell eingeläutet hat, das hat man mit Bedacht gemacht.

Das Wichtigste ist, dass wir positive Externalitäten vergrößern, negative verringern und für eine faire Kompensation sorgen. Das ermöglicht Interoperabilität und Ko-Evolution. Wir können verschiedene Dinge tun, damit wir auf einen besseren Weg kommen, weg von diesem Feudalismus 2.0 und hin zu einer innovativen, kreativen Welt, mit der wir diese verschiedenen Herausforderungen besser bewältigen können:

- Digitale Aufklärung fördern,
- dezentralisierte Design- und Kontrollelemente (Modularität) einführen,
- Möglichkeiten zur Partizipation schaffen,
- informationelle Selbstkontrolle ermöglichen,
- Transparenz erhöhen für mehr Vertrauen,
- Informationsqualität verbessern, Verzerrungen reduzieren,
- nutzerkontrollierte Informationsfilter ermöglichen,
- sozioökonomische Diversität schützen,
- Interoperabilität fördern,
- Koordinationstools und digitale Assistenten bauen,
- kollektive Intelligenz fördern,
- Externalitäten messen (und damit handeln),
- multi-dimensionalen Wertetausch unterstützen,
- lokale Feedback-Schleifen ermöglichen!

Wenn wir das tun, dann werden wir bald eine nachhaltigere, eine resilientere und effizientere Gesellschaft haben. Resiliente Systemdesigns sind gerade in Zeiten des Umbruchs wichtig, wenn wir nicht wissen, was im Einzelnen auf uns zukommt. Da ist es entscheidend, dass wir eben diesen Gordischen Knoten zerschneiden. Modulare Designs und verteilte Kontrolle sind wichtig. Da gibt es heutzutage völlig neue Möglichkeiten – digitale Assistenten und neue Organisationsformen –, wo nicht mehr alles top-down organisiert ist, sondern wo Top-down- und Bottom-up-Ansätze auf innovative Art und Weise zusammenwirken.

### Das Internet der Dinge als Bürgernetzwerk

Wie bewältigen wir Globalität? Sie muss mit lokalen Interaktionsprinzipien kombiniert sein, damit wir die Destabilisierung, die wir zurzeit sehen, überwinden. Wenn wir das nicht tun, dann wird unsere Welt

fragmentieren, und das würde nichts Gutes bedeuten. Wir müssen lernen, die unsichtbare Hand zum Funktionieren zu bringen, müssen lernen, wie Selbstorganisation funktioniert, denn das Besondere an komplexen Systemen ist, dass sie sich selbst organisieren. Aber wir können die Interaktion, welche die Grundlage dieser Selbstorganisation ist, auf eine Art und Weise verändern, die das Ergebnis so beeinflusst, dass die Strukturen, Eigenschaften und Funktionalitäten entstehen, die wir gerne hätten. Wir können also tatsächlich die Kräfte, die unserer Gesellschaft und Wirtschaft zugrunde liegen, für uns nutzen, indem wir die richtige Art von Feedback-Effekten auf lokaler Ebene einführen. Das erfordert aber eine Art multidimensionales Austausch- oder Finanzsystem. Das haben wir heutzutage noch nicht, wir müssen es erst bauen.

Aber mit dem Internet der Dinge können wir jetzt eigentlich all diese Sachen umsetzen. Wir können Externalitäten messen, die früher einfach nicht messbar waren, und Feedbackeffekte erzeugen, sodass sich die Prozesse besser koordinieren. Dafür braucht es ein technisches System, an dem wir bereits arbeiten. Dieses nennt sich Nervousnet und nutzt letzten Endes Smartphones und all jene Sensoren, die in ihnen eingebaut sind, aber von uns im Moment nicht aktiv genutzt werden. Das könnten wir aber tun, wir könnten die Smartphones miteinander vernetzen, und wir könnten die Daten verwenden, um kollektive Messprozesse durchzuführen. Zum Beispiel könnten wir mit den Daten der Beschleunigungssensoren Erdbeben detektieren und dann Warnungen an unsere Freunde, Kollegen, Bekannten und Verwandten senden lassen.

Das Entscheidende bei einem solchen System ist natürlich, dass es ein System ist, dem wir vertrauen können. Dies erfordert informationelle Selbstkontrolle. Deswegen geben wir Ihnen so viele Steuermöglichkeiten wie möglich. Insbesondere können Sie entscheiden, welche Sensoren Sie aufschließen wollen und ob Sie die Daten, die dann erzeugt werden, für sich selber behalten wollen oder ob Sie sie teilen möchten. Wir denken auch an einen Datenstore, also eine Art Datenpostfach für jeden, wo Sie einstellen können, wer welche Art von Daten für wie lange und für welchen Zweck benutzen darf.

Das Wichtigste ist wirklich, dieses Internet der Dinge als Bürgernetzwerk zu betreiben, um eine Mitmachgesellschaft zu ermöglichen.

Dann werden viele Dinge möglich, nicht nur Echtzeitmessungen, mehr Bewusstsein für die Probleme in unserer Welt und mehr wissenschaftliche Einsichten, sondern eben auch die Selbstorganisationsfähigkeit von vielen Prozessen und kollektive Intelligenz. Zum Beispiel können wir diese lästigen Staus, über die wir am Anfang gesprochen haben, überwinden. Wir haben Fahrerassistenzsysteme entwickelt, die auf dezentralisierte Art und Weise den Verkehr stabilisieren, die Kapazität erhöhen. Selbst wenn nur 20 % aller Autos damit ausgestattet sind, hat das schon einen Effekt. Ähnlich könnten wir das Stop-und-Go-Phänomen der Weltwirtschaft, die Rezessionen, ausbügeln, sogar mit dezentralisierten Ansätzen. Auch die Selbststeuerung von Ampeln funktioniert viel besser als die zentralisierte Steuerung, die wir heutzutage haben. Sie bringt eine rund 30-prozentige Verbesserung, und zwar für die verschiedensten Verkehrsteilnehmer; sie geht also nicht zu Lasten bestimmter Bevölkerungsgruppen. Auch die Umwelt wird entlastet. Ähnlich können Industrie 4.0, Smart Grids und vieles mehr von dezentralisierten Prinzipien profitieren. Solche Ansätze kann man jetzt auch im Bereich von sozialen Systemen anwenden. Es gibt zum Beispiel verschiedene soziale Mechanismen, welche die Kooperation und Selbstorganisation in unserer Gesellschaft unterstützen können. Reputationssysteme sind nur ein Beispiel.

### Die Gesellschaft ist keine Maschine

Damit komme ich zum Schluss. Die digitale Gesellschaft, samt der Ökonomie 4.0, braucht aus meiner Sicht mehrere öffentliche Informationssysteme. Ein planetares Nervensystem wie Nervousnet wäre zum Beispiel nützlich, um Externalitäten zu messen und Feedbackeffekte zu ermöglichen. Dafür braucht es außerdem ein multidimensionales Austauschsystem, das für alle zugänglich sein muss. Zusätzlich sind digitale Assistenten und Informationsplattformen zur Unterstützung kollektiver Intelligenz nötig. Dies alles würde nicht top-down umgesetzt, sondern es könnte alles auf verteilten Ansätzen basieren. Dies ist auch für das Thema Security wichtig. Insofern haben wir uns die Gesellschaft der Zukunft nicht wie eine riesige zentral gesteuerte Maschine vorzustellen,

sondern als Ko-Evolution von vielen weitgehend autonomen Prozessen, die durch Berücksichtigung der Externalitäten koordiniert werden.

Das hat Vorteile für die Politik, die Wirtschaft und für jeden Einzelnen. Deswegen sollten wir das nun angehen. Zu den Vorteilen gehört die massive Verbesserung der Effizienz durch Selbstorganisation. Der Ansatz ist auch perfekt mit Demokratie und unternehmerischer Freiheit vereinbar. Aber im Unterschied zu heute würden wir durch die Berücksichtigung der Externalitäten mehr Rücksicht auf die Umwelt nehmen, während Kooperation gefördert und Konflikte reduziert würden. Also, worauf warten wir noch? Warum machen wir das nicht einfach zusammen?

### Nachwort und Weckruf

Seit der obige Beitrag verfasst wurde, haben sich in schneller Abfolge weitere Entwicklungen ergeben, die ich als äußerst besorgniserregend einstufe. Die Terroranschläge in Paris, die politischen Entwicklungen in Polen und die aufkeimenden Forderungen nach einem starken Staat in Deutschland bringen die Demokratie vielerorts unter Druck. Auch in der Schweiz wurde gerade die Frage aufgeworfen, ob das Land unterwegs in eine Diktatur sei. Egal welchem politischen Lager man zuzuordnen ist, muss man solche Befürchtung leider ernst nehmen.

Schon länger wird die Demokratie in Frage gestellt.<sup>60</sup> Aber aus den digitalen Möglichkeiten der Gesellschaftsteuerung erwachsen nun völlig neue Bedrohungen. In den vergangenen Jahren wurden laut „Nudging-Papst“ Richard Thaler in 90 Ländern „Nudging-Units“ eingerichtet. Über diese Units ist nur wenig öffentlich bekannt. Man muss aber davon ausgehen, dass es sich um äußerst mächtige IT-Infrastrukturen handelt, die durch Massenüberwachung und privatwirtschaftliches Sammeln gewonnene persönliche Daten der Gesamtbevölkerung verwenden.

---

<sup>60</sup> <http://www.nytimes.com/2014/12/04/opinion/tony-blair-is-democracy-dead.html>  
[http://www.nytimes.com/2014/12/27/opinion/why-democracy-is-failing.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/12/27/opinion/why-democracy-is-failing.html?_r=0)  
<http://www.welt.de/debatte/kommentare/article134154197/Ist-die-liberale-Demokratie-ein-Auslaufmodell.html>  
<http://www.zeit.de/2015/50/fluechtlinge-starker-staat> [zuletzt aufgerufen am 6.1.2016]



Die Implikationen von „Big Nudging“ – der Kombination von Nudging mit „Big Data“ zum Zweck der Verhaltenssteuerung – wurden kürzlich im DigitalManifest am Beispiel von China eindringlich beschrieben.<sup>61</sup> Das Ziel von Big Nudging und Citizen Scores ist die Gesellschaftssteuerung nach singapurianischem Vorbild.<sup>62</sup> Die zugrundeliegende Idee ist die eines datengetriebenen kybernetischen Staates, der durch einen „wohlwollenden Diktator“ gesteuert wird. Ein solcher Ansatz ist mit demokratischen Prinzipien und den verfassungsmässigen Grundrechten unvereinbar.

Wird das singapurianische Modell in den genannten 90 Staaten kopiert, dann bedeutet dies eine digitale Machtergreifung, die innerhalb kurzer Zeit alle Demokratien der Welt eliminieren könnte, auch in Deutschland und anderen europäischen Ländern. Dazu braucht es nicht viel. Hat man Zugriff auf solche Big Nudging Infrastrukturen, so kann man praktisch jede Wahl scheinbar demokratisch gewinnen. Innerhalb weniger Wochen lassen sich die demokratischen Prinzipien einschränken, wie man es momentan in Polen sieht, und die Bevölkerung lässt sich mit Massenüberwachung und Citizen Scores im Schach halten – die perfekte Diktatur. Außer in Polen können wir uns auch in Ungarn und in der Türkei die Folgen ansehen. Dort werden bereits Oppositionelle und die kurdische Minderheit verfolgt, ins Gefängnis gesperrt und umgebracht.

**Aufgrund dieser konkreten Gefahr müssen dringend geeignete Vorkehrungen getroffen werden, wie ich Sie kürzlich vorgeschlagen habe.**<sup>63</sup> Für die Zukunft der Welt wäre es eine Katastrophe, wenn es keinen Systemwettbewerb mehr gäbe, d.h. wenn die Demokratien verloren gingen. Es ist bekannt, dass nur Demokratien dank wirksamer Mechanismen des Interessenausgleichs langfristig in Frieden leben. In einem Interview habe ich kürzlich das nun drohende Zukunftsszenario

---

<sup>61</sup> <http://www.spektrum.de/pdf/digital-manifest/1376682> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

<sup>62</sup> <http://foreignpolicy.com/2014/07/29/the-social-laboratory/> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

<sup>63</sup> <https://www.researchgate.net/publication/290449044> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

beschrieben, in der Hoffnung, es durch ein besseres zu ersetzen.<sup>64</sup> In einem Nature-Beitrag<sup>65</sup> und in meinem Buch „The Automation of Society Is Next: How to Survive the Digital Revolution“<sup>66</sup> denke ich über ein digitales Upgrade der Demokratie nach.

Warum bin ich mir sicher, dass der demokratische Ansatz überlegen ist? Weil wir geschichtlich schon einen ähnlichen Fall hatten: den Wettkampf zwischen zentralistischen, top-down gesteuerten kommunistischen Regimen und mehr bottom-up organisierten, föderalen kapitalistischen Systemen. Der Kapitalismus gewann, denn Innovation geschieht bottom-up.

Singapur's Erfolg beruht nicht nur auf dem daten-getriebenen Ansatz, sondern auch auf dem Umstand, dass es eine Finanzoase war und massiv Innovationen aus den USA, Deutschland, der Schweiz und anderen Ländern importiert. Ohne diesen Import wäre das Land innovations-schwach.

Auch China wurde verschiedentlich zum Modell stilisiert. China befindet sich aber in einem Entwicklungsstadium, das viele europäische Staaten längst hinter sich gelassen haben. Es hat schwerste Umweltprobleme, teure zentralistische Fehlplanungen, und schwere Börsenturbulenzen zu verkraften und einen viel geringeren Lebensstandard pro Kopf.

Bemerkenswerter Weise sind aus den IT-Supermächten USA, China, Singapur und Südkorea keine Städte unter den Top 10 der lebenswertesten Städte.<sup>67</sup> Wie kann man da erwarten, dass ihr Regierungsmodell zu den lebenswertesten Gesellschaften führen wird?

In der Tat zeigt eine daten-getriebene Analyse, dass die Transforma-

---

<sup>64</sup> [http://www.sonntagszeitung.ch/read/sz\\_03\\_01\\_2016/gesellschaft/Wenn-wir-nicht-aufpassen-werden-wir-unsere-Selbstbestimmung-und-Rechte-verlieren-51773](http://www.sonntagszeitung.ch/read/sz_03_01_2016/gesellschaft/Wenn-wir-nicht-aufpassen-werden-wir-unsere-Selbstbestimmung-und-Rechte-verlieren-51773) [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

<sup>65</sup> <http://www.nature.com/news/society-build-digital-democracy-1.18690> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

<sup>66</sup> [https://www.researchgate.net/publication/283206311\\_The\\_Automation\\_of\\_Society\\_is\\_Next\\_How\\_to\\_Survive\\_the\\_Digital\\_Revolution](https://www.researchgate.net/publication/283206311_The_Automation_of_Society_is_Next_How_to_Survive_the_Digital_Revolution) [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

<sup>67</sup> <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/08/daily-chart-5> , <http://monocle.com/film/affairs/the-monocle-quality-of-life-survey-2015/> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

tion von autokratischen in demokratische Staaten einen Wachstumschub produzieren. Der umgekehrte Übergang führt mittelfristig zu einem Verlust von sozio-politischem Kapital und langfristig zu Einbußen im Wirtschaftswachstum.<sup>68</sup> Der Preis für den Verlust demokratischer Prinzipien ist also hoch.

Wir arbeiten zudem an einer Analyse virtueller (Spiele-)Welten. Auch dort zeigt sich, dass Welten, in denen automatische, citizen-score-artige Bestrafungsmechanismen Anwendung finden, nicht nur unattraktiver sind, sondern auch weniger innovativ.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen hiermit die ernstesten Gefahren aufzeigen, vor denen unsere Gesellschaft derzeit steht, und dass eine datengetriebene Gesellschaft, wie sie momentan vielerorts auf dem Vormarsch ist, zum Nachteil Europas wäre, falls sie nicht in demokratische Prozesse eingebettet wäre.

In den USA sehe ich dagegen neben bedenklichen auch ermutigende Entwicklungen: Viele Milliardäre stiften nun einen Grossteil ihres Vermögens für Forschung und Innovation, etwa zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Die USA setzen seit kurzem auf Bürgerwissenschaft und exponentielle bzw. kombinatorische Innovation. Google versucht unabhängiger von personalisierter Werbung zu werden und engagiert sich für offene Innovation, IBM für demokratische Prinzipien im Internet der Dinge. Tesla hat viele seiner Patente geöffnet und Elon Musk mit einer Milliarde Dollar die OpenAI-Initiative gegründet, um zu erreichen, dass Künstliche Intelligenz den Menschen dient und so gleichmässig wie möglich verbreitet wird. Man versteht zunehmend, dass offener Informationsaustausch von Vorteil sein kann. Denn die digitale Welt ist kein Nullsummenspiel, wo man nur gewinnen kann, wenn andere verlieren. Von der digitalen Ökonomie können alle profitieren, wenn man sie nur richtig organisiert. Sie bietet nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, denn immaterielle Güter können fast beliebig vermehrt werden. Die Frage ist nur, wann Europa die phantastischen Chancen der Digitalisierung endlich ergreift.

---

<sup>68</sup> [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2698287](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2698287) ,  
<http://edge.org/response-detail/26795> [zuletzt aufgerufen am 16.1.2016]

Weitergehende Informationen finden Sie unter <http://www.coss.ethz.ch> und in den sozialen Medien der FuturICT Initiative (Twitter, Facebook, Youtube, Blog).

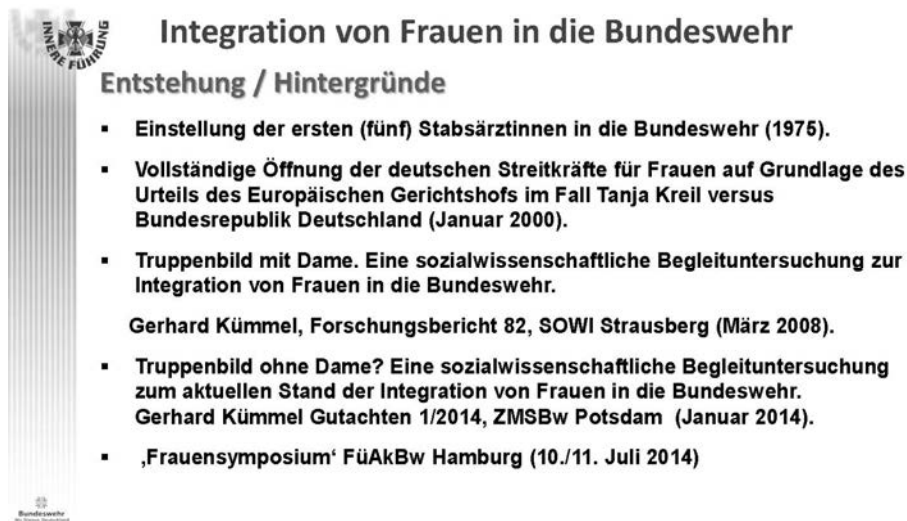
#### Danksagung:

Ich danke Christopher Albrodt vom Institut für Medien- und Kommunikationspolitik für die Anfertigung dieses Transkripts und Fabian Granzeuer vom selben Institut für die freundliche Nachdruckgenehmigung.

## **Gender - Integration von Frauen in der Bundeswehr**

### **1. Ausgangslage und Herleitung**

In der Bundeswehr werden Frauen bereits seit Mitte der siebziger Jahre eingesetzt. Das Thema Integration von Frauen in den Streitkräften ist jedoch erst seit der vollständigen Öffnung der Bundeswehr für Frauen im Fokus



**Abbildung 9: Entstehung/Hintergründe für die Integration von Frauen in die Bundeswehr**

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) veröffentlichte im Januar 2014 die sozialwissenschaftlichen Studie ‚Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr‘. In der Studie wurde eine Eintrübung des Integrationsklimas von Soldatinnen in der Bundeswehr festgestellt.


## Integration von Frauen in die Bundeswehr





**Fazit der aktuellen Studie (Sept/Okt 2011; 5000 Befragte)**

- „Eintrübungen des Integrationsklimas“ (Kümmel)
- Dauerstudie weiterführen (Empfehlung: Replikationsstudie)
- Integration ist Daueraufgabe (Bw als lernende Organisation)
- Deutlicher Handlungsbedarf: Symposium + Maßnahmen!

**Abbildung 10: Studie zur Integration von Frauen in die Bundeswehr**

Die auf einer Befragung von rund 5000 Soldatinnen und Soldaten gestützte Studie aus dem Erhebungszeitraum September / Oktober 2011 legt einen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die heutige und zukünftige Attraktivität der Bundeswehr als moderner Arbeitgeber nahe. Ungeachtet partieller Verbesserungen, z. B. hinsichtlich eines gestiegenen Selbstbewusstseins von Soldatinnen in das eigene, auch physische Leistungsvermögen wird insgesamt eine unzureichende Akzeptanz und Vertrauensbasis seitens der männlichen Kameraden festgestellt.

Die Auswertung der Studie gab Anlass, bei einem Symposium unter dem Titel ‚Soldatinnen in der Bundeswehr – Integrationsklima und Perspektiven‘ an der Führungsakademie in Hamburg am 10./11. Juli 2014 die Ergebnisse der Studie und Problemstellungen auf breiter Basis eingehend zu analysieren und zu diskutieren.

An der Veranstaltung nahmen insgesamt rund 280 Personen teil, unter ihnen ca. 250 Soldatinnen und Soldaten aus allen Dienstgradgruppen und Bereichen der Bundeswehr. Zum Teilnehmerkreis zählten die Verteidigungsministerin und weitere hochrangige Gäste aus Bundeswehr, Wirtschaft und Wissenschaft.



**Abbildung 11: Symposium zum Thema Soldatinnen in der Bundeswehr**

In den Vorträgen und Diskussionen standen folgende Themen im Mittelpunkt:

- Einstellungen von Soldatinnen und Soldaten zur Integration,
- Daten und Fakten zur Personallage und zu Beförderungen in der Bundeswehr,
- Körperliche Leistungsfähigkeit von Frauen und Männern im Vergleich,
- Erkenntnisse des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages,
- Erfahrungen verbündeter Streitkräfte und großer Wirtschaftsunternehmen mit der Integration von Frauen,
- Erscheinungsformen und Umgang mit sexueller Belästigung,
- Vereinbarkeit von Familie und Dienst und Attraktivität des Arbeitgebers Bw.

Mit breitem Konsens wurde im Plenum empfohlen, die Integration von Soldatinnen und Frauen generell als Teil eines umfassenden „Vielfalt Managements“ in der Bundeswehr zu betrachten. Als Zielsetzung des Vielfaltsmanagements wurde gefordert, die soziale Vielfalt nicht nur zu tolerieren, sondern sie aktiv zu fördern und konstruktiv zu nutzen. Sie

ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr und für die Akzeptanz in der Gesellschaft. Wissenschaftliche Studien und Erfahrungen aus der Praxis belegen in diesem Kontext, dass die Haltung und das Verhalten der Vorgesetzten entscheidend für den Erfolg von Integrationsprozessen sind.

Soldatinnen und Frauen überhaupt sollten als selbstverständlicher Bestandteil einer in sozialer Hinsicht vielfältigen Bundeswehr betrachtet werden. Stigmatisierungen müssten vermieden werden. Unterschiede zwischen Frauen und Männern sollten anerkannt und gleichzeitig die Chancengerechtigkeit verbessert werden.

Bei der Erörterung des Themas „Sexuelle Belästigung“ konnten Schutz- und Risikofaktoren identifiziert sowie Anhaltspunkte für die Prävention aufgezeigt werden. Als Schutzfaktoren gelten ein Klima der Fairness und Gerechtigkeit sowie ein Verhalten aller Beteiligten, insbesondere der Vorgesetzten, das von Würde und Respekt gekennzeichnet ist. Auch in diesem Kontext wurde auf die besondere Verantwortung von Vorgesetzten hingewiesen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Dienst sollte in diesem Zusammenhang nicht auf ein „Frauenthema“ reduziert werden. Sie muss vielmehr als Möglichkeit verstanden werden, die Attraktivität der Bundeswehr für alle Angehörigen der Bundeswehr zu steigern. Wichtig erschien es hierbei, insbesondere in der Phase der Familiengründung aber auch der Pflege von Angehörigen für mehr Flexibilität und eine größere Variabilität der Karrierepfade zu sorgen. Die Ausführungen zum Thema ‚Vereinbarkeit von Familie und Dienst‘ verdeutlichten, dass die Bundeswehr bereits eine Vielzahl von Angeboten bereitstellt und durch weitere Maßnahmen im Rahmen der Agenda Attraktivität die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche verbessern will.

In der Diskussion wurde wiederholt betont, dass es im Dienstalltag darauf ankommt, das Selbstverständliche und Verbindende zu leben und nicht das Trennende zu suchen. Das schilderten Soldatinnen und Soldaten - aber sie sprachen auch von noch bestehenden Integrationshemmnissen. Es wurde deutlich, dass sich viele Soldatinnen bereits gut integriert fühlen. Sie erleben sich selbst als Wegbereiterinnen für nachfolgende Generationen, suchen dabei aber auch nach Orientierung



und Unterstützung. Es sollten Vorbilder präsentiert, Mentorinnen angeboten und Erfolgsgeschichten erzählt werden.

Der Abteilungsleiter Führung Streitkräfte, fasste das Ergebnis des Symposiums mit dem Satz zusammen: „Wir haben eine fundierte Bestandsaufnahme und wollen nun etwas verändern.“

Zu den Erkenntnissen und Folgemaßnahmen des Symposiums wurde seitens des Verteidigungsministeriums empfohlen, am Zentrum Innere Führung Arbeitsgruppen mit der Zielsetzung einzurichten, auf diesem Fundament Handlungsempfehlungen und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Diese Arbeitsgruppen sollten ein Konzept und die Entwicklung konkreter Maßnahmenpakete zur weiteren Integration von Soldatinnen in die Bundeswehr erstellen. Hierzu waren folgende drei Themenfelder vorzusehen:

1. Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen in der Bundeswehr,
2. Integrative Führungskultur und Vorgesetztenverantwortung,
3. Prävention von Diskriminierung und sexueller Belästigung.

Der Auftrag an diese Arbeitsgruppen lautete, eine Bestandsaufnahme und Analyse der vorhandenen Kompetenzen zur Integration von Frauen in die Bundeswehr durchzuführen. Inhalte der Bestandsaufnahme und Analyse sind auch bereits bestehende Angebote, Trainings und Netzwerke wie auch identifizierter Neubedarf, Defizite und Schwächen. Das Zentrum Innere Führung entwickelt auf dieser Grundlage in den Arbeitsgruppen in Abstimmung mit Fachpersonal des Zentrums Innere Führung sowie externer Experten und anderer zuständiger Dienststellen der Bundeswehr neue bzw. optimierte Ausbildungsmittel und Trainingsmodule sowie Handlungsempfehlungen. Da diese Ergebnisse noch nicht bundeswehrintern abgestimmt und entschieden waren, konnten sie im Rahmen des Vortrags nicht vorgestellt werden.

## 2. Die Arbeitsgruppen



**Abbildung 12: Thematische Zusammensetzung der Arbeitsgruppen**

Durch die aus diesem Auftrag und diesen Themenstellungen gebildeten drei Arbeitsgruppen wurden am Zentrum Innere Führung in zahlreichen Besprechungen, Workshops, Feedbackgesprächen mit Betroffenen, Vorgesetzten und Experten im Folgenden konkrete Maßnahmen und zahlreiche Empfehlungen zur Verbesserung der Integration von Frauen in die Bundeswehr erarbeitet.

Die Arbeitsgruppen (AG) setzten sich wie folgt zusammen:

### **AG 1 „Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen in der Bundeswehr“**

In der AG 1 waren in erster Linie militärische und zivile Angehörige des Zentrums Innere Führung mit pädagogischer, interkultureller und personalwirtschaftlicher Kompetenz, verbunden mit eigener Führungserfahrung, eingebunden. Eine Vertreterin eines Karrierecenters arbeitete im Rahmen einer vierwöchigen Dienstleistung zu Fragen des Personalmanagement mit Schwerpunkt Personalgewinnung zu. Darüber hinaus wurden Lehrgangsteilnehmende des GleichBmil Grundlehrgangs, des

Gleibmil Fortbildungslehrgangs und eines Einheitsführerlehrgangs einbezogen.

## **AG 2 „Integrative Führungskultur und Vorgesetztenverantwortung“**

In der AG 2 waren in erster Linie militärische und zivile Angehörige des Zentrums Innere Führung mit sozialwissenschaftlicher, pädagogischer, psychologischer, interkultureller und ethischer Kompetenz, verbunden mit eigener Führungserfahrung eingebunden.

## **AG 3 „Prävention von Diskriminierung und sexueller Belästigung“**

Die AG 3 setzte sich im Wesentlichen zusammen aus einer Vertreterin des Sozialdienstes der Bundeswehr, einem Pastoralreferenten der Katholischen Militärseelsorge, einer Sozialwissenschaftlerin, einer Psychologin, der militärischen Gleichstellungsbeauftragten des Zentrums Innere Führung, dem Leiter der Außenstelle Koblenz des Opferschutzvereins WEISSER RING sowie zwei Juristinnen und einem Juristen mit Erfahrungen im Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsrecht, darunter eine Rechtsanwältin, die einen ihrer Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkte im Opferrecht hat.

Bei dem Titel und Auftrag dieser Arbeitsgruppe ist darauf hinzuweisen, dass das Phänomen Diskriminierung vorrangig unter dem Aspekt einer geschlechtsbezogenen Diskriminierung betrachtet und bearbeitet wird.

Im Rahmen von Workshops, Besuchen und Gesprächsterminen wurden durch die AG mit Personen und Institutionen aus vielen militärischen und zivilen Bereichen Fachgespräche mit wechselseitigen Informations- und Abstimmungsanteilen geführt.

## **Wichtige Fragestellungen und Herausforderungen**

Die Bundesministerin der Verteidigung will in der Bundeswehr „die Karrierepfade für Frauen gangbarer machen, die Vereinbarkeit von Dienst und Familie zügig vorantreiben und auch besser sichtbar machen,

wie sehr die Bundeswehr von der wachsenden Zahl Frauen in der Truppe profitiert“ (Quelle: Bundeswehr online).

Zur Verbesserung des Integrationsklimas muss die Bundeswehr als lernende Organisation hierzu aber auch die Ergebnisse der Studie aufgreifen und ihre Integrationsaktivitäten weiter vorantreiben. Dieses geschlechterpolitische Management kann im Rahmen eines umfangreichen Managements von Vielfalt verstanden werden, so die weitere Empfehlung (Quelle: Bundeswehr online).

Die bereits angesprochene Vorbildrolle und das entsprechende Verhalten der Vorgesetzten ist entscheidend für den Erfolg von Integrationsprozessen. Somit stellt eine integrative Führungskompetenz und die damit verbundene Vorgesetztenverantwortung einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Integrationsklimas für Frauen dar. Dies erfolgt durch Vermittlung von Werten und Wissen, um insbesondere Führungskräfte und Multiplikatoren der Bundeswehr zu einer diesbezüglichen Führungsleistung zu befähigen. Das heißt konkret, bei der Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfeldes Verantwortung zu stärken. Alle Angehörigen der Bundeswehr sollen ihr individuelles Potential und Leistungsvermögen in einem von Wertschätzung, Anerkennung und Offenheit geprägten Arbeitsklima ungeachtet persönlicher Merkmale gemäß der Leitgedanken der Inneren Führung ungehindert entwickeln und einbringen können. Das setzt voraus, dass eine entsprechende Gesprächskultur praktiziert wird und vermittelt werden muss. Sie muss verstärkt Einzug in die Streitkräfte, insbesondere Führungsebenen, halten und zunehmend selbstverständlich werden. Dadurch wird Innere Führung erlebbar und vorlebbbar.

Eine Fokussierung auf eine ‚Sondergruppe Frauen‘ und ein dahingehend eingegrenztes Integrationsmodell ist hinsichtlich seiner Wirksamkeit für eine erfolgreiche Integration von Frauen zu hinterfragen. Dies gilt auch für die Forderung nach realitätsfernen Quotenzielen bzw. Zielvereinbarungen in allen Teilbereichen der Truppe, wenn auch der ideale Anspruch selbst auf lange Sicht vermutlich nicht mit der Realität der Anzahl von interessierten Frauen bzw. weiblichen Bewerbern kompatibel ist. Der Ansatz Vielfalt hingegen würde sich von einem allenfalls als Übergangslösung zu vertretenden Sondergruppenstatus ‚befreien‘ und

sich auf das Individuum in seiner Vielfalt und den sich hieraus ergebenden Potentialen konzentrieren. Denn es ist letztlich unerheblich, ob es sich um Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder um andere als Minderheit (noch) wahrgenommene Personen oder Gruppierung handelt. Entscheidend ist, dass diese Individuen als Staatsbürger in Uniform oder als zivile Angehörige der Bundeswehr ihre Aufträge in der durch den jeweiligen Dienstgrad gebotenen Pflichttreue und mit den ihnen eigenen Werten, Tugenden und Kompetenzen erfüllen.

Der Sondergruppenanspruch könnte ferner als Argument für andere Sondergruppen dienen, sich entsprechend dieses Anspruchs mit einer gruppenspezifischen Mindestquote horizontal (in der Breite) als auch vertikal (in der Personalführungsebene) vertreten sehen zu wollen. Durch die dauerhafte Installierung ggf. weiter aufwachsender Sondergruppen könnten diese von Teilen der Gesellschaft als ‚bevorteilt‘ wahrgenommen und möglicherweise stereotypisiert werden. Auf diese Weise könnte die Akzeptanz bei der Solidargemeinschaft eher sinken und eine gelungene Integration und Inklusion erschwert werden. Genau hierin lag auch die Kritik der Studie des ZMSBw vom Januar 2014, in der festgestellt wurde, dass viele männliche Soldaten bei der *expressis verbis* genannten Wahrnehmung ihrer Kameradinnen diese im allgemeinen Dienstbetrieb, aber auch bei Personal- und Auswahlentscheidungen aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit, ihrer Gruppenzugehörigkeit, ihres ‚Status Frau‘ bevorzugt behandelt sahen. Zitat einer Teilnehmerin des Symposiums: „Man wird als Frau akzeptiert, aber als Konkurrentin wird man nicht akzeptiert“. Entsprechende problembehaftete und daher fragliche Lösungswege sollten nicht in Erwägung gezogen werden.

Bei der Untersuchung der Möglichkeiten und Empfehlungen zur Prävention von sexueller Belästigung und Diskriminierung arbeitete die zuständige Arbeitsgruppe mittels Recherche in Form von Fachlektüre und Expertengesprächen. Hierbei stellte sich heraus, dass sexuelle Belästigung in vielen Fällen gar nicht das Ergebnis von sexueller Unbeholfenheit, insbesondere junger Erwachsener, oder ein Ausleben sexueller Triebe ist. Oftmals geht es vielmehr um eine Form des Machtmissbrauchs. Für das Erarbeiten von Maßnahmeempfehlungen war die Erkenntnis wichtig, dass in der sexualisierten Gesellschaft der Gegenwart durchaus liberale Maßstäbe angesetzt werden müssen, wenn nicht der

Eindruck von Prüderie entstehen soll. Eine Kultur des strengen Reglementierens und Verbietens würde auf nur geringe Akzeptanz stoßen und letztlich zum spielerischen Austesten der Grenzen führen.

Daher sind zur Prävention von sexueller Belästigung und geschlechtsbezogener Diskriminierung grundsätzlich zwei Wege denkbar: Zum Einen ein repressiver Ansatz, der mit dem Beschwerde- und Disziplinarwesen bereits gegangen wird und nicht zuletzt abschreckend wirken soll. Zum Anderen ein sensibilisierender Ansatz, mit dem vor allem diejenigen erreicht werden sollen, die in ihrem Verhalten unsicher sind. Diese Ansätze betreffen in erster Linie diejenigen, die als mögliche Verursacher in Betracht kommen. Auf der anderen Seite erscheint es wichtig, die Betroffenen zu unterstützen und zu stärken. Letztlich geht es um Aufklärungsarbeit, die die Menschen erreicht, ohne belehrend zu wirken, und um ein institutionalisiertes Netzwerk, mit dem den Betroffenen signalisiert wird, dass sie nicht alleine sind.

### **3. Hauptziele und Zielgruppen**

Die wesentlichen Zielgruppen, das heißt vorrangig das militärische und zivile Führungspersonal, aber auch wichtige Multiplikatoren wie zum Beispiel Lehrpersonal oder militärische Gleichstellungsbeauftragte sollen entscheidend dazu beitragen, dass die wesentlichen Ziele verfolgt und die richtigen Grundsätze vermittelt werden. Die im Folgenden aufgeführten Hauptziele decken die wesentlichen Aspekte dieses Auftrages ab. Sie betonen die Einbindung in den Vielfaltansatz, die Gleichstellung und Chancengerechtigkeit, die Wertschätzung des Individuums als Grundlage der Potentialerschließung, eine integrative Führungskompetenz und die Notwendigkeit der Prävention von Diskriminierung und sexueller Belästigung. Selbstverständlich richtet sich der Ansatz aber an jeden und jede Angehörige der Bundeswehr, weil sie durch ihr individuelles Verhalten, ihre jeweilige Einstellung und ihr Miteinander alle die Führungskultur der Bundeswehr jeden Tag mitgestalten, mitbestimmen und mitprägen.

In diesem alle Angehörigen der Bundeswehr betreffenden und umfassenden Sinne

- erkennen sie an, dass innerhalb der Vielfalt die Gleichstellung und Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen ein Teil des bundeswehrgemeinsamen Selbstverständnisses ist und damit eine zentrale Aufgabe der Bundeswehr darstellt;
- verstehen sie und tragen dazu bei, dass Frauen mit ihren besonderen Fähigkeiten individuelle Potentiale erschließen können, die für die Bundeswehr wertvoll sind;
- wenden sie Strategien und Methoden einer integrativen Führungskultur als Bestandteil „guten Führens“ unter besonderer Berücksichtigung der Gleichstellungskompetenz an;
- erkennen sie diskriminierende Verhaltensweisen und Benachteiligungen, um Ungleichbehandlung, Konfliktpotential, Formen sexueller Belästigung und vergleichbaren Fehlentwicklungen vorbeugen und nachhaltig entgegenwirken zu können.

Die Anerkennung der Vielfalt, die in der Individualität erkennbar wird, ermöglicht es, den Blick auf den einzelnen Menschen und seine Potentiale zu richten. Daher gilt es weniger, eine gruppenspezifische als eine individuelle Vielfalt zu fördern, da dadurch im Prinzip allen Individuen je nach Einsatz ihrer Potentiale nachhaltig die Inklusion ermöglicht wird. Der Ansatz der Vielfalt, weniger die gruppenspezifische Fokussierung, ist offenbar daher der substantiellste, nachhaltigste und somit erfolgreichste Weg zur Integration von Soldatinnen und Frauen überhaupt in der Bundeswehr. Die generelle und übergreifende Handlungsempfehlung lautet daher, das Themenfeld „Integration von Soldatinnen in der Bundeswehr“ als bislang nur fokussierten Betrachtungsbaustein in ein Gesamtkonzept „Vielfalt in der Bundeswehr“ zu integrieren.

Von entscheidender Bedeutung ist somit die Betrachtung der Gesamtheit des Personalkörpers der Bundeswehr. Denn es ist evident, dass das Zivilpersonal der Bundeswehr derzeit einen signifikant höheren Anteil an Frauen zu verzeichnen hat als im Vergleich dazu anteilig Soldatinnen in den Streitkräften ihren Dienst leisten. Es ist daher unerlässlich, dass integrative Führungskultur und Vorgesetztenverantwortung nicht nur im militärischen, sondern auch im zivilen Teil der Bundeswehr – somit in der Gesamtorganisation - wirken, entsprechend ausgebildet und

somit als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden werden muss. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf zunehmend gemischte Strukturen, Dienststellen und die damit verbundene, wechselseitige Führungs- und Beurteilungsverantwortung des jeweiligen Führungspersonals.

Prävention von sexueller Belästigung und geschlechtsbezogener Diskriminierung gelingt nur, wenn alle Bundeswehrangehörigen angesprochen werden. Vorgesetzte sind aber auch hier an erster Stelle zu nennen. Zum einen ist Machtmissbrauch eines der häufigen Motive für sexuelle Belästigung, so dass Vorgesetzte schon deshalb im Fokus stehen. Zum anderen ist es aber auch ihre Vorbildfunktion, die ein sexualisiertes Klima in einer Dienststelle ermöglicht oder nicht. Sensibilisierung muss über einen Top-Down-Ansatz durch die Vorgesetzten aller Führungsebenen erfolgen und kontinuierlich beispielgebend vorgelebt werden. Der alleinige Besuch von Lehrgängen reicht hierfür nicht aus. Lehrgänge sind allerdings unverzichtbar, wenn es darum geht, Betroffenen das vor allem psychologische Rüstzeug mitzugeben, um sich zu schützen und zu wehren.

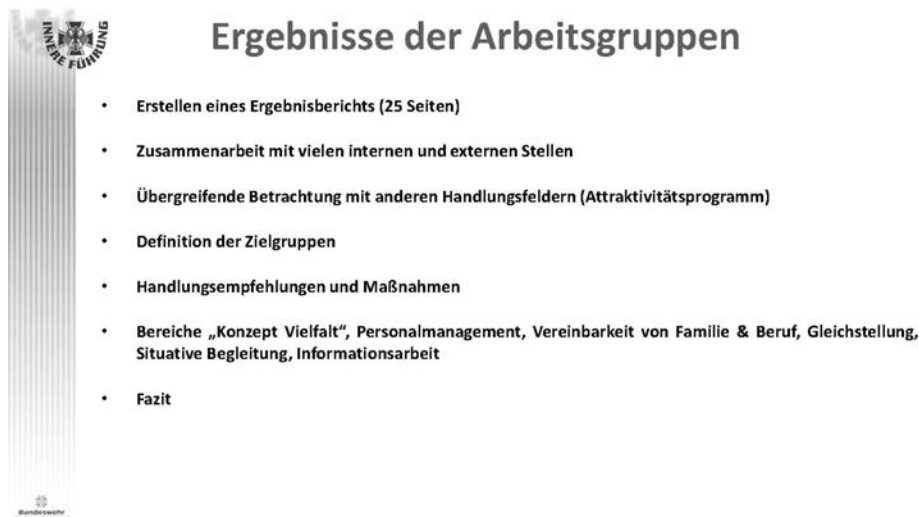
Bei der Prävention von sexueller Belästigung und geschlechtsbezogener Diskriminierung geht es zunächst um Sensibilisierung aber auch um das Erreichen von Verhaltensänderungen. Dabei darf nicht der Eindruck entstehen, es handele sich um ein „Frauenthema“. Dies würde bei vielen eine Abwehrhaltung provozieren. Eine negative Reaktion wäre auch zu erwarten, wenn die Sensibilisierung in belehrender oder gar anklagender Weise erfolgen würde. Zielführend erscheint vielmehr eine zielgruppengerechte und zeitgemäße Ansprache. Neue Verbote und Regelungen sind nicht erforderlich, weil die altbekannten soldatischen Pflichten völlig ausreichen. Es geht vielmehr darum, die Kameradschaftspflicht mit Leben zu füllen. Hier ließe sich über die emotionale Seite der Kameradschaft viel erreichen: Nicht jeder versteht die juristische Dimension des Begriffs, wohl aber die Gefühle, die damit verknüpft sind oder verknüpft werden können. Generell empfiehlt es sich, das oftmals polarisierende Thema „Frauen in den Streitkräften“ in einen allgemein anerkannt positiven Kontext einzubinden. Als Oberbegriff bietet sich beispielsweise „Führungskultur“ an. Gut führen will jeder. Folglich bleibt zu vermitteln, dass dazu auch ein vorbildlicher Umgang



mit den Geschlechtern im Besonderen und mit Vielfalt im Allgemeinen gehört.

Ein weiteres Ziel bei der Prävention von sexueller Belästigung und geschlechtsbezogener Diskriminierung ist der Aufbau eines institutionalisierten Netzwerks, um den Betroffenen Mut zu machen.

#### 4. Maßnahmen- und Handlungsempfehlungen



#### Abbildung 13: Arbeitsgruppenergebnisse

Die Handlungsempfehlungen und Maßnahmen wurden in einem „40-Punkte-Katalog“ nach Aufgabenbereichen gegliedert, welche für das Thema „Integration von Frauen in die Bw“ von zentraler Bedeutung sind, im Einzelnen **Konzept „Vielfalt“, Personalmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung, Situative Begleitung, Informationsarbeit und Networking.**

Ein werteegebundenes, durch authentische Vorgesetzte glaubwürdig vorgelebtes sowie wertschätzendes und fürsorgliches Führungsverhalten kann die gesamte Führungskultur positiv prägen. Das gilt es als Kernbotschaft und Schlüssel für eine attraktive Bundeswehr überall zu ver-

mitteln. Der Ansatz der Vielfalt ist ein wesentlicher Teil des Selbstverständnisses der Bundeswehr, weil er ausgehend vom Menschenbild des Grundgesetzes den Menschen als Individuum und in seiner unveräußerlichen Würde in den Mittelpunkt stellt. Vielfalt ist somit im Konzept der Inneren Führung fest verankert. Daher sollte folgerichtig auch das gesamte Themenfeld „Integration von Soldatinnen“ als markanter Baustein in ein Konzept „Vielfalt in der Bundeswehr“ Eingang finden. Vielfalt darf als Potentialangebot jedoch nicht rein funktionalistisch gesehen werden. Der Mensch besitzt seine Würde nicht aufgrund seiner Potentiale, sondern aufgrund seiner unverwechselbaren Identität, die aber in den unterschiedlichen Potentialen zum Ausdruck kommt. Die Nutzung dieser Potentiale ist, wenn mit diesem Ethos verbunden, auch moralisch legitimiert. Dieses Verständnis von Vielfalt besitzt insbesondere für die Führungsverantwortung eine hohe Relevanz.

Es wurde ferner vorgeschlagen, einen Pilotdurchgang eines Lehrgangs mit einem dezidierten Vielfaltsansatz durchzuführen.

**Pilotlehrgang „Unsere Möglichkeiten. Gemeinsam entdecken“ (ehem. „Partnerschaftlich Handeln“) Vers2**

Zeit		Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
von	bis					
08:00	08:45	Anreise	„Meine Potentiale und mein Dienst“ – Individualität und Diversität im Berufsleben (mit fachpsychologischer Moderation/Begleitung)	Müssen Frauen „ihren Mann stehen“? – Frauen und ihr Selbstverständnis in der Bundeswehr – Erfahrungsberichte	Strategien erfolgreicher Integration: Frauen in Coaching und Networking (u.a. Unterstützungsmöglichkeiten)	Innere Führung und Vielfalt – Unsere Möglichkeiten. Gemeinsam entdecken: Empfehlungen an den Kommandeur
08:50	09:35		Kaffeepause	Kaffeepause	Kaffeepause	Kaffeepause
09:35	10:05		Diversität im Dienst – aus Sicht der Vorgesetzten und der Personalführung: Rollenspiel (Perspektivwechsel)	Fokus Integration von Frauen I: Prävention und dienstrechtlicher Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung	Vermittlungsmethoden (z.B.: Trainingsboard „Wir“: Vielfalt in der Bundeswehr)	Lehrplanauswertung und Verabschiedung
10:05	10:50					
10:55	11:40					
11:40	12:40	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Mittagspause	Ausschleusung und Abreise
12:40	13:25	Begrüßung und Einführung	Fortsetzung Rollenspiel und Fachliche Auswertung des Rollenspiels	Fokus Integration von Frauen II: Chancengerechtigkeit – Vorurteile und Wirklichkeit	Diversität in anderen Organisationen / Unternehmen	
13:30	14:05				Umgang mit und Nutzen von Vielfalt – Perspektiven für die „Innere Führung“ Vorbereitung auf die Gespräche – Arbeitsgruppen	
14:05	15:05	Individuelle Lebenssituationen und Lebensläufe – eine persönliche Vorstellungsrunde				
15:05	15:35	Kaffeepause	Kaffeepause	Kaffeepause	Kaffeepause	
15:35	16:20	„Anders sein“ – Wechsel der individuellen Perspektive: ein Rollenspiel	Empathie und Respekt in der Kommunikation – eine neue Gesprächskultur	Fokus Integration von Frauen III: Gelebte „integrative Führungskultur“ und Vorgesetztenverantwortung	Reflexion in Koblenzer Runde (mit GleichMI – Psychologin/en – Seelsorger – Sozialdienst)	
16:25	17:10					

**Abbildung 14: Dienstplan für einen Pilotlehrgang**

Der Fokus des Lehrgangs liegt im Mittelteil zwar eindeutig auf der Integration von Frauen, kann jedoch bei Bedarf zielgruppenorientiert

auch für die Befassung mit anderen Vielfaltsdimensionen angeboten werden. Mit den aufeinander aufbauenden Modulen sollen die Lehrgangsteilnehmenden nach Einführung in die Thematik partizipativ und interaktiv mit Rollenspielen, Erfahrungsberichten, Experteninformationen, insbesondere aber durch verschiedene Perspektivwechsel an die verschiedenen Facetten der Thematik herangeführt werden. Dabei spielt die Kommunikationskompetenz eine zentrale Rolle. Auch die Rolle und Verantwortung der Vorgesetzten wird dabei thematisiert. Die Darstellung unterschiedlicher Vermittlungsmethoden sowie die vertiefenden Hinweise auf Netzwerke und Unterstützungsmöglichkeiten, aber auch Beispiele aus zivilen Unternehmen und anderen Organisationen sollen die Lehrgangsteilnehmenden befähigen, Nutzen und Perspektiven von Vielfalt zu erkennen, sie positiv zu bewerten und einen zielführenden Umgang mit ihnen üben zu können.

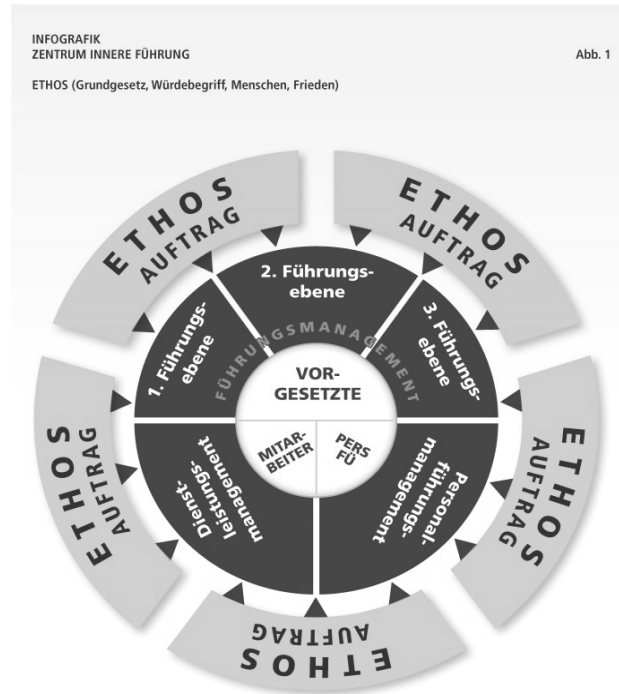
Mit der Entfaltung der Wirkung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Empfehlungen für grundsätzlich alle Soldatinnen und Soldaten soll eine höhere Akzeptanz der Thematik in Einheiten und Dienststellen der Bundeswehr und bei den Vorgesetzten erreicht werden.

## 5. Zusammenfassung

Grundsätzliches Verständnis der Arbeitsgruppe war es, die Integration von Frauen in der Bundeswehr nicht als eine Frage der Personalgewinnung, sondern auch der Personalentwicklung wahrzunehmen. Dies begründet sich, mit Blick auf die Nutzung der unterschiedlichen Potentiale, insbesondere in der **Akzeptanz der Vielfalt der Menschen** auf der Basis des im Grundgesetz vorgegebenen und in der Inneren Führung widerspiegelten Menschenbildes. Der Ansatz ist damit ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses der Gesamtorganisation Bundeswehr. Hiermit verknüpft ist eine von Respekt, Wertschätzung und guter Gesprächskultur geprägte Kommunikation sowie eine mit den Erfordernissen der Auftragserfüllung abgestimmte Rücksichtnahme auf individuelle Lebenssituationen und eine angemessene dienstliche Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All das wirkt sich in den demokratisch legitimierten Streitkräften motivierend auf die **Führungskultur**, die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber und somit

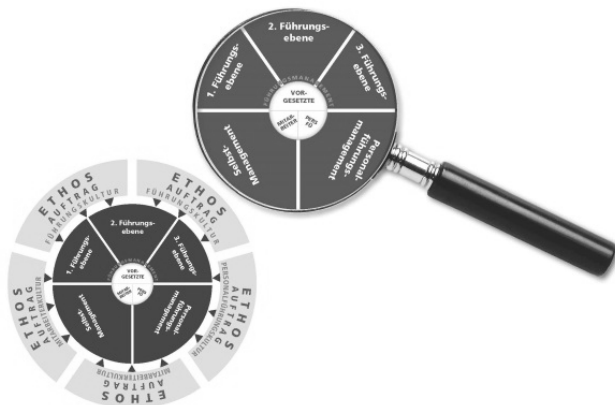
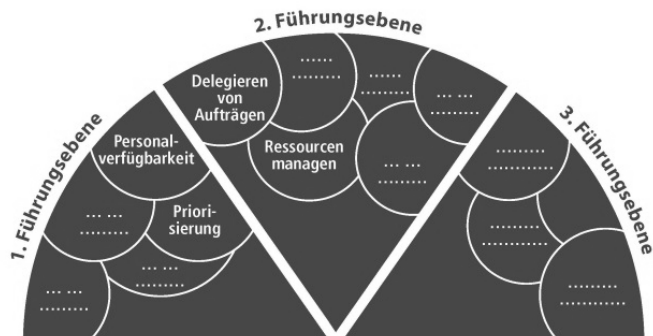
gesellschaftlich integrierend aus. Das Modell der integrativen Führungskultur soll dies verdeutlichen.

Es ist ein Angebot, welches im Laufe der Arbeit mit der Thematik „Vielfaltsmanagement“ entwickelt wurde. Das Modell zeigt zunächst das Gesamtszenario, in dem sich Vielfalt in der Bundeswehr gestaltet.

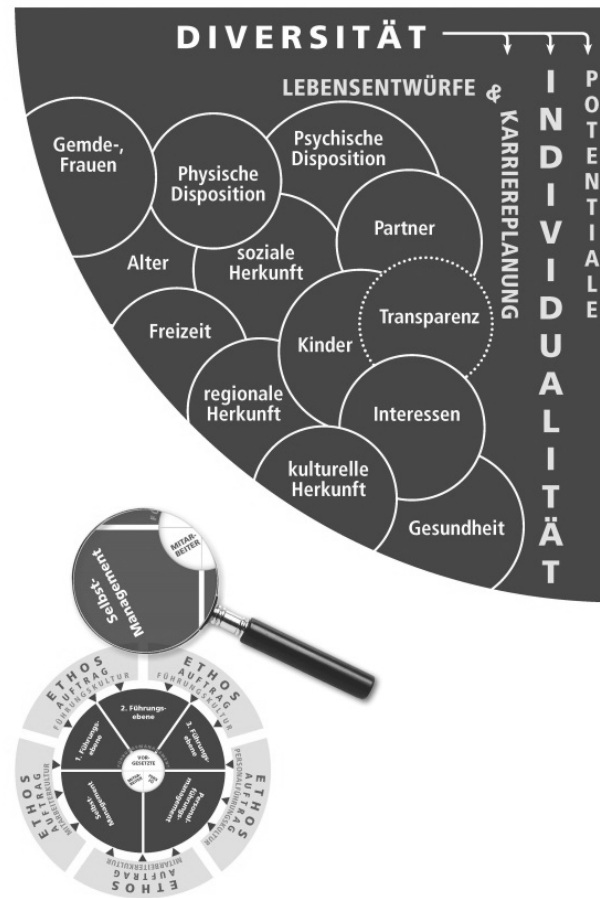


**Abbildung 15: Gesamtszenario zum Themenkomplex Vielfalt**

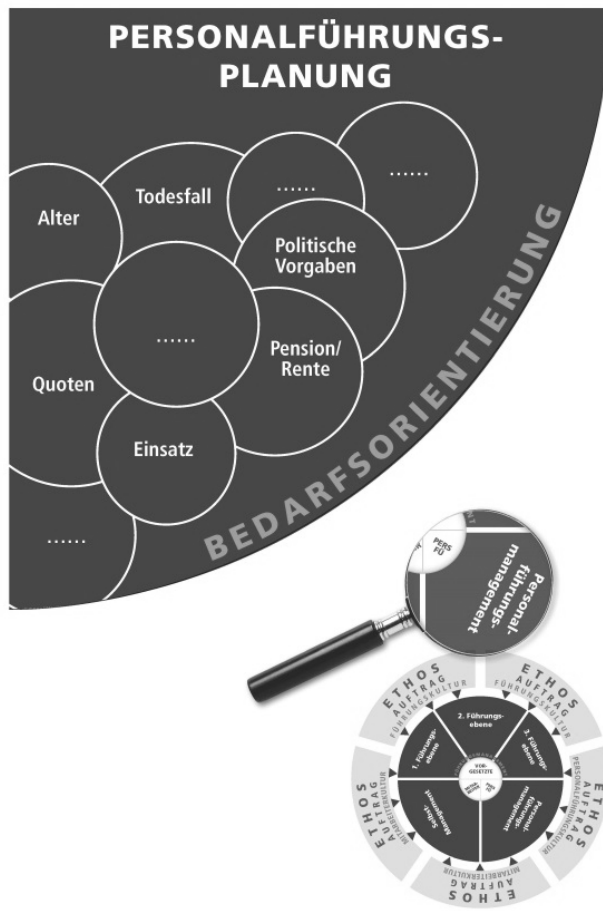
Im Folgenden werden einzelne Segmente des Modells, wie das Führungsmanagement (Abb. 16), die Mitarbeiter/das Individuum (Abb. 17) und – für die Bundeswehr typisch – das Personalmanagement (Abb. 18), das als eigenständiger Teil zu sehen ist, dargestellt. Abschließend sind die Interdependenzen der unterschiedlichen Teile zu betrachten (Abb. 19).



**Abbildung 16: Führungsmanagement**



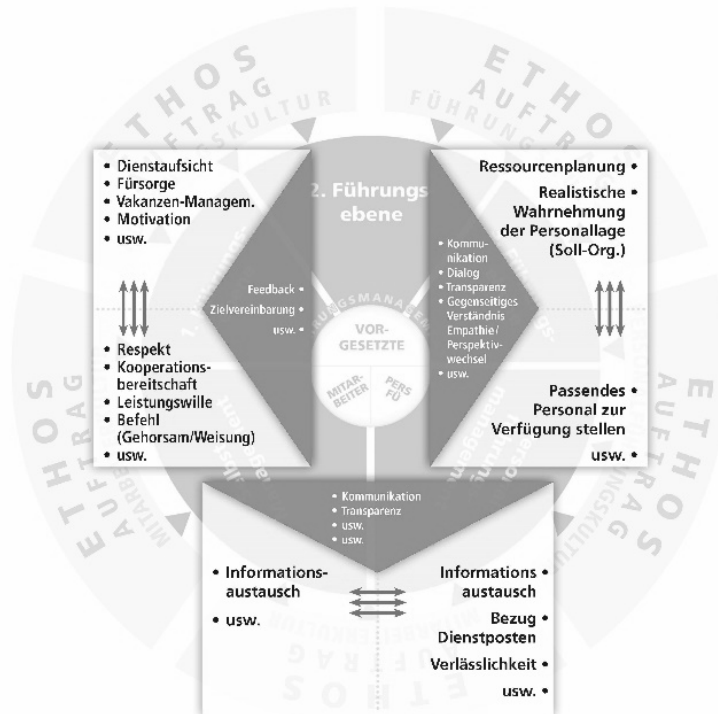
**Abbildung 17: Selbstmanagement**



**Abbildung 18: Personalführungsmanagement**

## ABBILDUNG NR. 3

XXXXXXXXXXXXXXXXXX



**Abbildung 19: Interdependenzen**

Die Ausbildung von Sozialkompetenzen gilt es mit der generellen Ausrichtung ‚Integration von Vielfalt in der Bundeswehr‘ auf allen Führungsebenen zu vermitteln bzw. dort zu stärken und auch in der Attraktivitätsagenda der Bundeswehr einzubetten. Der Ansatz der Förderung



eines Sondergruppenstatus für Frauen im Sinne einer sogenannten ‚positiven Diskriminierung‘ könnte hingegen den Integrations- und Inklusionsprozess der Frauen in der Truppe weiterhin erschweren und insgesamt eher verlangsamen. Viele Frauen selbst wollen aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten bzw. Stärken und Schwächen - und nicht vorwiegend aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Zugehörigkeit - eingesetzt und beurteilt werden. Abgeleitet davon wollen Frauen **keine Sonderbehandlung**, sondern am Grad ihrer Auftragserfüllung gemessen werden.

Als wesentliches Arbeitsergebnis wurde die Empfehlung ausgesprochen, die Thematik in ein **Gesamtkonzept „Vielfalt in der Bundeswehr gestalten“** einzubetten. Damit sollen Positiv- wie Negativediskriminierungen einzelner Gruppen in der Bundeswehr vermieden werden. Der Fokus richtet sich auf die **vielfältige Individualität** und ihre ‚vorgelebte‘ Praxis im täglichen Umgang miteinander. Angestrebt wird damit die Gleichbehandlung, Inklusion und Wertschätzung aller Bundeswehrangehörigen in Grundbetrieb und Einsatz.



**Franz Edelmann**

## **Gender und Diversity im Österreichischen Bundesheer – Ein Überblick**

Gender- und diversitygerechte Ausbildung ist im BMLVS durch hochrangige Dokumente verankert. Dies ergibt sich z. B. aus den Vorgaben der wirkungsorientierten Haushaltsführung, in denen als Wirkungsziel die Gestaltung der Ausbildung nach gender- und diversitygerechten Gesichtspunkten festgeschrieben wurde. Es wird dadurch eine strategische – im Sinne einer politischen Willensäußerung – Vorgabe erteilt. Weitere Vorgaben sind im Zusammenhang mit dem Frauenförderungsplan des Bundesministers für Landesverteidigung und Sport für den Zeitraum vom 1. Jänner 2014 bis 31. Dezember 2019 zu sehen, in dem der Anteil der Frauen in Führungsfunktionen allgemein sowie in den militärischen Funktionen speziell zu erhöhen ist. Da eine gender- und diversitygerechte Ausbildung die Zielerreichung durch die Berücksichtigung dieser Aspekte bei der Ausbildungsplanung und -durchführung zu unterstützen hat beziehungsweise eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, gibt es eine für die Ausbildungsstätten erforderliche koordinierende und präzisierende Ausarbeitung dazu.

Eine derartige Ausbildungsgestaltung ist Ausdruck einer Unternehmenskultur, welche die vorhandene bzw. sich anbietende Vielfalt als Mehrwert und nicht als Hindernis ansieht. Gender Mainstreaming berücksichtigt die unterschiedlichen Fähigkeiten, Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern. Diversity Management steht für die Anerkennung und positive Wertschätzung vorhandener menschlicher Vielfalt der Bediensteten und Einbeziehung der Heterogenität von Menschen in Entscheidungen im Rahmen der Aufgabenerfüllung. Dies inkludiert militärisch geführte Einsätze.

Die Umsetzung im Sinne des Prinzips einer Auftragsorientierung steht jedoch noch am Anfang.

Neben den Regelungen und Ausarbeitungen im Rahmen der Ausbildung sind aber auch Regelungen des Dienstbetriebes von eminenter Bedeutung. Zu erwähnen ist hier beispielsweise die Regelungen betreffend den Umgang mit den Angehörigen der unterschiedlichen Religionsgemeinschaften im ÖBH.

Eine qualifizierte Aufgabenerfüllung verlangt zwingend das Vorhandensein einer passenden Qualifikation. Diese kann durch Validierung von vorhandenen Lernergebnissen bestätigt oder durch die Absolvierung einer systematischen Ausbildung erworben werden. Ausbildung richtet sich an Personen mit den diesen Personen innewohnenden Charakteristika. Sie richtet sich somit an Individuen und jede Ausbildungsgruppe ist folglich heterogen zusammengesetzt.

Gender- und diversitygerechte Ausbildung fokussiert genau auf diese Zusammenhänge. Die Beachtung und Betonung der Aspekte Gender und Diversity im Ausbildungsbereich sollen im Sinne eines in einen See geworfenen Steines Wellen der Ausbreitung und nachhaltigen Umsetzung auslösen.

Die angesprochene Vielfalt umfasst prinzipiell das Spektrum von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen. Es muss betont und gelebt werden, dass die Beachtung der Unterschiede kein Manko, sondern ein Vorteil für das Unternehmen ist. Langwierige Ausbildung kann durch Validierung der vorhandenen Lernergebnisse vermieden werden, denn die mitgebrachten Kenntnisse, Fertigkeiten und die vorhandenen Kompetenzen werden angerechnet. Dies ist wiederum ein Ausdruck der Wertschätzung.

Ausgehend von der Tatsache unterschiedlicher Stärken und Schwächen von Personen ist daher im Rahmen der Selektion für eine Ausbildung besonders darauf zu achten, dass das breite Spektrum nicht durch die Einengung auf wenige Aspekte unnötigerweise reduziert wird. Die sogenannten notwendigen Bedingungen sind somit auf das tatsächlich unabdingbare Ausmaß zu prüfen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn alle Führungsfunktionen die Kriterien der Grundfunktion erfüllen müssen. Die unabdingbaren Kriterien für einen Zugskommandanten oder eine Zugskommandantin sind nicht ident mit den unabdingbaren Kriterien für einen Brigadekommandanten oder eine

Brigadekommandantin. Körperliche Leistungsfähigkeit, exakte Schießleistungen und Durchhaltevermögen im hochalpinen Gelände korrelieren beispielsweise nicht zwingend positiv mit Analysefähigkeit, hohem Kommunikationsvermögen und diplomatischem Geschick oder Begabung im IT- oder Fremdsprachenbereich. Auch dies ist ein Aspekt von Diversität, den es zu beachten gilt. Somit kommt einer entsprechend sensibel gestalteten Ausbildung die Aufgabe zu, die Vielfalt der Auswahlmöglichkeiten auch am Ende eines Ausbildungsabschnittes möglichst umfangreich zu halten. Die Orientierung am Lernergebnis und die Beachtung von individuellen Erfordernissen können hier Schlüsselmaßnahmen sein.

Gender- und diversitygerechte Ausbildung beginnt unter Bezugnahme auf einen gesamtheitlichen Ansatz bei der Planung des Einstiegstages, der Einstiegswoche, des Verhaltens des Ausbildungspersonals, des Kommunikationsstiles und findet letztlich auch in der Art der Lernergebnisüberprüfung ihren Niederschlag. Gender- und Diversitygerechtigkeit bedeutet vor allem, bei Heterogenität nicht die Defizite in den Mittelpunkt zu stellen, sondern auf die individuellen Leistungspotenziale einzugehen und diese für die Organisation und zum Wohle der Bediensteten nutzbar zu machen.

In einem einjährigen Prozess wurden Kriterien für eine gender- und diversitygerechte Ausbildungsgestaltung entwickelt. Diese Erarbeitung erfolgte unter Federführung des Ministeriums und unter Beteiligung aller ausbildungsverantwortlichen Stellen sowie von Absolventinnen der Offiziers- und Unteroffiziersausbildung. Das Ergebnis ist dadurch nicht nur ein breites gemeinsames Verständnis der Herausforderung, sondern auch ein Erlass, der konkrete Umsetzungshinweise für alle Ebenen der Ausbildung bietet.

Als Konsequenz wurde weiters abgeleitet, dass eine spezielle Schulung des Lehrpersonals erforderlich ist. Dabei ist geplant, eigenes Personal in weiterer Folge auf das Niveau „Train the Trainer“ zu heben.

Wichtig ist, dass das Handeln im Gesamtrahmen erfolgt und die Verantwortung von allen Beteiligten wahrgenommen wird. Das reicht vom BMLVS (Rahmenvorgaben) bis hin zu den Lehrenden in der konkreten Lehr- oder Ausbildungssituation.

Manche Hürden und auch Umwege werden in Kauf zu nehmen sein, bis die Inklusion des Gender- und Diversitygedankens in das Handeln des Ressorts zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

Erst das Bewusstsein, dass Unterschiede kein Manko, sondern hilfreich bei der Lösung der heranstehenden Aufgaben sein können, ermöglicht die Wertschätzung der vielfältigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. Das wiederum spart Ressourcen und trägt durch das Anerkennen sowie Fördern des jeweiligen Leistungspotentials der auszubildenden Person auch zur Motivation in der Aufgabenerfüllung bei.

**Andrea Telsnig-Ebner**

**Das Modul Diversity Management in der österreichischen  
Offiziersausbildung  
ein Praxisbeispiel für gender- und diversitygerechte  
Ausbildungsgestaltung**

**1. Einleitung**

Vor fünfunddreißig Jahren, genauer gesagt im Jahre 1980, hat Österreich die UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women – CEDAW) unterzeichnet und 1982 ratifiziert.<sup>69</sup> Im Artikel 5 dieser Konvention wird unter anderem ausgeführt, dass die Vertragsstaaten alle geeigneten Maßnahmen zu treffen haben, die einen Wandel in den sozialen und kulturellen Verhaltensmustern von Mann und Frau bewirken und so zur Beseitigung von Vorurteilen sowie von herkömmlichen und allen sonstigen auf der Vorstellung von der Unterlegenheit oder Überlegenheit des einen oder des anderen Geschlechts oder der stereotypen Rollenverteilung von Mann und Frau beruhenden Praktiken führen.

Für den Bereich der Bildung (Artikel 10) wird im Mai 2012 im NGO-Schattenbericht in Ergänzung des 7. und 8. Staatenberichts der österreichischen Regierung an den CEDAW-Ausschuss an erster Stelle einer ganzen Reihe von Maßnahmen empfohlen, die Kategorie Gender verpflichtend in die Ausbildung und Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern aufzunehmen, und dabei folgende Inhalte zu berücksichtigen: theoretisches Wissen zu Geschlechterverhältnissen, Reflexion der eigenen Geschlechterbilder, Umsetzung in die pädagogische Praxis – Lehrinhalte, Unterrichtsmaterialien, gendersensible Methoden und Didaktik. Weiters wird empfohlen, dass bei Auswahlverfahren die im Anforde-

---

<sup>69</sup> Bundesgesetzblatt der Republik Österreich Nr. 443/1982.

rungsprofil geforderte Gender- und Diversity-Kompetenz tatsächlich nachgefragt und überprüft werden muss.<sup>70</sup>

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass im Bereich des Bildungssektors – und damit auch im hochschulischen Bereich – in Österreich in den vergangenen dreißig Jahren noch zu wenig Anstrengungen unternommen wurden einerseits die Kategorien „Gender und Diversity“ in die pädagogische Praxis nachhaltig zu implementieren. Andererseits muss damit aber auch konstatiert werden, dass das Lehrpersonal auch heute noch über zu wenig Gender- und Diversitykompetenz verfügt, um diese Lücke im hochschulischen Sektor zu schließen. Dass diese beiden Schlussfolgerungen eng miteinander verknüpft sind, braucht an dieser Stelle nicht explizit erwähnt werden. Auch die österreichische Hochschuldidaktik scheint weitgehend blind zu sein gegenüber einer gender- und diversitygerechten Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen, fanden und finden sich doch kaum Fortbildungsangebote zu diesen beiden Themenbereichen.<sup>71</sup>

„*From teaching to learning*“ darf jedoch kein reines Schlagwort bleiben, wenn im hochschulischen Bereich Module geplant und durchgeführt werden. Mit diesem Blickwechsel geht ein Umdenken und Neugestalten von Lehr-/Lernsettings einher, indem die Studierenden selbst, ihre Vorkenntnisse und Lernstile sowie ihre Erwartungen und Heterogenitäten in den Mittelpunkt gerückt werden.<sup>72</sup> Mit gender- und diversitygerechter Ausbildungsgestaltung, welche seit dem Jahr 2015 auch im Österreichischen Bundesheer erlassmäßig<sup>73</sup> als didaktisches Unterrichtsprinzip für alle Ausbildungsvorhaben vorgegeben wird, ist gemeint, dass die Aufmerksamkeit der ausbildungsverantwortlichen Personen ganz bewusst auf alle Fragen gerichtet wird, die sich im Zusammenhang mit „Gender und Diversity“ in der Gestaltung von Lernprozessen ergeben.

---

<sup>70</sup> Vgl. Drott, Felice und Verein österreichischer Juristinnen. 2012. S 32f.

<sup>71</sup> Vgl. Workshopangebot der FHK Österreich, URL: <http://www.fhk.ac.at> [09.11.2015].

<sup>72</sup> Vgl. Marx, Sabine. 2008. S 89.

<sup>73</sup> Vgl. BMLVS 2015.



Folgende Begriffsdefinitionen werden für das weitere Verständnis dieses Beitrages verwendet.

- **Gender** - verstanden als soziales Geschlecht - meint dabei, dass Geschlechtszuschreibungen nicht in (biologisch bedingten) Wesenszuschreibungen begründet sind, sondern dass Geschlecht gemacht und stabilisiert wird. Geschlechtszugehörigkeit wird in einem lebenslangen, interaktiven Prozess immer wieder hergestellt und gefestigt, sie ist eine permanente und alltägliche Selbstdarstellungsarbeit (= Doing Gender).<sup>74</sup>
- **Diversity** meint die inter- und intrapersonelle Vielfalt von Menschen, wobei soziale Kategorien, wie Alter, Geschlecht, Bildung, ethnische Zugehörigkeit, Religion etc., herangezogen werden, die das komplexe gesellschaftliche Phänomen der Differenzsetzung begründen, welches Macht- und Legitimationsverhältnisse einer Gesellschaft widerspiegelt und reproduziert.<sup>75</sup>

## 2. Ausbildungsgestaltung unter dem Aspekt von Gender und Diversity – Die Planung

Ausgehend von oben angeführten gesetzlichen Forderungen und Folgerungen sowie einer Begriffsklärung, wird nun im Folgenden dargestellt, wie im Modul Diversity Management, welches im vierten Semester im Bildungswissenschaftlichen Vertiefungsgebiet des FH-Bachelorstudiengangs Militärische Führung (FH-BaStg MilFü) angesiedelt ist, dieses Unterrichtsprinzip bei der Planung berücksichtigt und erfolgreich umgesetzt werden konnte.

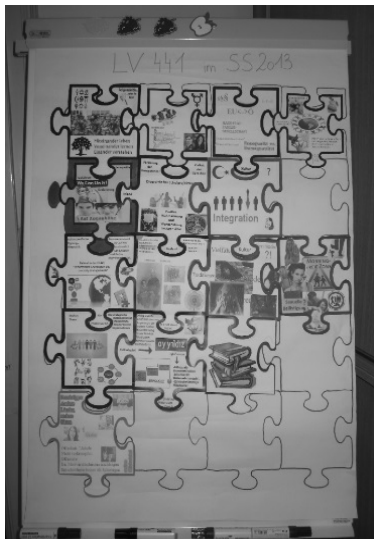
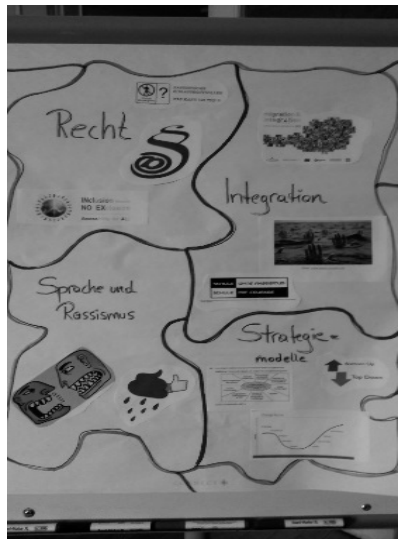
Lehrangebote erhalten ihren Charakter vor allem durch die ausgewählten **Lehrinhalte**. Meist wird auf „Altbewährtes“ zurückgegriffen, das zwar meist geschlechts- und diversityneutral gemeint ist, üblicherweise aber von einem verengenden, stereotypen Blick auf inhaltliche Fragestellungen geprägt bleibt. Daher ist es deshalb ein entscheidender Schritt bewusst nach bislang zu kurz gekommenen Inhalten zu suchen

---

<sup>74</sup> Vgl. Gindl, Michaela et.al. 2007. S9.

<sup>75</sup> Vgl. Bendl, R. & Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. 2012. S30.

und daraus das Lehrangebot auszuwählen.<sup>76</sup> Dies ist nun bei einem Modul mit dem Titel „Diversity Management“ auf den ersten Blick leichter als zum Beispiel bei natur- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fächern oder auch Rechtsfächern. Diese Lehrinhalte könnten beispielsweise durch biografische Erzählungen oder Beiträgen von Forscherinnen oder durch Ansätze feministischer Wissenschaftskritik bereichert werden. Im Modul Diversity Management wurde ganz bewusst ein sehr weiter Rahmen für die zu bearbeitenden Themenfelder gewählt, von berufspraktischen Feldern, wie der Integration von sogenannten Minderheiten im ÖBH, über Aspekte der interkulturellen Kommunikation bis hin zu Strategiemodellen des Diversity Management. Zusätzlich konnten sich die Studierenden auch eigene sie interessierende Themen bearbeiten und damit das Lehrangebot erweitern.

Themenfelder 2013	Themenfelder 2015
	

**Abbildung 20: Themenfelder im Modul Diversity Management**

<sup>76</sup> Vgl. Mörth, A. & Hey, B. 2010. S74.

Bereits in der Planungsphase ist zu berücksichtigen, dass Lehrende und Lernende **Alltagserfahrungen und persönliche Überzeugungen** einbringen. Die Herausforderung besteht darin, diese Sichtweisen (Stichwort: Vorurteile und Stereotypen) in neue Kontexte zu bringen, zu differenzieren oder zu verändern. Diese Bewegung – ein neuer Gedanke trifft auf alte, teilweise ganz schwache, teilweise tief verankerte Überzeugungen – ist eine unverzichtbare Lernerfahrung. Begegnet werden kann diesem Aspekt damit, dass Diskussionsregeln vereinbart werden, die von einem wertschätzenden und respektvollen sprachlichen Umgang miteinander gekennzeichnet sind.<sup>77</sup> Konkret bedeutet dies: Alle Fragen und Gedanken sollen und dürfen geäußert werden, jedoch sind Generalisierungen zu vermeiden, es soll sachbezogen und konkret formuliert werden, subjektive Eindrücke sollen beschrieben und nicht bewertet werden, persönliche Angriffe sind zu vermeiden.

Aus dem vorher Gesagtem wird deutlich ersichtlich, dass ausreichend **Zeit für Diskussionen** bereits in der Planung der Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen ist. Ein großer Fehler, teils aus Überengagement, teils aus Unsicherheit ist, dass die Lehrenden mit viel zu viel Stoff in die Unterrichtseinheit kommen. Das ist wichtig und jenes muss genau heute durchgemacht werden, damit das eigene Unterrichtskonzept eingehalten werden kann. Kaum ist ein Thema behandelt, wird ein weiteres Themenfeld geöffnet. Zeit für Fragen, Diskussion, eine vertiefende Auseinandersetzung oder persönliche Reflexion bleibt kaum. Natürlich gibt es auch im Modul Diversity Management eine zeitliche Struktur für die Unterrichtseinheiten, aber bereits unter dem Aspekt „weniger ist mehr“. Es waren kurze theoretische Inputs geplant, unterstützt durch den Einsatz bildgebender Medien oder durch die Bereitstellung von Texten, die durch die Studierenden bereits im Vorfeld der Unterrichtseinheit zu lesen waren und die dann in der Präsenzphase gemeinsam diskutiert wurden. Ebenso waren ganze Einheiten gezielt nur mit Podiumsdiskussionen konzipiert. Andere Unterrichtseinheiten zu einem bestimmten Themenfeld wurden speziell auf die Fragen der Studierenden abgestimmt, die sie im Vorfeld an die Gastlehrende geschickt hatten. Damit konnte sie in ihrem Vortrag genau diese Fragen der Studierenden behandeln.

---

<sup>77</sup> Vgl. Mörrh, A. & Hey, B. 2010. S75.

Als **Lernunterlage** wurde kein eigenes Skriptum verfasst. Aber alle verwendeten Unterrichtsmittel, wie Präsentationen, Texte, Bücher, Bilder, Videos, Internetlinks usw. werden gegenseitig zur Verfügung gestellt. Dies konnte durch die Verwendung einer e-learning Plattform namens Moodle sichergestellt werden. Jeder und jede Lehrende aber auch die Studierenden sind verantwortlich dafür, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle Unterlagen, die benötigt werden, zur Verfügung haben. Lehrunterlagen machen – unabhängig von einer etwaigen Verhinderung während der Präsenzphase – die Lehrveranstaltung transparent und die Inhalte damit für alle gleichermaßen zugänglich.

Gender- und diversitygerechte Ausbildungsgestaltung durchzuführen, bedeutet nicht nur darüber zu reden, sondern Vielfalt auch sichtbar zu machen und in der Ausbildungsgestaltung vorzuleben. Und dies ist ein wesentlicher Leitgedanke für die Auswahl und die Einbindung von Lehrenden. Zuerst ging es natürlich um die fachliche Expertise, aber genauso wichtig ist, dass sich die Lehrenden mit dem pädagogisch-didaktischen Konzept, dass sich an der gender- und diversitygerechten Ausbildungsgestaltung orientiert, identifizieren. Die Vielfalt des **Lehrpersonals** im Modul Diversity Management gestaltet sich derart, dass sich möglichst viele soziale Kategorien in ihren jeweiligen Überschneidungen wiederfinden. So konnten Expertinnen und Experten unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen, unterschiedlichen Alters und Geschlechts, verschiedener ethnischer und religiöser Zugehörigkeit sowie sozialer Herkunft, Zivilpersonen ebenso wie Militärpersonen und Menschen mit unterschiedlichsten privaten Interessen im Modul eingebunden werden. 2014 nahmen am Modul auch drei polnische ERASMUS Studierende teil, welche die Diversität auch unter den Studentinnen und Studenten erhöhte; 2015 konnte eine rumänische Psychologin, die zu dieser Zeit gerade ihr Arbeitstraining an der Theresianischen Militärakademie absolvierte, für die Durchführung einer Unterrichtseinheit gewonnen werden.

Auch wenn das Thema **geschlechtergerechte Sprache** in der Öffentlichkeit nach wie vor wenig sachlich behandelt wird und mehr einem Glaubenskrieg zwischen Befürwortern und Gegnerinnen gleicht, so ist es dennoch eine nicht wegzudiskutierende und durch zahlreiche Studien belegte Tatsache, dass Sprache unsere innere Werthaltung widerspiegelt

und unsere Vorstellungen und Einstellungen prägt.<sup>78</sup> Auch bei der Verwendung von **Bildmaterial** ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass keine traditionellen Stereotype rekonstruiert werden, welche Macht- und Legitimationsverhältnisse unserer Gesellschaft widerspiegeln und reproduzieren.

Abschließend möchte ich noch darauf eingehen, dass es im fachhochschulischen Kontext erforderlich ist, Studierende zu benoten. Und das auch dann, obwohl eine Note auf der Skala von 1-5 nichts oder nur sehr wenig über den individuellen Kompetenzerwerb eines Studierenden aussagt. Bei manchen Lehrveranstaltungen wäre es sinnvoller auf den Druck der Leistungsbeurteilung zu verzichten und auf ein anderes Beurteilungsschema (z.B. „teilgenommen“) zurückgreifen zu können. Die **Lernergebnisorientierung** steht im Zentrum des pädagogisch-didaktischen Konzeptes und lässt Freiraum dafür, wie die individuelle Leistung der Studierenden sichtbar, messbar und damit vergleichbar gemacht werden kann. Im Modul Diversity Management wurde auf eine abschließende Wissensüberprüfung ganz bewusst verzichtet, sondern die Varianten des **Lernproduktes** (Sommersemester 2013 und 2014) bzw. eines **Lernportfolios** (Sommersemester 2015) gewählt. Nach Martin Lehner ist ein Lernprodukt „...*etwas, das hergestellt wird, das man nutzen kann – in der jetzigen oder späteren Berufspraxis, für weitergehende Lernprozesse oder für Präsentationen*“.<sup>79</sup> So war es also die Aufgabe der Studierenden in Einzel- und Gruppensettings eine DVD zu gestalten, die sie für eine Kaderfortbildung („Stunde des Kommandanten“) in ihrem jeweiligen späteren waffengattungsspezifischen Verband zum Thema „Diversity Management beim ÖBH in Theorie und Praxis“ verwenden können. 2013 wurde dieses Lernprodukt einer Studentengruppe an der Theresianischen Militärakademie auch gleich realisiert, indem nach Ende des Moduls eine Kaderfortbildung in der Dauer von zwei Stunden im altherwürdigen Festsaal der Theresianischen Militärakademie durchgeführt wurde. Die zivilen polnischen ERASMUS-Studierenden hatten 2014 die Aufgabenstellung, diese Kaderfortbildung dahingehend zu gestalten, dass sie nach ihrer Rückkehr an ihre Stammuniversität in Polen, über das besuchte Modul Diversity Management am FH-BaStg MilFü

---

<sup>78</sup> Vgl. Telsnig-Ebner, A. 2015. S 51-62.

<sup>79</sup> Lehner, M. 2009. S 115.

informieren konnten. Ob sie es auch umsetzen konnten, ist mir leider unbekannt. 2015 wurde das Lernprodukt um die Erstellung eines Lernportfolios erweitert. In diesem Lernportfolio werden alle Lernprodukte der Studierenden (beispielsweise ausgearbeitete Fragen, Diskussionsbeiträge, mündliche Referate, schriftliche Handouts, verwendete Videos, durchgeführte Recherchen, erstellte Reflexionsprotokolle, Gruppenarbeiten usw.), die im Verlauf des Moduls erarbeitet wurden, gesammelt und geordnet. Damit wird die Lernbiographie der Lernenden gekennzeichnet, die Entwicklung der Lernenden sichtbar gemacht und ihre bzw. seine Arbeit an einem Projekt dokumentiert.

### **3. Ausbildungsgestaltung unter dem Aspekt von Gender und Diversity – Die Nachbereitung**

Am FH-BaStg Militärische Führung wird auf die **Evaluierung** der Lehrveranstaltungen und Module großer Wert gelegt. Dieses Instrument ist ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätssicherung und Qualitätsoptimierung, weil es allen Akteurinnen und Akteuren im Kernprozess „Lehre durchführen“ eine unverzichtbare qualitative und quantitative Rückmeldung liefert. Für das Modul Diversity Management haben sich aus den Evaluierungen der Jahre 2013, 2014 und 2015, die durch die Studierenden aber auch im Modul lehrenden Personen durchgeführt wurden, folgende Erkenntnisse ergeben, die im jeweils nachfolgenden Sommersemester berücksichtigt wurden bzw. noch optimiert werden.

#### **3.1 Flexibilität bei den Themen**

Nach der erstmaligen Durchführung im Sommersemester 2013 war klar ersichtlich, dass auch wir uns zu viel vorgenommen hatten. Die Angebotspalette der Themen und die Erweiterung der Themen durch die Studierenden sprengten den Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten. Somit wurden für die nachfolgenden Sommersemester jeweils sogenannte „Schwerpunktthemen“ festgelegt, was sich positiv auf die Gesamtstruktur auswirkte. Zusätzlich reduzierte sich aufgrund der sinkenden Zahl von Berufsoffiziersanwärtern die Studierendenzahl, was ebenfalls zu einer deutlich verbesserten Kommunikation und mehr Zeit für die Interaktion mit den Studierenden beitrug.

### **3.2 Flexibilität bei den Methoden**

Die Methodenvielfalt, die durch das Lehrpersonal angewandt wurde, stellte sich als „goldrichtig“ heraus. Die Abwechslung bei den Unterrichtsmethoden wurde als Bereicherung erlebt, und dies sowohl von den Lehrenden als auch von den Studierenden. Der Methodenmix reichte dabei von Vorträgen durch die Lehrenden, über Referate durch die Studierenden, interaktive Gruppenarbeiten, Planspiele, Diskussionsrunden, vorbereitende Textlektüre, Reflexionsprotokolle bis zur Erstellung von Handouts, Flipcharts und schriftlichen Zusammenfassungen. Die e-learning Plattform Moodle wurde sowohl seitens der Lehrenden als auch der Studierenden genutzt und stellt sich immer mehr als unverzichtbarer Bestandteil zeitgemäßer Lehrtätigkeit heraus.

### **3.3 Leistungsüberprüfung (Benotung)**

Wie schon vorher angesprochen, ist die Benotung des einzelnen Studenten bzw. der einzelnen Studentin Teil der fachhochschulischen Ausbildung. Die Bestätigung über die Zuerkennung von 5 ECTS für eine positive Absolvierung des Moduls Diversity Managements muss seitens der Studierenden erarbeitet werden und seitens der Lehrenden objektiv und transparent auf einer Notenskala von 1-5 bewertet werden. Die Modulnote setzt sich aus einer Summe von Einzel- und Gruppenleistungen, die schriftlich oder mündlich zu erbringen sind, zusammen; das Lernprodukt bzw. das Lernportfolio haben sich dabei als brauchbare Instrumente herausgestellt. Da das Modul Diversity Management im vierten Semester angesiedelt ist, können grundlegende Kenntnisse des wissenschaftlichen Arbeitens (Stichwort: Qualität von Quellen, korrekte Quellenangaben und Zitation sowie durchgeführte Rechtschreibüberprüfung vor Abgabe eines Schriftstücks u.ä.) vorausgesetzt werden, was von der einen oder dem anderen Studierenden leider nicht immer berücksichtigt wurde. Trotzdem haben alle Studierenden das Modul Diversity Management bisher positiv absolviert, die Notenverteilung reichte von „sehr gut“ bis „befriedigend“.

### **3.4 Nachhaltigkeit**

Sind die Inhalte, Methoden sowie die Art der gender- und diversitygerechten Ausbildungsgestaltung dieses Moduls ebenso schnell wieder vergessen, wie neue Lehrveranstaltungen und neue Herausforderungen auf unsere Studierenden zukommen? Ist das Modul Diversity Management ein Tropfen auf dem heißen Stein in der österreichischen Offiziersausbildung?

Aus meiner Sicht als hauptberuflich Lehrende, Referat Psychologie, am FH-BaStg MilFü beantworte ich diese Fragen, wie folgt: Im Zuge der nachfolgenden beiden Semester werden Bachelorarbeiten von den Studierenden verfasst. Und es wurden und werden dabei Themen bearbeitet, die sich aus dem Modul Diversity Management in Verbindung mit dem militärischen Berufsfeld ableiten lassen. Damit kann gesagt werden, dass sich zumindest bei diesen Studierenden eine Vertiefung der Inhalte und damit Nachhaltigkeit ergibt.

### **4. Zusammenfassung**

Gesetzliche Verpflichtungen und Empfehlungen von österreichischen NGO Schattenberichten an den CEDAW-Ausschuss verbunden mit der Forderung nach gender- und diversitysensiblen Lehrkräften und damit nach einer gender- und diversitygerechten Lehrtätigkeit in der hochschulischen Ausbildung, standen am Beginn dieser Ausführungen. In den letzten fünfunddreißig Jahren hat sich gesamtgesellschaftlich diesbezüglich sicherlich einiges zum Positiven geändert. Bezeichnend scheint es jedoch zu sein, dass sich das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS) erst 2015 dazu durchringen konnte, gender- und diversitygerechte Ausbildungsgestaltung als Unterrichtsprinzip für alle Ausbildungen für das methodisch-didaktische Vorgehen anzuordnen. Spät aber doch hat auch dieses Ressort erkannt, dass „darüber zu reden“ zu wenig ist, sondern dass das Ausbildungspersonal geschult und sensibilisiert werden muss, um gender- und diversitykompetent Lehr-Lern-Prozesse gestalten zu können. In diesem Beitrag sollte am Beispiel eines Moduls am Fachhochschul-Bachelorstudiengang Militärische Führung aufgezeigt werden, welche Aspekte bei der Planung



von Lehrveranstaltungen berücksichtigt werden sollten, um gender- und diversitysensibel zu unterrichten. Dass es zusätzlich noch viele weitere Aspekte zu berücksichtigen gibt, wie zum Beispiel die strukturelle Gestaltung des Lernumfeldes oder die curriculare modulartige Gestaltung der Ausbildungen, liegt jedoch nicht mehr im Wirkungsbereich der einzelnen Lehrkräfte sondern muss auf ausbildungsverantwortlicher institutioneller Ebene bearbeitet werden. Sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung, die Möglichkeit der Absolvierung von Auslandssemestern und internationalen Berufspraktika geben jedoch berechtigten Anlass zur Zuversicht, dass sich auch das Prinzip der gender- und diversitygerechten Ausbildungsgestaltung im ÖBH künftig verstärkt durchsetzen wird.

## **5. Quellenangaben:**

Bendl, R. & Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. 2012. Diversität und Diversitätsmanagement. Facultas wuv. Wien.

Bundesgesetzblatt der Republik Österreich Nr. 443/1982. Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau. Wien.

Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS). 2015. Gender- und Diversitygerechte Ausbildungsgestaltung – Umsetzung. Erlass vom 05.02.2015, GZ S93700/173-AusbA/2014. Wien.

Drott, Felice und Verein österreichischer Juristinnen. 2012. NGO-Schattenbericht in Ergänzung des 7. und 8. Staatenberichts der österreichischen Regierung an den CEDAW-Ausschuss. Wien.

FHK – Österreichische Fachhochschulkonferenz, angebotene Workshops, URL: <http://www.fhk.ac.at> [21.12.2015].

Gindl, Michaela et.al. 2007. Leitfaden für gendersensible Didaktik (3 Teile). Hg. von der Frauenabteilung der Stadt Wien, Wien. URL: <https://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/leitfaden-didaktik-teil1.pdf> [21.12.2015].

Lehner, Martin. 2009. Viel Stoff wenig Zeit. Wege aus der Vollständigkeitsfalle. 2. Auflage. Haupt Berne.

Marx, Sabine. 2008. Gender und Diversity lehren und lernen – Ein Praxisbericht aus dem Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen. Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE. Jg.3, Nr.2. S. 88-102. Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria (fnm-austria) Graz, Online Journal, URL: <http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/76/86> [21.12.2015].

Mörth, Anita & Hey, Barbara. 2010. Geschlecht und Didaktik. Grazer Universitätsverlag Leykam. Karl-Franzens-Universität. Graz.

Telsnig-Ebner, Andrea. 2015. Wertschätzende Kommunikation: Gendergerechtes Formulieren am FH-BaStg Militärische Führung – Eine empirische Untersuchung zum Status quo. S 51-62. In: Ebner, G. & Gruber, M. (Hg.). Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung. Workshopbeiträge 2014. Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie. 10/15. Wien.

**Robert Rozinsky**

## **Interkulturelle Kompetenz und Sprache**

Was nützt uns jede noch so bemühte Fremd- und Zweitsprachenförderung, wenn wir Grundproblemen interkultureller Kommunikation ausweichen. Denn es gilt die Tatsache, dass das Gegenüber – weit mehr als in monokulturellen Situationen – aus Dingen, Handlungen, Kontexten und Zeichen verschiedene Bedeutungen interpretiert, die wir eigentlich nicht kommunizieren wollten und umgekehrt. Nicht die sprachliche Realität, sondern die sprachlichen Bilder, die wir uns von der Realität machen, bestimmen (zumeist) unsere Wahrnehmung und leiten unser Gesprächsverhalten.<sup>80</sup>

Anders formuliert bedeutet das, dass wir zumeist von unsichtbaren Kultur- und Sprachaspekten beeinflusst werden. Wie bei einem Eisberg, liegen die eigentlichen Herausforderungen im Verborgenen.

Genau genommen handelt sich bei den Grundproblemen interkultureller Kommunikation auch um generelle kommunikative Schwierigkeiten abseits multikultureller Situationen, also um Grundprobleme zwischen Sender und Empfänger.

Interkulturelle Kommunikation kann nämlich nur dann gelingen, wenn neben dem Wissen von kulturellen Eigenheiten und Konventionen auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten auf sozialer und sprachlicher Ebene entsprechend vorhanden sind. Grundvoraussetzung ist mindestens eine Sprache, die von allen Beteiligten verstanden und verwendet wird.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> vgl. dazu Müller-Jacquier, Bernd (2008). S. 22-23.

<sup>81</sup> vgl. dazu Götze, Lutz (2012). S.3-5.

## **Die Rolle der Sprache(n) in der interkulturellen Kommunikation**

Der wichtigste Teil einer Kultur sind die Sprachen. Sprachen bringen Kultur zum Ausdruck, Kultur in seiner ganzen Vielfalt. Weder die Abstammung noch die nationale Herkunft prägen eine Kultur, sondern ihre Sprachen. Die Begriffe „Kultur“ und „Sprache“ stehen daher in enger Beziehung zueinander.

Daher führen allzu oft sprachliche Fehler, die zumeist auf kulturellen Missverständnissen oder Vorurteilen beruhen, zu Konflikten in der interkulturellen Kommunikation. Darüber hinaus geben Eigenheiten diverser Fachsprachen und Sprachformen bzw. unterschiedliche – meist sozial geprägte – nonverbale Deutungsmuster oft Anlass für Kommunikationsprobleme. Sprachkonflikte werden zu Kulturkonflikten und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum sich deshalb keine Einheitskultur entwickelt hat? Warum sprechen wir nicht, um Sprachkonflikte zu vermeiden, nur eine Sprache? Warum konnten Menschenstämme trotz zumindest vergleichbaren gemeinsamen Ursprungs und trotz gleicher kognitiver Möglichkeiten zu so unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten gelangen?

Offenbar hat sich die in langer Tradition entstandene kulturelle und sprachliche Vielfalt bewährt. Unterschiedliche Kulturen und Sprachen scheinen für die Weiterentwicklung der Menschheit unerlässlich zu sein. Wie wissenschaftliche Untersuchungen belegen, hat sowohl die Wissenschaft als auch die Kunst von der kulturellen Vielfalt enorm profitiert. Der beste Beweis dafür sind mehrsprachig aufgewachsene Menschen mit multikulturellem Hintergrund, die herausragende Leistungen erzielen.

## **Interkulturelles Lernen und Sprachlernen im Netz**

Obwohl in den letzten Jahrzehnten die Welt zusammengedrückt ist, Menschen über immer mehr kulturelle und sprachliche Gemeinsamkeiten verfügen und sich Englisch als Verkehrs- und Weltsprache durchgesetzt hat, haben im Zeitalter der globalen Vernetzung zahlreiche, auch kleinere Sprachen überlebt.

Vor allem die jüngere Generation nützt moderne Kommunikationsmittel wie E-Mail oder soziale Netzwerke wie „Facebook“ nicht nur zum Austausch von kulturell bedingten Denk- und Sichtweisen, sondern auch zum Sprachenaustausch, zum Lernen der Sprache(n) des jeweiligen Gesprächspartners.

So gesehen scheint gerade das Internet ein idealer Ort für interkulturelles Lernen zu sein. Das zeigt sich nicht nur in der Kommunikation via Internet, sondern auch in den Zugangsmöglichkeiten zu Lernmaterialien und wissenschaftlichen Daten bzw. zu globalen Wissensbeständen.

## **Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz**

Was verstehen wir unter dem mittlerweile sehr populär gewordenen Begriff „Interkulturelle Kompetenz“?

Wir verstehen darunter die Bereitschaft, auf Menschen mit einem anderen kulturellen und sprachlichen Hintergrund auf gleicher Augenhöhe zuzugehen und umgekehrt. Es geht dabei im Besonderen um eine effektive und angemessene Denk- und Handlungsweise zum Abbau von Vorurteilen und zur Verbesserung des Verstehens, unter Ablehnung einer national geprägten Kulturauffassung. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich gewissermaßen auch in einer Grundhaltung gegenüber den „Anderen“, den „Fremden“.<sup>82</sup>

Interkulturelle Kompetenz soll weder als eigene Fertigkeit noch als eigenes Fach im Sprachunterricht verstanden werden. Vielmehr sollte sie als übergeordnete Fähigkeit gesehen werden, die sich der Kompetenzen anderer Fertigkeiten bedient.

Nach Jörg Roche sollte sich interkulturelles Lernen nicht nur auf Ziele im Bereich der Verstehens- und Lernfähigkeit beschränken, sondern auch bildungspolitische Anliegen berücksichtigen. Er bezeichnet Interkulturelle Kompetenz daher auch als Globalisierungs- und Integrationsinstrument, eine Fertigkeit, die das zukünftige Miteinander erleichtern soll.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. dazu House Julian (1996), S. 1-3.

<sup>83</sup> Vgl. dazu Roche (2009), S. 426-427.

## **Landeskunde im Fremdsprachenunterricht**

Mit dem traditionellen Konzept der Landeskunde meinten viele jenen Teil der Fremdsprachenausbildung, der das Ziel verfolgte, die zielsprachige Kultur kennenzulernen und Wissen über das jeweilige Land zu vermitteln.

Fremdsprachendidaktiker versuchten, solcherart ein Verständnis für die Kultur der Zielsprache zu erreichen, um den Fremdsprachenunterricht zu bereichern. Interkulturelles Lernen beschränkte sich zunächst auf rein kognitive Lernziele, wie etwa auf das Lernen von geschichtlichen und geographischen Fakten bzw. Kulturaspekten wie landestypischen Sitten und Bräuchen.

### **Was bedeutet demnach der neue Begriff Interkulturelle Kompetenz im Fremdsprachenunterricht?**

Im Zuge von Globalisierung und Integration wurde gegen Ende der 90er-Jahre der Begriff „Landeskunde“ um den Begriff „Kommunikative Kompetenz“ erweitert. Es entwickelte sich daraus der neue Begriff „Interkulturelle Kompetenz“. Dementsprechend sollte „Kulturelles Lernen“ in den Sprachunterricht integriert werden. Durch Sensibilisierung für das Andere/Fremde sowie durch unterschiedliche Bewertungen und Wertigkeiten sollten Fähigkeiten entwickelt werden, die das interkulturelle Miteinander, insbesondere den Umgang mit interkulturellen Missverständnissen erleichtern sollen.

Das betrifft insbesondere das Erlernen von interpretativen und reflektiven Fertigkeiten im Sprachgebrauch, unter Berücksichtigung von Faktoren wie

- Beziehungen,
- Zeit,
- Konventionen,
- Gesprächsverhalten,
- Selbst- und Fremdbildern,
- Nonverbalem,

- Signalen.

Der Lernbegriff „Interkulturelle Kompetenz“ setzt auch voraus, dass Kulturen und Sprachen als gleichwertig betrachtet werden, eine Hierarchisierung bzw. Wertung ist nicht zulässig. Darüber hinaus sollten auch andere Sprachen bzw. fremdsprachliche Kulturkreise angesprochen werden, insbesondere dann, wenn es um „Tertiärsprachenausbildung“ geht. Hier spielen Mittler- bzw. Interimssprachen wie z. B. Englisch eine nicht zu unterschätzende Rolle, vor allem dann, wenn es um Interferenzen geht. Dementsprechend sollte jeder moderne Fremdsprachenunterricht durch ein kultur- und sprachenkontrastives Vorgehen gekennzeichnet sein.

### **Interkulturelle Sprachdidaktik – Ziele des interkulturellen Fremdsprachenlernens**

Interkulturelles Lernen verlangt seitens der Lehrenden eine entsprechende Pädagogik, bei der die Perspektive des Lernenden im Vordergrund steht.

Hier gilt es, sich nicht nur mit den Sprachen, sondern auch mit den jeweiligen Lerntraditionen und ihren Gesetzmäßigkeiten auseinanderzusetzen.

Roche stellt für das Erreichen Interkultureller Kompetenzen ein fünfstufiges Unterrichtsmodell vor, das sich vor allem nach pädagogischen und psychologischen Aspekten ausrichtet.<sup>84</sup>

Im Wesentlichen sieht dieses Modell folgendermaßen aus:

#### **1) Aktivierungsphase – Impuls**

Dabei geht es in erster Linie darum, das Vorwissen der Lernenden für das Thema der Lerneinheit zu aktivieren und relevante sprachliche und konzeptionelle Fragen zu diskutieren.

---

<sup>84</sup> Vgl. dazu Roche (2009), S. 426-427.

2) Thematische Differenzierungsphase

Die Lernenden werden mit Texten konfrontiert, die eine gewisse Perspektive zum Thema wiedergeben. Die Lernenden werden dabei aufgefordert, den Text zu interpretieren und ihre Ansichten und Meinungen zum Thema zu äußern. Assoziatives Denken und Vergleichen werden gefördert und wichtige sprachliche Mittel zur Verfügung gestellt.

3) Strukturelle Differenzierungsphase

In dieser Phase stehen Techniken und Strategien für den vertiefenden Umgang mit dem Thema im Mittelpunkt, wie z. B. Wortschatzarbeit, grammatische Phänomene oder Lernstrategien.

4) Expansionsphase

Durch erarbeitete Informationen und Aspekte sollen neue Perspektiven formuliert und diskutiert werden. Mittels Vergleich und Reflexion werden bestehenden Ansichten und Meinungen erneut herausgefordert.

5) Integrationsphase

Das zuvor Ausgearbeitete wird anhand eines weiteren Textes einer deutlich gegensätzlichen Meinung gegenübergestellt, um zum einen das bisher Gelernte zu sichern und zum anderen den Lernenden die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Ansichten mit dem entsprechenden Selbstvertrauen zu vertreten.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> vgl. dazu Roche (2009) S. 426-427.



Für die Lehrperson gilt dabei Folgendes:

- Lehren als Begleiten durch Ermuntern und Respektieren,
- Sprachen- und Kulturvergleich, aber ohne zu bewerten bzw. zu beurteilen,
- Abbauen von kulturbedingten Verständnisbarrieren, wenn möglich auch mit Humor.

Vor dem Hintergrund interkultureller Unterrichtspraktiken darf nicht vergessen werden, dass Fremdsprachenlernende zumeist gleichen Wörtern der Erst- und Zielsprache unterschiedliche soziale Bedeutungen zuordnen.

Gleiche verbale und nonverbale Handlungen werden in unterschiedlichen Kulturen verschieden kommentiert. Wichtig ist dabei, Erfahrungen mit fehlgeschlagenen Kommunikationen innerhalb der Lernergruppe auszutauschen bzw. den Umgang mit interkulturellen Missverständnissen zu trainieren.

Für Lehrpersonen und Lernende gilt gleichermaßen die Entwicklung der Fähigkeit, Verschiedenheit auszuhalten, eigene Normen in Frage zu stellen und für andere Sprach- und Verhaltensformen sensibel zu sein.<sup>86</sup>

### ***Exkurs:***

#### **Europäische Kommission und Europarat -**

#### **Ziele für die Interkulturelle Kommunikation**

Welche Instrumente bzw. Hilfsmittel bieten die Europäische Kommission und der Europarat zum Thema „Interkulturelle Kompetenz und Sprache“?

Der „Gemeinsame europäische Referenzrahmen für Sprachen“, stellt eine gemeinsame Basis für die Entwicklung von zielgerichteten Lehrplänen, Curricula, Lehrbüchern und Prüfungen in Europa dar. Die

---

<sup>86</sup> vgl. dazu Krumm, Hans-Jürgen (2004) S. 414.

„kommunikative Handlungsfähigkeit im interkulturellen Kontext“ steht dabei im Vordergrund. Dabei werden notwendige Kompetenzen für die Kommunikation, das damit verbundene Wissen und die entsprechenden Fertigkeiten bzw. Situationen und Lebensbereiche der Kommunikation konkretisiert.

Das „Europäische Sprachenportfolio“ ist ein Lernbegleiter bzw. ein didaktisches Instrument für die Weiterentwicklung von Mehrsprachigkeit im interkulturellen Kontext. Es dient zur Dokumentation des eigenen Lernweges, also der bisher gelernten Sprachen, um Lernstrategien zu verbessern.

Im „Curriculum Mehrsprachigkeit“ geht es um die Sensibilisierung für andere/fremde Kulturen und Sprachen bzw. um die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen Sprach(en)situation und zur Analyse anderer sprachlicher Situationen.

Interkulturelles Lernen und Sprachbegegnung

Interkulturelles Projekt „Interkulturalität und Sprache“



**Abbildung 21: Teilnehmerinnen beim Projekt Interkulturalität und Sprache**

### **Das Interkulturelle Projekt Internationaler Deutschkurs – HLW 19**

Seit dem Jahr 2009 findet im Rahmen des Internationalen Deutschkurses für Angehörige ausländischer Streitkräfte am Sprachinstitut des Bundesheeres (SIB) einmal jährlich das „Interkulturelle Projekt“ mit der Höheren Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe (HLW 19) Straßergasse, 1190 Wien, statt.

Ziel dieser Kooperationsveranstaltung ist, sowohl den ausländischen Militärpersonen als auch den 17- und 18-jährigen Schülerinnen und Schülern Hintergründe und Zusammenhänge zwischen Interkulturalität und Sprache zu vermitteln bzw. Kultur- und Sprachbewusstsein durch Begegnung und kommunikativen Austausch zu fördern.

Zur Projektorientierung wurden folgende begleitende Lernziele festgelegt:

- Wecken von Interesse an neuen Sprachen und Kulturen;
- Entwicklung von Neugier gegenüber dem Funktionieren von Sprache(n); Erkennen von ungewohnten Lauten in unbekannten bzw. bisher nicht gelernten Sprachen und Behalten dieser Laute im Gedächtnis;
- Fördern einer positiven Einstellung zu sprachlicher und kultureller Vielfalt;
- Reflexion über Vorurteile und Stereotypen (wie entstehen Stereotype – Länderimages);
- Hinterfragen unterschiedlicher Sichtweisen ein- und derselben Phänomene;
- Sensibilisierung für Störungen in der interkulturellen Kommunikation;
- Auseinandersetzung mit kulturell geprägten Lernstilen;
- Fördern der positiven Einstellung zu sprachlicher und kultureller Vielfalt.

#### Interkulturelles Projekt im November 2015 – Organisation und Ablauf

Am internationalen Deutschkurs 2015 nahmen insgesamt sieben Militärpersonen teil. Dabei handelte es sich um vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den USA und um drei Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus China.

Von der Partnerschule (HLW 19) nahmen insgesamt 37 Schülerinnen und Schüler aus zwei Klassen teil.

Die Projektleitung bestand aus zwei Lehrerinnen der HLW 19 und drei Lehrpersonen des SIB.

Durch eine für das Projekt verantwortliche Arbeitsgruppe (bestehend aus Lehrerinnen der HLW 19 und Angehörigen des SIB) war nicht nur die Vor- und Nachbereitung gegeben, sondern auch die Kontinuität und Nachhaltigkeit des Projektes gesichert.

In der Vorbereitungsphase ging es grundsätzlich darum, die Militärpersonen des Internationalen Deutschkurses mit den Gruppenthemen des Projektes (Interkulturelle Bausteine am Beispiel zweier Länder) vertraut zu machen. In dieser ersten Projektphase galt es, das Vorwissen der Deutschkursteilnehmenden in Bezug zu den vorgegebenen Themen zu aktivieren und kurze Präsentationen für die Partnerschule vorzubereiten. Im Zuge des Kennenlernens, das an der Partnerschule stattfand, wurden sechs Gruppen gebildet (drei Teams aus China und drei Teams aus den USA), wobei jeder Militärperson vier bis fünf Schülerinnen und Schüler zugeteilt wurden. Darüber hinaus wurden drei Schülerinnen und Schüler für journalistische Tätigkeiten (Projekttagbuch, Filmaufnahmen, Fotos, Interviews, Abschlussbericht usw.) eingeteilt.

Die drei Themen des Interkulturellen Projektes 2015 lauteten:

*Sprache als Kulturbrücke über Grenzen*

- Fähigkeit, mit Angehörigen einer anderen Kultur möglichst sensibel, respektvoll und konfliktfrei zu interagieren;
- Erwerb von Strategien zur Erschließung fremder Kulturen;
- Mehrsprachigkeit als Kulturbrücke.

*Kommunikationsstile – Gesten – Rituale*

- Verschiedenheit kultureller Praktiken;
- Schrift und Zeichensprache in unterschiedlichen Ländern;
- Höflichkeitsgesten in unterschiedlichen Kulturen.

### *Jugend – Kultur und Sprache*

- Kommunikationsstile, Gesten und Rituale von Jugendlichen;
- Kultur- und Sprachverständnis bei Jugendlichen;
- Mehrsprachigkeit als Normalzustand.

Der Arbeitsauftrag umfasste die Vorbereitung, Ausarbeitung und Präsentation des jeweiligen Themas am Beispiel der zwei vertretenen Länder (China/Österreich bzw. USA/Österreich). In der Präsentation sollten möglichst Aspekte aller Repräsentantinnen und Repräsentanten der Gruppe enthalten sein. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Länder sollten dabei besonders zur Geltung kommen.

#### Projektarbeit

Um eine intensive und produktive Projektarbeit zu ermöglichen, verlegten die Schülerinnen und Schüler, die Angehörigen des internationalen Deutschkurses sowie die Projektleitung für drei Tage ins Seminarzentrum Reichenau/Rax. Im Zuge dieses Aufenthaltes sollte neben der Projektarbeit vor allem ein ungestörtes, gemeinsames Beisammensein, abseits institutioneller und schulischer Einrichtungen, gewährleistet sein.

In der Anfangsphase der Projektarbeit sollte das Wissen über die jeweiligen Themen erweitert sowie der Dialog zwischen den Schülern und den Militärpersonen gefördert werden.

Den Ansatz dazu boten Workshops, wo in Einzel-, Partner- und Gruppenarbeit diverse Aufgaben am Programm standen:

- Sprachenbiographie erstellen,
- Sprachen, Kulturen sammeln in der Gruppe,
- Sprach(en)spiele, Rollenspiele, Interviews in der Gruppe,
- Phonetikaufgaben,
- Aufgaben hinsichtlich Gestik und Mimik.
- Übersetzungsaufgaben

Im Zuge dieser Aktivitäten sollte vor allem das Gruppengefühl, aber auch die Eigeninitiative und Eigenaktivität innerhalb der Gruppe gestärkt werden.

#### Projektabschluss – Erfahrungen – Kenntnisse

Nach Fertigstellung der Projektaufträge erfolgte die Rückerverlegung nach Wien, wo am Folgetag die Abschlussveranstaltung im Kinosaal der Stiftkaserne stattfand. Im feierlichen Rahmen und im Beisein militärischer Festgäste präsentierten die sechs Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse.

Die Umsetzung erfolgte in unterschiedlicher, meist sehr kreativer Form. Einstieg und Abschluss bildeten Powerpoint-Präsentationen, mit dem Ziel, wesentliche bzw. interessante Fakten zum Thema zu liefern. Im Hauptteil waren neben selbstangefertigten Videoclips und Fotos auch Rollenspiele, Interviews und sogar Tänze zu sehen. Dieses insgesamt sehr anspruchsvolle, aber auch unterhaltsame Programm fand unter den Zusehern großen Zuspruch.

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg des Projektes in Bezug auf das Interkulturelle Lernen war sicherlich der dreitägige Aufenthalt im Seminarzentrum Reichenau/Rax (Schloss Rothschild), wo die intensive Zusammenarbeit der Projektteilnehmer die individuelle Erfahrung mit Kultur und Sprache der jeweiligen anderen Seite besonders prägte. Wesentlich war auch die permanente Präsenz der Lehrpersonen, die nicht nur als Ratgeber sondern auch als Helfer in Konfliktsituationen fungierten. Sowohl die Erweiterung der Kenntnisse infolge der inhaltlichen Beschäftigung mit den Projektthemen als auch die gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Projektarbeit, wie die gemeinsame Einnahme von Mahlzeiten oder der gemeinsame Sport im Schlosspark, gingen über das reine Aneignen von kulturellem und sprachlichem Wissens weit hinaus und führten zu einer interkulturellen Sensibilisierung bzw. zu einer Förderung der jeweiligen Gesamtpersönlichkeit. Die soziale Komponente – der Umgang mit Neuem, Anderem – spielte dabei eine besondere Rolle. Durch die Begegnung mit der fremden Kultur und Sprache wurden nicht nur Vorurteile abgebaut, sondern auch die möglichen Probleme und Gefahren einer globalen, multikulturellen Gesellschaft wahrgenommen.

Das betrifft insbesondere die Angst vor Missverständnissen bzw. die Schwierigkeit, gemeinsame Gesprächsthemen zu finden. Nicht zu vergessen ist hier, dass es sich beim Internationalen Deutschkurs um keine Jugendlichen, sondern um Erwachsene handelte, die aus einer völlig anderen sozialen Gruppe stammten, nämlich dem Militär.

## **Interkulturelle Kompetenz und Sprache**

Wie die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen, kann das interkulturelle Miteinander gelingen, aber auch scheitern. Interkulturelle Kommunikation erfordert daher nicht nur Sprachen, die von allen Beteiligten verstanden werden, sondern setzt auch eine kulturelle und sprachliche Bewusstseinsbildung bzw. entsprechende Verhaltensweisen und Einstellungen voraus. Das betrifft vor allem auch das eigene sprachliche und kulturelle Umfeld. Denn Mehrsprachigkeit und kulturelle Verschiedenheit gehören auch in Österreich zum gesellschaftlichen und öffentlichen Leben. Interkulturelle Kompetenz ist daher eine notwendige, Voraussetzung, insbesondere dann, wenn es um Lebensbereiche und Berufsfelder geht, die kulturelle und sprachliche Offenheit voraussetzen.

Insofern ist die sprachliche – und die damit verbundene kulturelle – Kompetenz ein Potenzial, das in einer sich wandelnden, vielfältigen Welt nicht ungenutzt bleiben darf.<sup>87</sup>

Interkulturelle Kompetenz heißt daher für uns, Globalität wahrzunehmen und sich selbst einen Platz im Interkulturellen Raum zu schaffen. Das setzt aber voraus, dass beide Gesprächspartner auch dialogwillig sind und sich nicht von Hass, Rassismus und Nationalismus leiten lassen. Insofern benötigt Interkulturelles Handeln auch ein Mindestmaß an Zivilcourage und vielleicht auch Mut, um sich der Verschiedenheit zu stellen bzw. diese auszuhalten.

---

<sup>87</sup> Vgl. dazu Krumm (2004).



## Literaturverzeichnis

Götze, Lutz ( 2012): Die Rolle der Sprache in der interkulturellen Kommunikation. Vortrag bei der Tagung der Friedrich-Ebner-Stiftung: Wie Sprache und Kultur einander bedingen, Berlin, 09.02.2012; siehe unter:

[http://www.fes.de/integration/pdf\\_2012/120209\\_goetze.pdf](http://www.fes.de/integration/pdf_2012/120209_goetze.pdf):  
[09.12.2015]

House, Juliane: Zum Erwerb Interkultureller Kompetenz im Unterricht des Deutschen als Fremdsprache. In: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht [Online], 1(3), 21, Darmstadt, 1996; siehe unter:

[http://www.spz.tudarmstadt.de/projekt\\_ejournal/jg\\_01\\_3/beitrag/house.htm](http://www.spz.tudarmstadt.de/projekt_ejournal/jg_01_3/beitrag/house.htm) [09.12.2015]

Krumm, Hans-Jürgen: Interkulturelle Fremdsprachendidaktik. In: A. Wierlacher/A. Bogner (Hg): Handbuch interkulturelle Germanistik, Stuttgart/Weimar: Metzler, 2004, S. 413 – 417

Müller-Jacquier, Bernd: Interkulturelle Kompetenz als Entschlüsselung von Zeichenbedeutungen. In: Der Deutschunterricht 5, Seelze: Friedrich Verlag 2008, S. 21-35

Roche, Jörg: Interkulturelle Kompetenz. In: Jung, Udo O. H. (Hrsg.): Praktische Handreichung für Fremdsprachenlehrer, Bayreuther Beiträge zur Glottodidaktik, Bd. 2, Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, 2009. S. 422-429



**Marc Stefan Peters**

## **Die Türkische Volksgruppe im Kosovo**

Überlegungen zu ihrer Standortbestimmung im Interkulturellen Kontext

Nach Schätzungen von UNHCR und OSCE zählten im August 2001 etwa 17 000 Personen zur türkischen Volksgruppe im Kosovo; dies entspricht einem Anteil von etwa 1 % der damaligen Gesamtbevölkerung des kosovarischen Territoriums.<sup>88</sup> Eine umfassende Darstellung der Lebensverhältnisse dieser Volksgruppe, die mein kurzer Tagungsbeitrag nicht leisten kann, würde im Rahmen eines politologischen, soziologischen oder zeitgeschichtlichen Ansatzes detaillierte Analysen gesellschaftlicher Strukturen verlangen; einschlägige Materien wären demographische Daten aller Art, Minderheitenrechte, reale Partizipation am öffentlichen Leben, politische Parteien, religiöse Strukturen und Einrichtungen, Bildungssituation, Pressewesen, Vereinswesen und vieles andere mehr.

Ziel meines Beitrages ist zunächst eine Annäherung an das Thema aus der Vogelperspektive. Diese Perspektive lässt a prima vista einige strukturelle Besonderheiten erkennen: Das Siedlungsgebiet der kosovarischen Türken beschränkt sich im Wesentlichen auf die Stadt Prizren sowie auf die Ortschaft Mamuşa (auch Mamushë oder Mamuşa).<sup>89</sup> In Prizren stellen die ethnischen Türken eine numerische Minderheit dar, doch sind in der traditionell multilingualen Stadt auch die meisten Angehörigen der albanischen Bevölkerungsmehrheit sowie eine relative Vielzahl der dort siedelnden slawischsprachigen Muslime der türkischen Sprache mehr oder weniger mächtig. Mamuşaist demgegenüber ein de

---

<sup>88</sup> Vgl. dazu Cocozzelli, Fred: *Small Minorities in a Divided Polity: Turks, Bosniaks, Muslim Slavs and Roms, Ashkalis and Egyptians in Post-conflict Kosovo*, S. 287-306 (294/295). In: *Ethnopolitics*, Bd. 7, Nr. 2, New York, 2008.

<sup>89</sup> Vgl. Cocozzelli, Fred: *Small Minorities in a Divided Polity: Turks, Bosniaks, Muslim Slavs and Roms, Ashkalis and Egyptians in Post-conflict Kosovo*, S. 287-306 (294/295). In: *Ethnopolitics*, Bd. 7, Nr. 2, New York, 2008.

facto homogen türkischer Ort; die Gemeindeführung unterhält umfangreiche Beziehungen zur Republik Türkei, einem zwischen kemalistischer Staatsdoktrin und traditionsorientierter Reform oszillierenden Staat, der das ehemals osmanisch beherrschte Staatsgebiet der heutigen Republik Kosovo zu seinen geopolitischen Interessensphären zählt.

Im Koordinatensystem von islamischem Ethos, osmanischer Überlieferung, kosovarischer Staatsrealität, lokalen Identitätsmustern und schließlich nationaltürkischer Protektion finden sich die autochthonen Türken der Republik Kosovo zwischen unterschiedlichen Identitätsangeboten wieder. Mithin stellt sich die Frage nach ihrer Standortbestimmung in diesem System. Präziser gesagt: Die Frage stellt sich potentiell jedem einzelnen Angehörigen der Volksgruppe. Nicht zuletzt stellt sie sich aber auch dem äußeren Betrachter. Da die Standortbestimmung der kosovarischen Türken naturgemäß mit einer Positionierung gegenüber den nichttürkischen Bewohnern des Staates Kosovo, gegenüber der Türkei und in abgeschwächter Form auch gegenüber den im Kosovo nach wie vor wichtigen internationalen Akteuren einhergeht, muss folgerichtig von einer Standortbestimmung im interkulturellen Kontext gesprochen werden: Der Kulturbegriff umfasst hier gleichermaßen ethnische Aspekte, religiöse Werte und politische Konzepte. Eine Illustration dieser Zusammenhänge soll meinen Tagungsbeitrag abrunden.

## I. Historische und Kulturelle Grundlagen

Wesentliche Züge der heutigen kosovarischen Gesellschaft stammen aus der Zeit des Osmanischen Reiches. Das in aktuellen türkischen Debatten vielfach nostalgisch betrachtete Imperium expandierte seit der Mitte des 14. Jahrhunderts in die Balkanregion – in ein Gebiet, in dem es in der Folge der Eroberung mit den Worten Ivan Parvevs zu einem „Zusammenstoß der Staatsideologien und Religionen sowie der damit eng verbundenen gesellschaftlichen Strukturen“ kam.<sup>90</sup> Die Eroberung Serbiens nach der berühmten Schlacht auf dem Amselfeld [Kosovo] am

---

<sup>90</sup> Parvev, Ivan: Osmanische Traditionen auf dem Balkan vom 14. bis zum 19. Jahrhundert, S. 45-62 (47). In: Heuberger, Valeria/Suppan, Arnold/Vyslonzil, Elisabeth: Der Balkan – Friedenszone oder Pulverfaß?, Frankfurt am Main, 1998, S. 47.

28. Juni 1389 bildet einen wichtigen Meilenstein im Zuge dieser Expansion. Im kollektiven Gedächtnis des serbischen Volkes entstand in der Folgezeit der Mythos von der Amsselfeldschlacht – ein Mythos, der Serbien als moralisch überlegenen Verlierer im Kampf gegen einen vielfach plakativ als „türkisch“ bezeichneten Gegner beschreibt. Seit dem 19. Jahrhundert wurde und wird dieser Mythos zusätzlich nationalistisch untermauert und verstärkt zur Abwehr „islamischer“, „muslimischer“, „türkischer“ oder „albanischer“ Ansprüche auf das Gebiet des Kosovos bemüht.

Eine für die Geschichte Südosteuropas und im weiteren Sinne auch ganz Europas einschneidende Zäsur stellte die Vernichtung des Byzantinischen Reiches nach der Einnahme Konstantinopels durch die Sultansmacht am 29. Mai 1453 dar. Georg Stadtmüller hat betont, dass die Osmanen nach dem Fall der Stadt erst „machtpolitisch“, doch „bald auch kulturell und ideologisch das Erbe der oströmischen Weltmacht“ übernahmen.<sup>91</sup> Weitere wichtige Stationen der osmanischen Expansion auf dem europäischen Festland waren die Einnahme Bosniens im Jahre 1463 und die Befriedung weiter albanischer Gebiete nach der Niederwerfung des heutigen albanischen Nationalhelden Georg Castriota (Skanderbeg). Um die Mitte des 15. Jahrhunderts waren dann sowohl das engere Gebiet des heutigen Staates Kosovo als auch das nähere Umland vollständig osmanisch beherrscht.

Das sogenannte „Millet-System“, das soviel wie die Selbstverwaltung der einzelnen, gerade in Südosteuropa sehr verstreut lebenden Konfessionsgruppen in Kultus- und Jurisdiktionsangelegenheiten besagte,<sup>92</sup> bildete einen wesentlichen Pfeiler der klassischen osmanischen Gesell-

---

<sup>91</sup> Stadtmüller, Georg: Geschichte Südosteuropas, München/Wien, 1976<sup>2</sup>, S. 265.

<sup>92</sup> Vgl. dazu Smailagić, Nerkez: Leksikon Islama/Sarajevo 1990, sv. „Osmanska Dinastija“, S. 468, Sp. 2: „U sustavu *milleta*, koji je neislamskim vjerskim grupama priznao samoupravnu nadležnost, prema vlastitim religiozno-pravnim propisima, u unutrašnjim poslovima, nalazili su pokoreni narodi mogućnost da očuvaju religiju, jezik i identitet.“ [„Den unterworfenen Völkern eröffnete das System des *Millets*, das den nicht islamischen Glaubensgruppen die Möglichkeit zur Selbstverwaltung nach den eigenen religiös-rechtlichen Vorschriften in inneren Angelegenheiten einräumte, die Möglichkeit zum Erhalt ihrer Religion, Sprache und Identität.“] Dabei stellte die islamische Gemeinschaft selbst freilich ebenso ein Millet dar, wie die von Smailagić so genannten „unterworfenen Völker“; Anm. Peters.

schaftsverfassung. In diesem Sinne bestanden das islamische Millet, für das die „Şeriat-Gerichte“ unter Führung des „Şeyh-ül İslam“ zuständig waren, das orthodoxe „Rum-Millet“ unter Führung des ökumenischen Patriarchen von Konstantinopel [İstanbul], das lateinische Millet der Katholiken, ein jüdisches sowie später auch ein besonderes serbisches und ein armenisches Millet. Diese spezifische Art einer Personalautonomie bewirkte, dass sich gesellschaftliche Dynamik vornehmlich im Rahmen des Personenverbandes entfaltete; in der Folge band sich auch die Identität der Menschen immer stärker an die Gestalt des Personenverbandes. Anders ausgedrückt: Die Identität der Menschen war deutlich weniger territorial verankert, als dies im Abendland mit Beginn der Neuzeit und spätestens seit der Herausbildung des Absolutismus zunehmend der Fall war.

Im Zuge des „Großen Türkenkrieges“ (1683-1699) kam es zu einer „Abwanderung orthodoxer Serben“ aus den osmanisch beherrschten Territorien; die Flüchtlinge schlossen sich den zurückflutenden habsburgischen Truppen an und wurden in den Ländern der ungarischen Krone angesiedelt. Dabei pflegen serbische Historiker das Bild eines nahezu vollständigen Abzugs der Serben aus dem heutigen Kosovo und suggerieren, dass sich in der weiteren Folge [vorrangig muslimische; Anm. Peters] „Albaner aus den Bergen“ im Kosovo breit gemacht hätten.<sup>93</sup> Tatsache ist, dass die Zahl der Serben auf dem Territorium im Laufe der Jahrhunderte abnahm, während die albanische Bevölkerungszahl deutlich zunahm. Und offensichtlich ist auch, dass das Ergebnis der serbischen Wanderung aus der Zeit des „Großen Türkenkrieges“ durch die nationale serbische Geschichtsschreibung ebenso instrumentalisiert wird wie die Amsselfeldschlacht: Es bezeichnet gleichsam den zweiten wichtigen Ansatzpunkt zur serbischen Negativstigmatisierung der „türkischen Herrschaft“ im heutigen Kosovo. Dabei versteht es sich praktisch von selbst, dass diese Sicht auch eine negative serbische Haltung gegenüber der türkischen Volksgruppe im Kosovo einschließt.

Fred Cocozzelli Aufsatz über die kleinen Minderheiten des Kosovos enthält eine Analyse des Kulturprofils dieser Volksgruppe; Cocozzelli

---

<sup>93</sup> Vgl. dazu Schmitt, Oliver Jens: Kosovo/Kurze Geschichte einer zentralbalkanischen Landschaft, Wien/Köln/Weimar, 2008, S. 146/147.

konzentriert seine Betrachtungen auf das Beispiel der im Einführungsteil erwähnten multilingualen Stadt Prizren. In diesem Zusammenhang führt er aus, dass ein Großteil der türkischsprachigen Bevölkerung Prizrens offensichtlich im Zuge einer Selbstassimilation zur türkischen Identität gefunden hat: Er erwähnt reiche albanische Familien, die ihre Kinder zur Schulbildung nach Konstantinopel schickten und auf diesem Wege zur späteren Verbreitung des Türkischen in Prizren beitrugen.<sup>94</sup> Demnach stellt der kosovotürkische Bevölkerungsanteil Prizrens eher eine Sprachgruppe als eine ethnische Gruppe dar. Das Prizren-Bild, das Cocozzelli im Rahmen seiner Analyse zeichnet, entspricht dem idealtypischen Bild einer osmanischen Stadt. Dabei zitiert er Noel Malcom:

*„Early in the period, a number of Ottoman social institutions, such as vakifs, or Islamic charitable foundations, mosques, a madrassa, elementary schools and a large public bath known as hamam, were founded in Prizren.“*<sup>95</sup>

Olga Zirojević betont überdies die „alte“ Prizrener „Tradition des friedlichen Zusammenlebens“ unter Einbeziehung der serbischen Bevölkerung; weiters erwähnt sie den relativ hohen Anteil an Dichtern sowie spezialisierten (Kunst-)Handwerkern unter den Prizrener Muslimen.<sup>96</sup> Das klassische Prizrener Handwerk existiert bis zum heutigen Tag. Fred Cocozzelli zieht schließlich folgendes Fazit:

*„The particularities of the Turkish community’s history in the region [hier in Prizren; Anm. Peters] have contributed to its current social and economic composition. There is a strong class identification within the community that has been built on the perception of an elite and urbanized history under Ottoman rule.“*<sup>97</sup>

Der allgemeine Kenntnisstand über die eingangs ebenfalls erwähnte Siedlung Mamuşa ist dürftiger. Dem aktuellen türkischsprachigen Wikipedia-Artikel zufolge geht der Ortsname auf den osmanischen Sultan

---

<sup>94</sup> Vgl. dazu Cocozzelli, a. a. O., S. 295.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda.

<sup>96</sup> Vgl. dazu <https://www.owep.de/artikel/379/prizren-beispiel-fuer-christlich-islamische-koexistenz> [24.09.2015].

<sup>97</sup> Vgl. dazu Cocozzelli, a. a. O., S. 295.

Mahmud II. (\*1785, †1839, von 1808-1839 Sultan des Osmanischen Reiches) zurück. Im Artikel wird zudem eine Theorie erwähnt, der zufolge ethnische Türken aus der Gegend der anatolischen Stadt Tokat als Siedler in die Ortschaft Mamuşa geschickt worden sind.<sup>98</sup> Ein derartiger Personentransfer könnte dem Abbau eines allfälligen Bevölkerungsüberschusses bei Tokat gedient haben.

Im 19. Jahrhundert veränderte sich die Lage der Türken im heutigen Gebiet des Kosovos nicht nur demographisch. Die serbischen Aufstände von 1804 bis 1813 beziehungsweise 1815 bis 1817, aber auch die sogenannte Griechische Revolution der Jahre 1821 bis 1829 bildeten nur den Auftakt einer kompletten Serie nationalrevolutionärer Entwicklungen der orthodoxen Balkanvölker. Gemeinsamer Nenner dieser Entwicklungen, die zur schrittweisen Sezession ethnisch begründeter Nationalstaaten vom Osmanischen Reich führten, war eine dezidiert „antitürkische“ Speerspitze. Die starke Gruppendynamik, die sich bereits im Rahmen des Millet-Systems gebildet hatte, wurde im Kontext der neuartigen Nationalbewegungen nicht nur konserviert, sondern im Zuge des Paradigmenwechsels vom religiösen zum nationalen Bezugsmuster noch zusätzlich verstärkt. Überdies führte der neuartige Anspruch auf Herstellung „ethnisch reiner Territorien“, der eindeutig im Widerspruch zur tradierten gesellschaftlichen und demographischen Realität des Balkans stand, zu Konflikten, welche die politische Architektur Südosteuropas bis auf den heutigen Tag schwer belasten und übernationale Integrationsprozesse nur im Kontext eines fundamentalen Bewusstseinswandels möglich scheinen lassen.

Die Herrschaft über „Rumelien“, einst Sammelbezeichnung für alle osmanischen Besitzungen im (vormals) byzantinisch geprägten Teil Südosteuropas und bis heute ein identitätsstiftender Begriff für viele Balkantürken, entglitt der „Hohen Pforte“ im Zuge des Berliner Kongresses von 1878 sowie der Balkan-Kriege der Jahre 1912 und 1913 praktisch vollständig. Die Ausdehnung des serbischen Nationalstaates auf das heutige Gebiet des Kosovos im Jahre 1912 machte die dort siedelnden Türken zusammen mit allen anderen Muslimen zu unterprivilegierten Bewohnern eines repressiven Nationalstaates. Nach dem Ende

---

<sup>98</sup> Vgl. dazu <https://tr.wikipedia.org/wiki/Mamu%C5%9Fa> [24.09.2015].



des Ersten Weltkrieges wurde Serbien bekanntlich zum „Königreich der Serben, Kroaten und Slowenen“ transformiert, das 1929 in „Jugoslawien“ umbenannt wurde. In lückenloser Kontinuität setzte dieser Staat, der quasiprogrammatisch und weitgehend auch faktisch ein vergrößertes Serbien darstellte, die Politik der harten Hand gegenüber der islamischen Bevölkerung fort; den Muslimen der im Zuge der Balkankriege eroberten Territorien wurde anfangs sogar die Staatsangehörigkeit verwehrt.

Im Zweiten Weltkrieg wurde das heute kosovarische Territorium der Einflussosphäre der Achsenmächte (konkret Italiens) zugeschlagen; nicht wenige muslimische Einwohner dieses Gebietes (vor allem Albaner, aber auch einige Türken) benützten diese Gelegenheit, um Rache an den vormaligen serbischen Unterdrückern zu nehmen. Als Josip Broz Tito nach dem Krieg das zweite, nunmehr kommunistische Jugoslawien aufbaute, entstand eine Ordnung, die zunächst dem Ideal vom „sozialistischen Internationalismus“ zu entsprechen schien. Tito wollte sowohl dem serbischen als auch dem kroatischen Nationalismus entgegenwirken; in diesem Sinne installierte er die Vojvodina und den Kosovo als autonome Provinzen innerhalb Serbiens.

Doch auch das zweite Jugoslawien entwickelte sich bereits nach relativ kurzer Zeit zu einem Staat, in dem Angehörige der serbischen Ethnie den weitaus größten Anteil der politischen Schlüsselpositionen bekleideten. Diese Entwicklung entsprach letztendlich der Logik eines „Negativ-Ausschluss-Prinzips: Da Kroaten und Muslimen das Stigma der „Kollaboration mit dem Faschismus“ anhaftete, mussten serbische Angehörige der Staatspartei zwangsläufig bei der Vergabe wichtiger Posten profitieren.

Schließlich zog der politische Zusammenbruch der Ostblockstaaten am Ende der 1980er-Jahre eine nachhaltige internationale Diskreditierung der sozialistischen Idee nach sich, was viele serbische Kommunisten zur Rückbesinnung auf den Nationalismus veranlasste; das Beispiel Slobodan Miloševićs kann als pars pro toto für diese Entwicklung herhalten. Während Jugoslawien im Kriegschaos zerfiel, wurde in Serbien ein neuer Zentralismus perfektioniert. Die Kosovoalbaner beantworteten diese Entwicklung mit der Errichtung parallelstaatlicher Strukturen unter der Führung von Ibrahim Rugova und wurden dabei von den Kosovotür-

ken moralisch unterstützt. 1999 lösten serbische Übergriffe auf Albaner in der vormals autonomen Provinz Kosovo eine Militäroperation der NATO gegen Restjugoslawien aus, in deren Folge das Kosovo faktisch von diesem Rumpfstaat bzw. von Serbien getrennt wurde.

## II. Die Türkische Balkanpolitik seit 1989

Zu diesem Zeitpunkt war in der Republik Türkei bereits ein neues Interesse an der Balkanregion erwacht. „During the war in Bosnia“, schreibt Anne Ross Solberg, „there was a growing feeling in Turkish public opinion that Turkey had a moral responsibility for the Muslim communities in the Balkans.“<sup>99</sup> Sodann präzisiert sie: „Together with the collapse of the Eastern Bloc and the Yugoslav wars of the 1990s, this reassessment of the Ottoman Past has also led to a renewed consciousness about Turkey’s kin in the Balkans, both at the state level and the non-governmental level.“<sup>100</sup> Schließlich geht mit der von Solberg angesprochenen Neubewertung der osmanischen Geschichte auch eine Instrumentalisierung dieser Epoche einher; die Gründe dafür liegen auf der Hand: Der Zerfall des politischen Systems, das nach dem Zweiten Weltkrieg in Südosteuropa etabliert wurde, hinterließ ein Machtvakuum, in dem der heute weitgehend konsolidierte türkische Nationalstaat ein politisches Standbein erhalten will; zudem tritt die Türkei immer nachhaltiger als regionale Ordnungsmacht und auch als Schutzherrin der ethnischen Türken in Südosteuropa auf. Auf diesen Prozess wirkt sich die schleichende Aufweichung des kemalistischen Fundaments der Republik Türkei, die sich seit dem Jahre 2003 aus dem politischen Aufstieg Recep Tayyip Erdoğans ergibt, noch weiter katalysierend aus.

2012 reflektierte Erdoğan die neue außenpolitische Orientierung seines Landes mit folgenden Worten: „Wir sind bewegt vom Geist, der das

---

<sup>99</sup> Vgl. dazu Solberg, Anne Ross: The Role of Turkish Islamic Networks in the Western Balkans, S. 429-462 (435). In: Southeast Europe, Journal of Politics and Society, Bd. 55, Jg. 2007, Nr. 4, Regensburg, 2007.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 436.

osmanische Reich [sic!] gründete.“<sup>101</sup> Am 23. Oktober 2013 konstatierte er anlässlich seiner Kosovo-Reise in Prizren: „Die Türkei ist Kosovo, Kosovo ist die Türkei. Wir alle sind einander so nahe, dass ein Kosovare aus Peć die Worte unserer Nationahymne geschrieben hat“<sup>102</sup>. Erdoğan's Aussagen riefen erheblichen Unmut in Serbien und auch in Griechenland hervor.<sup>103</sup>

Offiziell wirkt Ankara heute durch die Türkische Internationale Kooperationsagentur (Türk İşbirliğine Kalkınma İdaresi Başkanlığı – TİKA), die in etwa ein Pendant zur Austrian Development Agency (ADA) darstellt, sowie durch Kulturinstitute (die sogenannten Yunus-Emre-Institute) in auswärtigen Staaten. So wurde etwa die Sinan-Pascha-Moschee in Prizren mit Hilfe der TİKA saniert; die kosovarische Hauptstadt Priština sowie Prizren beherbergen Yunus-Emre-Institute. Überdies ist nunmehr auch das türkische Religionsministerium, das ursprünglich zur politischen Kontrolle des Islam im kemalistischen Staat eingerichtet worden war, in Kooperationen mit lokalen islamischen Einrichtungen am Balkan eingebunden.<sup>104</sup> Türkische Interessen in Südosteuropa werden aber auch durch eine Reihe religiöser bzw. sozialkaritativer Netzwerke artikuliert und verstärkt; Anne Ross Solberg nennt in diesem Zusammenhang die Nurcus, die Gülen-Bewegung, die Süleymanîcıs sowie die Erenköy-Bewegung in Verbindung mit der Aziz Mahmud Hüdayî Stiftung (Aziz Mahmud Hüdayî Vakfı – AMHV).<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> In der Quelle übersetzt; vgl. dazu:

<http://www.welt.de/politik/ausland/article111529978/Erdogan-traeumt-von-einem-neuen-Reich-der-Osmanen.html> [15.11.2015].

<sup>102</sup> In der Quelle übersetzt als „Turska je Kosovo, Kosovo je Turska. Toliko smo svi mi bliski da je Kosovar iz Peći napisao riječi naše nacionalne himne“; vgl. dazu: <http://vakat.ba/index.php/vijesti/region/item/4655-erdogan-u-prizrenu-turska-je-kosovo-kosovo-je-turska> [15.11.2015].

<sup>103</sup> Vgl. dazu die Kolumne: <http://www.deutsch-tuerkische-nachrichten.de/2014/01/497068/davutoglu-verteidigt-erdogans-ansprueche-auf-den-balkan/> [15.11.2015]. Dabei habe „Serbiens Präsident Nikolić ... diese Äußerung als Kriegshetze und waffenlose Aggression verurteilt und eine Entschuldigung gefordert“; vgl. ebenda.

<sup>104</sup> Vgl. dazu Solberg, a. a. O., S. 438.

<sup>105</sup> Vgl. ebenda, S. 441-449.

### III. Die Türken im Kosovo

Der Zusammenbruch der kommunistischen Diktatur im ehemaligen Jugoslawien gab schließlich auch den entscheidenden Anstoß zur Neuentwicklung der „inneren Infrastruktur“ der Türken im Kosovo. Im Zentrum dieses Vorgangs stand die Gründung der „Kosovarischen Demokratischen Türkischen Partei“ (Kosova Demokratik Türk Partisi – KDTP) im Jahre 1990, die sich seither als nationales Sammlungsbecken versteht und besonders nachhaltig auf die Förderung des Rechtsstatus der türkischen Sprache im Kosovo bedacht ist.<sup>106</sup> Neben Albanisch und Serbisch ist Türkisch derzeit gleichberechtigte Amtssprache auf lokaler Ebene in Prizren und Mamuşa; in Mamuşa bestimmt es das öffentliche Leben praktisch vollends. Es gibt gegenwärtig keine nennenswerte kosovarische Partei, die auf der Grundlage einer bestimmten weltanschaulichen Orientierung erfolgreich über ethnische Grenzen hinaus operiert; nicht wenige Parteien verstehen sich als exklusives Sprachrohr einzelner Ethnien. Das starke Fortwirken einer Mentalitätsstruktur, die ursprünglich durch das zuvor beleuchtete Millet-System geprägt wurde, wird in diesem Zusammenhang überaus deutlich. Im kosovarischen Zentralparlament sind zwei Sitze für die türkische Volksgruppe reserviert.<sup>107</sup>

Als der UN-Sicherheitsrat im April 2004 eine Initiative zur Herstellung effektiverer lokaler Selbstverwaltungsstrukturen im Kosovo in Angriff nahm, zog dies am Ende beachtliche Verbesserungen für die bislang zur Gemeinde Prizren gehörige Ortschaft Mamuşa nach sich: Im Juli 2005 wurden das türkisch dominierte Mamuşa und mehrere weitere kosovarische Siedlungen als „Pilotgemeinden“ konstituiert, wodurch eine spätere kommunalpolitische Unabhängigkeit vorbereitet wurde.<sup>108</sup> 2008 folgte dann die Aufwertung Mamuşas zur vollwertigen Gemeinde.<sup>109</sup> Ganz abgesehen davon, dass der neu erlangte Gemeindestatus be-

---

<sup>106</sup> Vgl. dazu Cocozzelli, a. a. O., S. 296.

<sup>107</sup> Vgl. ebenda, S. 289.

<sup>108</sup> Vgl. dazu OSCE: Field Assessment Report – From Pilot Municipal Units to Fully Fledged Municipalities: First Year Review, Prishtinë/Priština, 2010, S. 4/5.

<sup>109</sup> Die kosovarischen „Gemeinden“ sind dem Umfang nach eher mit österreichischen politischen Bezirken vergleichbar. Für Mamuşa als neu errichtete „Minderheitengemeinde“ gilt dies jedoch nicht; das Territorium umfaßt gerade einmal 23,36 km<sup>2</sup>.

reits per se eine höhere Profilierungschance für die Bevölkerung Mamuşas bietet, bedingt die Konstitution einer „Minderheitengemeinde“ auch eine Exponierung der Ortschaft, die sich im überregionalen und internationalen Kontext gut vermarkten läßt.

In religiöser Beziehung unterstehen die kosovarischen Türken, die so gut wie ausnahmslos den sunnitischen Muslimen hanafitischer Rechtsschule zuzurechnen sind, der Islamischen Gemeinschaft Kosovos bzw. der Islamischen Gemeinschaft Prizren, der auch Mamuşa in religiös-administrativer Hinsicht nach wie vor angehört. Eine offiziell nie erhobene Zahl kosovarischer Türken ist überdies in diversen Sufi-Gemeinschaften („Derwischorden“) wie etwa der Rufai-, der Halveti- oder der Kadiri-Tariqa engagiert. Im Gegensatz zu den politischen Parteien sind die Sufi-Gemeinschaften vielfach multiethnisch zusammengesetzt und verfügen als grenzüberschreitende corpora über oftmals weit entwickelte und weit verzweigte internationale Verbindungen.

Im Kosovo, dessen politisches Leben nach wie vor stark von der internationalen Gemeinschaft bestimmt wird, bilden die Türken, wie eingangs dargelegt wurde, in numerischer Hinsicht eine kleine Minderheit. Fred Coccozzelli baut seinen bereits zitierten Beitrag auf der These auf, dass die kosovarischen Türken, aber auch die im Lande ansässigen muslimischen Slawen, Roma, Ashkali und Ägypter, als kleine Minderheiten zur jugoslawischen Zeit zwischen den antagonistischen Ethnien der Albaner und der Serben navigieren mußten.<sup>110</sup> Der jetzige Standpunkt und die künftigen Navigationsmöglichkeiten der kosovarischen Türken sollen im Folgenden überdacht werden.

---

<sup>110</sup> Vgl. dazu Coccozzelli, a. a. O., S. 287.

#### IV. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die seit der letzten Jahrtausendwende in fast allen westeuropäischen Ländern verstärkt geführte öffentliche Migrationsdebatte hat nicht nur eine Vielzahl bislang unbekannter gesellschaftlicher Probleme veranschaulicht, sondern auch eine Fülle neuer Termini aufgegriffen. Dazu gehört unter anderem der vom US-amerikanischen politischen Philosophen Michael Walzer geprägte Begriff der „Bindestrich-Identität“ [„hyphenated identity“]. Unter einer „Bindestrich-Identität“ versteht er „die doppelte Identität, die Einwanderungsgesellschaften wie insbesondere die USA vielfach hervorbringen, und die sich aus einer kulturellen und einer politischen Identität zusammensetzt“, wie etwa „Italo-Amerikaner“ oder „Afro-Amerikaner“.<sup>111</sup>

Eine analoge Anwendung des Walzerschen Begriffs scheint zur Beschreibung der überwiegend vorhandenen Identitätsmuster kosovarischer Türken gut geeignet, wenn die beiden grundlegenden Variablen des Begriffs umgestellt werden: Wird an die Stelle der Zusammensetzung einer kulturellen mit einer politischen Identität die Verbindung einer lokalen mit einer kulturellen (bzw. ethnisch-sprachlichen) Identität gesetzt, dann ergibt sich das Bild von zwei klar unterscheidbaren Hauptgruppen kosovarischer Türken – nämlich der Prizrener Türken und der Mamuşa-Türken. Dieses Deutungsmuster impliziert zweifellos einen hohen Stellenwert der lokalen Komponente, der sowohl vor dem Hintergrund der markanten räumlichen Verteilung als auch der spezifischen Sozialstruktur der kosovarischen Türken verständlich wird. Zudem bleibt ein bedeutender struktureller Unterschied zwischen beiden Gruppen festzuhalten: Entspricht das Selbstbild der Prizrener Türken vor dem Hintergrund ihrer Einbindung in eine (inner-)städtische „multiethnische Symbiose“ eher dem Muster einer extrovertierten Sicht<sup>112</sup> (ein Eindruck, der durch

---

<sup>111</sup> Vgl. dazu Langenfeld, Christine: Integration und kulturelle Identität zugewanderter Minderheiten (= Jus Publicum, Nr. 80); Tübingen, 2001, S. 318, Fußnote 174.

<sup>112</sup> Der Interkulturelle Einsatzberater Johannes Gold erwähnt Prizrens „Ruf einer interethnisch toleranten Stadt“ [„reputation of ... an interethnic tolerant town“]. Vgl. dazu Gold, Johannes: Obstacles of International Conflict Resolution Models/The Law on Cultural Heritage in the Town of Prizren, S. 47-57 (47). In: Политичка мисла –

die mehr oder weniger stark ausgeprägte türkische Sprachkompetenz der nichttürkischen Prizrener Bürger noch verstärkt wird), so dominiert in der Selbstwahrnehmung der Mamuşa-Türken eher die Vorstellung von der Zugehörigkeit zu einer räumlich gut segregierten, in sprachlicher Hinsicht homogenen Gemeinschaft. Die historisch gewachsenen Unterschiede zwischen osmanischen Stadtbewohnern und osmanischen Dorfbewohnern werden in diesen Hauptgruppen geradezu idealtypisch abgebildet.

Es gibt derzeit keinen Anhaltspunkt dafür, dass die Differenzierung der kosovarischen Türken in zwei Hauptgruppen einen „nationalen Spaltungsprozeß“ nach sich ziehen könnte; eine Entstehung lokaler „Mikronationalitäten“ türkischer Provenienz in den Räumen Prizren und/oder Mamuşa scheint ebenso unwahrscheinlich wie die Ausprägung einer spezifisch „kosovotürkischen Nationalität“, die einen Trennungsstrich zu den Türken in der Republik Türkei oder auch in anderen Ländern zieht. Allerdings bleibt festzuhalten, dass das von Fred Cocozzelli gezeichnete Bild von der „einheitlichen politischen Organisation“ der türkischen Gemeinschaft Kosovos<sup>113</sup> Risse bekommt: Nach den Kommunalwahlen von 2013 ist das faktische Machtmonopol der KDTP innerhalb der kosovotürkischen Bevölkerungsgruppe gebrochen. Für März 2014 nannte die OSZE den Bestand einer 5,88 % starken Fraktion der KDTP im Rat der Gemeinde Prizren; die Fraktionsstärke der neu gegründeten KTAP (Kosova Türk Adalet Partisi – Kosovotürkische Gerechtigkeitspartei) wurde mit 2,02 % verzeichnet.<sup>114</sup> Demgegenüber wird die KTAP-Fraktionsstärke im Rat von Mamuşa mit 52,4 %, die Stärke der KDTP hingegen mit 34,6 % angegeben.<sup>115</sup> Dies läßt eine eindeutige, wenn auch nicht allzu scharfe Polarisierung innerhalb der beiden türkischen Regionalschwerpunkte des Kosovos erkennen. Landesweiter Chef der neu gegründeten KTAP ist Mamuşas Gemeindepräsident Arif Bütüç, der sein Amt zuvor als KDTP-Mann bekleidet hat.

---

Етнички конфликт: нови перспективи на старата реалност/Political Thought – Ethnic conflict: new perspectives of the old reality, Bd. 44, Jg. 11, Skopje, 2013.

<sup>113</sup> Vgl. dazu Cocozzelli, a. a. O., S. 294.

<sup>114</sup> Vgl. dazu OSCE: Prizren – Municipal Profile, Prishtinë/Priština, 2014.

<sup>115</sup> Vgl. dazu OSCE: Mamuşa/Mamushë/Mamuša – Municipal Profile, Prishtinë/Priština, 2014.

Neben die beiden zuvor beleuchteten Grundmuster türkischer Selbstwahrnehmung im Kosovo können – individuell unterschiedlich stark ausgeprägt – historisch-kulturelle Bilder (osmanotürkisch, rumelientürkisch, balkantürkisch), religiöse Verbände (islamische Umma, Derwischorden), soziale Gemeinschaften (Familie und Großfamilie) oder aber auch ideologisch-weltanschauliche Platzierungen treten. Die konkrete Verortung des Individuums im Geflecht dieser Komponenten wird durch Erziehung, Bildung, Lebenserfahrung und vielfach sicher auch durch Opportunitätsüberlegungen bestimmt.<sup>116</sup>

Schließlich läßt sich unter nochmaliger Bemühung des bereits ins Auge gefassten Konzeptes der „Bindestrich-Identitäten“ eine allgemeine „kosovo-türkische Identität“ thematisieren, die die beiden regional bestimmten Identitätsmuster gewissermaßen überwölbt, um anschließend wieder von einer allgemein türkischen Identität überhöht zu werden. Dass auch ein derartiges Identifikationsmuster existiert, ist zunächst eine logische Konsequenz der Existenz des Staates Kosovo sowie der landesweit einheitlichen Behandlung der türkischen Ethnie im Rahmen des kosovarischen Minderheitenrechts. Die Traditionslosigkeit des kosovarischen Staatsterritoriums dürfte allerdings ausschließen, dass dieses Identitätsmuster kurz- bis mittelfristig über eine rein pragmatische Dimension hinauswächst. Nur eine markante politische oder wirtschaftliche Erfolgsgeschichte des Landes könnte dies langfristig ändern.<sup>117</sup> Die allgemein türkische Identität der ethnischen Türken des Kosovos steht hingegen außer Frage.

Schlussendlich stellt sich die Frage nach der Positionierung der kosovarischen Türken im Beziehungsdreieck zwischen dem unabhängigen Staat Kosovo, der Republik Türkei und der Europäischen Union. Völlig unstrittig ist, dass die kosovarischen Türken praktisch ausnahmslos die am 17. Februar 2008 ausgerufene Unabhängigkeit Kosovos von Serbien

---

<sup>116</sup> Zur Bedeutung von Opportunitätsüberlegungen im Kontext der Identitätsbildung vgl. Lichnofsky, Claudia: Identifizierungsprozesse muslimischer Nicht-Albaner im Kosovo und ihre Strategien der politischen und sozialen Verortung seit 1999 – Das Beispiel der Ashkali, S. 57-71 (68/69). In: Tomić, Đorđe (Hrsg.): Jg. 1, Nr. 1, Berlin, 2012.

<sup>117</sup> Eine derartige Erfolgsgeschichte würde zunächst wohl eine endgültige Klärung des internationalen Status der jungen Republik voraussetzen.



bejahen. Loyalität und Zufriedenheit der kosovotürkischen Bewohner werden jedoch langfristig von der „Minderheitenpolitik“ ihres Landes und von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängen. Ein längeres Ausbleiben wirtschaftlicher Verbesserungen dürfte, wie erwähnt, den Wunsch nach Abwanderung in die EU-Staaten nähren; angesichts der bislang äußerst restriktiven Visapolitik der meisten EU-Staaten und nicht zuletzt auch angesichts der allerjüngsten Entwicklung der Flüchtlingsproblematik in Europa scheint diese Option jetzt allerdings nicht nahelegend. Ein Blick auf das „Mutterland“ Türkei als temporäres oder dauerhaftes Emigrationsziel scheint derzeit realistischer, zumal das Bruttoinlandsprodukt des Landes seit 2010 in ständigem Wachstum begriffen ist. Eine Verständigung zwischen Kosovotürken und Türkei Türken wäre allenfalls von Herausforderungen begleitet, die mit der unterschiedlichen historischen Erfahrung beider Gruppen seit Ausbruch der Balkankriege im Zusammenhang stehen. Beide Gesellschaften sahen sich im 20. Jahrhundert einer massiven Säkularisierung ausgesetzt, aber nicht wirklich zeitgleich sowie unter unterschiedlichen politischen und kulturellen Vorzeichen. Somit hätte auch die Begegnung zwischen Türken eine interkulturelle Dimension.



**Michael Orth**  
**Managing Diversity**

**Das Diversity-Impuls-Konzept der Akademie der Vielfalt**

Auswirkungen des Konzeptes im Projekt der West – Ost Gesellschaft  
e.V. Tübingen.

„Auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine.“

Vom 13.09.-23.09.2015 leitete der Autor in Tübingen, im Auftrag der West – Ost Gesellschaft e.V., Workshops mit simultaner Übersetzung deutsch/russisch zum Thema:

**„Auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine.“**

Daran beteiligt waren jeweils 6 Studierende im Alter von 20-23 Jahren) aus Petrosawodsk/Russland, (Partnerstadt Tübingens), aus Poltawa/Ukraine, (Partnerstadt Leinfelden - Echterdingens) und 5 Schülerinnen und ein Schüler der Abschlussklassen des Carlo-Schmidt-Gymnasiums aus Tübingen und des Emanuel-Kant-Gymnasiums aus Leinfelden.



**Abbildung 22: WorkshopteilnehmerInnen und Autor**

### 1. Einleitung

Wer sich mit den Fragen: Was ist unter diversity, Diversity-Konzepte und Diversity-Management zu verstehen, aus allgemeinem Interesse beschäftigt, findet die Antworten im Kontext von Antidiskriminierung, Social Justice, Gleichstellung und Gender. Im Business Kontext lautet die Antwort zusammenfassend: Diversity und Diversity Management, ein Konzept der Unternehmensführung mit der Zielsetzung: Wettbewerbsvorteil durch Wertschöpfung.

#### **„Auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine“?**

Als Thema und Aufgabe in Workshop können Deeskalation und Frieden doch nur politisch zu verstehen sein, erreichbar durch politisches Handeln. Wettbewerbsvorteil durch Wertschöpfung, so könnte man auf den ersten Blick meinen, hat doch allenfalls etwas mit Geschäftspolitik zu tun. Politisches Handeln und Diversity Management wo ist der Zusammenhang?

Diversity als Konzept, umfasst nach Michael Stuber ein<sup>118</sup>:

- bewusstes (An-)Erkennen von Unterschieden,
- umfassendes Wertschätzen von Individualität,
- pro-aktives (Aus-)Nutzen der Potenziale von Unterschiedlichkeit,
- gezieltes Fördern von Vielfalt und Offenheit“
- Wenn Diversity, als bewusstes Anerkennen, umfassendes Wertschätzen, pro-aktives Ausnutzen der Potenziale, letztlich als gezieltes Fördern des Anderen in seiner Individualität und Unterschiedlichkeit, Teil einer Unternehmenskultur werden sollen, dann doch nur wenn es *allgemeine Verbindlichkeit* im politischen Sinne wird.

„Politik ist jenes menschliche Handeln, das auf die Herstellung und Durchsetzung allgemeinverbindlicher Regelungen und Entscheidungen (d.h. von, allgemeiner Verbindlichkeit) in und zwischen Gruppen von Menschen abzielt. (Patzelt, 2001; 23)

Folglich gibt es den Zusammenhang von Politik, politischem Handeln, Managing Diversity und Diversity Management.

## 2. Das Diversity-Impuls-Konzept der Akademie der Vielfalt

**„Diversity Management besteht in einer *pro-aktiven* Gestaltung und *synergetischen* Nutzung von Vielfalt“ (Stuber (2000)).**

*Pro-aktive* Gestaltung und *synergetische* Nutzung sind der Kern des Diversity-Impuls- Konzeptes. Der Autor, Urheber des Diversity – Impuls –Konzeptes, lebt und arbeitet seit mehr als 20 Jahren als „Pendler“ zwischen den Kulturen in Deutschland und Spanien. Die Erfahrungen als Unternehmer in Deutschland und Spanien, die eigene Empfindung und Erkenntnis einer Erweiterung des persönlichen Horizontes und nicht

---

<sup>118</sup> vgl. Stuber, Diversity, Das Potenzial Prinzip, Köln 2008, S. 6

zuletzt das Gefühl, die Gewissheit, im Kontakt sowie die Zusammenarbeit mit Menschen, speziell mit Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Kollegen, die in einer anderen, als der eigenen Kultur, sozialisiert wurden, bereichert zu werden, finden als Diversity-Impuls-Konzept in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung seit 10 Jahren praktische Anwendung.

Die Erkenntnisse, dass anders nicht falsch sein muss, dass wie es das Sprichwort sagt: Viele Wege nach Rom führen, lässt den Autor und seine Familie in Deutschland leben und arbeiten im „*sowohl als auch*“, und nicht mehr nur, *im entweder oder*“.

Zunächst eine Idee, galt für die Anwendung und die Umsetzung als erfolgreiches Konzept für Beratung und Einführung im Business Kontext, die Handlungsmaxime, übernommen aus dem spanischen Projektmanagement:

*„Si tienes una idea ponla en marcha y no olvides la ilusión“.*

*Vom Autor verstanden als: „Wenn Du eine Idee hast, bring sie auf den Weg und verlier die Freude nicht“.*

## 2.1 Das Diversity-Impuls-Konzept der Akademie-der-Vielfalt



**Abbildung 23: Diversity Impuls Konzept**

[www.akademie-der-vielfalt.de](http://www.akademie-der-vielfalt.de)

### **Begeistern – Anspornen- Anleiten- zum Ziel führen**

Das Diversity-Impuls-Konzept ist pro-aktive Gestaltung, weil zielgerichtetes, vorausschauendes Handeln durch differenzierte Vorausplanung. Nur mit **Begeistern, Anspornen, Anleiten, zum Ziel führen** (didaktischer Impuls) werden mögliche Widerstände überwindbar. (Impuls). Mit dem Konzept wird durch zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmt und eine Situation herbei geführt.

Wille und Glaubwürdigkeit wirken durch eine besondere Bejahung des Handelns als innere Einstellung. (vgl. Wikipedia – pro-aktiv).

## 2.2 Leitsätze des Konzeptes

- „Wer Menschen ergreifen will, muss selbst ergriffen sein“.
- „Wer Menschen auf einem Weg mitnehmen will, muss selbst unterwegs sein“.
- „Diversity Managing macht nur Sinn, wenn es sich (für alle) lohnt“!
- „Erfolgreiches, gewinnbringendes Diversity ist (er)gelebter Wille nach Innen und Außen“.
- „Erfolgreiches, gewinnbringendes Diversity lebt von der Überzeugung, das Richtige, zum Vorteil von allen, zu tun“.
- Das Geheimnis des Erfolges: Den Ansporn, plausibel und prägnant formulieren, begeistern, im Gesamtunternehmen verankern, authentisch und glaubwürdig leben“.

## 3. Modifikation des Diversity- Impuls- Konzeptes zur Erreichung des (politischen) Zieles im Auftrag der West-Ost Gesellschaft.

Auch in der Wirtschaft oder der Verwaltung ist es Aufgabe der Akademie der Vielfalt, das Impuls- Konzept, bezogen auf die Zielsetzungen des jeweiligen Auftraggebers, unter Berücksichtigung vorhandener oder neu zu schaffender Rahmenbedingungen zu modifizieren. Diversity Management, wenn es in Unternehmen als Erfolg bewertet werden soll, muss objektiv messbar sein. In der Wirtschaft kann dazu *die Balance Score Card* dienen. Sind die Ziele mit der Balance Score Card definiert und damit Meßkriterien –und Instrumente festgelegt, handelt der Diversity Manager bzw. die Diversity-Managerin in einem besonderen Beziehungsdreieck wechselseitig zu bestimmender Abhängigkeiten.



### 3.1 Managing Diversity im Beziehungsdreieck

## Managing Diversity im Beziehungsdreieck

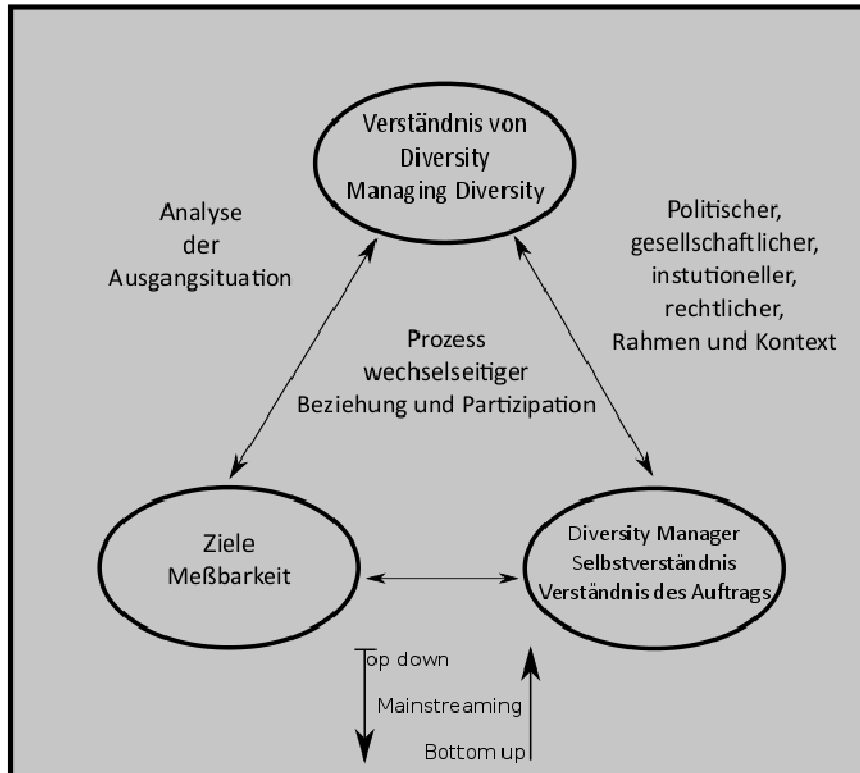


Abbildung 24: Managing Diversity im Beziehungsdreieck

### **3.2 Der Auftrag der West-Ost Gesellschaft e. V. für die Workshops - Auswertung des Auftrags**

Als Ergebnis der Vorgespräche mit der West-Ost Gesellschaft wurde der Autor beauftragt, dass sich die Studierenden aus Russland, der Ukraine und Deutschland, unter seiner Leitung im Gedankenaustausch an das Thema:

„Auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine“, „*heran zu tasten*“, so wurde es beschrieben, sollten. Dadurch sollte auf dem Wege der Erkenntnis vermittelt werden, dass es einen Weg zu Deeskalation und Frieden gibt, der für Russen und Ukrainer gemeinsam gangbar wäre.

### **3.3 Analyse der Ausgangslage/Lagefeststellung**

Während für den Autor die notwendige Analyse der Ausgangssituation für Diversity Management in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung, sozusagen konfliktneutral, lediglich Auskunft geben soll über die Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf die bekannten Diversity Dimensionen, war in den Workshops, als Ausgangslage für Diversity Management, nicht nur von möglichem Konfliktpotenzial durch Diversität auszugehen.

Der Konflikt, die Diversität vorhandener Feindbilder in Russland und der Ukraine, waren die anzunehmende Ausgangslage.

Das dies nicht als nur anzunehmen war, dass von vorhandenen Feindbildern ausgegangen werden musste, ergab die Auswertung von Fragebogen, die den eingeladenen und gemeldeten TeilnehmerInnen nach Russland und in die Ukraine vorab übersandt wurden. Über die persönliche Meinung zu Hintergründen, politischer Beurteilung und zu möglichen Lösungen zur Beendigung des Konfliktes sollte Auskunft gegeben werden.

Die Auswertung ergab: Es könnte zu verbalen Auseinandersetzungen durch den Zusammenprall konträrer Meinungen und Feindbilder, sozusagen zu einem Ukraine – Konflikt in Tübingen, beim Zusammentreffen in den Workshops kommen. Statt: „Auf dem Weg zu Deeskalati-

on und Frieden“, eine mögliche, verbale, Eskalation und Unfriede auf „neutralem“ Boden.

Als ein weiteres Indiz für die Einschätzung des Risikos der Entstehung und Austragung eines Ukraine-Konfliktes in den Workshops interpretierte der Autor die Information, dass aus der Verwaltung in Petrosawodsk der Wunsch geäußert wurde, Deeskalation, weil es ein militärischer Begriff sei, aus dem Titel der Veranstaltung, zu streichen. Stattdessen sollte es heißen, Auf dem Weg zum Frieden im Osten der Ukraine. Wenn „Deeskalation, in Petrosawodsk, als militärischer Begriff verstanden wurde, so folgte der Autor, dann könnte der Wunsch zur Streichung des Begriffs darin begründet gewesen sein, dass unter Deeskalation (militärisch) die Reduzierung bis hin zum Verzicht auf den Einsatz militärischer Gewalt verstanden wurde. Im Gegensatz dazu wäre dann unter Eskalation eine Steigerung des Einsatzes militärischer Mittel zu verstehen. Mit dem Ziel Frieden, den man dann als den Zustand versteht, der entsteht, wenn es einer Konfliktpartei gelungen ist den Gegner militärisch zu besiegen oder zumindest zu nötigen sich dem eigenen Willen zu unterwerfen. Da beide Konfliktparteien im September und auch aktuell weiterhin, trotz Minsk II, offensichtlich diese Ziele nicht nur politisch sondern auch militärisch versuchen zu erreichen, wertete der Autor den Wunsch zur Streichung der Deeskalation aus dem Titel und die Neubetitelung „Auf dem Weg zum Frieden im Osten der Ukraine“ als weiteres Indiz für Konfliktpotenzial.

### **3.4 Auftragserfüllung/Auswertung des Auftrages**

Als Alternativen für die Auftragserfüllung gab es für den Autor zwei Grundsatzalternativen:

- Im Workshop den Konflikt in der Ostukraine direkt anzusprechen.
- Den Konflikt nicht direkt anzusprechen.

### 3.5 Entschluss

Der Autor entschloss sich in den Workshops und im Umgang mit den TeilnehmerInnen den Konflikt nicht anzusprechen. Somit keinen direkten Bezug herzustellen.

### 3.6 Begründung

Sollte das Ziel, „auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine“, mit allen erreichbar werden, auf neutralem Boden, in Tübingen dann, nach Auffassung des Autors, nur, wenn es ihm gelänge aus, in der Ausgangslage, getrennten russischen und ukrainischen Wegen einen gemeinsamen russisch-ukrainischen Weg zu machen. Dieser Weg, so der Auftrag für den Autor sollte ja nicht gesucht, Wege sollten nicht getrennt gegangen werden, sondern ein gemeinsamer Weg zu Deeskalation und Frieden sollte in Tübingen von allen gegangen werden. „Auf dem Weg zu sein“, im Bewusstsein der TeilnehmerInnen zu verankern, dazu diente: Ein Weg auf der Neckarinsel in Tübingen. Die „Platanenallee“, als gemeinsamer Weg, wurde täglich, abschnittsweise, mit den TeilnehmerInnen gegangen.



**Abbildung 25: Die Platanenallee. Der Autor im Gespräch mit den TeilnehmerInnen**

Einstellungen zu verändern, das Bewusstsein zu entwickeln, auf dem Weg zur Veränderung sein, ihn zu gehen, hier mit den besonderen Zielen, Deeskalation und Frieden, ist nach den Erfahrungen des Autors auch im Umgang mit sich selbst, in der Fähigkeit des Menschen begründet, sich jene Kräfte bewusst zu machen, die ihn hinter seinem Rücken antreiben (vgl. Erich Fromm).

Um eine Veränderung der Einstellungen und Meinungen durch Erkenntnis zu bewirken, die Kräfte bewusst zu machen, die hinter den geäußerten Meinungen über den Konflikt standen, entschloss sich der Autor mit den Themen in den Workshops keinen direkten Bezug zum Konflikt in der Ostukraine herzustellen, sondern „neutral“ Ursachen und Hintergründe historisch oder politisch begründeter Konflikte zu erläutern und zu veranschaulichen.

### **3.7 Workshops/Themen und Inhalte**

Gleiche Worte andere Welten, Mahloquet, integrative Methode des Dialogs, Regel für den Gedankenaustausch und den Austausch von Meinungen im Workshop, Die mediale Konstruktion von Wirklichkeit, Die Macht der Worte, Die Kultur des Individuums, Vorurteile und Feindbilder, Stereotypen, Klischees, Denkmuster, Denkrinnen, Paradigmen vs. Empathie und Ambiguitätstoleranz, Unconscious Bias, Politikbegriffe, Rhetorische Strategien, Analyseraster für krisen- und kriegsorientierte Texte, Konfliktmanagement nach Friedrich Glasl, Krieg und Frieden, Gewalt-und Gewaltprävention, Xenophobie. Der Bezugsrahmen für die Behandlung der Themen und den Gedankenaustausch, nach den Regeln des Mahloquet, war die Situation im geteilten Deutschland im Kalten Krieg und der Bürgerkrieg in Spanien (1936 -1939). Es sollte den TeilnehmerInnen überlassen bleiben selbst den Bezug zum Konflikt in der Ukraine herzustellen. Dabei, durch Erkenntnis, bisherige Meinungen und Auffassungen relativierend überdenken.

Im Sinne von:

*„Krieg kennt keine Sieger, jeder militärische Triumph erweist sich in Wahrheit als Niederlage aller Beteiligten“.*

*„Die Politik hat den Krieg erzeugt, sie ist die Intelligenz, der Krieg aber bloß das Instrument und nicht umgekehrt“.*

Carl Philipp Gottfried v. Clausewitz (1780-1831)

### **3.8 Zusammenfassung**

Das Diversity-Impuls-Konzept der Akademie der Vielfalt im Sinne des Auftrags zu modifizieren bedeutete: Nicht die Wertschöpfung als Wettbewerbsvorteil war Ziel, sondern die Veränderung bisheriger Auffassungen, Meinungen und Einstellungen waren vom 13.09.-23.09.2015 in Tübingen die Ziele. Ziele auch in der Phase der Implementierung des Diversity in Unternehmen. Ohne die Veränderung der Kultur im Sinne des Diversity kann das Ziel des Wettbewerbsvorteils durch Wertschöpfung nicht erreicht werden. Die Antwort auf die Frage: „Ist es dem Autor für die Akademie der Vielfalt gelungen den Auftrag der West-Ost Gesellschaft zu erfüllen?“ Kann einem Beitrag des schwäbischen Tagblatts entnommen werden.

**Freunde statt Feinde** betitelte das Schwäbische Tagblatt/Tübingen einen redaktionellen Beitrag über die Veranstaltung.

Im Beitrag werden die Initiatoren, die Zielsetzungen und die Programmpunkte genannt und beschrieben. Hervorzuheben ist, dass Aussagen der Teilnehmer/innen, Antworten auf die Frage geben, ob die Ziele der Veranstalter als Auftraggeber für die Akademie der Vielfalt erreicht wurden.

*Schwäbisches Tagblatt, Nummer 218/ Montag 21. September 2015.*

#### **Freunde statt Feinde**

West – Ost –Austausch von Studierenden

**Die West-Ost-Gesellschaft Tübingen organisiert bis Mittwoch Workshops und Ausflüge für je sechs Studierende aus der Ukraine, Russland und Deutschland.**

**Tübingen.** *„Wir bemühen uns um ein friedliches Zusammenleben mit Menschen aus der ehemaligen Sowjetunion“*, sagt Alena Trenina von

der West-Ost-Gesellschaft. Aktuell liegt der Gesellschaft besonders am Herzen zur Lösung des Konfliktes zwischen Russland und der Ukraine beizutragen. *„Wir sind der Meinung, dass gerade Jugendliche das können,“* so Trenina. *Die älteren seien oft zu festgefahren in ihren Vorstellungen.* Deshalb organisierte sie mit Lilia Künstle das zehntägige Projekt

### **„Auf dem Weg zu Deeskalation und Frieden in der Ostukraine“.**

Seit einer Woche unternehmen 18 Menschen zwischen 20 und 23 Jahren aus Poltawa in der Ukraine, Petrosawodsk in Russland, aus Tübingen und Leinfelden gemeinsam Ausflüge und nehmen an Workshops teil. Die Teilnehmer stellen ihre Heimatländer vor und bringen den anderen Liedern in ihrer Sprache bei. Gesponsert wird das Projekt von der Stiftung Erinnerung und Verantwortung Zukunft. Die Stadtwerke Tübingen stellen Übernachtungsmöglichkeiten und Mittagessen zur Verfügung.

### **Michael Orth von der Akademie der Vielfalt regt in Workshops zu Diskussionen und Gedankenaustausch an. Trenina übersetzt ins Russische.**

Mit dem Projekt, und insbesondere in den Workshops, sollen sich die jungen Menschen über den Ukraine Konflikt austauschen und sich an das Thema herantasten: „Wenn die Jugendlichen anfangen nachzudenken, ist für mich das Ziel erreicht“, sagt Trenina. Außerdem soll der friedliche Kontakt zwischen den Ländern gefördert werden, was bisher in der Gruppe gut klappt: **Die Beziehung ist besser geworden. Wir haben verstanden, dass in beiden Ländern nette Menschen leben**“, sagt Wald Romanak aus der Ukraine

Und Mark Podolskiv aus Russland ergänzt: **Wir wissen alle, dass wir keine Feinde sind**“.

In den Workshops hinterfragen sie die Aussagen der Politik/Politiker, Berichte und Kommentare in den Medien und verstehen die Situation aus anderer Perspektive. Dabei entstehen auch Freundschaften:

**„Wir haben uns gegenseitig in unsere Heimatstädte eingeladen**“, sagt Ukrainerin Rita Tertytschna.

Auch Alena Trenina hat beobachtet, dass sich die Gruppe mittlerweile vermischt hat: „**man erkennt gar keine Unterschiede mehr**“.

#### 4. Fazit

„Aus Feinden wurden Freunde“

Nur möglich, weil es mit erkennbarem Willen und durch Glaubwürdigkeit als Garanten des Erfolges, in Anwendung des Diversity-Impuls-Konzepts, gelang Studierende aus Russland, aus der Ukraine, Schülerinnen und den Schüler aus Deutschland mitzunehmen auf den Weg, die Welt aus der Perspektive des/der anderen zu sehen, Gegensätze auszuhalten und in „*versöhnter Verschiedenheit*“ zu handeln. Der Weg zum messbaren Erfolg durch Diversity Management beginnt nach der Überzeugung des Autors mit der Wertschätzung des/der anderen in ihrem/seinem „Anderssein“, als allgemeine Verbindlichkeit. Wird dieser Schritt nicht getan, können alle weiteren Schritte, sei es in Unternehmen, in der öffentlichen Verwaltung bei der Polizei, beim Militär in Schulen, an den Universitäten, in der Gesellschaft nicht zum eigentlichen Ziel führen. Das Ziel, auf einem zu gehenden Weg, ist: Aus Erkenntnis die Vielfalt der Menschen wertzuschätzen, in das eigene Verhalten einzubeziehen, synergetisch für sich und die Organisation nutzen. Wenn es mit Diversity Management nicht gelingt den Weg zu diesem Ziel mit allen zu gehen, sie mitzunehmen bleibt Diversity auch nach der Einführung nur „Schöner Schein“ und Legitimationsfassade.



**Sigrid Etschmaier**

## **Vom Umgang mit der Bedeutung menschlicher Faktoren in kritischen Situationen im medizinischen Kontext**

In diesem Beitrag wird anhand eines sehr gut dokumentierten Fallbeispiels, geschehen im Jahre 2005, – dem traurigen Schicksal von Elaine BROMILEY – aus dem Bereich der Anästhesie diskutiert, welchen Einfluss menschliche Faktoren auf das Ergebnis kritischer Situationen haben.

Es werden Strategien vorgestellt, welche von der Akut- und Notfallmedizin aus dem Bereich der Luftfahrt übernommen worden sind, um in kritischen Situationen die Auswirkungen menschlicher Faktoren weitgehend zu reduzieren und die Patientensicherheit zu verbessern.

Im Fachbereich Anästhesie sind kritische, lebensbedrohliche Situationen Routine – das vorhersehbare Zeitfenster kann mit 3 Minuten umrissen werden. Die erfolgreiche Bewältigung dieser kritischen Phase ist abgesehen von den organisatorischen Rahmenbedingungen und Ressourcen letztendlich immer das Ergebnis einer gediegenen Teamleistung, die sich wiederum am Teampotential entscheidet.

Ergänzend wird die Situation eines Großschadenereignisses, verursacht durch eine Amokfahrt, am 20. Juni 2015 in GRAZ aus notfallmedizinischer Sicht beleuchtet, da dieses gut und geordnet bewältigt wurde.

Als First Responder kennen wir Situationen, auf die wir sowohl theoretisch als auch praktisch durch Übungen vorbereitet wurden und wissen zugleich, dass jedoch beim realen Eintreten eines derartigen Ereignisses dann alles völlig anders verlief. Nichts wies darauf hin, dass eben diese Situation bereits geübt und vorbereitet worden war. Sehr häufig wird dann improvisiert, aus der Situation entstehende informelle Führer (jene Personen mit dem besten Durchsetzungsvermögen, aber nicht unbedingt die fachlich kompetentesten) ergreifen die Initiative.

Es kommt allzu oft genau zu jenen Reaktionsmustern, die im Vorfeld als „NoGo“ erkannt wurden.

Diese Reaktionsmuster ergeben sich daraus, dass in diesen stressbelasteten Situationen naturgemäß auf von jeder Einzelperson für sich irgendwann einmal entwickelte Strategien zugegriffen wird. Je emotionsbelasteter diese erlernt wurden, desto eher kommen sie in einer aktuellen Situation zum Einsatz.

Doch kennen manche von uns auch Situationen, die geübt wurden, wo dann ein tatsächliches Ereignis eintritt und alles überraschend überlegt und koordiniert abläuft – so wie theoretisch und praktisch geübt.

Woraus sich der Unterschied möglicherweise herleitet, wird nachfolgend anhand der genannten Beispiele dargestellt.

#### Betrachtungen über die Bedeutung des Zeitfaktors in kritischen Situationen:

Wenn sich Ereignisse entwickeln, so gibt es einen Zeitraum, in dem Änderungen gut möglich sind und die im Raum stehende Gefahr nie greifbar wurde. Das Ziel eines vorausschauenden Handelns muss daher sein, so zu arbeiten, dass sich gar keine Möglichkeit für die Schäden ergibt, tatsächlich einzutreten.

Je komplexer und weitläufiger eine Situation angelegt ist, je mehr Ebenen und Personen involviert sein müssen, um ein erfolgreiches Ergebnis zu bewirken, desto länger kann üblicherweise der angesprochene Zeitraum angenommen werden.

Im Fachbereich Anästhesie ist für die Zeit der Aufhebung der Spontanatmung und die Herstellung eines sicheren Atemweges (beispielsweise durch Intubation) eine Eingrenzung des Zeitraumes auf 3 Minuten möglich.

Ob 3 Minuten ausreichend sind, um ein sich anbahnendes kritisches Ereignis zu identifizieren, Strategien zur Bewältigung festzulegen und diese dann zeitgerecht umzusetzen, um einen Schaden abzuwenden, ist daher situationsbezogen zu betrachten.

Die Prinzipien, die hier anhand eines Beispiels aus dem Gesundheitsbereich dargestellt werden, sind wohl universell.

Nehmen wir ein Beispiel aus dem Militär an, wo sich gegnerische bewaffnete Personen plötzlich unmittelbar gegenüberstehen: Hier wären 3 Minuten vielleicht ein recht langer Zeitraum.

Als aktuelles Ereignis komplexerer Art kann der derzeitige Flüchtlingsstrom herangezogen werden: In diesem Fall sind wesentlich großzügigere Zeiträume relevant – je nach betrachtetem Aspekt – handelt es sich um Zeiträume zwischen Wochen, Monaten und mehr.

Eines haben alle diese Beispiele gemeinsam: Ein Ereignis beginnt, in eine ungünstige Richtung zu laufen: Wird die Richtung beibehalten und werden keine wirksamen Maßnahmen gesetzt, treffen wir unausweichlich auf eine Situation, in der die Perspektive von „Schadensvermeidung“ bestenfalls zur „Schadensbegrenzung“ geändert werden kann. Je weiter fortgeschritten das Ereignis ist, desto geringer werden die Handlungsoptionen.

#### Besonderheiten des Faches Anästhesie:

Wie jeder Fachbereich, so weist auch der Fachbereich Anästhesie einige Besonderheiten auf. Die dort gewonnene Erfahrung kann jedoch durchaus anderen Bereichen nutzbringend zur Verfügung gestellt werden.

1.) Es besteht eine routinemäßige, direkte Einflussnahme auf die Lebensfunktionen:

Im Rahmen jeder Allgemeinnarkose wird den Betroffenen die Lebensfunktion der Spontanatmung bewusst und vorsätzlich genommen.

Danach bleibt ein relativ kurzer Zeitraum, den wir hier mit 3 Minuten festlegen, um den Atemweg zu sichern und eine künstliche Beatmung herzustellen.<sup>119</sup>

In jedem Fall handelt es sich dabei der Natur nach um eine sehr stressgeneigte Tätigkeit.

---

<sup>119</sup> Es kann sowohl nach oben als auch unten zeitliche Abweichungen aufgrund der jeweiligen individuellen Situation geben.

Geordnete Rahmenbedingungen und persönliche Erfahrung erleichtern den Umgang mit der Situation, dennoch bleibt das grundsätzliche Risiko bestehen, einen Atemweg nicht sichern zu können.

Eine der bekannten und am meisten gefürchteten Komplikation ist die „*can not ventilate, can not intubate*“-Situation. Ein schwieriger Atemweg kann auf zwei Arten in Erscheinung treten, nämlich erwartet und unerwartet. Beide werden durch zahlreiche Algorithmen behandelt, wobei beim erwarteten schwierigen Atemweg Zeit für Vorbereitungen bleibt. Die Bewältigung des unerwarteten schwierigen Atemweges hängt im Ergebnis extrem von der Wahrnehmungsfähigkeit im Team, der Erfahrung und der manuellen Kompetenz desselben ab. Dennoch bleibt das Ergebnis immer offen.

Es können sich während jeder Narkose blitzschnell auch andere kritische Situationen ergeben, deren Dynamiken sich in kürzester Zeit entwickeln (Unerkannter schwieriger Atemweg, Lungenembolie, Herzinfarkt, allergisches Geschehen, Blutung, etc).

In Großbritannien gibt es folgende Aussage, die das Wesen der Anästhesie sehr treffend beschreibt: „*98% of the time the Anesthetist wants to be somewhere else, 2% of the time just anywhere else*“.

2.) Die Anästhesie steht im Brennpunkt zahlreicher weiterer Teams, weswegen Teamarbeit einen ganz wesentlichen Aspekt darstellt:

Teams finden sich einerseits mit den unterschiedlichen Berufsgruppen im eigenen Fachbereich, wie zum Beispiel dem Pflegepersonal, oder auch Angehörigen anderer Fachbereiche, wie z. B. Chirurgie, Radiologie, Labortechnik, Innere Medizin, Management, Technik, etc.

Diese Gruppen haben alle ihre „kulturellen“ Besonderheiten<sup>120</sup> (Sprache, Selbstverständnis, Entwicklung des Faches und der Berufsgruppe, Prioritätensetzung...). So wie grundsätzlich in Gruppen spielt auch der Faktor „Gruppendynamik“ auch in all diesen Bereichen eine entscheidende Rolle.

Dies gilt es durch den Facharzt für Anästhesie im Sinne des Patienten auszugleichen und konstruktiv zu leiten.

---

<sup>120</sup> Kulturdimensionen nach Geert Hofstede, Edward T Hall und Fons Trompenaar.

Aus diesem Grund darf angenommen werden, dass Erfahrungen, die wir in der Praxis im Umgang mit kritischen Situationen erworben haben, sich durchaus auf andere Bereiche übertragen lassen.

In der Akut- und Notfallmedizin, zu der auch die Anästhesie zählt, wird hinsichtlich Qualitäts- und Risikomanagement seit einigen Jahren mit großem Erfolg auf Strategien aus der Luftfahrt zurückgegriffen, die für medizinische Gegebenheiten adaptiert wurden.

Kontinentaleuropäisches versus Angloamerikanisches medizinisches System:

Gibt es im militärischen Bereich als Diversity-Aspekt die Unterscheidung zwischen Auftragstaktik und Befehlstaktik, so unterscheiden wir im Bereich der Schulmedizin zwischen angloamerikanisch und kontinentaleuropäisch geprägten Systemen, die das Verhalten und die Reaktionsmuster der handelnden Personen entscheidend prägen.

#### Charakteristische Elemente des kontinentaleuropäischen Systems:

- Es wird eine hohe Eigenverantwortlichkeit sowohl in der Wissensaneignung als auch in der Praxis gefordert.
- Im kontinentaleuropäischen System wird dazu angehalten, während der Ausbildung ein eigenes Bild zu entwickeln und Wissen eigenständig umzusetzen.
- Ein hoher wissenschaftlicher Bezug ergibt sich daraus, dass der Fokus auf theoretische Zusammenhänge gelegt wird.
- Als Resultat ergeben sich unzählige individuelle „Schulen“ – so können beispielsweise 2 Oberärzte sogar an derselben Abteilung völlig unterschiedliche Therapiezugänge im Bereich Bluthochdruck haben.
- Diese hohe Individualität hat auch eine wesentliche Bedeutung unter anderem für die Prüferwahl. Prüfer haben ihre Fachgebietspräferenzen und nach diesen richten sich Studierende tunlichst aus.

- Wenn sich Strukturen und Systematiken im Alltag entwickeln, so handelt es sich zumeist um individuelle, situationsbedingte Vereinfachungen.
- Wesentliche Wissensvermittlung mit Praxisbezug findet durch das Pflegepersonal statt.
- Lange Zeit wurden kaum Standards definiert. Jede berufsausübende Person wurde aufgrund der abgeschlossenen Ausbildung als kompetent und eigenverantwortlich betrachtet.
- Das Ergebnis war eine stark individualisierte Medizin, die besonders bei seltenen oder schwierigen Krankheitsbildern der rein systematischen Vorgangsweise überlegen ist.
- Da sich hier differenzierte und teilweise umständliche Gedankengänge ergeben können, ist eine persönliche Übergabe eines Patienten zur Vermeidung von Informationsverlusten unbedingt erforderlich. Diese Komplexität ist möglicherweise auch eine Erklärung, warum die tatsächliche Dokumentation häufig mangelhaft und vage erfolgt.
- In diesem System haben Klagen durch Patienten kaum eine Aussicht auf Erfolg.

Die generelle Entwicklung geht jedoch bereits seit geraumer Zeit in Richtung angloamerikanisches System, das heißt, dass Systematik, Standards und Dokumentation zunehmend an Bedeutung gewinnen.

#### Charakteristische Elemente des angloamerikanischen Systems:

- Hier steht eine klare Struktur im Vordergrund. Dies betrifft sowohl die Ausbildung als auch die Praxisausübung.
- Es besteht in der Ausbildung bereits im frühen Stadium ein hoher Praxisbezug mit dem Fokus auf die tatsächliche Berufsausübung.
- Eine Besonderheit stellt das „*Bed-Side-Teaching*“ dar: Die Studierenden werden bereits im frühen Ausbildungsstadium mit Patienten konfrontiert. Hier werden je nach Ausbildungsphase Aufgaben zugeteilt. Bei der Visite mit der Person am nächsthöheren

Ausbildungsstand (Junior-Seniorprinzip) werden die Patienten und vorgesehenen Maßnahmen von der ausbildungsmäßig jüngeren Person präsentiert und gemeinsam die weitere Vorgangsweise besprochen und festgelegt. Bei den etwas selteneren Facharztvisiten präsentiert oftmals das jüngste Teammitglied. Anhand der Diagnose und der aktuellen Situation des jeweiligen Patienten werden dann sowohl die Theorie als auch die sich daraus ergebende praktische Vorgangsweise durch den Facharzt interaktiv besprochen.

- Es ergibt sich insbesondere im Bereich der Facharztausbildung ein sehr hoher Status der Fachärzte, denn durch die Prüfungsergebnisse der Studierenden ergibt sich ein in der Fachwelt bekannter Ruf.
- Wissensüberprüfungen werden zu bestimmten Zeiten und zentralisiert durchgeführt und sind daher gut objektivierbar. Die sogenannten „Finals“ als Abschlussprüfung ähneln im Vorgang der Zentralmatura.
- Der Vorteil dieser systematischen Ausbildung und Vorgangsweise liegt ganz klar darin, dass eine hohe Anzahl von Patienten in kurzer Zeit effizient und nachvollziehbar behandelt werden kann.
- Ein präziser Dokumentationsvorgang ist üblich und so zu gestalten, dass neu einsteigende Verantwortliche problemlos die bisherige Situation des Patienten erfassen können. Persönliche Übergeben sind kurz, fokussiert und schlüssig nachvollziehbar.
- Diese Objektivierbarkeit und Orientierung an Standards führt insbesondere in Amerika zu einer hohen Bereitschaft zu Klagen. Die Erfolgsaussichten sind durch die Vergleichbarkeit und Vorlage von systematischen Standards wesentlich höher als im zentraleuropäisch geprägten Bereich.

Seit einigen Jahren besteht im Rahmen der Globalisierung die Tendenz, das angloamerikanische System auch in Kontinentaleuropa anzuwenden. Dies gestaltet sich jedoch schwierig, da denjenigen, welchen

die Ausbildung einer neuen Generation obliegt, dieses System oft sehr fremd ist.

Diese Tendenzen leiten sich vom Bemühen um mehr Transparenz und Vergleichbarkeit u. a. auch im Bereich der Technik, Wirtschaft, etc. ab.

In diesem Zusammenhang zeigt sich in der Praxis sehr deutlich, dass es nicht möglich ist, Einzelaspekte aus historisch gewachsenen Strukturen herauszulösen und in ein anderes System zu übertragen.

#### Die Bedeutung von Humanfaktoren anhand eines medizinischen Beispiels:

Der Fall von Elaine BROMILEY 2005 – nachgestellt im You-Tube-Video „Just a Routine Operation“<sup>121</sup> - hat für den Bereich der Akut- und Notfallmedizin eine wesentliche Rolle in der Bewusstseinsbildung über die Bedeutung von „Menschlichen Faktoren“ gespielt.

Es handelt sich hier um die wahre Geschichte einer 32- jährigen, gesunden Patientin, bei der ein Routine-Eingriff vorgesehen war und die aufgrund von Sauerstoffmangel als Folge eines „Unerwarteten Schwierigen Atemweges“ verstorben ist.

Das beteiligte Fachpersonal war erfahren, kompetent und wurde als gewissenhaft beschrieben.

Die Rahmenbedingungen waren optimal, es gibt keinerlei externe Faktoren, die für den tragischen Verlauf verantwortlich gemacht werden können.

Der Gatte, Martin BROMILEY, ist Berufspilot und hat den Verlauf des tragischen Zwischenfalls recherchiert und analysiert.

Als wesentliche Faktoren identifizierte er:

- Fehlendes Situationsbewusstsein,
- Kommunikationsschwäche,
- Führungsschwäche und fehlende Entscheidungskraft,

---

<sup>121</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=44tH98eLrkQ>



- Fehlende Priorisierung und
- Durchsetzungsdefizit.

Dieselben Faktoren liegen bei Flugunfällen vor und sind für 75 % der Zwischenfälle in diesem Bereich verantwortlich.

Dem unermüdlichen Engagement von Martin BROMILEY dürfte es zuzuschreiben sein, dass sich die Fehlerkultur im medizinischen Akutbereich stark verändert hat. Die Akut- und Notfallmedizin übernahm bzw. adaptierte zahlreiche Strategien aus der Luftfahrt.

Als zusätzlichen Gender-Aspekt zeigt das Video schön auf, dass fachliche Kompetenz und Kommunikation unabhängig von Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit ist. In angloamerikanischen Operationssälen sind eine bunte Mischung unterschiedlicher Nationen und die ausgewogene Verteilung zwischen den Geschlechtern gang und gäbe.

Praxisbeispiel – Großschadensfall Amokfahrt GRAZ, 20. Juni 2015

Hier handelt es sich um die Bewältigung eines Großschadenereignisses, das aus notfallmedizinischer Sicht bemerkenswert gut verlaufen ist:

Am 20. Juni 2015, einem Samstag, raste ein Amokfahrer in der Mittagszeit in die zu diesem Zeitpunkt überaus belebte Fußgängerzone von GRAZ. Dies forderte 3 Todesopfer, zahlreiche Schwerverletzte – wobei die Angaben dieser Zahlen in den Medien bis zu 34 Schwerverletzte und über 100 Verletzte insgesamt – stark divergierten<sup>122</sup>.

Um die Mittagszeit ist die Wahrscheinlichkeit, sich im Zentrum der Innenstadt aufzuhalten, für Grazer ganz besonders hoch. So war es auch hier, weswegen zahlreiche Fachärzte, unter anderem aus den Fachbereichen Anästhesie und Chirurgie sowie praktizierende Notärzte sowie sonstiges medizinisches Personal in ihrer Freizeit unmittelbar vor Ort waren.

---

<sup>122</sup> Beispielhaft als Medienreferenz:

<http://www.graz.at/cms/beitrag/10251761/1618648/>; selbst hier divergiert die Angabe über die Verletzten zwischen 34 insgesamt und 34 Schwerverletzten. Erste Berichte über Rundfunk nannten über 3 Tote, 34 Schwerverletzte und 100 Verletzte insgesamt.

Viele der handelnden Personen kannten einander sowie die Örtlichkeiten. Es wurden sofort Einteilungen vorgenommen und eine Sanitäts-hilfsstelle errichtet. Diese spezielle Situation ermöglichte, dass Betroffene unmittelbar fachkompetent betreut werden konnten.

Außerdem konnte eine große Zahl von Patienten-Transportfahrzeugen, die wegen des Formel 1-Grand-Prix, der an demselben Wochenende stattfand, zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Privat anwesende, betreuende Ärzte behandelten die Schwerverletzten durchgehend und begleiteten die Patienten persönlich bis ins Spital.

Dort waren bereits die Rahmenbedingungen zur Bewältigung der Aufgaben hergestellt worden. Die Übergabe der Verletzten erfolgte mit geringem Informationsverlust. Dadurch konnte die Versorgung und Weiterbetreuung effektiv und effizient stattfinden. Der Ablauf wurde als ruhig und souverän beschrieben.

Des Weiteren kam es von vornherein zur umsichtigen Aufteilung von Verletzten an mehrere Spitäler.

Warum konnte eine derartige Situation so gut bewältigt werden?

- Durch die große Zahl von erfahrenem Fachpersonal unmittelbar vor Ort.
- Durch unmittelbare klare Rollenzuordnung und Kompetenzverteilung.
- Viele kannten einander und waren mit denselben oder zumindest ähnlichen Abläufen vertraut.
- Die Kommunikation zwischen den handelnden Fachpersonen funktionierte hervorragend.
- Ressourcen standen schnell und umfassend zur Verfügung.

## Konkrete Entwicklungen und Lösungsstrategien im Operativen Bereich:

### WHO – Chirurgische Checkliste:

2007 startete die WHO das Projekt „Safe Surgery Saves Lives“, um Minimalstandards in der chirurgischen Versorgung zu definieren, die unter allen Rahmenbedingungen überall angewandt werden können.

Das Zustandekommen dieser Checkliste ist ein leuchtendes Beispiel für Diversity und Effizienz:

Es wurden unterschiedliche Berufsgruppen umfassend in die Entwicklung einbezogen: Chirurgen, Anästhesisten, Epidemiologen, Hygieniker, Pflegepersonal,...

### Als Kriterien für die Maßnahmen galt, dass jeder Schritt:

- 1.) einfach,
  - 2.) umfassend anwendbar und
  - 3.) messbar
- sein musste.

Pilotiert wurde das Projekt in 8 Spitälern weltweit auf unterschiedlichen Versorgungsebenen.

Im Ergebnis fand sich eine signifikante Reduktion der Sterblichkeit und postoperativer Komplikationen.

2009 wurde die Checkliste vorgestellt und zur Anwendung empfohlen – seither ist sie weltweit im Einsatz. Zahlreiche Fachbereiche, wie z. B. die Anästhesie, haben spezifische Anpassungen und Verfeinerungen vorgenommen.

Im Fachbereich Anästhesie wurde diese Checkliste vor dem Einleiten beispielsweise folgendermaßen adaptiert:

Identität, Eingriff, Geräteüberprüfung, intravenöser Zugang, Monitoring,...

### TTO – Team Time Out:

Hier handelt es sich um eine Folge aus der WHO-Checkliste und läuft folgendermaßen ab:

Vor Beginn der Operation definiert der leitende Chirurg die wesentlichen Elemente der Operation:

- Identität des Patienten,
- Art und Lokalisation des operativen Eingriffes,
- Personal: Chirurg, Assistenz, Instrumentarius, Anästhesist,...
- Vorbereitungsmaßnahmen wie:
  - ✓ wurden die erforderlichen Antibiotika verabreicht,
  - ✓ sind Allergien bekannt,
  - ✓ falls erforderlich, stehen Blutkonserven bereit,
  - ✓ etc.

### „10 für 10“ – in kritischen Situationen:

Bei dieser Strategie ist jedes Teammitglied, dem irgendetwas im Rahmen des Ablaufes merkwürdig vorkommt, befugt, ein „10 für 10“ ausrufen und seine Bedenken artikulieren.

Es wird dann die Situation für ca. 10 Sekunden unterbrochen, das erkannte oder vermutete Problem wird definiert, die Tatsachen werden gesichert, die Funktionen definiert und die Aufgaben, die in den nächsten 10 Minuten umgesetzt werden, werden verteilt. Dem folgt nach 10 Minuten eine neuerliche Evaluierung.

### Fehlerkultur:

Die gelebte Fehlerkultur, hat einen ganz wesentlichen Anteil am Erfolg des Unternehmens. Je offener und konstruktiver der Umgang mit (möglichen) Fehlern, die Bereitschaft, darauf flexibel zu reagieren und je höher die Akzeptanz der Mitarbeiter als menschliche Wesen mit all ihren Facetten ist, umso besser sind die Ergebnisse.

Interessanterweise zeigt sich immer wieder, dass jene medizinischen Einrichtungen, die konstruktives Fehler-Management teilweise sogar vehement ablehnen, jene sind, die bei Vergleichen insgesamt die höchste Komplikationsrate aufweisen.

Dem nachfolgenden Schweizer-Käse-Fehlermodell folgend, verhindert die frühzeitige Anpassung der Organisation zu einem hohen Anteil die Auswirkungen von Fehlern auf das Ergebnis. Insbesondere unerwünschte Auswirkungen, die menschlichem Handeln zugeschrieben werden können, sind dadurch in hohem Maße reduzierbar.

Erfahrungsgemäß ist es wesentlich einfacher und erfolgsversprechender, das Arbeitsumfeld anzupassen, als Menschen zu verändern.

#### Schweizer Käse Modell:

Hier handelt es sich um eine bildliche Darstellung von latentem und aktivem menschlichen Versagen als Ursache zum Zusammenbruch komplexer Systeme. Das Modell wurde von James REASON geprägt.

Das Schweizer Käse Modell wird im Risikomanagement u.a. in der Technik, Sicherheit und dem Gesundheitswesen eingesetzt.

Es werden Sicherheitsebenen mit hintereinanderliegenden Schweizer-Käse-Ebenen verglichen. Die Löcher beschreiben die Unvollkommenheit von Sicherheits- und Schutzmaßnahmen in einem Sicherheitssystem.

Ein resilientes System gleicht Schwachstellen aus, sodass das Versagen auf einer Ebene im Endergebnis zu keinem nennenswerten Schadensergebnis führt.

Wenn jedoch durch Einfluss ungünstiger Faktoren die Schwachstellen mehrerer Ebenen hintereinander gelagert werden und der regulierende Aspekt der jeweils folgenden Ebene versagt, sind die Voraussetzungen für ein Unfälle, Schäden oder katastrophale Ereignisse gegeben.

REASON sieht die Ursache von Fehlern in Personen bzw. im System. Eine andere Definition der Fehlerursachen ist: Personen- und Systemfehler. Als Vorbereiche werden definiert: Organisation, Aufsicht, Vorbedingungen und erst danach konkrete Handlungen. Gemäß der Theorie von REASON sind latente Fehler im System auf der Führungs-

und Organisationsebene (Planung und Ressourcen) schon lange angelegt, bevor ein Ereignis auf der Personenebene wirksam wird. Unfälle sind auf einen oder mehrere dieser Fehlerbereiche zurückzuführen.

Hauptaugenmerk liegt auf der Folgenabwehr und nicht auf der Fehlervermeidung, da dieser Zugang akzeptiert, dass Menschen Fehler machen.

#### Strategien zur Verbesserung der Patientensicherheit:

Nachfolgend sind beispielhaft zwei Strategien diskutiert, die mittlerweile erfolgreich im klinischen Risikomanagement etabliert worden sind:

#### Critical Incident Reporting System:

Bei dem Critical Incident Reporting System handelt es sich um ein anonymisiertes Meldesystem von kritischen Ereignissen oder Beinahe-Vorfällen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen mit dem Ziel, kritische Ereignisse zu reduzieren bzw. zu verhindern:

- Jeder Meldung muss eine angemessene Reaktion folgen.
- Flexibilität des Systems und die Fähigkeit, aus Erfahrung lernen zu können, sind wesentliche Voraussetzungen für die Funktionalität des Systems.
- Critical Incident Reporting Systeme müssen institutionalisiert und anonym sein, sodass Meldende sanktionsfrei bleiben.

#### Nachbesprechungen:

Eine Möglichkeit, konstruktive Fehlerkultur und vertrauensvollen Umgang zu fördern, stellen routinemäßige Team-Besprechungen dar – zumindest nach besonderen Ereignissen- wodurch gelernt wird, Beobachtungen frei zu kommunizieren, lange bevor ein krisenhaftes Ereignis eintritt.

#### Erfolgs-Kriterien von Fehlermeldesystemen:

Das Meldesystem muss niederschwellig für alle Mitarbeitenden abteilungs- und berufsgruppenübergreifend zugänglich sein.

Meldungen müssen anonym, freiwillig und sanktionslos sein.

Im Falle eines elektronischen Formulars muss die Rückverfolgbarkeit technisch ausgeschlossen sein.

Im Falle eines ausdruckbaren Formulars muss dies über Inter- bzw. Intranet ausdruckbar sein und in einen von mehreren zentral angebrachten Briefkästen einbringbar sein.

Die Mitarbeiter müssen über den Nutzen des Meldesystems informiert werden, regelmäßige Berichte über die gemeldeten Vorfälle und Ergebnisse der eingerichteten Kommission, die sich mit den Meldungen befasst, müssen allgemein zugänglich veröffentlicht werden.

Ganz besondere Bedeutung liegt darin, die Mitarbeiter im Umgang mit kritischen Ereignissen und Beinahe-Schäden zu schulen. Gerade die verantwortungsvolle und aufmerksame Bearbeitung von Beinahe-Schäden führt zu einer deutlichen Verbesserung der Patientensicherheit. Auch hier ist es elementar, sicher zu stellen, dass die Berichte sanktionsfrei bleiben.

#### Zusammenfassung:

Zum möglichen optimalen Umgang mit einer kritischen Situation tragen für First Responder (Militär, Feuerwehr, Rettung,...) zahlreiche Faktoren bei.

Ressourcen und organisatorische Rahmenbedingungen stellen Erfolgsfaktoren dar.

Im Prozess der Planung und Entscheidungsfindung für die Festlegung von Abläufen ist es von großem Wert, frühzeitig Fachleute verschiedener Disziplinen und Bereiche einzubinden.

Je komplexer die Situation, desto länger ist das Intervall zwischen „auf eine Krise zusteuern“ und den Möglichkeiten, noch gegen zu reagieren.

Höhere Komplexität involviert mehr Ebenen und demzufolge wesentlich mehr mitwirkende Personen.

Je höher die Komplexität dieser Abläufe, desto frühzeitiger muss darauf geachtet werden, sie zu etablieren. Erst dadurch wird auch in

Stresssituationen die Wahrscheinlichkeit gewahrt, optimierte Abläufe zu gewährleisten.

Klar definierte Zielfestlegungen und die Ausrichtung, alle Aspekte und Bereiche der Zielerreichung unterzuordnen, tragen zu einer beträchtlichen Risikominimierung und Qualitätsverbesserung des Ergebnisses bei.

In letzter Konsequenz ist jedoch eine solide Teamleistung jener Faktor, durch den die anderen Elemente zur Umsetzung kommen.

Ein intaktes Team entsteht jedoch nicht in einer konkreten Situation, sondern ist das Ergebnis von Training, Erfahrung und vertrauensvollem Umgang miteinander.

Ganz wesentlich sind die eingespielte Teamarbeit und dabei die zeitgerechte, vorausschauende Automatisierung von festgelegten Abläufen, indem diese bereits in der Routinesituation konsequent angewandt werden.

#### Kommunikation ist hier in zweierlei Hinsicht von Bedeutung:

Der eine Aspekt beinhaltet, dass die Bereitschaft, in der kritischen Situation, Dinge sofort klar anzusprechen und für Zurufe offen zu sein, bereits in der Vorbereitungsphase durch das stressfreie Etablieren einer offenen, vertrauensvollen Kommunikation begünstigt wird.

Der andere Aspekt, auf den sich das Kommunikationsverhalten auswirkt, ist, dass die Neigung, Unangenehmes zu ignorieren und bei Eintreten eines Schadensfalles Schuldige zu suchen, real eine drastische Verschlechterung der Patientensicherheit und demzufolge der Ergebnisse begünstigt.

Regelmäßige und als Routine durchgeführte Evaluierungen bzw. „Lessons Learned“-Prozesse in die Standardabfolge der Auftragserfüllung zu integrieren, reduzieren persönliche Ängste, erlebte und beobachtete Sachverhalte anzusprechen, wie sie in akuten, aktuellen Schadensereignissen häufig und menschlich verständlich zu beobachten sind.

Je offener die Fehlerkultur in einem Unternehmen ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, Fehler frühzeitig zu erkennen und durch systematische Anpassung zu verhindern.



Die genannten Strategien, von denen viele aus der Luftfahrt abgeleitet sind, führen zu einer überaus deutlichen Verbesserung in der medizinischen Akut- und Notfall-Versorgung. Präventivmaßnahmen sind in allen gefahreneigneten Situationen von großem Nutzen.



**Bernd Juen**

**Führen und Vorbereiten von hoher Diversität geprägter  
Gruppen auf ein Ziel  
Lehrtätigkeit im Bereich DaF/DaZ**

**Abstract**

Der Beitrag behandelt drei Kurse des Autors, die er während seiner Tätigkeit als DaF/DaZ-Trainer in Diensten des Österreichischen Integrationsfonds (ÖIF) durchführte. Dabei wird zuerst darauf eingegangen, unter welchen Aspekten der Diversität die Kurse jeweils stattgefunden haben und ob bzw. wie Faktoren der Diversität den Erfolg oder Misserfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer begünstigt haben. Vorab werden die wesentlichen Begriffe in Zusammenhang mit gegenständlichem Fallstudienbericht erläutert. Sodann folgen konzise die drei Berichte zu den durchgeführten Fallstudien, welche allesamt am Ende einer kritischen Schlussbetrachtung unterzogen werden, im Zuge derer Fragen aufgeworfen werden.

**Einleitung**

Gleich zu Beginn ist zu erwähnen, dass es sich um eine qualitative, deskriptiv-analytische Studie handelt. Demgemäß konzise und prägnant stehen Zahlen, Daten und Fakten am Ausgangspunkt der Überlegungen, nicht aber im Vordergrund. Im Zentrum der Betrachtung stehen Faktoren der Diversität, die Erfolgs- und **Fallstudienbericht 1: A1-Level**

Misserfolgskorrelationen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden daraufhin beleuchtet. Ebenso kommen dabei Merkmale des Diversitätsmanagements zum Tragen. Bevor aber die drei Fallstudienberichte folgen, werden erst noch grundlegende Begriffe – betreffend den theoretischen und terminologischen Referenzrahmen der Studie – in Inhalt und Umfang erläutert.

## **Begriffe**

Vier wesentliche Begriffe sind im Rahmen dieser Studie wesentlich:

- a) Das **Führen** im Zuge des Unterrichts der deutschen Sprache, wobei
- b) diese Menschen nicht-deutscher Muttersprache vermittelt wird, weswegen es zu klären gilt, worin sich **DaZ** (Deutsch als Zweitsprache) und **DaF** (Deutsch als Fremdsprache) unterscheiden.
- c) Da die Gruppen, mit denen die Kurse durchgeführt wurden, äußerst heterogen zusammengesetzt waren, wird zu Beginn auch auf den Begriff der **Diversität** eingegangen.
- d) Wenngleich das „Ziel“ in diesem Sinne kein Terminus technicus ist, wird dennoch erläutert, was unter dem Begriff des **Ziels** in diesem Kontext zu verstehen ist.

### **• Führung**

Führung, im sozialwissenschaftlichen Kontext vor allem als „*leadership*“ bezeichnet, kann im Lichte verschiedenster theoretischer Blickwinkel erfasst werden. Im gegenständlichen Zusammenhang jedoch wird der Terminus auf seinen alltagssprachlichen Begriffsumfang und -inhalt reduziert. Konkret gilt es Führung in diesem Rahmen als den zielgerichteten Unterricht deutscher Sprache zu verstehen, worunter alle dabei vonseiten des Lehrenden gesetzte Maßnahmen fallen, die dieser Zielerreichung fördernd zugutekommen, sie begünstigen und mitemöglichen. Worin die Zielerreichung in concreto liegt, wird unten beschrieben.

### **• DaF und DaZ**

Unter DaF (Deutsch als Fremdsprache) und DaZ (Deutsch als Zweitsprache) meint man das Gleiche, aber nicht dasselbe. Gleich ist beiden Begriffen, dass es sich um die Lehre deutscher Sprache für Personen mit nichtdeutscher Muttersprache handelt. Beide Termini unterscheiden sich aber darin, dass DaF in der Fremde gelehrt wird, also deutsch lernenden Personen im nicht deutschsprachigen Ausland vermit-

telt wird, damit diese aufgrund ihrer wissenschaftlichen Interessen, ihres Wissensdurstes oder aufgrund beruflicher Notwendigkeit bzw. Möglichkeiten die deutsche Sprache erlernen, ihren Lebensalltag aber nicht in dieser Sprache bewältigen müssen. In diesem Kontext erscheint auch immer wieder der Begriff der „Auslandsgermanistik“, welcher sich auf die Lehre und Erforschung deutscher Sprache und Literatur im nicht-deutschsprachigen Ausland – im Rahmen universitärer Lehre und Forschung – bezieht.

Der Begriff DaZ hingegen bezieht sich darauf, dass Menschen aufgrund von Migrationsbewegungen – welcher Art auch immer diese sein mögen (ob es sich um eine rein beruflich/wirtschaftlich motivierte Einwanderung oder um eine im Zuge einer Flucht handelt, spielt hier keine Rolle) – in ein deutschsprachiges Land einwandern, dort sesshaft werden und ihren Berufs- und/oder Lebensalltag zu bewältigen haben. Hier sind die Menschen im Land (ganz gleich, ob sie davor schon im Ausland mit Deutsch als Fremdsprache in Berührung gekommen sind) und erlernen die deutsche Sprache im deutschsprachigen Umfeld, wo sich letzten Endes auch ihr neuer Lebensmittelpunkt befindet.<sup>123</sup>

Die Schwierigkeit des DaZ-Unterrichts, um welchen es sich auch im Falle der vorliegenden Studie handelt, liegt weniger darin, dass man jemandem mit geringen oder gar keinen Kenntnissen der deutschen Sprache eben diese zu vermitteln hat. Die Probleme beginnen in der Praxis oftmals schon in der dem eigentlichen Unterricht vorangehenden Alphabetisierung, vor allem dann, wenn die lernenden Personen nur mit einem gänzlich anderen Schriftsystem vertraut sind, oder wenn sie nicht einmal in ihrer Muttersprache alphabetisiert sind.

Genauso erschweren nebst grundsätzlichen Bildungsproblemen auch psychische Faktoren den Lernprozess, wenn etwa die lernenden Personen durch Kriegs-, Elends- und Fluchterfahrungen (schwer) traumatisiert sind. Zudem können auch körperliche Beschwerden und Beeinträchtigungen – ganz gleich, ob nun angeboren oder durch äußere Einwirkung verursacht – das Erlernen der Sprache nachhaltig erschweren, wenn die Personen gänzlich oder zum Teile blind, taub, stumm oder gar verstümmelt sind. Die möglichen Faktoren können nur demonstrativ

---

<sup>123</sup>Hernig, 2005, S. 73-86.

angeführt werden, da die Erfahrung in der Praxis immer wieder neue Fälle neuer Beeinträchtigungen bereithält, womit eine taxative Auflistung unmöglich wird.

- **Diversität**

Diversität oder *diversity* (lat. *diversitas*, -atis) bezieht sich auf die Verschiedenheit von Menschen. Diese Verschiedenheit bzw. Verschiedenartigkeit von Menschen, die sich als *diversity* im Prinzip auf nichts anderes als auf die Bedingungen und die Beschaffenheit des Andersseins bezieht<sup>124</sup>, gilt es, im Rahmen vorliegender Ausführungen im Lichte zweier Dimensionen zu erfassen: die erste Dimension ist die demographische, die zweite die organisatorische. Was es darunter zu verstehen gilt, hat Major Riedl (2015) unter Bezug auf Köppel<sup>125</sup> wie folgt herausgearbeitet: Unter der demographischen Dimension finden sich soziodemographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Konfession etc. während sich unter der zweiten, organisatorischen Dimension der Bildungsstand, die Position in einer Organisationshierarchie oder die Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit etc. finden.

- **Ziele**

Die unten dargelegten Fallstudien-Berichte beziehen sich erstens auf einen Regelkurs des Niveaus A1, der die Module A1, A1+ und A1++ gemäß dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen<sup>126</sup> (GER) umfasst, weswegen diesbezüglich das Ziel darin bestanden hat,

a) das A1-Gesamtmodul positiv abzuschließen und dabei die obligate Präsenz von 80 % zu erfüllen, wie auch

b) den Kurs inhaltlich positiv abzuschließen, was im Zuge regelmäßiger schriftlicher und mündlicher Zwischentests ermittelt wurde.

---

<sup>124</sup>Ehert, 2011, S. 44.

<sup>125</sup>Köppel, 2007, S. 16, zitiert nach Riedl, 2015, S. 85.

<sup>126</sup>Für mehr Informationen über den Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen und die Niveaus A1, A2, B1, B2, C1 und C2, siehe unter: <https://europass.cedefop.europa.eu/de/resources/european-language-levels-cefr> [12.11.2015].

Zweitens geht es im Falle der anderen beiden Fallstudienberichte um folgende Ziele:

- a) das Erreichen der Anwesenheit zum formalen Bestehen (80%),
- b) das Erreichen der inhaltlichen, getesteten Anforderungen (schriftlich und mündlich) und im Idealfall noch um
- c) das Finden einer Arbeit.

In Hinblick auf diese drei Faktoren wird beleuchtet, welche Aspekte der Diversität zu einem positiven Kursabschluss beigetragen haben.

### **Fallstudienbericht 1: A1-Modul**

Der besagte Kurs (unterteilt in die Teil-Module A1, A1+ und A1++) fand im Zeitraum November 2014 bis April 2015 statt. Die curriculare Vorlage stellte der ÖIF (ÖIF – Österreichischer Integrationsfonds), weswegen die Teilmodule je 80 Unterrichtseinheiten à 45 Minuten umfasst haben.

Das A1-Modul startet mit 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, von denen 9 einen erfolgreichen Abschluss des Moduls A1++ erreichten. Rechnete man dieses nicht repräsentative Ergebnis (Details siehe Abbildung 1) hoch, läge die Erfolgsquote bei 90 %. Hierbei gilt es jedoch anzumerken, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die beim Modul A1 gestartet waren und bis zum Abschluss des Moduls A1++ im Kurs verweilten, diesen auch erfolgreich abschließen konnten, weswegen betreffend die „Durchhalter“ eine Erfolgsquote von 100 % konstatiert werden kann. Hierbei ist noch einzuräumen, dass eine Modulaufteilung auf 80 Unterrichtseinheiten pro Teilmodul äußerst großzügig und so ein Scheitern kaum möglich ist, da man als Lehrender auch für eine oftmalige Wiederholungen des Stoffes genug Zeit hat.

Der eine männliche Kursteilnehmer, der im Modul A1+ eingestiegen war, aber aus selbigem wieder ausschied, schied deswegen aus, weil er beim Unterricht zu oft und ohne Angabe von Gründen nicht anwesend war. Konkret erreichte er sein Ziel nicht aufgrund mangelnder Disziplin und fehlendem Willen. Dem Teilnehmer zugutegehalten sei aber, dass er schließlich in Begleitung einer Vertrauensperson bei der zuständigen

Stelle beim ÖIF erschien und sich für sein Verhalten entschuldigte. Diese zu erwähnen ist insofern nennenswert, als dass der ÖIF Deutschkurse seiner Kundinnen und Kunden fördern kann, nicht aber fördern muss. In Zeit der Masseneinwanderung und der damit verbundenen Notwendigkeit vieler Deutschkurs-Angebote bedeutet dies, dass jeder Platz für eine/n andere/n Teilnehmer/in kostbar wäre. Der Teilnehmer hat das eingesehen.

Zwei Teilnehmerinnen aus dem Startlevel konnten ab dem Teilmodul A1++ nicht mehr teilnehmen. Die eine (eine Kriegswitwe mit vier Kindern) war aufgrund der notwendigen täglichen Busfahrt zum Kursort mit der Koordinierung von Kurszeiten und Kinderbetreuung überfordert. Ihr Ausscheiden aus dem Kurs führte wiederum dazu, dass die zweite Teilnehmerin (ebenfalls mehrfache Mutter, jedoch mit erwerbstätigem Ehegatten), ebenso ausschied, da diese ihre Kollegin, die im Zuge von Kampfhandlungen in ihrem Heimatland schwer traumatisiert und ihrer Hörfähigkeit beeinträchtigt wurde, stets begleitet und ihr geholfen hat. Insofern liegen bei diesen beiden Teilnehmerinnen, die die ersten Teilmodule positiv absolviert haben, external angesiedelte Gründe für das Scheitern vor. Beide haben jedoch zu einem späteren Zeitpunkt das Modul A1++ bei einer auf Frauenkurse sozialisierten NGO erfolgreich abgeschlossen.

Die dritte Teilnehmerin, die beim Modul A1+ eingestiegen war und dieses auch erfolgreich abschließen konnte, musste aufgrund eines Todesfalles im engsten Familienkreis zum Zeitpunkt des Starts des Moduls A1++ ins europäische Ausland verreisen, weswegen sie das Modul A1++ schließlich zu einem späteren Zeitpunkt bei einem ÖIF-zertifizierten Kursanbieter erfolgreich absolviert hat.

Insgesamt haben also von den insgesamt 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 12 erfolgreich die Stufe A1 absolviert. Beeindruckend ist dabei, dass der oben erwähnte Teilnehmer, der (innerhalb des untersuchten Zeitraums) das Modul A1+ nicht zu absolvieren vermochte, nur aufgrund eines Mangels an Disziplin gescheitert ist. Er war überdies der jüngste Teilnehmer. Alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer brachten die Ausbildung erfolgreich zu Ende – wenn auch nicht im Rahmen des von der Lehrkraft angebotenen Kurses.



Modul	A1	A1+	A1++
Gruppengröße	10	13	9
Verteilung: m/w	6/4	7/6	6/3
Zuwachs (+n)/Mortalität (-n)	Aus- gangskader	(+1 m)/(+2 w)	(-1 m aus A1+)/(-3 w [-2 aus A1 und -1 aus A1+])

**Abbildung 26: Entwicklungen der Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Modul	A1	A1+	A1++
Herkunft	2 x Türkei (m/w) 2 x Afghanistan (m) 2 x Russische. Föderation (w) 1 x Ägypten (m) 1 x Aserbaid- schan (m) 1 x Somalia (w) 1 x Syrien (m)	3 x Afghanistan (m) 2 x Syrien (m/w) 2 x Türkei (m/w) 2 x Russische Föderation (w) 1 x Ägypten (m) 1 x Aserbai- dschan (m) 1 x Somalia (w) 1 x Ukraine (w)	2 x Türkei (m/w) 2 x Afghanistan (m) 1 x Ägypten (m) 1 x Aserbai- dschan (m) 1 x Somalia (w) 1 x Syrien (m) 1 x Ukraine (w)

**Abbildung 27: Herkunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

<b>Modul</b>	<b>A1</b>	<b>A1+</b>	<b>A1++</b>
Mutter- und Erstsprachen [Fremdsprachen]	2 x Kurdisch/Türkisch 2 x Dari 2 x Tschetschenisch/Russisch 2 x Arabisch [1 x Englisch] 1 x Somali 1 x Armenisch [1 x Russisch]	2 x Kurdisch/Türkisch 3 x Dari 2 x Tschetschenisch/Russisch 3 x Arabisch [2 x Englisch] 1 x Somali 1 x Armenisch 1 x Ukrainisch/Russisch	2 x Kurdisch/Türkisch 2 x Dari 2 x Arabisch 1 x Somali 1 x Armenisch 1 x Ukrainisch/Russisch
zuvor berufstätig	total: 5	total: 7	total: 7

**Abbildung 28: Mutter- und Erstsprachen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Berufserfahrungen**

Die Erfolgs- und Misserfolgsraten des Kurses anhand der oben angeführten Kriterien der Diversität können nicht in ausreichendem Maße als aussagekräftig gewertet werden, daher hat die Diversität in diesem Fallstudienbericht keine plausibel und evident festzumachende Rolle gespielt. Anders hingegen sieht es bei den beiden berufsspezifischen Kursen aus.

### **Fallstudienbericht 2: Berufsspezifischer Fachsprachkurs „ProLa“**

Das gegenständliche Kursformat „Produktion und Lager“ (ProLa) ist eine Schöpfung der durchführenden Lehrkraft. Initiiert wurde der Kurs auf Basis einer Bedarfserhebung und auf Anfrage eines privaten Kooperationspartners, der Bezieherinnen und Bezieher der bedarfsorientierten Mindestsicherung – mit Unterstützung des AMS (Arbeitsmarktservice) und des Landes Tirol – in Arbeitsverhältnisse vermittelt. Die

durchführende Lehrkraft hat den Bedarf erhoben, die inhaltlichen Anforderungen eruiert und zusammengetragen, ein Konzept erstellt und nach erfolgreicher interner und externer Evaluierung des Kursformats aus dem Konzept ein ÖIF-Kurs-Curriculum erstellt. Die interne Evaluation bezieht sich dabei auf die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Kurs, basierend auf einem anonymen und von einer dritten Person ausgewerteten Fragebogen, der den teilnehmenden Personen sowohl auf Deutsch als auch in ihrer Muttersprache zugänglich war. Die externe Evaluation erfolgte durch eine externe DaF-/DaZ-Trainerin, die nicht für den ÖIF tätig ist und die auf Basis teilnehmender Unterrichtsbeobachtung sowie Einsichtnahme in Unterrichtsmaterial und Unterrichtsdokumentation sowie im Zuge von Gesprächen mit den teilnehmenden Personen ihre Befundauswertung zu dem Pilotkurs abgab. Der Kurs wurde in seinen ersten beiden Wochen als Intensivkurs durchgeführt, danach folgte eine Woche Selbststudium zum Zweck der Nachbereitung und um Zeit für Betreuungsarbeit durch Kooperationspartner zu ermöglichen. In der vierten und letzten Woche folgten Exkursion und die Abschlusstests inklusive Bewerbungstraining. An den Unterrichtstagen verweilten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vormittags im Kurs, nachmittags hatten sie den Unterrichtsstoff nachzubereiten, zumal am Folgetag schriftliche und mündliche Kurzüberprüfungen erfolgten.

Die Rahmenbedingungen waren folgende: Man wollte ehemaligen schutz- und hilfsbedürftigen Personen („Flüchtlinge“), welche bereits seit mehreren Jahren in Österreich niedergelassen sind und über einen gültigen Aufenthaltstitel (als Subsidiär Schutzberechtigte oder als Asylberechtigte) verfügen, und die der deutschen Sprache bereits mindestens auf dem Niveau A2+ mächtig waren sowie sich um eine Arbeit bemüht haben, bessere Jobchancen durch verbesserte Deutsch-Kenntnisse bieten. Der ÖIF ermöglichte den Kurs, der Kooperationspartner betreute die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Jobsuche, und beide Seiten gemeinsam organisierten für die teilnehmenden Personen eine Exkursion.

Wie der Name schon verrät, handelte es sich um einen Kurs, der die teilnehmenden Personen dazu befähigen sollte, auf dem Sektor der Produktions- und Lagerarbeit Fuß zu fassen. Angelegt wurde der Kurs als

Intensivkurs, der vor allem die Themenbereiche Wortschatz, Dialogarbeit und Redemittelvermittlung für den Berufsalltag ins Zentrum rückte.

Im Vorfeld der Kursdurchführung gab es eine Informationsveranstaltung für die Interessentinnen und Interessenten, bei der auch verlautete, dass es nicht darum ginge, den Kurs zu füllen, sondern darum, motivierte Menschen mit Zielen zu begleiten. Jene Personen, die sich daraufhin anmeldeten, wurden sodann einer Einstufung (im Sinne einer Sprachstandsfeststellung) unterzogen, damit tatsächlich nur jene Personen an dem Kurs teilnahmen, die auch die Mindestanforderungen erfüllten.

Unter den 15 Personen, die den Kurs starteten, konnten 10 den Kurs erfolgreich beenden. Während nur eine der 5 Personen, die den Kurs nicht erfolgreich beenden konnten, aufgrund mangelnder Disziplin ausschied, ist ein anderer Teilnehmer ausgeschieden, weil er eine Stelle als Schweißer gefunden hat und diesen Job unmittelbar antrat. Von den 3 übrigen Abbrechern schied einer aufgrund einer (chronischen) Hepatitis-Erkrankung aus, die aufgrund der unregelmäßigen Nahrungsmittelzufuhr im Fastenmonat Ramadan virulent wurde. Lediglich 2 Teilnehmer schieden aus, weil sie sich den Anforderungen des Kurses nicht gewachsen fühlten bzw. nicht genügend Interesse aufbrachten. Von den 10 erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen haben im Beobachtungszeitraum von 2 Monaten immerhin 8 den Eintritt in ein Arbeitsverhältnis geschafft. Einer unter den erfolgreichen Kursteilnehmern hatte schon während des Kurses eine Jobzusage bekommen, den Kurs aber noch vor Antritt des Arbeitsverhältnisses gezielt und erfolgreich abgeschlossen.

<b>Modul „ProLa“</b>	<b>Kurs erfolgreich absolviert (nachfolgend in ein Arbeitsverhältnis eingetreten)</b>	<b>Abgang infolge Antritt eines Arbeitsverhältnisses während des Kurses</b>	<b>Abgang infolge von Mängeln oder Krankheit</b>
Anzahl der Teilnehmerinnen & Teilnehmer: 15	10 (8)	1	1 x Krankheit 1 x mangelnde Disziplin 2 x mangelndes Interesse bzw. Überforderung
Verteilung m/w	9/1	1/0	4/0
Gründe	Berufsausbildung/-erfahrung, Engagement	laufende Bewerbungen	1 x Hepatitis 1 x mangelnde Disziplin 2 x mangelndes Interesse bzw. Überforderung

**Abbildung 29: Kursverlauf**

Anzahl der Teilnehmerinnen & Teilnehmer	Altersgruppen	Konfessionen	Mutter- und Erstsprachen	Herkunfts-länder
15	8 x 21-30 Jahre  (davon 1 w) 3 x 31-40 Jahre 4 x 40+ Jahre	4 x Schiiten 10 x Sunniten  (davon 1 w) 1 x Katholik	5 x Somali 4 x Arabisch 2 x Farsi 1 x Dari 1 x Aserbaidshantürkisch [und Farsi] 1 x Wolof 1 x Französisch	5 x Somalia 3 x Iran 2 x Syrien 1 x Irak 1 x Ägypten 1 x Gambia 1 x Elfenbeinküste 1 x Afghanistan

**Abbildung 30: Soziodemographische Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Bezüglich Diversität sind die erhobenen Gründe interessant, *warum* die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – nebst dem Nachweis benötigter sprachlicher Qualifikationen – den Job bekommen haben. Kein einziger Kursteilnehmer wurde seiner demographischen Daten wegen in ein Arbeitsverhältnis aufgenommen; das heißt, Alter, Herkunft oder Konfessionen waren nicht entscheidend.

Einer bekam bereits während des Kurses einen Job, weil er eine Schweißerausbildung hatte. Ein anderer, der den Arbeitsantritt bis zum Kursende hinauszögerte, bekam seinen Job aufgrund bildungsspezifischer organisatorischer Faktoren. Es imponierte seinem jetzigen Arbeitgeber, der ihn entsprechend seiner Ausbildung angestellt hat, dass ein Akademiker mit nostrifiziertem Studium der Informatik sich nicht zu schade ist, an einem Kurs „Produktion und Lager“ teilzunehmen. Außerdem stieg er in der Gunst seines Arbeitgebers noch weiter aufgrund

seines sozialen Engagements. Der Teilnehmer besuchte nämlich regelmäßig vereinsamte alte Menschen in einem Altenpflegeheim und geht dieser Beschäftigung nach wie vor nach. Demgemäß waren auch seine sozialen Kompetenzen sowie sein Sprachlevel (B1) hervorstechend.

Die einzige weibliche Teilnehmerin des Kurses, eine studierte Ökonomin aus Somalia, bekam ihren Job im Versand ebenfalls aufgrund organisatorischer Faktoren der Diversität: Einerseits, weil sie trotz hoher Bildung bereit war, einen Job anzunehmen, der nicht ihrem Bildungsstand entsprach. Andererseits imponierte es dem Arbeitgeber, dass sie mit Somali (Muttersprache), Arabisch (C1), Englisch (B1) und Deutsch (A2++) in vier Sprachen kommunizieren kann.

Ein Teilnehmer, der in seiner Heimat als Tischler arbeitete, bekam seine Anstellung bei einem heimischen Möbelkonzern, weil er sowohl eine entsprechende fachliche als auch eine ausreichende sprachliche Eignung vorweisen konnte.

Die anderen fünf Teilnehmer bekamen ihre Jobs ausschließlich aufgrund des erfolgreich absolvierten Kurses, da es sich um Hilfstätigkeiten handelt, die nur mit nachweisbaren Mindestkenntnissen der deutschen Sprache zu bewerkstelligen sind.

In allen Fällen waren es also nicht demographische Faktoren, die den Erfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Kurs sowie im Job ermöglichten. Das gleiche Bild zeigt sich auch beim zweiten durchgeführten Kurs „DeuTo“, der Abkürzung für „Deutsch für den Tourismus“.

### **Fallstudienbericht 3: Berufsspezifischer Fachsprachkurs „DeuTo“**

Für „DeuTo“ galten dieselben Vorbedingungen wie im Fall von „ProLa“. Erwähnenswert ist hier, dass der Kurs im Sommer 2015 stattgefunden hat. Der Kurs war als Intensivkurs auf die Dauer von zwei Wochen angelegt, beinhaltete abschließend eine Exkursion und fokussierte folgende Tätigkeiten: das Service (die Bedienung), Hilfstätigkeiten in Küche und Kantine sowie den Abwasch. Auch hier mussten die teilnehmenden Personen mindestens ein Niveau von A2+ nachweisen können, um überhaupt am Kurs teilnehmen zu dürfen.

<b>Anzahl der Teilnehmerinnen &amp; Teilnehmer</b>	<b>Altersgruppen</b>	<b>Konfessionen</b>	<b>Mutter- und Erstsprachen (Fremdsprachen)</b>	<b>Herkunftsländer</b>
13 (10 m/3 x w)	9 x 21-30 Jahre 4 x 31-40 Jahre	8 x Sunniten 4 x Schiiten 1 x Katholik	5 x Somali (1 x Englisch) 2 x Arabisch (1 x Englisch) 1 x Kurdisch/Arabisch 3 x Farsi 2 x Dari	5 x Somalia 3 x Iran 2 x Afghanistan 2 x Syrien 1 x Ägypten

**Abbildung 31: Soziodemographische Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**



<b>Anzahl der Teilnehmerinnen &amp; Teilnehmer</b>	<b>Kursabbrüche (und Begründungen)</b>	<b>Antritt eines Arbeitsverhältnisses nach erfolgreicher Kursabsolvierung</b>	<b>Gründe für die erfolgreiche Jobvermittlung</b>
13 (10 x m/3 x w)	1 x m (Antritt eines Arbeitsverhältnisses) 1 x m (Desinteresse) 1 x w (Scheu & Versagensängste)	3 x m/2 x w	1 x Spezialwissen 4 x Engagement und ausreichende sprachliche Ausdrucks-, Verstehens- und Kommunikationsfähigkeiten

**Abbildung 32: Kursverlauf und Ausgang**

Von den 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern konnte eine Person bereits während des Kurses in ein Arbeitsverhältnis eintreten, weshalb sie den Kurs nicht erfolgreich beenden konnte.

Die anderen beiden Personen schlossen den Kurs nicht aufgrund des Antritts einer Erwerbstätigkeit ab, sondern brachen aus persönlichen Gründen ab. Diese Gründe waren im Falle eines Teilnehmers dessen Desinteresse, wie auch später seitens des Kooperationspartners bestätigt wurde. Im Falle der anderen Teilnehmerin hingegen waren es ihre Scheu und Versagensängste, aufgrund derer sie sich überfordert fühlte und den Kurs abbrach.

Fünf Personen konnten infolge der erfolgreichen Kursteilnahme in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden. Von diesen bekam eine Person

den neuen Job aufgrund des während der bisherigen Berufserfahrung im fernen Ausland erworbenen Spezialwissens. Vier weitere Teilnehmer wurden aufgrund der genügenden sprachlichen Ausdrucks-, Verstehens- und Kommunikationsfähigkeiten erfolgreich vermittelt. Auch hier waren in keinem der Fälle demographische Faktoren entscheidend.

Wenngleich 5 Teilnehmer in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden konnten, haben ebenso viele den Kurs zwar positiv absolviert, konnten aber im Beobachtungszeitraum in kein Arbeitsverhältnis vermittelt werden.

### **Schlussbetrachtung**

Wenngleich bereits eingangs festgestellt wurde, dass es sich um eine deskriptive, vor allem auf den Bericht hin ausgelegte Studie handelt, bleiben letzten Endes Fragen im Raum, die es wert sind, an dieser Stelle aufgegriffen zu werden.

Hier ist erst einmal eine Klarstellung angebracht: Obschon viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer binnen der beobachteten Periode von zwei Monaten als erwerbstätig erfasst werden konnten, reicht der Beobachtungszeitraum nicht aus, um gesicherte Aussagen über die Nachhaltigkeit des Erfolgs zu treffen. Schließlich kann man den Erfolg der Maßnahme erst dann als nachhaltig erachten, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch noch ein Jahr nach Antritt ihres Jobs erwerbstätig sind.

Ein erster Fragepunkt bezieht sich darauf, warum der Nachweis ausreichender Kenntnisse der deutschen Sprache in dieser Studie nicht als demographischer Faktor gewertet wurde. Der Grund ist, dass es als Binsenweisheit gilt, dass man in Österreich in vielen Bereichen nur durch Nachweis von Mindestkenntnissen der deutschen Sprache einen Job bekommt. Insofern ist die deutsche Sprache vielfach ohnedies eine *conditio sine qua non*, um im deutschsprachigen Land Österreich einen geregelten Lebensalltag überhaupt erst gestalten zu können. Daher gilt aus Sicht des Verfassers nicht, dass Menschen der Zugang zu Arbeitsplätzen aufgrund einer fremden Muttersprache verwehrt bleibt. Vielmehr bleibt der Zugang aufgrund mangelnder Kenntnisse der in Österreich hauptsächlich gesprochenen Sprache, die außerdem Amtssprache ist, nämlich Deutsch, oft verwehrt.

Die Studie behandelt nicht das Faktum, dass großem Entsetzen nicht zu leugnen ist, dass sich immer wieder Fälle von Diskriminierung fremdländischer Menschen beobachten lässt (eine Unsitte, die kein rein europäisches, sondern ein globales Phänomen ist). Allerdings scheint es – zumindest betreffend die Jobvermittlung der erfolgreichen Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer – in der Wirtschaft so zu sein, dass man Menschen entsprechend Bedarf und Fähigkeiten und weniger nach ihrer Herkunft einstellt. Insofern scheinen demographische Faktoren eine untergeordnete Rolle bei der Jobvermittlung zu spielen. Das muss aber nicht heißen, dass es in spezifischen Berufs- und Tätigkeitsfeldern nicht anders ist bzw. anders sein kann.

Folgt man dieser letztgenannten Annahme, liegt die These nahe, dass Sprachkenntnisse, etwaige mitgebrachte Qualifikationen und Engagement den Schlüssel zum Erfolg für zugewanderte Menschen darstellen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer soliden und fundierten Sprachlehre, damit die lernenden Personen eine stabile Ausgangsbasis haben und so rasch wie möglich den berufsbedingt obligaten Fachwortschatz erwerben. Auf Seiten der lernenden Personen kann der rasche Spracherwerb durchaus den Erfolg begünstigen. Näher liegt aber die Annahme, dass dies in Verbindung mit mitgebrachten Qualifikationen und/oder sozialem Engagement eher zugunsten der Deutsch lernenden Personen ausgelegt wird, als wenn sie nur sprachlich fit sind.

Letztlich scheint Diversität im demographischen Sinne kein nachweislich entscheidender Grund dafür zu sein, warum Menschen Ziele (nicht) erreichen, vielmehr sind es Faktoren der organisatorischen Dimension der Diversität, die entscheidend sind.

Eine letzte ungeklärte Frage wäre allerdings noch, warum die Kursgruppen derart signifikant überdurchschnittlich erfolgreich waren, und welche Faktoren diesbezüglich gruppendynamisch, unterrichtsbezogen usw. ausschlaggebend waren. Obzwar die Fallstudien nicht repräsentativ sind, was die Quantität der teilnehmenden Personen angeht, dürften sie doch Ansatzpunkte für größer angelegte Studien zur Beantwortung dieser Frage geben.

### **Literaturverzeichnis:**

Ehert, Rebekka: Diversity – Modebegriff oder Chance für den strukturellen Wandel? In: Keuch, Eva von/Ghaderi, Cinur/Joksimovic, Ljiljana/David, Dagmar M. (Hg.): Diversity/Transkulturelle Kompetenz in Klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Stuttgart: Kohlhammer, 2011, S. 43-53

Hernig, Marcus: Deutsch als Fremdsprache/Eine Einführung, Studienbücher zur Linguistik, Bd. 5, herausgegeben von Peter Schlobinski, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2005

Kärntner, Joscha/Keller, Heidi: Diversität von Erziehungsvorstellungen. In: Keuch, Eva von/Ghaderi, Cinur/Joksimovic, Ljiljana/David, Dagmar M. (Hg.): Diversity/Transkulturelle Kompetenz in Klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Stuttgart: Kohlhammer, 2011, S. 303-312

Koopmans, Ruud: Der Zielkonflikt von Gleichheit und Diversität/Integration vom Immigranten, Multikulturalismus und der Wohlfahrtsstaat im internationalen Vergleich. In: Luft, Stefan/Schimany, Peter (Hg.): Integration von Zuwanderern/Erfahrungen, Konzepte, Perspektiven, Bielefeldt: transcript Verlag, 2010

Rauch, Sabine: Soziale Arbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Sprachen. In: Keuch, Eva von/Ghaderi, Cinur/Joksimovic, Ljiljana/David, Dagmar M. (Hg.): Diversity/Transkulturelle Kompetenz in Klinischen und sozialen Arbeitsfeldern, Stuttgart: Kohlhammer, 2011, S. 261-265

Riedl, Lothar: Führung von Teams mit hoher Diversität. In: Ebner, Georg/Gruber, Maria: Interkulturalität als Instrument für Einsatz und Führung/Workshopbeiträge 2014, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, Bd. 10/2015, Wien: BMLVS, 2015

## **Sandra Kick**

### **Plattform für Interkulturalität und Veränderungsmanagement**

#### **Einleitung**

Im Rahmen der Vorbereitungen zum Workshop: „Interkulturalität und Diversity 2015“ an der Landesverteidigungsakademie wurde vom Leiter des Workshops, Oberst Mag. Georg Ebner, sowie von Mag. Sandra Kick, die Idee geborgen, eine Informationsplattform ins Leben zu rufen, um unterschiedlichen Ansprüchen beim Thema Interkulturelle Kompetenz und in verschiedenen Bereichen des Veränderungsmanagements (Diversity) gerecht zu werden. Ziel dieser Plattform soll es sein, verschiedenen Personengruppen den Austausch von Informationen in den Bereichen der interkulturellen Zusammenarbeit sowie des Diversity Managements zu ermöglichen. Hierbei wurden drei verschiedene Zielgruppen definiert:

#### **1) Interessentinnen und Interessenten bzw. potentielle Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer.**

Diese, die größte Gruppe, soll allgemeine Informationen, u. a. zu Veranstaltungen, Publikationen und zur entsprechenden Literatur, erhalten. Anmeldungen zu Workshops sollen ebenso möglich sein, wie das Abrufen von aktuellen Programmen sowie Basis- und Hintergrundinformationen.

#### **2) Referentinnen und Referenten**

Diesem zahlenmäßig kleinsten Personenkreis soll einerseits die Möglichkeit geboten werden, den Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern in der Vorbereitungsphase Unterlagen und Informationen (Fachartikel, Fachliteratur etc.) zur Verfügung stellen zu können, aber auch Zusatzinformationen von den Veranstaltern zu beziehen. Darüber

hinaus soll zwischen den Vortragenden selbst eine aktive Kommunikation unterstützt und forciert werden.

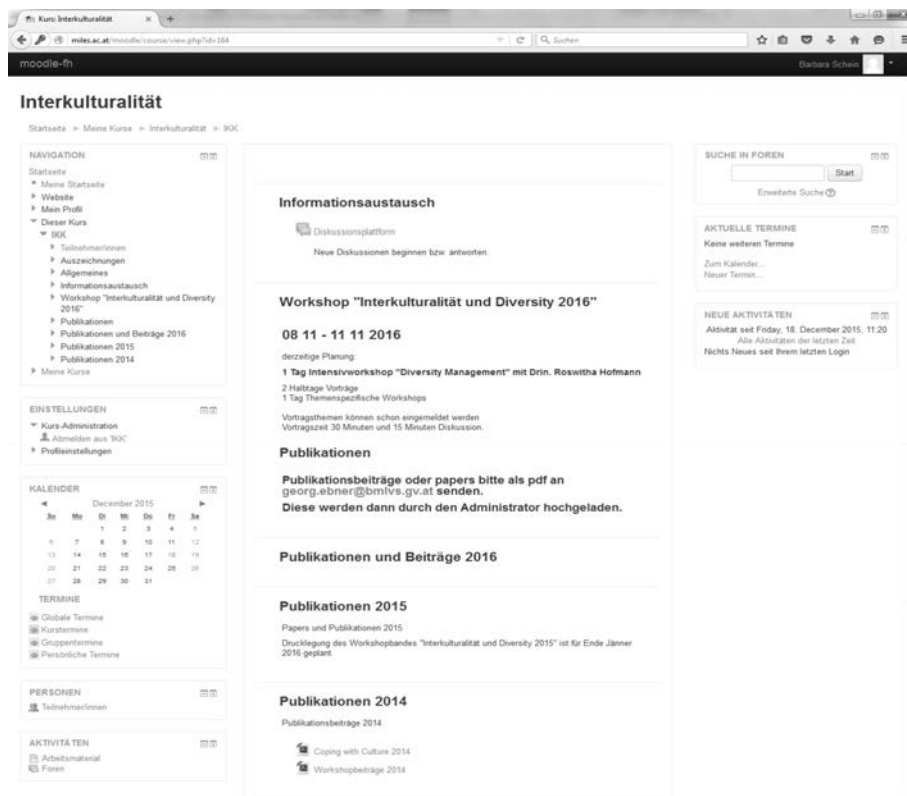
### **3) Kooperationspartner**

Aufgrund der Vielzahl an Kooperationen mit inländischen und ausländischen Partnerinstitutionen wie *der Donau Universität Krems, der Karl-Franzens-Universität Graz, der Alpen Adria Universität Klagenfurt, dem Zentrum Innere Führung der Bundeswehr, den Bundeswehruniversitäten Hamburg und München, der Militäruniversität Warschau, dem Center of Excellence in Enschede* und vielen anderen soll hier die institutionelle Kooperation mit Hilfe dieser Plattform unterstützt werden. Neben der Möglichkeit von Einladungen u. a. zu Fachveranstaltungen, von Downloads neuester Publikationen oder von Hinweisen der Kooperationspartner auf externe Veranstaltungen soll hier auch der Platz für ein fächer- und themenübergreifendes Denken geschaffen werden.

Interessierte Kolleginnen und Kollegen sind herzlich dazu eingeladen, sich auf dieser Plattform unter [miles.ac.at/moodle](https://miles.ac.at/moodle) „Interkulturalität“ einzuloggen und mitzuarbeiten.

Jeder Personengruppe soll hierbei eine spezielle, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Zugangsmöglichkeit zur Plattform eröffnet werden.

Die erste Stufe auf einem mehrstufigen Weg war die Einrichtung eines Zuganges zum Workshop im Rahmen des „moodle Portals“ beim Institut für Offiziersausbildung an der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt. Dieser Zugang bietet nun für alle Interessentinnen und Interessenten die Möglichkeit, Informationen über Ort, Zeit, Thema und Teilnehmer sowie zusätzliche Hintergrundinformationen zu den Veranstaltungen abzurufen.



**Abbildung 33: Screenshot moodle TherMilAk**  
 miles.ac.at/moodle/course/index.php?categoryid=246

### Workshop

Während des Workshops im Oktober 2015 wurde den interessierten Workshopeteilnehmerinnen und -teilnehmern das Grundkonzept dieser Informationsplattform präsentiert. Dieser Personenkreis wurde eingeladen, die potentiellen Nutzungsmöglichkeiten in einem freien Brainstorming zu bewerten und zu erweitern. Hierbei wurde bald klar, dass eine solche Plattform nicht mit einer Homepage gleichgesetzt werden kann. Hinweise auf einen Veranstaltungskalender, das Einrichten eines anlassbezogenen Newsletters oder die Vernetzung von Forschungsprojekten konnten als realisierbare Beiträge eingestuft werden. Anregungen zu einer Literaturdatenbank oder die virtuelle Teilnahme an Workshops

(Lifestream) mussten zu diesem Zeitpunkt aufgrund technischer, aber auch rechtlicher Einschränkungen als aktuell nicht realisierbare Projekte eingestuft werden.

Als Resümee dieses Pilotprojektes kann Folgendes zusammengefasst werden:

Zum nächsten interkulturellen Workshop soll diese Informationsplattform ausgebaut und erweitert werden. Kooperationspartner, Referenten und ein ausgewählter Personenkreis sollen Zugänge zur Plattform erhalten, um sie mit Leben zu erfüllen und mit ihrem Wissen zu befüllen.

Die Ergebnisse des Workshops: „Interkulturalität und Diversity 2015“ sind für alle Interessierten nach erfolgter Anmeldung abrufbar unter: [miles.ac.at/moodle](https://miles.ac.at/moodle) „Interkulturalität“.

Die Workshopreihe „Interkulturalität und Diversity“ wird auch in den nächsten Jahren fortgesetzt werden. Wir freuen uns auf ein Wiedersehen bei einem der nächsten Workshops!

Den Kursschlüssel für die Anmeldung auf dieser Plattform erhalten sie von Georg Ebner, erreichbar unter seiner E-Mail-Adresse: [georg.ebner@bmlvs.gv.at](mailto:georg.ebner@bmlvs.gv.at)



**Michael Lattinger**

## **Interkulturalität und Diversity in Gesellschaften mit religiöser Vielfalt**

Dieser Workshop wurde von Vertretern der römisch-katholischen, orthodoxen evangelischen und islamischen Glaubensgemeinschaft mit Statements zu den Themen „Religionen und Militär“, „Religionen und Jugend“, „Religionen und Gesellschaft“ begleitet.

In den Statements ging es um die Erwartungen des Militärs an die Militärseelsorgen bzw. Kirchen und Glaubensgemeinschaften, den Umgang der Kirchen und Glaubensgemeinschaften mit dem voranschreitenden „kulturellen Vakuum“ (Mangel an kulturellem und historischen Wissen und Verständnis) und der religiösen Sprachlosigkeit bei unseren Jugendlichen, die Positionen zu „religiöser Vielfalt“ und „interreligiösen Dialog“ bzw. wie die Kirchen und Glaubensgemeinschaften möglichen Radikalisierungen entgegenzutreten.

In den Diskussionen ausgehend von den Impuls-Statements der jeweiligen Vertreter einigten wir uns auf folgende Punkte:

Das Zusammenleben von Menschen verschiedener Religionen und Weltanschauungen in einer Gesellschaft kann nur durch den gegenseitigen Respekt (Begegnung auf Augenhöhe) gelingen.

Negativ-Stigmatisierungen von Religionen und Weltanschauungen fußen oft auf selektiven Zitaten und deren Auslegungen in Wort und Tat.

Die (negativen) Handlungen einzelner Anhänger einer Religionsgesellschaft können nicht einfach auf die jeweilige Religion zurückgeführt und verallgemeinert werden.

Interkulturalität und Diversity bedingen, dass mangelndes Wissen über die eigene und andere Religionen, Kulturen und Geschichte ausgeglichen und Bildung vor allem der Kinder und Jugendlichen hier ansetzen muss.

Die Erziehung ist grundsätzlich in allen Konfessionen/Religionen auf Respekt und Gemeinschaft ausgerichtet – dieses Ziel sollte von den Religionsgesellschaften und Kirchen verstärkt wahrgenommen und verfolgt werden.

Für die Vermittlung des Wertes friedlichen Zusammenlebens ist eine Vorbildwirkung ausschlaggebend.

Nur ein Zusammenwirken von Eltern, Lehrerinnen/Lehrern und dem gesamten sozialen Umfeld ermöglichen eine wertorientierte Erziehung von Kindern und Jugendlichen.

Begegnungs- und Gesprächsmöglichkeiten zwischen den Anhängern verschiedener Kirchen und Glaubensgemeinschaften zu schaffen und zu nützen hilft beim Zusammenleben, beim Abbau von Vorurteilen und bei der Sensibilisierung für die interkulturelle Dimension (gezielte Angebote wie z.B. Sportvereine, Feuerwehr usw.).

Wir können Jugendliche bei der Identitätsbildung begleiten, indem wir starke Symbole zur Identifikation schaffen. Diese Symbole sollte allerdings nicht zu einer weiteren Ausgrenzung anderer führen.

Wir müssen Möglichkeiten finden, mit inhomogenen Gruppen z.B. in der Schule umgehen. Auch die Frage, was Schule und Lehrerinnen/Lehrer überhaupt in der Erziehungsarbeit leisten können müssen wir uns stellen, denn von Lehrenden wird die Weitergabe/Vermittlung von Werten an die Jugendlichen erwartet – wer aber vermittelt wie und welche Werte den Lehrenden?

An einem konkreten Beispiel zur Frage der Interkulturalität und Integration versuchten wir unsere Positionen zu anderen Religionen und Kulturen nachzuspüren. Dabei ging es um die Reaktionen auf eine Frau, die einen Niqab (= Gesichtsschleier) trägt

Die Reaktionen waren – wie erwartet – unterschiedlich. So tauchte z.B. die Frage auf: Ist diese Frau integrationsunwillig? Manche im WS reagierten mit Befremden und Irritation bzw. empfanden das Tragen des Niqab als konfrontativ, andere fanden das als Konsequenz im Leben des eigenen Glaubens und der eigenen Kultur. Wir diskutierten in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der Mimik in der Kommunikation

und die Paradoxie, dass es oft in Diskussionen z.B. um Verschleierung keine Toleranz für „Feinde der Toleranz“ gibt.

Zu keinem gemeinsamen Ergebnis kamen wir in der Frage, wie weit Menschen anderer Kulturkreise, die zu uns kommen und bei uns leben wollen, Teile ihrer Kultur und ihrer religiösen Vorstellungen hintanstellen, um sich bei uns und in unsere Kultur zu integrieren müssen/sollen?

Einig waren sich die Teilnehmer des WS, dass Information, Aufklärung, Bildung und das Nachspüren der Frage „warum ist das so, wieso machen die das...?“ wesentlich sind, um zu mehr Verständnis für Menschen aus anderen Kulturkreisen zu gelangen.



**Chiara Gerlich**

**Gender-Themen in Bezug auf Islamophobie und  
Antipluralismus**

Team Gender Mainstreaming / BMLVS 1. Oktober 2015

Durch die zunehmende Migration und Vernetzung von Menschen hat die Anzahl von Personen, die sich aus religiösen Gründen in der Öffentlichkeit verschleiern, in den letzten Jahrzehnten in Europa zugenommen. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema findet fast ausschließlich in Bezug auf die weibliche muslimische Kopf- und Gesichtverschleierung statt.

Die muslimische Gesichtverschleierung, auf die sich dieser Beitrag bezieht wird umgangssprachlich als „Burka“ bezeichnet. Diese Bezeichnung der Gesichtverschleierung, die in Europa vorkommt ist aber nicht richtig, es handelt sich hier um den Niqab. Die Burka ist ein Ganz- oder Halbkörperschleier aus blauem Stoff mit einem gehäkelten Netz bei den Augen. Die Burka kommt fast ausschließlich in Afghanistan und Pakistan vor und ist in Europa sehr selten anzutreffen (Grillo und Shah 2012). Der Niqab ist ein meist schwarzer Gesichtsschleier, der nur die Augen frei lässt und oft mit schwarzem Gewand und Handschuhen kombiniert wird. Der Niqab kommt ursprünglich aus dem arabischen Raum bzw. von beduinischen Traditionen der Verschleierung.



**Abbildung 34: Verschiedene Formen der islamischen Verschleierung**

Abbildung 24 stellt verschiedene Formen der islamischen Verschleierung, nicht allumfassend, dar. Hier wird der Niqab blau dargestellt, wird aber meist schwarz getragen <http://www.peacepalacelibrary.nl/2010/07/the-islamic-veil-secularism-and-freedom-of-religion/> Zugriff 19.10.2015

Die Verschleierung von Musliminnen geht auf sowohl verschiedene Interpretationen des Korans zurück, als auch auf diverse lokale Traditionen. Es gibt unzählige Formen der muslimischen Verschleierung und die Motivation der Verschleierung ist sowohl vielseitig, als auch viel debattiert. Vereinfacht gesagt, ist eine grundlegende Motivation für Musliminnen, sich zu verschleiern, ihren Glauben zum Ausdruck zu bringen und als anständig angesehen zu werden. Die individuellen Gründe sind klarerweise weitaus vielschichtiger.

#### Niqab-Verbot und Verhältnismäßigkeit

Seit einigen Jahren gibt es das Gesichtverschleierungsverbot für Frauen in einigen europäischen Ländern. Die Anzahl der Frauen in Europa, die Niqab tragen, ist sehr gering, ungefähr ein halber Prozentpunkt der muslimischen Bevölkerung in Ländern des globalen Nordens. Wobei die Anzahl zu steigen scheint (Meer, Dwyer und Modood 2010 in Grillo und Shah 2012). In den europäischen Ländern, in denen ein Niqab-

Verbot gilt, leben nur wenige hundert Niqabträgerinnen, obwohl die genauen Zahlen nicht eruierbar sind. Darum kann von einem symbolischen Verbot gesprochen werden, da ein so geringer Teil der Bevölkerung davon betroffen ist und die Anzahl dieser Personen anscheinend nicht ausschlaggebend ist. In Frankreich wird das Verbot unter anderem durch das Prinzip der *laïcité* begründet, das die vollkommene Trennung von Staat und Religion fordert.

2004	Frankreich	Verbot jeglicher religiöser Symbole in Schulen, so auch des Hidschab und anderer Verschleierungsarten
2008	Türkei	Abschaffung des Verschleierungsverbotes an Universitäten und Hochschulen – Gesichtverschleierungsverbot noch immer in Kraft
2013		Abschaffung des Verschleierungsverbotes in öffentlichen Institutionen
2011	Frankreich	Gesichtverschleierungsverbot tritt in Kraft
2011	Belgien	Gesichtverschleierungsverbot tritt in Kraft
2012	Niederlande	Das in 2012 beschlossene Gesichtverschleierungsverbot wurde später wieder aufgehoben
2015		Gesichtverschleierungsverbot nochmals beschlossen, aber nur in speziellen öffentlichen Bereichen (Verkehrsmittel, Behörden, Krankenhäusern und dergleichen)
Seit 1979	Iran	Tschador-Pflicht für Frauen

**Abbildung 35: Verschleierungsverbot bzw. -verpflichtung (nicht allumfassend)**

Die Tendenz gegen das Verschleierungsverbot kann in der Türkei beobachtet werden, wo verschiedene Verschleierungsverbote in der Öffentlichkeit nach und nach abgeschafft werden. Das Kopftuch, bei dem das Gesicht sichtbar ist (Hidschab oder *türban*), war bis 2008 in Universitäten verboten.

Hier einige Argumente für und wider ein Niqab Verbot, teilweise auch aus den Diskussionen beim ‚Workshop Interkulturalität und Diversity 2015‘ an der LVAK:

#### Pro Verbot

- Die Verschleierung ist ein Symbol der Unterdrückung der Frau;
  - Frauen werden von ihren Familien oder Ehemännern gezwungen sich zu verschleiern;
  - Frauen und Männer haben viel für die Rechte der Frauen erreicht, und die Verschleierung der Frau wäre ein Rückschritt;
  - Frauen, die sagen sie tragen den Niqab freiwillig, haben in Wirklichkeit keine Wahl und werden manipuliert.
- Sicherheit
  - Die Verschleierung ist ein Sicherheitsrisiko in einer Gesellschaft, in der Terroranschläge befürchtet werden müssen:
  - Niqab tragende Personen sind auf öffentlichen Sicherheitskameraaufnahmen nicht erkennbar.
- Rechte der betrachtenden Person
  - Es wirkt bedrohlich, das Gesicht eines Menschen auf der Straße nicht sehen zu können;
  - Die Bevölkerung hat das Recht, das Gesicht eines anderen Menschen zu sehen;
  - Die Mimik ist so wichtig bei der Kommunikation, dass ihr Ausbleiben die Kommunikation erschwert;
  - Die Verschleierung repräsentiert das Bedrohliche im Islam: Zwangsverheiratung, Genitalverstümmelung, Polygamie, Ehrenmorde und radikaler, politischer Islam.
- Integration
  - Die Verschleierung ist in Europa nicht üblich und deswegen unpassend;



- Personen mit Migrationshintergrund sollten sich anpassen und assimilieren;
- Die Verschleierung erschwert die Kommunikation und verhindert die Integration von Musliminnen.
- Staat und Religion
  - In einer säkularen Gesellschaft sollte der Ausdruck der eigenen Religion nur im privaten Bereich stattfinden, nicht in der Öffentlichkeit;
  - Die Identität einer Person muss aus Sicherheitsgründen im öffentlichen Bereich erkennbar sein.
- Unterricht
  - Kinder, die von Niqabträgerinnen unterrichtet werden, sind in ihrer Bildung beeinträchtigt.

### Contra Verbot

- Entscheidungsfreiheit
  - Frauen geben an, den Niqab freiwillig zu tragen, in dem Fall stellt ein Verbot eine große persönliche Einschränkung in ihrer Entscheidungsfreiheit dar;
  - Es ist schwer, oder unmöglich nachvollziehbar, ob der Niqab von einer Person freiwillig oder nicht getragen wird. Wir orientieren uns alle an unserer Umgebung und kleiden uns entsprechend.
  - Viele Mädchen und Frauen sehen sich gezwungen, sich zu schminken oder sehr freizügig anzuziehen, um akzeptiert zu werden;
  - Viele Frauen und Mädchen tragen den Niqab auch gegen den Willen oder Rat der eigenen Familie, zum Teil auch als jugendliche Rebellion.
- Zwang
  - Wenn Frauen gezwungen werden, den Niqab zu tragen, dann hilft ihnen das Verbot nicht, mehr Freiheit zu erlangen, da sie in solchen Situationen das Haus nicht mehr verlassen dürfen, bzw. nur unter der Gefahr einer Geldstrafe oder Festnahme;
  - Sind diese Frauen Opfer häuslicher Gewalt, sind sie für die zuständigen Behörden noch schlechter erreichbar.

- Kontext
  - Die Relevanz der Verschleierung ist von der Situation abhängig. In Flughafen-Sicherheitskontrollen, auf Banken, im Sozialministerium, in Schulen oder auf Demonstrationen etc. beispielsweise muss die Verschleierung unter Umständen abgenommen werden;
  - Es gibt in Ländern, in denen kein Verbot herrscht, schon Vorkehrungen, um verschleierte Frauen entgegen zu kommen, wenn sie sich in Institutionen befinden, in denen die Verschleierung nicht möglich ist (z. B. Banken).
- Sicherheit
  - Niemand muss einen Schleier tragen, um Waffen oder Bomben in der Öffentlichkeit zu transportieren;
  - Wenn jemand ihre oder seine Identität vor der Öffentlichkeit (z. B. Sicherheitskameras) verschleiern möchte, geht das auch mit Make-up oder Kleidung, die weitaus weniger auffällig ist;
  - Bisher haben terroristische Attentäter bei Anschlägen auf das Tragen von Niqabs verzichtet.
- Rechte der betrachtenden Person
  - Nur weil die Kleidung eines Menschen in einer anderen Person Unbehagen auslöst, ist das noch kein Grund, diese Kleidung zu verbieten;
  - Unsere Rechte werden durch die Veröffentlichung unserer Identität immer mehr eingeschränkt – durch öffentliche Kameras und dergleichen. Es sollte möglich sein, auch unerkennbar zu bleiben;
  - Auch ein Vollbart kann die Mimik einer Person einschränken.
- Integration
  - Verschleierte Personen sind nicht automatisch integrationsunwillig;
  - Es ist fraglich, ob sich ein Verschleierungsverbot positiv auf die Integrationswilligkeit integrationsunwilliger Frauen auswirkt;

- Die Integration von Niqabträgerinnen in ihrer Religionsgemeinschaft wird nicht als gesellschaftliche Integration anerkannt;
- Das Verbot polarisiert.

### Neutral

- Kleidung ist eine Art der Kommunikation. Es gibt auch andere Gruppierungen in der Gesellschaft, die ihre Zugehörigkeit in ihrer Kleidung ausdrücken – z. B. durch die Militäruniform.

### Antipluralismus und Islamophobie

Antipluralismus kann als Bestreben nach Homogenität und Ablehnung von Vielfalt verstanden werden, das durch die Schaffung binärer Gegensätze zwischen „uns“ und „ihnen“ etabliert wird (Laclau 2005 in Ajanovic et al 2015). Die Diskussion um den Niqab weist auf, dass die Grenze zu dem, was noch als positive Diversität wahrgenommen wird, keine klar definierbare ist. Ab wann ist Diversität zu viel des Guten und Homogenität erstrebenswert? Und wer definiert das?

Sorge um die Integration von Muslimen, sogar jenen der 2. oder 3. Generation, ist in Europa ein zentrales Thema in der Argumentation gegen das Tragen des Niqabs. Die Thematik der Integration von Muslimen wird oft mit der Sorge um die nationale Sicherheit und Terrorismus in Verbindung gebracht. Hier liegt die Vermutung im Vordergrund, Muslime wären durch ihre Religion oder Herkunft loyal zu fundamentalistischen Gruppierungen oder der transnationalen *Umma* (spirituelle Glaubensgemeinschaft weltweit), und dadurch nicht in der Lage, loyal zu dem Land, in dem sie leben, zu sein. Weiters wird eine Islamisierung Europas befürchtet (Grillo und Shah 2012, Liebhart 2015 und Ajanovic et al 2015).

Die Frage ist, ob sich Muslime im Auge der europäischen Betrachtenden „integrieren“ *können*, bzw. sie als Europäerinnen und Europäer akzeptiert werden würden, wenn sie sich entsprechend verhielten. Durch die metaphorische Brille des Orientalismus (Said 1978) wäre die Antwort auf eine solche Frage nein. Die These des Orientalismus besagt, dass die europäische Identität unter anderem auf der Dichotomie zwi-

schen Orient und Okzident aufgebaut ist, in dem die „westliche Kultur“ die fortgeschrittene, aufgeklärte und zukunftssträchtige ist. Auf der anderen Seite werden der Orient und die Menschen von dort in dieser Sichtweise als rückständig und unkultiviert dargestellt. Da die Herkunft, Ethnizität und Sprache eine zentrale Rolle in der bewussten Konstruktion der (nationalen) Identität spielen, bleiben Menschen aus anderen Teilen der Welt immer anders. In diesem Bild haben Nicht-Europäer, auch wenn sie sich assimilieren, nicht die Möglichkeit, als Europäer zu gelten, weil sie anders aussehen und eine andere Herkunft und Muttersprache haben. Dementsprechend problematisch besetzt ist die sogenannte „Integration“, weil sie zwar oberflächlich multikulturell formuliert wird (was positiv klingt), unterschwellig aber die Assimilierung fordert, die aber nicht komplett ermöglicht wird. Personen, die sich assimilieren wollen (in Sachen Kleidung und Sprache z. B.), sind nach wie vor mit Vorurteilen konfrontiert wie z. B. dem Paradoxon, fremd auszusehen und dennoch gute Deutschkenntnisse zu haben „Du kannst aber gut Deutsch!“.

Auf der anderen Seite wird jemand als integrationsunwillig dargestellt, wenn er oder sie sich nicht entsprechend kleidet oder verhält, wie in gegenständlichem Fall der Niqabträgerinnen. Was hier aber gemeint ist, ist Assimilierungsunwilligkeit. Hier kommt es natürlich darauf an, wie Integration definiert wird und was eine erfolgreiche Integration ausmacht.

Ballard weist darauf hin, dass das Gesichtsverschleierungsverbot ein Hinweis auf eine wachsende Kriminalisierung von Alterität (2011 in Grillo und Shah 2012) ist. Grillo und Shah (2012) argumentieren weiter, dass es hauptsächlich ein Resultat von Islamophobie und Rassismus ist (siehe auch Allen 2010 in Liebhart 2015). Es wurde aufgezeigt (Grillo und Shah 2012, Liebhart 2015 und Ajanovic et al 2015), dass die Rhetorik der rechten politischen Ebene in Europa in erster Linie einen Widerstand gegen Islam und Muslime repräsentiert und auf Islamophobie aufgebaut ist.

Islamophobie ist ein ernstzunehmendes Phänomen in Europa, das uns in der nächsten Zeit immer wieder beschäftigen wird. Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Wahlsiege der rechtsextremen und rechtspo-

pulistischen Parteien europaweit. Es gilt daher, dieses Thema vermehrt in den Diskurs um Interkulturalität und Diversität einzubeziehen.

### Kontrolle über den Körper der Frau

Natürlich ist die Opposition gegen den Niqab nicht automatisch islamophob, es gibt auch paternalistische Ansätze, in denen das Durchsetzungsvermögen und die Entscheidungsfreiheit der Frauen in Frage gestellt werden. Die Legitimierung eines Verbotes wird sehr oft mit der Wahrung der Rechte der Frauen argumentiert, die im Islam nicht gewährt sei. Joppke (2007 in Grillo und Shah 2012) bezeichnet diese Verpflichtung zum Liberalismus als „repressiven Liberalismus“.

Im vom Orientalismus geprägten Bild der muslimischen Frau ist kein Platz für Emanzipation, Freiheit und Entscheidungsfähigkeit. Hier ist auch die Idee von feministischen Muslims ein Paradoxon. Seit den Kreuzzügen, und im speziellen während der Kolonialzeit, war die europäische Darstellung des Islam stark von einer Übersexualisierung geprägt – durch Themen wie Polygamie und die Versklavung von Frauen in sogenannten Harems<sup>127</sup>. Die Befreiung der orientalischen Frau war und ist nach wie vor eine wichtige Rechtfertigung für militärische Eingriffe im Nahen Osten (Kumar 2015).

Aus feministischer Sicht kann argumentiert werden, dass es sich bei der Verschleierungsdebatte um einen weiteren Versuch handelt, den Körper der Frau, und vor allem der muslimischen/arabischen Frau aus dem globalen Süden, zu kontrollieren. Das Verbot stellt das Selbstbestimmungsrecht der Frauen gleichzeitig in Frage und nimmt es ihr weg. Und jegliche Einmischung in die Kleiderwahl von Frauen ist eine Menschenrechtsverletzung: der Zwang, einen Niqab zu tragen genauso wie der Zwang, ihn abzulegen (Rhodes 2015).

Die Verschleierung kann weder per se ein Zeichen von Unterdrückung sein, noch bedeuten, die verschleierte Person sei ganz sicher unintegriert oder gar unintegrierbar. Hier geht es auch um den Widerspruch,

---

<sup>127</sup> Harems sind Orte, an denen Frauen und Kinder sich aufhalten, nicht wie oft in orientalistischen Werken dargestellt wird, Wartezimmer für Ehefrauen oder Gefängnisse für weibliche Sklavinnen.

Niqabträgerinnen gleichzeitig als Opfer und als Störerinnen zu sehen (Bielefeldt 2015).

Wichtig ist, nicht zu vergessen, dass Niqabträgerinnen in Ländern, in denen der Niqab verboten ist, isoliert sind und sich in dem jeweiligen Rechtsstaat nicht willkommen fühlen können, da sie vom öffentlichen Leben ausgeschlossen sind. Gerade wenn ein Argument für das Verbot schädigende patriarchale Familiensituationen sind, dann macht es wenig Sinn, die betroffenen Frauen noch weiter zu isolieren: Ein weiterer Holperstein für ein positives Zusammenleben.

### Conclusio

Jeglicher Zwang, sowohl jener, das Gesicht zu verschleiern, als auch das zwangsweise Verbot bedeuten eine Einschränkung des freien Willens der Frau, mit ihrem Körper zu tun, was sie für richtig hält. Ein Recht, das erst in den letzten Jahrzehnten hart erkämpft werden konnte und weiterhin gewahrt werden muss.

Im Zuge einer Diskussion über Interkulturalität und Diversität sind Themen von Alterität zentral. Bei manchen Diversitätsthemen gehen wir individuell und gesellschaftlich an die Grenzen unserer Vorstellungskraft, aber genau das verlangt eine grundlegende Auseinandersetzung mit Vielseitigkeit. Denn wer definiert sie und ihre Grenze?

### Bibliographie

Ajanovic Edma, Mayer Stefanie und Sauer Birgit (2015) *Umkämpfte Räume; Antipluralismus in rechtsextremen Diskursen in Österreich*, Innsbruck University Press, Innsbruck

Green Todd H (2014) Editorial: Islam, Immigration, and Identity: An Introduction, <http://www.mdpi.com/2077-1444/5/3/700>, Zugriff 09.10.2015

Grillo Ralph and Shah Prakash (2012) *Reasons to Ban? The Anti-Burqa Movement in Europe*, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, Working Paper, Göttingen

Kumar Deepa (2015) Gender, Sexuality, and Empire: Imperialist Feminism in Culture, Lecture at the University of Iowa, [https://www.youtube.com/watch?v=0\\_WG5C5OIbI](https://www.youtube.com/watch?v=0_WG5C5OIbI), Zugriff 19.10.2015

Liebhart Karin (2015) Visuelle Repräsentationen antipluralistischer Politik am Beispiel der Islam- und MuslimInnenfeindlichkeit, Innsbruck University Press, Innsbruck

Meier Michael, Tagesanzeiger 10.04.2015 Im Gespräch mit UNO Sonderberichterstatter Heiner Bielefeldt „Ich bin gegen die Burka und gegen ein Burka-Verbot“ <http://www.tagesanzeiger.ch/leben/gesellschaft/Ich-bin-gegen-die-Burka-und-gegen-ein-BurkaVerbot/story/26156525>, Zugriff 23.10.2015

Rhodes Aaron, Die Zeit 14.08.2015 „Schleierfreiheit; Gegen Burkas hilft kein Verbot, sondern Liberalität“ <http://www.zeit.de/2015/31/burka-verbot-verschleierung-freiheit-grundrechte-menschenrechte>, Zugriff 22.10.2015

Said Edward (1987), Orientalism, Pantheon Books, New York





## **Die Ukraine und der russische Informationskrieg**

*Abstract: Die vielschichtigen Handlungen der Streitkräfte der Russischen Föderation im ukrainischen Raum haben eine deutliche Veränderung hinsichtlich der Stimulierung der Konfliktsituationen zur Erreichung politischer Ziele ans Tageslicht gebracht. Die begrenzten kinetischen Handlungen, unterstützt durch intensive Maßnahmen im Informationsbereich, deuten auf neue Methoden der Militärhandlungen hin.*

Als eine international verbreitete und anerkannte Definition wird der Begriff Sicherheit „als Zustand der Kontrolle über das, was die von uns geschätzten Werte gefährdet, und insbesondere über Gefahren, die – nachdem sie unüberwacht gelassen worden sind – das Fortbestehen bestimmter Subjekte in der nächsten Zukunft beeinträchtigen würde“<sup>128</sup> verstanden.

Ein solcher Ansatz der Definition von Sicherheit liefert zahlreiche Auslegungsmöglichkeiten, was sich insbesondere durch die Art und Weise manifestiert, wie gegenwärtig abspielende Konflikte entstehen, geführt werden und fort dauern. Veränderungen, welche Veränderungen in den Gesellschaften verursachen, sind Konfliktquellen. Sie resultieren vor allem aus einem mangelnden Gleichgewicht zwischen Pflichten und Rechten, Belohnung und Strafe, Freiheit und Einschränkungen, Möglichkeiten und Prinzipien. Einige Gruppen werden von diesen Veränderungen ausgeschlossen oder erhalten nur einen unangemessenen Anteil am Wohlstand und Sozialfortschritt.<sup>129</sup> Bei einer komplexen Analyse des Bereiches der Konfliktregion bedarf es den Zugriff auf eine Methodologie, die in Bezug auf Activity Based Intelligence (ABI) ver-

---

<sup>128</sup> P. D. Williams, *Studia Bezpieczeństwa*, Wydawnictwo UJ, Krakau, 2012, S. 5.

<sup>129</sup> J. L. Soeters, *Ethnic Conflict and Terrorism*, Reutledge, New York, 2005, S. 120.

wendet wird. Unter diesem Begriff ist die Identifizierung von Vorgehensweisen, Entwicklungen, Netzwerken und Sozialbeziehungen zu verstehen, die in der Konfliktregion verborgen sind. Ein wesentlicher Faktor bei dieser Analyse ist die Bezugnahme auf den Zeit- und Raumfaktor. Beim Zeitfaktor handelt es sich um eine historische Zeit, die den jeweiligen sozialen Raum bis zum heutigen Tag mitgestaltet hat, und zwar unter dem Vorbehalt, dass die für die Zukunft abgeleiteten Schlussfolgerungen den Aufbau des situationsbezogenen Bewusstseins unterstützen. Das Bewusstsein ist ein kontinuierlicher Prozess der Gewinnung, Untersuchung und Projektion des vermutlichen Zustands des Umfelds, auf das sich die Handlungen beziehen. Die zu treffenden Entscheidungen spiegeln die verfügbaren Informationen wieder und sind von kritischer Bedeutung für die sich abspielenden Umwandlungen. Die letzten Konflikte sind als Bestätigung der Veränderung des Paradigmas der Konflikt- und Kriegsfrage zu verstehen. Durch die Kommunikationsrevolution, und somit durch das Tempo der stattfindenden Änderungen, sind wir heutzutage die Zeugen der Suche nach dem Gleichgewicht zwischen kinetischen Handlungen und Handlungen, die im Informationsraum rund um den Konflikt herum vorgenommen werden.

Besonders sichtbar ist das im Fall der Krim-Annexion und der Aufrechterhaltung des Chaoskrieges in der Ostukraine durch die Russische Föderation. Die russische Theorie des Informationskrieges hat eine sehr lange Tradition, die bis in die 40er-Jahre des 20. Jahrhunderts zurückreicht. Im Rahmen des Militärinstituts für Sprachbildung wurden die ersten Empfehlungen zur Anwendung der sogenannten Sonderpropaganda formuliert. Die Umstrukturierung des oben genannten Instituts nach 2000 hat zur Entstehung der Doktrin der Informationssicherheit und zur Führung der offensiven Handlungen im Rahmen der Unterstützung einer Operation geführt. Die Erfolge in diesem Bereich spiegeln sich in den neusten Konflikten wieder, in welche Russland verwickelt ist. Die Handlungen der Russischen Föderation während der Krim-Annexion zeigen weitgehend die Komplexität von Wirkungsfaktoren und -ebenen, die durch die für Sondermaßnahmen zuständigen Praktiker als sogenannter Netcode identifiziert werden. Netcode steht für eine ideologische Dimension und bildet den Schlüssel für Prozesssteuerung – „Personen, die den sogenannten Netcode verstehen, steuern den Prozess der Beeinflus-

sung der Motivationen von ethnischen Gruppen oder ganzen Gesellschaften und gestalten den Konflikt zum eigenen Nutzen“<sup>130</sup>. Die variable Komplexität und Dynamik der Veränderungen resultieren nicht nur aus zufälligen Handlungen, sondern bilden eine Kompilation von Chaos und einer sorgfältig geplanten Operation. Aus dem Gesichtspunkt der neuen Methode der Führung der Militärhandlungen war diese Operation ein Erfolg auf der operativen Ebene. Dieser Erfolg wurde vor allem wegen der ausgezeichneten Analyse der Kultur- und Sozialebene in der Region, in der die Operation geführt wurde, und der Rückmeldung des internationalen Umfelds erreicht.

Die Lage auf der Krim und weitere Entwicklungen in der Ostukraine wurden durch die Faktoren determiniert, die bereits am Anfang der Entstehung der Staatsorganisation der Ukraine am Realitätsrand erschienen sind. Eine phasenweise Umwandlung, d. h. eine rapide Umkehr, hat sich – nach mehreren Jahren von diversen, sich kumulierenden und manchmal scheinbar in keinem Zusammenhang stehenden Ereignissen – bemerkbar gemacht.

In erster Reihe sind die Veränderungen beim Funktionieren der Russischen Föderation, deren internationaler Status sowie mehrere internationale Phänomene zu berücksichtigen, z. B. die Kriege im ehemaligen Jugoslawien, im Iran, in Georgien, der „Arabische Frühling“ oder der Krieg in Afghanistan.

Innerhalb der letzten zwanzig Jahre fand eine deutliche Polarisierung der Stellung Russlands, als Antwort auf die im Bereich der strategischen Interessen geführten Handlungen und das Zurückgreifen auf historische Reminiszenzen, statt. Seit dem Ende des Kalten Krieges hat die NATO mit einer langsamen Annäherung in Richtung der Gebiete begonnen, die in Russland als dessen vitale Interessen definiert werden. Seit 1999 erfolgten etappenweise Erweiterungen der NATO um osteuropäische Länder. Als im April 2008 während des NATO-Gipfels in Bukarest ukrainische Politiker die Zusage, dass ihr Land ein NATO-Mitglied wird, erlangt hatten, begann die russische Seite offen, das Bestehen der Ukrai-

---

<sup>130</sup> J. Darczewska, The anatomy of russian information warfare, The crimean operation, a case study, OSW, Warschau, 42/2014, S. 19.

ne in deren bisherigen Form in Frage zu stellen. Eine Welle von antiukrainischen Aussagen seitens der russischen Politiker und Beamten der Verwaltung im Kreml, die sich nach dem Bukarest-Gipfel ausbreitete, hatte oftmals den Charakter einer politischen Drohung in Bezug auf die Unabhängigkeit und Einheit des ukrainischen Staates. Der Präsident der Russischen Föderation, Wladimir Putin, warnte damals, dass im Falle der Aufnahme der Ukraine in die NATO „dieser Staat zu existieren aufhört“. Der Präsident von Russland soll auch während des Bukarest-Gipfels dem Präsidenten der USA gesagt haben, dass „Ukraine kein Staat ist! Was ist Ukraine ... Ein Teil davon ist Osteuropa, und ein anderer, großer Teil wurde von uns geschenkt.“ Einen ähnlichen Tenor hatten auch die Aussagen des russischen Außenministers, Siergiej Ławrow, und des damaligen Chefs des Generalstabs, Jurij Bałujewski. All diese Aussagen hatten eine heftige Reaktion der ukrainischen Seite hervorgerufen. In der am 12. April 2008 veröffentlichten Erklärung hat das Außenministerium der Ukraine von den russischen Behörden verlangt, die Drohungen gegen Kiew zu stoppen und unterstrichen, dass „Erklärungen der hohen Beamten der Russischen Föderation einen offen antiukrainischen Charakter haben, die territoriale Einheit der Ukraine in Frage stellen und als ein Eingriff in deren interne Angelegenheiten zu verstehen sind.“<sup>131</sup>

Diese Vorstellungen über die Zukunft der Ukraine formierten sich unter der Elite der russischen Behörden in Zeiten, in denen – nach den Worten von Marta Studenna – „die seit 1991 unabhängige Ukraine das Klischee eines Saisonstaates überwindet, mit deren Unabhängigkeit der Westen von Jahr zu Jahr immer vertrauter wird, die seine Position auf internationaler Ebene festigt, und schließlich eine moderne ukrainische Gesellschaft aufbaut“. Dieser Aufbauprozess der ukrainischen Gesellschaft ist zweifellos von größter Bedeutung, weil er zum großen Ausmaß den Erfolg in zwei anderen Bereichen generiert. Es handelt sich dabei auch um einen sehr komplexen Prozess, der die Urheber der ukrainischen nationalen Ideologie vor die Herausforderung stellt, eine ganze Reihe von ethnischen Bedingungen, unter denen der ukrainische Staat heutzutage existiert, zu berücksichtigen und in die ukrainische Geschichte und Kultur die Güter der nichtukrainischen Gruppen aufzunehmen,

---

<sup>131</sup> BBN, *Kwestia jedności narodowej Ukrainy w kontekście bezpieczeństwa wewnętrznego i międzynarodowego*, Warschau, 2010, S. 21.

ohne sie dabei politisch zu diskreditieren und zu marginalisieren, oder das Spektrum der Möglichkeiten zu erweitern, die *Ukrainität* über die ethnische Grundlage hinaus zu definieren. Kurz gesagt, beim Konstruieren der ukrainischen politischen Nation ist eine angemessene Stellung den nationalen Minderheiten zuzumessen, die sich, infolge der unterschiedlichen historischen Prozesse auf dem Gebiet des ukrainischen Staates, gefunden haben und ihren Anteil an dessen Aufbau haben. Der Anspruch der Ukrainer, die 1991 zu den Herrschern im eigenen Staat wurden, bestand allerdings darin, diesen Staat in einer ethnischen Form zu gestalten. Dies erfolgte in gewissen Fällen nicht anders als durch die Inversion des sowjetischen Schemas der ukrainischen Geschichte, in der die Ostukraine eine fortschrittliche Funktion spielte, und die Einstellung der Krim gegenüber durch herrschende Gedankenklischees gestaltet war, solche wie Gefangenschaft bei den Türken oder Tataren, politisch-militärische Rivalität zwischen Kosaken und Tataren, und schließlich die objektiv progressive Rolle des Russischen Imperiums<sup>132</sup>. Die fehlende innere Kohärenz im Bereich der Politik der ethnischen und kulturellen Integration (darunter auch das historische Erbe) in der Ukraine und die zu Wort kommenden Interessen der Gruppen von Oligarchen hatten erheblich zum Prozess der Krim-Abspaltung beigetragen. Zugleich erfolgte ein erfolgreicher Einsatz verschiedener Formen der Desinformation und propagandistischer Einwirkungen durch Russland, welcher vor allem aus tiefgreifender Erkennung und Kenntnis der sozial-kulturellen Bedingungen resultierte (dasselbe gilt für baltische Staaten und solche, die sich im Einflussbereich der Sowjetunion befanden – u. a. Polen).

Parallel zu den politischen und identitätsrelevanten Prozessen hat die Ukraine am Tag der Erklärung ihrer Unabhängigkeit zugleich auch den Status einer Atomwaffenmacht angenommen. Auf deren Gebiet befanden sich ca. 780 000 Soldaten, die neben konventionellen Waffen auch über Kernwaffen verfügten. Eine solche Situation konnte durch die internationale Gemeinschaft nicht anerkannt werden, weil damit die Gefahr verbunden war, die weltweite Sicherheit aus dem Gleichgewicht zu bringen. Folglich wurde 1994 in Budapest ein Memorandum unterzeich-

---

<sup>132</sup> M. Studenna: *Casus Kosowa. Wyzwania dla ukraińskiej polityki regionalnej w warunkach światowego kryzysu ekonomicznego*, Międzynarodowy Przegląd Polityczny, Nr. 26, 2010, S. 2.

net, aufgrund dessen die Vereinigten Staaten, Russland und Großbritannien sich verpflichtet haben, die Souveränität und territoriale Integrität der Ukraine zu respektieren und jegliche Drohungen, wie Gewalt gegen deren Unabhängigkeit und territoriale Integrität einzusetzen, zu unterlassen. Im Gegenzug für Sicherheitsgarantien hat sich die Ukraine verpflichtet, Russland die strategischen Atomwaffen zu übergeben und dem Vertrag über die Nichtverbreitung von Kernwaffen beizutreten.

Der Art. 2 dieses Vertrages besagt, dass die Russische Föderation, das Vereinigte Königreich von Großbritannien und Nordirland sowie die Vereinigten Staaten von Amerika ihre Verpflichtung bestätigen, jede gegen die territoriale Unversehrtheit oder die politische Unabhängigkeit der Ukraine gerichtete Androhung oder Anwendung von Gewalt zu unterlassen und keine in ihrem Besitz befindlichen Waffen gegen die Ukraine anzuwenden, es sei denn zur Selbstverteidigung oder in den mit der Charta der Vereinten Nationen übereinstimmenden Fällen. Auf dieser Grundlage hat die Ukraine ihre Kernwaffen an Russland übergeben. Aus heutiger Sicht stellte sich das, was damals ein Schritt in Richtung Sicherheit der Ukraine zu sein schien, als eine weitere Enttäuschung im Bereich der Sicherheitsgarantien heraus, obwohl die Verträge durch Großmächte unterzeichnet wurden. Im Laufe der gesamten Beziehungen zwischen Russland und der Ukraine sind die Krim-Frage und die Frage der Stationierung der Schwarzmeerflotte ungelöst geblieben. Zusätzliche Komplikationen wurden durch die Evolution der ukrainischen Außenpolitik in Richtung Westeuropa sowie weitere Gaskrisen generiert. Zur selben Zeit konnte Russland unter Boris Jelcyn „nicht mehr so instrumentell behandelt werden, wie dies im Westen praktiziert wurde. Den westlichen Kooperationen lief das Wasser im Munde zusammen, als sie an einen riesigen neuen Markt dachten und die durch die russische Regierung als Berater engagierten Harvard-Wirtschaftsexperten empfahlen, Kapitalismus Hals über Kopf, ohne jegliche Schutzmechanismen einzuführen, ohne die Empfindsamkeit und Folgen in Betracht zu ziehen, welche dadurch für die Russen entstehen. [...] Plötzlicher Abkehr vom Kommunismus endete für die russische Gesellschaft mit einer echten Devastation. Die Leute haben wortwörtlich ihr Land verloren. [...] Es schien damals, dass die westlichen Regierungen dem Chaos und der

Armut keine Aufmerksamkeit schenken oder es ihnen egal war.“<sup>133</sup> In dieser Lage waren weitere Veränderungen im Gang, die aus der Sicht der Russen die Gesellschaft ruinierten, wie der Krieg in Tschetschenien, Terroranschläge und eine immer größere soziale Spaltung. Unter solchen Umständen und in dieser Atmosphäre ist Wladimir Putin an die Macht gekommen, der samt Dmitri Miedwiediew eine Politik führt, welche die innere Integrität Russlands stärkt und „es vom Knien aufstehen lässt“. Zugleich fand auf dem internationalen Parkett eine systematische Festigung der Position Russlands statt.

Ähnlich wie am Anfang der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts führt die einerseits instrumentelle, verachtungsvolle und andererseits lakaienhafte Einstellung zu Russland zur fehlerhaften Auslegung der im ideologischen Bereich Russlands stattfindenden Veränderungen. Von Habgier und der Jagd nach Gewinn getriebene Beziehungen zu einem fantastischen Absatzmarkt für eigene Produkte versperren den in westlicher Kultur großgezogenen Eliten die nüchterne Einschätzung der Lage. Es kommt u. a. zur Verstärkung der Militärkooperation zwischen Frankreich, Deutschland und Russland. Es genügt an dieser Stelle, solche Projekte wie „Mistral“ oder Kampfschulungszentrum der russischen Armee in Mulino zu erwähnen, das eine allseitige Schulung – an 3D-Simulationsanlagen und auf einem Militärübungsgebiet – eines taktischen Großverbandes (Brigade) inklusive Übungskämpfen zwischen zwei Brigaden ermöglicht. Als das erste Objekt dieser Art in der russischen Armee (über ähnliche Schulungszentren verfügen lediglich einige westliche Streitkräfte) hat es grundsätzlich den Verlauf und den Charakter der Schulung der Landeseinheiten sowie der mit ihnen kooperierenden Luftstreitkräfte und der Luftlandeeinheiten verändert.

Bereits nach dem Krieg gegen Georgien gab es mehrere beunruhigende Ähnlichkeiten zwischen der Situation in der Ukraine und jener in Georgien. In beiden Ländern sind infolge der Volksrevolutionen die prowestlichen Regierungen an die Macht gekommen – 2003 in Georgien und 2004 in der Ukraine. Zusammen mit Georgien strebte die ukrainische Regierung nach einem Beitritt zur NATO. Während des NATO-Gipfels im Bukarest im April wurde in einem Kommuniqué festgestellt,

---

<sup>133</sup> A.Roxburgh, *Strongman u szczytu władzy*, Foksal, Warschau, 2012, S. 25-30.

dass beide Staaten in der Zukunft „zu NATO-Mitgliedern werden“. Die georgische und die ukrainische Regierung kooperierten auch bei der Entwicklung der Transitrouten zwischen dem Kaspischen Meer und Europa, die Russland umgehen. Zugleich ist die Aussage Putins während des Gipfels in Bukarest unbemerkt geblieben, der in einer Pressekonferenz gesagt hat, dass „das Erscheinen eines mächtigen Militärblocks an unseren Grenzen [...] durch Russland als eine direkte Bedrohung der Sicherheit unseres Landes betrachtet wird.“

Die Ukraine und Georgien haben auch gewisse Schwachpunkte gemeinsam. Die ukrainische Krim-Region ist überwiegend durch eine russischsprachige Bevölkerung bewohnt, die sich teilweise den Anschluss an Russland wünscht. Die Krim-Halbinsel beherbergt auch einen wichtigen Flottenstützpunkt, auf die Russland nicht verzichten wollte. Russland konnte dasselbe Szenario anwenden, indem es den prorussischen Aufstand auf der Krim schürt und den Präzedenzfall von Südossetien nachahmend die Situation herbeiführt, in der um russische Militärintervention zum Schutz gegen Kiew ersucht wird. Alle haben die geäußerten Warnungen überhört. Für Russland war jedoch wichtig, die nationale Einheit zu stärken, was von großer Bedeutung für die gesellschaftliche Unterstützung seiner Handlungen war, insbesondere hinsichtlich der Integration der Gesellschaft, basierend auf der Idee des Nationalismus und der Berufung auf die nationale Geschichte, und zwar die kurze Geschichte der eigenen Gesellschaft und die lange Geschichte auf der Krim (diese Handlungen knüpften bereits im Laufe der Krim-Annexion an den Großen Vaterländischen Krieg an). „In der Praxis tauschen kulturelle und politische Formen des Nationalismus ihre Plätze untereinander, und die Nationalisten können sich zwischen ihnen frei bewegen. Wenn die Ziele des politischen Nationalismus schwächer werden, kann an seiner Stelle kultureller Nationalismus eintreten, indem er dadurch kollektive Ressourcen der Gemeinschaft stärkt.“<sup>134</sup> Solche Verstärkung lässt sich am Beispiel der zwei wichtigsten nationalistischen Strömungen in Russland beobachten. Eine davon ist im Rahmen der imperialistischen und russisch-orthodoxen Gruppierungen und die andere im Rahmen der nationalen Strömung versammelt. Die Folgen der Berufung auf nationalisti-

---

<sup>134</sup> A.D. Smith, *Nacjonalizm, Sic!*, Warschau, 2007, S. 143.



sche Gruppierungen machen sich letzters in der Rhetorik der Gruppierungen bemerkbar, die erwarten, „dass der Kreml infolge des ‚Russischen Frühlings‘ die Gründung der separatistischen Republiken im Osten der Ukraine herbeiführt, die es Russland erlauben, den ukrainischen Staat zu destabilisieren. Diese Lösung befriedigt jedoch nicht die Vertreter der Radikalnationalisten, deren Ziel darin besteht, Neurussland als einen selbständigen Staat anzuerkennen, sein Territorium weiter zu vergrößern und russische Militärkräfte dorthin offiziell einzuführen.“<sup>135136</sup>

Zur selben Zeit erschien ein weiterer wichtiger Faktor zur Unterstützung der russischen Initiative. Es handelt sich dabei im internationalen Kontext um die Erklärung der Unabhängigkeit durch den Kosovo im Jahre 2008. „Die Kosovo-Frage hat die internationale Arena ziemlich deutlich gespalten, und zwar in einem solchen Ausmaß, dass einer der Hauptakteure – die Europäische Union – keine gemeinsame Stellung hinsichtlich des neuen Staates erarbeitet hat, sondern dies dem Ermessen der Regierungen der einzelnen Mitgliedstaaten überlassen hat. Entschiedene Gegner der Kosovo-Unabhängigkeit waren jene Länder, die selbst Probleme mit nationalen Minderheiten haben, die durch eine weitgehende Autonomie nicht zufriedengestellt worden sind, ihre Erwartungen auf Unabhängigkeit hegen und für die der Kosovo-Präzedenzfall die Rolle eines gewissen Know-Hows spielen kann. Die Übertragung der Frage nach der Anerkennung eines neuen Staates auf die Ebene der selbständigen Entscheidungen der EU-Mitgliedstaaten kann als eine Art Versuch verstanden werden, aus dieser Sackgasse herauszukommen, in die deren Leader geraten sind, was im Grunde genommen deren mangelhafte innere Kohärenz bloßgestellt hat. Mangelnde Einstimmigkeit der Europäischen Union hinsichtlich der Kosovo-Frage und sogar ein bewusster Verzicht auf einen Versuch, eine gemeinsame Stellungnahme zu dieser Frage herauszuarbeiten, zeigen ein vielsagendes Bild der politischen Differenziertheit und der weitläufigen Unstimmigkeitsbereiche im Rahmen der EU-Außenpolitik. Bei der Frage des Kosovo geht es heutzutage nicht so sehr um die Etablierung eines neuen Subjekts der internationa-

---

<sup>135</sup> K. Jarzyńska: *Rosyjscy nacjonaliści wobec polityki Kremla na Ukrainie*, OSW, 2014, Kommentare.

<sup>136</sup> <http://govoritmoskva.ru/interviews/265/> [heruntergeladen am 22.02.2014, um 12:56 Uhr].

len Beziehungen, sondern eher um die Verfassung dieser Beziehungen und der dabei herrschenden Ordnung, die auf dem UNO-Sicherheitssystem samt seinen Hauptwerten, wie Souveränität und territoriale Integrität einerseits und Selbstbestimmungsrecht andererseits, basiert. Unbestritten ist, dass die Unabhängigkeit des Kosovo nicht die einzige Ursache der Schwächung dieses Systems und für dessen Unzulänglichkeit ist, was sich schon seit mehreren Jahren beobachten lässt. Sie ist jedoch jene Ursache, die vielleicht zum größten Teil für weitere Veränderungen der bisherigen internationalen Ordnung ausschlaggebend sein kann, die letztendlich zur totalen Destruktion dieser Ordnung führen können. [...] Die oben erwähnten Kontroversen hinsichtlich der Unabhängigkeitserklärung des Kosovo verwandeln sie in einen Präzedenzfall, auf den sich andere separatistische Bewegungen zu berufen versuchen können, was einen nicht unbedeutenden Destabilisierungsfaktor für mehrere Regionen Europas bildet. Andererseits kann das unabhängige Kosovo eine Art Anzeige für pragmatisch denkende Politiker sein: Die Unabhängigkeit eines Teils des Landes zu proklamieren und dort seine eigene Regierung zu installieren, kommt viel billiger als einen Bürgerkrieg im ganzen Land auszufechten. Zum Schluss handelt es sich dabei auch um ein Beispiel für die Unterordnung der Regelungen des internationalen Rechts der Entschlossenheit, infolge der Durchsetzung der westlichen Interessen im breiten Sinn.“<sup>137</sup> Der Kosovo-Fall wurde mehrmals im Laufe der durch die Russische Föderation geführten Propagandakampagne, welche die Krim-Annexion begründete und untermauerte, diskutiert, da er deutliche Parallelen zeigte und den Eindruck der Heuchelei des Westens entstehen ließ.

Was den Prozess der Übernahme der Kontrolle über die Krim angeht, so lässt sich neben den früher angesprochenen Themen (der Umfang der Analyse erschöpft nicht die Gesamtheit der Bedingtheiten für eine Statusänderung der Krim und weist nur auf deren ausgewählte Aspekte hin) die Frage nach Ausnutzung der auf der Krim selbst vorhandenen Faktoren stellen, die eine Sezession begünstigen. An dieser Stelle ist hauptsächlich die komplizierte Lage der nationalen Minderheiten, darunter die große zahlenmäßige Überlegenheit von Russen und Krimtataren

---

<sup>137</sup> M. Studenna: *op. cit.*, S. 4.

gegenüber den ethnischen Ukrainern, zu erwähnen. Dazu kommt noch das bereits erwähnte Problem der nationalen Ideologie, das zu Schwierigkeiten bei der Einfügung der Krim in die ethnisch und historisch ukrainischen Gebiete führt. „Kriterien der ethnischen Identität: sprachliche und kulturelle Besonderheit, Zusammenhang mit einem bestimmten Gebiet, Geschichte und Genealogie der Gruppe sowie spezifische Attribute, die in einem Selbststereotyp zum Ausdruck kommen, werden immer häufiger den kritischen Betrachtungen, bewussten Entscheidungen und beabsichtigten Handlungen ausgesetzt. [...] Gewohnheitsmäßige, natürliche, offensichtliche Bindung, basierend auf einem reflexionslosen Gefühl des Einheimischseins und der territorialen Zugehörigkeit, das durch das Phänomen der Volkstümlichkeit zum Ausdruck kommt, wandelt sich in Richtung Bindungen, die durch eine bestimmte Gruppe verliehen, kreiert, und manchmal sogar hergestellt werden.“<sup>138</sup>

Die Russen, unter denen vor der Einleitung des Prozesses der Krim-Sezession keine politische und identitätsbezogene Einstimmigkeit herrschte, sind ein Beispiel für eine durch Manipulation kreierte Sozialgruppe. An dieser Stelle muss der Charakter des modernen Krieges erwähnt werden. Die bereits beschriebenen asymmetrischen oder hybriden Kriege bilden nur eine Zwischenphase, die zu einem Phänomen führen, das durch Jewgienij Messner<sup>139</sup> als „Chaoskrieg“<sup>140</sup> beschrieben wird. Er hat den als „mjateżowojna“ bekannten Begriff eingeführt. Er kündigte eine Ära von Kriegen in anderen als bisher bekannte Formen der in einer neuzeitlichen Ära geführten Militärhandlungen an, die keine Handlungsnormen oder sogar Handlungsschablonen anerkennen. Angesichts der sich annähernden regulären Streitkräfte greifen deren Gegner nach einer zum jeweiligen Zeitpunkt am meisten Erfolg versprechenden Taktik, und zwar durch Anwendung solcher Mittel wie Terror, Banditenwesen, Aufstände, Straßenchaos, Demonstrationen und Manifestationen, die das Hinterland des Gegners desorganisieren. Gemeinsam sind nur die Entwicklungsphasen der früheren Kriege und der Chaoskriege. Beginnend

---

<sup>138</sup> E. Nowicka: *Etniczność w procesie przemian*, Przegląd Polonijny 3, S. 11-18.

<sup>139</sup> Jewgienij Messner: ein bekannter Strategietheoretiker am Anfang des 20. Jahrhunderts, Oberst im Generalstab der imperialen Armee und nach 1917 – einer von russischen Emigranten.

<sup>140</sup> Е.Э. Месснер, *Всемирная мятежевоина*, Жуковский, Moskau, 2004, S. 15

mit Demoralisierung und Straßenunruhen (Verweigerung des Gehorsams gegenüber der Staatsgewalt), bis hin zum Terror und zur Anwerbung der Befürworter der Revolutionsbewegungen. Zum Schluss bleibt noch „das Denken zu verführen“, d. h. nach dem sogenannten Netcode zu greifen. Dieser Prozess wird durch „die vierte Gewalt“, Globalisierungsprozesse und die Vernetzung der Gesellschaften unterstützt. Man kann die These riskieren, dass in der Situation des immer stärker werdenden Konflikts gerade die Medien zur ersten Gewalt werden, weil sie erfolgreich die Macht über das Denken der Menschen übernehmen, indem sie vereinfachte Stereotype und Vorurteile kreieren, die zur Eskalation der Konflikte führen können. Insbesondere die Medien in den Händen von Eliten können die Macht über Gesellschaften übernehmen, ein vereinfachtes Bild entsprechend den Ausrichtung der bestimmten Interessengruppen übermitteln, und schließlich den Hass einimpfen sowie Kriege rechtfertigen. Angriffe im Informationsbereich sind die Quelle der unterbrochenen, inkohärenten und unsicheren Handlungen der Teilnehmer des Konflikts. Die Europäische Gemeinschaft soll den Platz für alle Europäer vorgesehen haben, wobei sie diese oft mit Unterstützung der Medien in bessere und schlechtere, ethisch und unethisch handelnde, rechtschaffene und unehrliche, mit Machtbefugnis ausgestattete und der Macht beraubte Subjekte teilt. Zum Schluss bewirken wir den endgültigen Untergang des Gegners, denn das endgültige Ziel des Chaoskrieges ist nicht körperliche Vernichtung, sondern der Abbau der bisherigen Strukturen. Schon Sun Tzu sagte: „Ein Königreich, das einmal zerstört wurde, kann nie wieder errichtet werden; und auch die Toten können nicht ins Leben zurückgeholt werden.“ Heutzutage lassen sich solche Tendenzen ziemlich deutlich bemerken. Der Kriegszustand scheint in unseren Zeiten etwas ganz anderes als bisher zu sein. Kriege können ohne einen einzigen Schuss geführt werden.

Solche Beobachtungen können in Bezug auf Operationen auf der Krim gemacht werden. In der ersten Konfliktphase fanden Handlungen der offiziell „nicht identifizierten“ Truppen mit militärischem Charakter statt. Sie hatten eine lokale, natürliche Unterstützung seitens der ethnischen Minderheiten sowie eine informationsbezogene Unterstützung von außen und eine mehrschichtige, sowohl durch elektronische Medien als auch eine durch Presse und Fernsehen geführte Manipulation der Gesell-

schaft in Anspruch genommen. Diese Maßnahmen umfassten alle Ebenen der kulturelevanten Einwirkung, d. h. wirtschaftliche, soziale, militärische Bereiche usw. Die durch die Russische Föderation offiziell nie bestätigte Tätigkeit der Truppen führte im Grunde genommen dazu, dass es unmöglich war, eine eindeutige Antwort auf die entstandene Gefahr zu erarbeiten. Diese Ereignisse gehen in die Gegenwartsgeschichte als die ersten Handlungen der nationalen Armeen ein, die kulturbezogen fremde, der Organisationskultur der Terrorstrukturen entsprechende Verhaltensweisen übernommen haben. Die Führung solcher Handlungen und deren Erweiterung bis in die Ostukraine haben eine Situation entstehen lassen, in der die Militäroperationen, die durch „nicht identifizierte“ Kräfte der Russischen Föderation (die sogenannten grünen Männchen oder Separatisten) geführt werden, die Form des Chaoskrieges angenommen haben. Diese Handlungen, die sich auf ein flächenmäßig relativ geringes Gebiet der Ukraine erstrecken, destabilisierten den gesamten Staat und seine Beziehungen im globalen Maßstab. Sie basierten auf der hohen Effizienz des russischen Nachrichten- und Informationsdienstes. Die tiefgreifende Erkennung des Kulturhintergrundes am Operationsort und die Projektion der Reaktionen des internationalen Umfeldes trugen zum Erfolg der Operation bei.

Als Zusammenfassung der bisherigen Aufführungen lässt sich feststellen, dass der Einsatz der differenzierten Kulturmilieus bei nichtkonventionellen Handlungen zum Bestandteil des gegenwärtigen Schlachtfeldes wurde.

Die Verschiebung des Schwerpunktes der geführten Handlungen in Richtung Informationsbereich bedarf der Erarbeitung eines Systems und einer Struktur, die für die Bekämpfung solcher Phänomene geeignet sind. Der Kampf gegen solche Methoden der Kriegsführung ist sehr schwierig, weil er größtenteils auf der Verführung des Denkens im Rahmen der Propaganda beruht, die im Prozess des Kriegsmarketings betrieben wird. Die Antwort auf solche Gefahren besteht im Kreieren des zukünftigen Denkens, im Rahmen dessen die Realitätswahrnehmung durch die Gesellschaft des Wissens und des Netzwerks gestaltet wird. Dazu sagte Manuel Castells: „... Es lässt sich als historische Tendenz festhalten, dass die herrschenden Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind. Netzwerke

bilden die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaften, und die Verbreitung der Vernetzungslogik verändert die Funktionsweise und die Ergebnisse von Prozessen der Produktion, Erfahrung, Macht und Kultur wesentlich.“<sup>141</sup> Weil die Netzwerkgesellschaft immer in Zeit und Raum als eine Form der gesellschaftlichen Organisation existierte, liefert das Paradigma der Informationstechnologien das Basismaterial für eine rasante Entwicklung der Netzwerke in gegenwärtigen Gesellschaften. Folglich gilt: „[...] die Netzwerklogik verursacht gesellschaftliche Determination auf einer höheren Ebene als nur das durch das Netzwerk hervorgehobene spezifische gesellschaftliche Interesse: Kraft der Strömungen übersteigt die Strömungen der Kraft ...“<sup>142</sup> Das bedeutet, dass gesellschaftliche Prozesse im globalen Maßstab durch Gewalttätigkeit, Nichtlinearität und Unvorhersehbarkeit charakterisiert werden, und Europa wegen seines multikulturellen Charakters für sie besonders empfänglich sein wird.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> M. Castells: *The Rise of the network society*, Blackwall Publishing, West Sussex, 2010, S. 786.

<sup>142</sup> Ibidem, S. 790.

<sup>143</sup> M. Pawlak, R. Wierzbinski, *Organizacja ucząca się i wychowująca w obliczu nowych wojen*, Bezpieczeństwo Europy, Warschau, 2015, Zitate entnommen aus der Publikation.

**Aga Trnka-Kwieceński**

## **Von der prinzipiellen Unmöglichkeit interkultureller Kompetenzvermittlung**

### **Eine kultur-paradoxe Streitschrift**

Der Markt bietet alles an, was das interkulturell bedürftige Herz oder Hirn begehren – interkulturelle Trainings aller Art in der Instant-Variante weniger Stunden bis hin zu ausgefeilten Programmen über mehrere Tage und Wochen. Und sie alle versprechen die umfassende Vermittlung interkultureller Kompetenzen, die vorzugsweise im beruflichen Umfeld zum Einsatz kommen sollen. Dann nämlich, wenn es gilt, mit Menschen in Kontakt zu treten, die in Abweichung zu vertrauten Formen oder Kontexten interagieren. Dieses relative Überraschungsmoment möglichst schnell und effizient zu überwinden, verspricht uns ökonomisch relevanten Erfolg und ist somit höchstes Gebot. Statistiken, die immer wieder durchs Internet kursieren, und die eindrucksvoll Zeugnis davon ablegen, wie viel Geld Unternehmen weltweit verlieren, nur weil es auf interkultureller Ebene zu Missverständnissen und in weiterer Folge zu Zerwürfnissen gekommen ist, drängen sich immer wieder gerne in das Bewusstsein der Verantwortlichen, die dann davon inspiriert noch mehr interkulturelle Trainings abgehalten wissen wollen, um eben dies zu verhindern. Und der Markt bedient natürlich vorausseilend gehorsam den Bedarf, den er nicht selten selbst erst geschürt hat. So zynisch könnte die Analyse ausfallen, vor allem dann, wenn man die These stützt, dass der Markt nicht nur das anbietet, was auch wirklich gebraucht wird, sondern die Nachfrage nach dem schürt, was er in der Lage ist anzubieten. Dass diese Überlegung nicht völlig von der Hand zu weisen ist, wird deutlich, wenn man den Blick in die Filmindustrie richtet: Wir sehen heute Blockbuster in den Kinos, in denen King Kong mit Dinosauriern kämpft, nicht weil das Filmpublikum ein tiefes Bedürfnis danach hätte, sondern ausschließlich deshalb, weil es technisch möglich ist. Die Frage, die sich angesichts dessen stellt, ist jene, ob wir nur deshalb interkultu-

relle Trainings in unterschiedlichster Ausprägung finden, weil es schlichtweg möglich ist, und weil der Markt dies verträgt.

Unterschiedlichste Institutionen bieten solche Trainings an, und von der One-Man bzw. One-Woman Show bis hin zu ganzen Unternehmen wollen in diesen unterschiedliche Ziele erreicht werden. Die Slogans variieren von „Vermeiden Sie teure Fehler im Auslandsgeschäft: 200 Experten aus der Wirtschaft zu 112 Ländern!“ (<http://globalcultures.com/>, letzter Zugriff: 7.12.2015) bis hin zu umfassenderen Versprechen. Mit speziellem Focus auf China will beispielsweise ein Anbieter aus München damit punkten: „Ein anderes Land, drei andere Kulturen. Eigentlich ist alles ganz einfach – und doch gilt es die kleinen Stolpersteine zu erkennen. Damit Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen erfolgreich sind – in einem Land in dem drei Kulturen nebeneinander existieren, in dem Entscheidungen anders gefällt werden und Geschäftspartner wie Mitarbeiter anderes von Ihnen erwarten.“ (<http://www.chinesisch-in-muenchen.de/malaysia-singapur.html>; letzter Zugriff: 7.12.2015) Interessant ist dabei, dass das Konzept in der kurzen Präsentation auf der eigenen Homepage den Eindruck vermittelt, als gäbe es in China drei Kulturen, die zudem völlig voneinander zu unterscheiden wären, und noch viel erstaunlicher ist das angedeutete Versprechen, etwaige mögliche Stolpersteine wären erkennbar und restlos eliminierbar – unabhängig von persönlichen Dispositionen der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure. Diese Verkürzung mag dem Umstand geschuldet sein, dass es gilt, potentielle Kundschaft mit knappen Informationen nicht überfrachten zu wollen. Aber gleichzeitig sind solche Präsentationen ein Ausdruck dessen, dass unsere Sicht der Welt maßgeblichen Einfluss darauf hat, wie wir glauben adäquat interkulturell kommunizieren zu wollen. Der Anbieter verspricht weiters die Vermittlung folgender Themen: „[...] die drei großen Volksgruppen: Malaien, Chinesen, Inder und die Grundzüge ihrer Religion. [...] Kulturelle Werte: Verständnis gegenüber Gemeinschaft & Individualität, Planung, Zeit, Gesichtswahrung, ... [...] Kommunikation: Von Schulz von Thun bis zum Meeting, von privat bis offiziell.“ (<http://www.chinesisch-in-muenchen.de/malaysia-singapur.html>; letzter Zugriff: 7.12.2015) Und abschließend werden noch die üblichen „Do und Dont’s“ in Aussicht gestellt.



Allerdings: Die Vorstellung davon, dass allein die indische Volksgruppe eine Gruppe sein könnte, die von Homogenität geprägt ist, ist dermaßen absurd wie der Anspruch, kulturelle Werte abgekoppelt von individuellen Dispositionen sowie generationsbedingten Faktoren sehen zu wollen. Die Kluft zwischen Generationen, die Tatsache, dass vor allem in wirtschaftlichem Kontext Arbeitsbiographien heute von großer Internationalität geprägt sind, und der Fakt, dass diese internationale Flexibilität ja auch längst nicht mehr vor dem Privatleben bzw. dem Liebesleben halt macht, all diese Aspekte bedingen, dass wir seriöserweise überhaupt nicht davon ausgehen können, dass Kultur und Homogenität einander zwingend bedingen. Und doch passiert genau das häufig im Kontext interkultureller Trainings. Wenn dann auch noch Kulturen in der Formulierung eines „Anderen“ konstruiert werden, geht umgehend das nächste Fenster für Missverständnisse auf. Das Konzept vom Eigenen, dem das Fremde entgegensteht, legt Zeugnis von einem Weltbild ab, das von Ethnozentrismus geprägt sein dürfte. Was es allerdings nicht daran hindert, eines der dominantesten Konzepte zu sein, das sich nicht nur hartnäckig im Alltag, sondern nach wie vor immer noch stark im wissenschaftlichen Diskurs behaupten kann.

Der wissenschaftliche Diskurs ist an sich auch nicht so widerspruchsfrei, wie Außenstehende bisweilen gerne meinen möchten. „Wissenschaft wird von Leuten gemacht, die zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort leben, und deren Denkmuster die von der Gesellschaft akzeptierten Wahrheiten widerspiegeln.“ (Hubbard 1989, S. 301) In diesem Sinne ist klar, dass der Einfluss der persönlichen, individuellen Denkmuster von Individuen im Wissenschaftsprozess genauso Einfluss auf die Forschung – und damit natürlich auch auf die Ergebnisse – haben, wie die Denkmuster, die in der Gesellschaft, in der Forschung passiert, dominant sind. Ein Anspruch von Wissenschaft ist daher vielfach jener, durch Absicherung mittels empirischer Methoden dieser Subjektivität möglichst zuvorzukommen, um weitgehende Objektivität herzustellen, indem Forschung intersubjektiv nachvollziehbar wird und durch den Einsatz von speziellen Forschungsmethoden abgesichert wird. Auch hier zeigt sich allerdings sehr schnell der gesellschaftliche Anspruch, wenn beispielsweise quantitative Methoden in gewisser Weise bevorzugt werden, weil sie (angeblich) aussagekräftigere Ergebnisse

liefern (können). Fakt ist, dass gerade in diesen methodischen Ansätzen sehr viel Potential steckt, eigene Wertekonzepte und Denkschemata auf Erkenntnisinteressen zu übertragen. Pauschal gesagt: Je geringer der Raum für Überraschungen und unerwartete Ergebnisse ist, desto größer dürfte die Übertragung von solchen Wertkonzepten und Denkschemata sein.

Legt man diese kühne These nun auf den Kontext von interkultureller Kompetenzvermittlung um, so zeigt sich sehr schnell, wie problematisch es ist, wenn vor der Vermittlung dieser Kompetenzen nicht eine tiefergehende Reflexion und Bewusstseinsbildung erfolgen, in der eigene Ethnozentrismen und Konzepte transparent gemacht werden. Dieser Prozess ist übrigens nicht nur für die vermittelnde Instanz, sondern auch für die lernende Instanz von entscheidender Wichtigkeit. Dabei gilt es nicht, ausnahmslos alle diese „blinden Flecken“ zur Gänze abzulegen. Allein das Bewusstsein darüber, dass es sie gibt, und die Auseinandersetzung damit, sind schon ein wichtiger Meilenstein. Launig gesprochen, könnte man fast meinen, dass, wenn dies erst einmal gelungen ist, der Rest nicht mehr so relevant ist. Denn tatsächlich zeigt sich in unterschiedlichsten Kursszenarien, dass trotz stundenlanger Diskussionen, Übungen und Informationen über interkulturelle Kompetenzen am Ende doch wieder ein bequemer Rückzug in die eigene Wertewelt stattfindet, aus der heraus man davon abweichende „Andere“ wahrnimmt, um diese vielleicht auch noch zu klassifizieren und zu bewerten. So menschlich nachvollziehbar dieses Verhalten auch sein mag, so wenig hilfreich ist es dennoch in interkulturellen Prozessen.

Wie stark solche Konzeptionen eines vielleicht sogar „exotischen Anderen“ sind, beweisen nicht nur historisch relevante Beispiele, sondern auch solche aktueller Populärkultur. In einem Musikvideo von Nicki Minaj, einer Rapperin und R&B-Sängerin, mit dem Titel „Anaconda“ (vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=LDZX4ooRsWs>, letzter Zugriff: 28.11.2015) thematisiert diese das in der Gesellschaft existierende Vorurteil gegen besonders ausgeprägte Körperregionen. Sie präsentiert sich in ihrem Musikvideo vor einer Kulisse aus Buschhütten mit folkloristisch wirkenden Masken und Ornamenten, tanzt in lasziv-erotisierter Form und verkündet ihre Botschaft an ein junges Millionen-Publikum. (siehe Abbildung 36)



**Abbildung 36: Screenshots aus Nicki Minaj, Anaconda**

(vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=LDZX4ooRsWs>, letzter Zugriff: 28.11.2015)

Interessant an den Darstellungen ist dabei vor allem, dass Minaj für sich reklamiert, Feministin zu sein, und in diesem Sinne eigentlich sexistische Darstellungen und Inszenierungen vermeiden sollte. In diesem Video allerdings kommt es nicht nur zu eben solchen, sondern auch zu einer Inszenierung von afrikanischer Kultur, die zumindest für Verwunderung sorgen muss. Dass es sich hierbei um ein feministisches Statement handelt ist allerdings nicht selbsterklärend, und selbst mit Kommentar ist es nicht offensichtlich. Konterkariert würde eine eventuelle emanzipatorische Botschaft jedenfalls durch die teils absurde Darstellung kulturell konnotierter Symbole. Die Bandbreite möglicher Interpretationen ist dennoch so breit wie individuell. Und auch wenn es einen gesellschaftlich akkordierten Konsens darüber geben mag, was akzeptabel ist, und in welcher Form es Großteils interpretierbar ist, so bleibt dennoch die Frage offen, wie universell solche Symbole und Inszenierungen sind.

Eine beliebte Übung für den Einstieg in interkulturelles Verstehen bildet die so genannte D.I.E.-Übung, die in unterschiedlichsten Varianten immer wieder gerne eingesetzt wird. Das Tool ist denkbar einfach: Die Lernenden betrachten ein Bild und müssen im ersten Schritt das Bild beschreiben, dann erst erfolgt die Interpretation und abschließend die Evaluierung des Bildes. Ziel ist es, diese Prozesse exakt auseinanderzuhalten, weil im Alltag genau das so schwer fällt, kaum stattfindet, und

vielfach die erste Quelle für Dissonanzen und Konflikte sein kann, egal ob im privaten oder beruflichen Kontext. Welches Bild dabei gewählt wird, ist kontextabhängig. Die Überlegung, ein Motiv zu wählen, das unweigerlich einen Konnex zu weniger vertrauten Völkern und Lebensweisen herstellt, ist eine Möglichkeit. Eine andere ist, ein Bild zu wählen, bei dem die Interpretation relativ offensichtlich ist, und daher der erste Schritt der Beschreibung so viel schwerer ist als die meisten denken. Die Erfahrung zeigt, dass der erste Schritt eine echte Herausforderung ist: Was ist tatsächlich unsere Wahrnehmung, auf welche Fakten können sich die Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmer einigen, und welche fallen bereits in den Bereich einer Interpretation? Teilweise führt diese eine Übung bereits zu hitzigen Diskussionen und deckt zahlreiche Missverständnisse auf. Was sie auf jeden Fall offenlegt, sind Wertekonzepte und Interpretationstendenzen einzelner, die sich in den jeweiligen Wortmeldungen recht schnell offenbaren. Das Erlebnis, dass jemand ein Bild, das für manche so offensichtlich ist, so konträr dazu sehen kann, ist meist ein Schlüsselerlebnis. Und genau darum geht es auch bei der Vermittlung interkultureller Kompetenzen: die Wahrscheinlichkeit, dass meine Wahrnehmung von der eines anderen Menschen abweichen kann, muss in den Aufmerksamkeitsfokus gerückt werden. In weiterer Folge gilt es, anzuerkennen, dass beide Interpretationen gleichwertig sind. Erst auf dieser Basis kann Kommunikation auf Augenhöhe stattfinden. Freilich müssen die jeweiligen Positionen dabei keineswegs gutgeheißen oder gar übernommen werden. Denn es geht keinesfalls darum, eine über die andere stellen zu müssen. Die Koexistenz beider Positionen ertragen zu können, ist ein entscheidender Faktor interkultureller Kompetenz. Natürlich konfrontiert uns der Alltag, und vor allem die berufliche Praxis, immer wieder damit, dass genau dies die Zielvorgabe ist, die mit Hilfe von interkultureller Kompetenz leichter erreicht werden soll. Aber da gilt es klar zu trennen, dass dies nicht die eigentlich Aufgabe interkultureller Kompetenz sein darf, wenn sie in solchen Fällen lediglich Mittel zum Zweck sein soll. Klar wird nun, dass interkulturelle Kompetenz vielfach auf einen funktionellen Anspruch reduziert wird, sie aber im eigentlichen Sinne vielmehr eine Frage innerer Haltung ist. Das ist aber ein grundlegender Unterschied. Wird interkulturelle Kompetenz als „um-zu-Strategie“ verstanden, um mehr oder weniger konkrete Ziele zu erreichen, dann scheitert dies allzu häufig daran, dass

die erworbenen Kompetenzen (welcher Art auch immer) geradezu „aufgesetzt“ wirken können, wohingegen die nur längerfristig zu erreichende innere Haltung eine Veränderung für die Persönlichkeit bedeutet. Diese ist freilich weder generell gewünscht noch stets problemlos. Welcher erwachsene Mensch genießt schon in vollen Zügen, wenn er erkennen muss, dass bisherige Anschauungen und Konzepte nun nicht mehr in der bisherigen Form anwendbar sein sollen? Daher ist der Prozess ein überaus behutsam zu begleitender, und spätestens dann stellt sich die Frage, ob nicht Interkulturelle Trainings weniger Kenntnisse über diverse Sitten und Bräuche anderer Länder beinhalten sollten als vielmehr die Offenheit, solche wahrzunehmen und als mit den vertrauten Sitten und Bräuchen gleichwertig zu sehen. Provokant gefragt, könnte man statt aufwändiger Trainings auch einen Kurs zur Steigerung der Empathiefähigkeit anbieten? Ein solcher könnte eventuell die bessere Alternative zu solchen Trainings sein, in denen tatsächlich lediglich die Sitten und Bräuche von einzelnen Nationen aufgezählt werden, was von manchen bereits als interkulturelle Kompetenz eingestuft wird. Denn eine empathische Grundhaltung garantiert zumindest eine Begegnung auf Augenhöhe, und diese ist nicht unbedingt Inhalt aller interkulturellen Trainings.

Dabei soll keinesfalls außer Acht gelassen werden, dass die Grenze für Gleichwertigkeit für viele dort gegeben ist, wo die Sitten und Bräuche in krassem Gegensatz zu eigenen Wertekonzepten stehen. Denkt man hierbei an Traditionen wie die Beschneidung von Mädchen, Ehrenmorde und (moderne) Sklaverei, dann zeigt sich deutlich, dass dieser Prozess nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern stets in einen sozialen Kontext eingebettet ist. Dies verleiht dem Prozess der interkulturellen Kompetenzvermittlung bzw. dem Erwerb derselben eine besondere Dynamik. Üblicherweise gibt es in allen Gesellschaften Instanzen und Strukturen, die sich mit solchen massiven Abweichungen von den akkordierten Wertvorstellungen beschäftigen. Das soll nicht die Legitimation dafür sein, die Verantwortung darüber stets bequem zu delegieren, aber das Erkennen der eigenen Aufgaben, der Grenzen und Möglichkeiten seines eigenen Tuns und das Bewusstsein, diese Rahmenbedingungen und die Konsequenzen zu erkennen, ist eigentlich eine zentrale Frage der menschlichen Sozialisation.

In der Vermittlung interkultureller Kompetenz erscheint besonders wichtig, neben der inneren Haltung auch diese soziale Kompetenz zu stärken, die uns hilft, Wahrnehmungen und auch Interpretationen zu differenzieren: Abgesehen von den – nunmehr bewussten – „blinden Flecken“ gilt es auch, im Kontakt mit einem Gegenüber entsprechend zuzuordnen, was zutiefst menschlich ist und was kontextabhängig eine Frage der länderspezifischen Kultur sein mag. „Während auf der einen Seite – vor allem aus Gründen trainingspragmatisch motivierter Komplexitätsreduktion – nach wie vor mit weitgehend homogenen Modellen von Länder- oder Nationalkulturen gearbeitet wird, argumentieren Kritiker dieser Konzepte, dass ein solches Kohärenzdenken vor dem Hintergrund der politischen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen der vergangenen 20 Jahre nur schwerlich aufrecht erhalten werden könne.“ (Bolten 2011, s. p.) So problematisch es auch ist, Kultur mit einem nationalitätsgebundenen Begriff zu bezeichnen, zeigt sich dennoch, dass gerade diese Kategorie eine ist, die gerne als schnelle Erklärung herhält, die man nicht unbedingt immer eigens noch erklären muss. Der lapidare Satz „So ist das eben, in meiner Kultur“, ist quasi das Killerargument für all jene, die ein Verhalten, eine Praxis oder eine Haltung hinterfragen. Der Rückzug auf nationale Pauschalismen ist dabei der Mechanismus, der es dem Menschen erlaubt, mögliche Kritik an der eigenen Person oder an Handlungen direkt zu entpersonalisieren, und die Verantwortung dafür gleichsam automatisch einem diffusen Kollektiv zuzuschieben, das dafür eigentlich verantwortlich zeichnet. Im kleinen Beispiel kann dies bedeuten, dass jemand seine notorische Unpünktlichkeit achselzuckend damit entschuldigt, dass seine mediterrane Kultur schuld daran ist. Das bringt zwei entscheidende Vorteile mit sich: man ist damit nicht nur einmal, sondern generell entschuldigt, und man kommuniziert damit, dass auch keine Absicht besteht, dies zu ändern. Fakt ist, dass gerade Pünktlichkeit etwas ist, das auch im mediterranen Raum anzutreffen ist, und somit eine höchst individuelle Eigenschaft ist. Die Art und Weise, wie sie gesellschaftlich sanktioniert wird, mag variieren. Das Verständnis für zeitliche Verzögerung mag allgemein in Italien anders sein als in Deutschland, so möchte man gleich argumentieren. Allerdings, ist die notorische Zuordnung und Vorverurteilung nicht zulässig. Manche solcher nationaler Zuschreibungen können gefallen und praktisch sein, andere allerdings stigmatisieren in höchst negativem

Sinne. Vor allem aber erhöht die Kenntnis über möglichst viele solcher Vorurteile und Stereotypen keineswegs die Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation gelingen kann. Vielmehr verunmöglicht und erschwert dies den Verständigungsprozess erheblich. Je mehr Stereotype erst vorab hinterfragt und beseitigt werden müssen, desto später gelingt es, in eine offene Gesprächshaltung zu finden.

Was allerdings sehr wohl hilfreich sein kann, ist, die Kenntnis über gewisse Milieus oder Gruppen zu haben, die allerdings nicht vorbehaltlos auf einzelne Individuen umgelegt werden dürfen. In vielen Ländern dieser Welt haben sich strukturelle bedingte Traditionen entwickelt, die aber vielfach gar nicht Ausdruck eines kollektiv erlebten Bewusstseins sein müssen. In Österreich beispielsweise ließe sich die Affinität für dezentrale Strukturen und zersplitterte Verwaltung vielleicht weniger auf ein Bedürfnis zurückführen, in möglichst kleinen Strukturen zu arbeiten, sondern hängt auch geschichtlich damit zusammen, dass nach dem 2. Weltkrieg vieles bewusst getrennt wurde, um eine rasche politische Gleichschaltung nicht nochmals zu begünstigen. Die Zerschlagung des Österreichischen Rundfunks in seine Landesstudios ist nur ein Beispiel dafür. Dass diese dezentralen Machtstrukturen auch Vorteile mit sich bringen, und vor allem mehr Spielräume für Macht öffnen, das ist nur ein Nebenaspekt. In diesem Sinne ist allerdings zu verstehen, dass auch andere Institutionen und Organisationsformen in unterschiedlichen Ländern vielfach strukturelle Produkte der Geschichte sind, und nicht zwingend Ausdruck persönlicher Bedürfnisse.

Darüber hinaus erlaubt die Geschichte unterschiedliche Interpretationen von Ereignissen. Ein Videoclip, der aktuell durch soziale Medien wandert, ist einer, der das Jahr 1492 behandelt, das in einigen Geschichtsbüchern als Meilenstein der Geschichte bezeichnet wird. Das mediale Volkslexikon Wikipedia beginnt seinen Eintrag zum Suchbegriff „Entdeckung Amerikas“ mit diesen Worten: „Unter der Entdeckung Amerikas versteht man die erste Sichtung des amerikanischen Kontinents durch Seefahrer aus dem europäischen Zivilisationsraum. Obwohl bekannt ist, dass bereits um das Jahr 1000 Grænlandingar – unter Leif Eriksson – amerikanischen Boden betraten, gilt heute allgemein Christoph Kolumbus als Entdecker Amerikas, da erst nach seiner Entdeckung der Karibik am 12. Oktober 1492 die kontinuierliche Erkundung

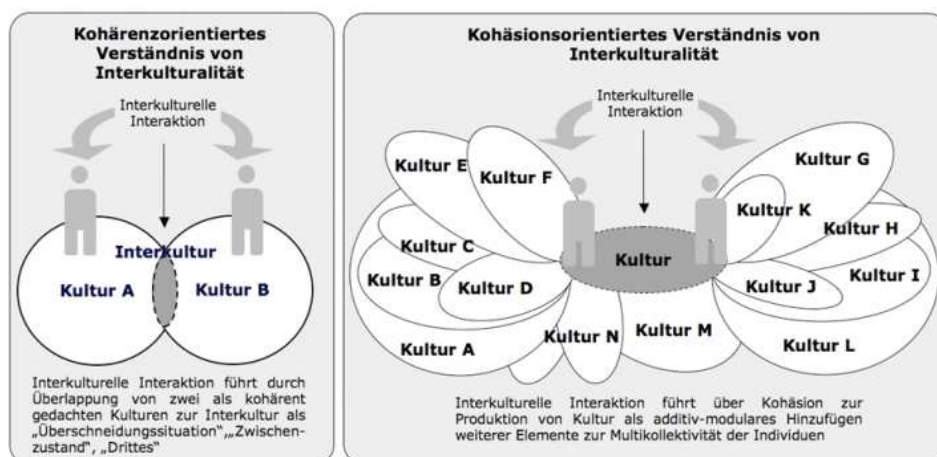
und schließlich Kolonisierung des Kontinents durch die europäischen Nationen begann, weshalb dieses Datum einen wichtigen Wendepunkt in der Geschichte der Menschheit markiert.“ ([https://de.wikipedia.org/wiki/Entdeckung\\_Amerikas](https://de.wikipedia.org/wiki/Entdeckung_Amerikas), letzter Zugriff: 8.12.2015) Bezeichnenderweise findet sich auch in der Spanischen ([https://es.wikipedia.org/wiki/Descubrimiento\\_de\\_Am%C3%A9rica](https://es.wikipedia.org/wiki/Descubrimiento_de_Am%C3%A9rica), letzter Zugriff: 8.12.2015) bzw. Portugiesischen (vgl. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Descobrimento\\_da\\_Am%C3%A9rica](https://pt.wikipedia.org/wiki/Descobrimento_da_Am%C3%A9rica), letzter Zugriff: 8.12.2015) Version kein Hinweis darauf, dass die Eroberer aus Europa indigene Völker regelrecht abgeschlachtet haben. Die portugiesische Übersetzung fällt in wenigen Sätzen aus, und die spanische folgt im Wesentlichen dem Inhalt der deutschen Version. Der Videoclip, der diese Einträge konterkariert ist jener, der die zu Wort kommen lässt, die sich heute als Nachfahren jener Völker begreifen, die damals abgeschlachtet, verfolgt und unterdrückt worden sind. Sie zeichnen ein Bild von Christoph Columbus, das mit dem heroischen Bild des kühnen Seefahrers und streitbaren Machtmenschen so gar nicht zusammenpassen will. Er hätte sich lediglich verirrt, sei unabsichtlich angekommen, wäre der Inbegriff von Ignoranz, Grausamkeit und des Bösen. Dieser Tag sollte eigentlich nicht gefeiert werden, und die Vorstellung davon, dass Land dermaßen beansprucht und in Besitz genommen werden könnte sei eigentlich absurd. Von Völkermord, Vergewaltigung und Raub ist die Rede, und nicht von heldenafter Eroberung und Begründung neuer Ländern und Zivilisationen. (vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=fYTXRDtYzYc>, letzter Zugriff: 7.12.2015) Die Tatsache, dass die Eroberung durch Columbus uns seine Truppen keineswegs friedlich war, ist durchaus bekannt, allerdings ist die nachträgliche Zuschreibung sehr abweichend.

Fairerweise muss man anerkennen, dass ein derart ausdifferenziertes Verständnis von Geschichte ein Auftrag für die schulische Vermittlung ist, aber spätestens dann, wenn ein Kontakt bzw. eine Kommunikationsabsicht besteht, die in andere Nationen führt, ist ein Wissen über die gesellschaftliche Konstruktion von Geschichte und Realität und damit auch von kollektivem Bewusstsein ein wichtiger Faktor.

Stefanie Rathje differenziert ein kohärenzorientiertes bzw. ein kohäsionsorientiertes Verständnis von Interkulturalität (siehe Abbildung 27),



und verweist darauf, dass Kohärenz Interkulturalität als Ergebnis einer Überschneidung zwischen einer Kultur A und einer Kultur B ausweist. Wohingegen allerdings Kohäsionsorientiertheit von einer Multikollektivität ausgeht, in der Elemente von Kultur produziert werden. (vgl. Rathje 2006, s. p.) In diesem Sinne gelingt damit eine Loslösung aus dem Dilemma der Definition einer Kultur A sowie einer Kultur B im Sinne eines Gegensatzes, und die Ausdifferenzierung einer Schnittmenge. Durch den viel freieren Kulturbegriff gelingt die Durchlässigkeit, die dem realen Empfinden auch weitaus mehr entsprechen dürfte.



**Abbildung 37: Kohärenz- versus kohäsionsorientiertes Verständnis von Interkulturalität**  
(vgl. Rathje 2006, s. p.)

Bolten spricht daher auch von so genannten fuzzy sets: „Durchaus vorstellbar sind sie jedoch als fuzzy sets (Zadeh 1973), bei denen es nicht darum geht, ein Element entweder einer Menge zuzuordnen oder es auszuschließen, sondern darum, Zugehörigkeitsgrade von Elementen zu einer Menge zu modellieren. Eine fuzzy culture ist dementsprechend eher beziehungs- als substanzorientiert aufzufassen: Sie definiert sich vor allem über die Intensität, mit der sich Akteure auf sie beziehen.“ (Bolten 2011, s. p.) Wenngleich diese Auffassung von Kultur als einer additiv-modularen Multikollektivität im Verständnis von Rathje naheliegender ist, so geht diese zweifelsfrei mit Vorbehalten einher. Denn dieser

Zugang lässt mehr Fragen offen, als er zu beantworten vermag. Jürgen Bolten begreift die Diskussion um den Kulturbegriff ebenfalls eher exklusiv als inklusiv. Er spricht sich klar dafür aus, das Paradigma zu verändern: „Es ginge dann weniger darum, Kulturbegriffe inhaltlich voneinander abzugrenzen als um eine holistische Perspektive, um den Versuch, Kultur als ganzheitlichen Funktionszusammenhang von Struktur und Prozess, von Homogenisierung und Differenzierung zu verstehen. ‚Kultur‘ kommt von colere: Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff. Das Risiko einer solchen Paradigmenveränderung ist gering, weil mehrwertige Logiken zweiwertige notwendigerweise einschließen: aus dem zweiwertigen Entweder-Oder wird dann ein ‚Sowohl entweder-oder als auch sowohl als auch‘ (und nicht ein genuines Sowohl-als-auch, wie man als in zweiwertigen Logiken Sozialisierter vermuten könnte).“ (Bolten 2014, s. p.) Freilich ist ein solches Konzept nicht unbedingt ein Beitrag zu einer Komplexitätsreduktion, was vor allem in knapp bemessenen Trainingseinheiten zur schieren Unmöglichkeit zu werden droht. Aber dennoch scheint dies eine weitaus realistischere Herangehensweise an Interkulturalität zu sein, als länderspezifisch ausgerichtete Trainings, in denen die gängigsten Sitten und Bräuche präsentiert werden. Tatsächlich führt dies vielleicht einseitig gesehen zu einem Gefühl ausgeprägter interkultureller Kompetenz, aber die Frage, wie diese beim Gegenüber ankommt, lässt sich so sehr selten beantworten. Ein praktisches Erlebnis, das viele haben, wenn sie im asiatischen Raum unterwegs sind, ist der Brauch, die in Europa etablierte Geste der Begrüßung, den Handschlag, durch eine Verbeugung auszudrücken. Tatsächlich ist die Verbeugung allerdings Ausdruck eines sozialen Bewusstseins: Ich muss wissen, wie mein sozialer Status ist, ist muss den meines Gegenübers kennen, und ich muss darüber hinaus wissen, in welchem Verhältnis wir zueinander stehen. Meine Verbeugung muss dann Ausdruck eben dieses Bewusstseins sein, und wenn ich dies nicht auszudrücken vermag, bleibt die Verbeugung eine inhaltslose Geste, die mehr mit gymnastischen Übungen oder Clownerie zu tun hat als mit interkultureller Kompetenz. Schafft es ein einschlägiges Trainingsangebot nicht, den Sinn der Verbeugung zu vermitteln, und die Fähigkeit, diesen auch geistig und körperlich zu erfassen, ist es mitunter sogar ratsamer, von Verbeugungen abzusehen, weil diese dann mitunter mehr Ignoranz vermuten lassen, als die Unkenntnis dieses Begrüßungsrituals.

Jemand, der also interkulturelle Kompetenz vermitteln möchte, steht vor der großen Aufgabe, die innere Haltung, das Kontextwissen und die Ausdrucksfähigkeit von beidem zu fördern und zu stärken. Es gilt dabei, Akzeptanz und Differenz auszuhandeln, um einen bewussten Wissens- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. (vgl. Niedermeyer, S. 14) Dass dies eine überaus verantwortungsvolle Aufgabe ist, versteht sich von selbst.

Manfred Niedermeyer formuliert daher in Hinblick auf die Anforderungen an Führungskräfte die Aufgabe, den Boden zuzubereiten, auf dem Vertrauen erst wachsen kann, und er beruft sich dabei unter anderem auf Niklas Luhmann, der von Vertrauen als Komplexitätsreduktion spricht. (vgl. Niedermeyer 2015, S. 17) Während nämlich in intrakulturellen Kontexten Konsens-Visionen dafür sorgen, dass Handlungseffizienz gesichert sei, was kulturübergreifend funktioniere, ginge es bei interkulturellem Handeln vielmehr darum, einen Weg ohne Konsens zu finden. Dies gelinge auf Basis der Reflexion des eigenen Handelns, und vor allem brauche es die Fähigkeit, Gegensätze tolerieren zu können. (vgl. Niedermeyer, S. 26) Kompetenz an sich dürfte allerdings kaum kulturübergreifend definierbar sein, denn die Kategorien für die Definition einer kompetenten bzw. inkompetenten Handlung machen interkulturelle Kompetenz zu keinem universalen Konzept, und daher sei diese Kompetenz in standardisierter Form weder messbar noch trainierbar, konstatiert Bolten. (vgl. Bolten 2011, s.p.) Bolten geht hierbei noch einen Schritt weiter: „Schritte dahin, das noch relativ kohärente (und eindeutig ‚westlich‘ dominierte) Feld interkultureller Kompetenzentwicklung zu öffnen und (auf einer Metaebene) methodologische Interkulturalität zu initiieren, könnten mit Hilfe der Erstellung einer Methodenlandkarte geleistet werden (vgl. Bolten 2010), die einerseits z. B. einen Überblick über weltweit verwendete Übungstypen interkultureller Trainings beinhaltet und gleichzeitig transparent werden lässt, welche Lernziele in welcher methodischen Form damit jeweils realisiert werden können. Auf einer solchen Grundlage könnten in heterogenen Gruppen mit unterschiedlicher Lern-/ Methodensozialisation im Rahmen z. B. von komplexeren interkulturellen Planspielen gemeinsame Ziele formuliert, aber auf methodisch und inhaltlich den Trainees angemessenen Wegen verfolgt werden.“ (Bolten 2011, s. p.) Der Prozess steht damit im Mittel-

punkt, und die Möglichkeit, dass durch solche Trainings gemeinschaftliche Praktiken interkulturellen Handelns entstehen können, ist dabei ein zentraler Faktor. Ähnliche Erkenntnisse könnten wohl auch für das Österreichische Bundesheer relevant sein. Gerade im Rahmen der Einsatzvorbereitung liegt ein Augenmerk auf interkulturellen Trainings, die die Soldatinnen und Soldaten auf ihren Einsatz und dabei möglicherweise relevante kulturell bedingte Aspekte einstimmen sollen. Würden hingegen diese bisher vorwiegend länderspezifischen Trainings zumindest erweitert werden, so könnten diese prozessual orientierten Ansätze ein wesentlicher Beitrag dafür sein, interkulturelle Kompetenz aus dem Kontext einer punktuellen Einsatzmöglichkeit herauszulösen und zu einer grundlegenden Kompetenz innerhalb der Streitkräfte zu machen – quasi zu einer Querschnittskompetenz. „Insofern spricht vieles dafür, interkulturelle Kompetenzentwicklung sowohl unter theoretischen als auch unter praxisbezogenen Gesichtspunkten ‚fuzziger‘ zu betrachten, sich erkenntnis- und lerntheoretischer Vielfalt als einer Form kultureller Vielfalt zu öffnen und diese produktiv zu nutzen, anstatt sie in dogmatischen ‚Grabenkämpfen‘ zwanghaft zu homogenisieren.“ (Bolten 2011, s. p.) Die Notwendigkeit dafür liegt unter anderem darin begründet, dass nach wie vor Soldatinnen und Soldaten in Bezug auf ihre Erfahrungen im Auslandseinsatz häufig Floskeln verwenden, die sinngemäß davon sprechen, dass „denen geholfen werden muss“, dass man „ihnen zeigen muss, wie es geht“ und das deutet darauf hin, dass die Erwartungshaltung besteht, eigene Demokratieerfahrungen zu exportieren bzw. eigene Wertekonzepte im Kontrast zu möglicherweise davon abweichenden anzubieten. Dies ist allerdings weder der konkrete Auftrag gemäß *Mission Statement*, noch sollte das ein Anspruch sein, den Soldatinnen bzw. Soldaten an sich selbst stellen sollten. Entscheidend ist es zu wissen, welche Verantwortung darin steckt, wenn Akteurinnen und Akteure in Friedensprozessen wirken, welche Weltanschauungen sie dabei beeinflussen, und von welchen sie selbst beeinflusst werden, aber vor allem, wie ein Dialog auf Augenhöhe gelingen kann, wenn man selbst Gefahr läuft, sich immer wieder bewusst und unbewusst als Maß der Dinge zu verstehen, an denen der oder das „Andere“ gemessen wird. Solange das nicht passiert, solange das nicht als Prozess ins Bewusstsein gelangt und ständig aufs Neue angeregt wird, so lange wird es immer wieder ein Ungleichgewicht zwischen allen Beteiligten geben. Prinzipiell hat dieser

Ansatz sogar etwas Mediatives, und zwar dahingehend, dass das die Fähigkeit erfordert, jede beteiligte Position an sich als richtig anzuerkennen. Denn aus subjektiver Sicht haben alle Konfliktparteien natürlich Recht. Erst im nächsten Schritt kann auf dieser gemeinsamen Basis der prinzipiellen Anerkennung nach einer Lösung gesucht werden. Diese zielt im Mediationsprozess auf einen Konsens ab – wo bereits der Unterschied zu interkulturell kompetenter Handlungsfähigkeit liegt. Seinen Ursprung fand die Mediation angeblich im asiatischen Raum, weil dort der Gesichtsverlust in Konfliktsituationen möglichst zu vermeiden ist. Um dies zu gewährleisten, lassen sich Streitparteien lieber auf einen Mediationsprozess ein, als gerichtlich gegeneinander vorzugehen. Dies ist ein grundlegend unterschiedlicher Ansatz in der Konfliktbeseitigung. Die Universalität der mediativen Grundhaltung dürfte gegeben sein. Und eben das ist das große Potential, das auch interkultureller Kompetenz innewohnt. Die Frage, ob dieser Begriff imstande ist, die innere Haltung sowie die Bereitschaft für den Prozess abzudecken, ist Gegenstand eines Diskurses innerhalb der Community. Und ungeachtet wirtschaftlicher Interessen, die sicherlich auch Motor für diverse Trainings im interkulturellen Bereich sind, ist es dennoch an der Zeit, sich der Diskussion zu stellen, in welchem Umfang und in welcher Form sie denn tatsächlich sinnvoll sind.

Die Tatsache, dass der Kulturbegriff geradezu inflationär gebraucht wird, dass nach wie vor Klärungsbedarf besteht, was Kultur, was Kulturalisierung und was Kulturation ist, dies alles ist ein Beweis dafür, dass es hier noch erheblichen Aufholbedarf gibt, und dass auch in diesem Bereich Bewegung zu sehen ist. Diese Dynamik ist ein gesunder Prozess für den Diskurs. In dieser Verunsicherung steckt das Potential zur Veränderung. Eine Institution, die Wissen vermittelt, muss im Selbstverständnis als lehrendes aber auch lernendes System dies geradezu als Chance wahrnehmen. Wer interkulturelle Kompetenz vermitteln möchte, darf sich dem Diskurs nicht verschließen, um nicht Gefahr zu laufen, sich an Ende paradoxerweise womöglich selbst dabei zu konterkarieren.

#### Literaturverzeichnis:

Bolten, Jürgen (2011): Unschärfe und Mehrwertigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs; In: Hoessler, U. / Dreyer W. (Hg): Perspektiven interkultureller Kompetenz;

Göttingen 2011, s. p. (Kopie z. V. g.)

Bolten, Jürgen (2014): ‚Kultur‘ kommt von colere Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff; In: Jammal, Elias (Hg): Kultur und Interkulturalität. Wiesbaden, 85-108

Hubbard, Ruth (1989): Hat die Evolution die Frauen übersehen? In: List, Elisabeth / Studer, Herlinde (Hg.): Denkverhältnisse. Feminismus und Kritik. Frankfurt 1989, S. 301-333

Minaj, Nicki: Anakonda; Auf: <https://www.youtube.com/watch?v=LDZX4ooRsWs>, (letzter Zugriff: 28.11.2015)

Native Americans on Cristopher Columbus: <https://www.youtube.com/watch?v=fYTXRDtYzYc> (letzter Zugriff: 7.12.2015)

Niedermeyer, Manfred (2015): Interkultur – DUK\_RealEstate\_IK; Vortragsunterlage zur Lehrveranstaltung im Rahmen des Masterstudiums Interkulturelle Kompetenzen; 25.9.2015 (z. V. g.)

Rathje, Stefanie (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts"; In: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht [Online] 11: 3, 15 S. , Auf: <http://www.ualberta.ca/~german/ejournal/Rathje1.htm> (letzter Zugriff: 7.12.2015)

#### Publikationen (Auswahl):

- Trnka-Kwieceński, Aga: Gesucht: jung, westlich, weiblich. Die mediale Inszenierung der Erschütterung des Abendlandes über den Dschihad-Tourismus 2.0 und die Rekrutierung „westlicher“ Mädchen für den (radikalen) Dschihad; Diplomarbeit Theater-, Film- und Medienwissenschaft, Hochschulschrift der Universität Wien, 2015
- Trnka-Kwieceński, Aga: Barbie macht Porno, Kindheit und Jugend im pornographisierten Zeitalter zwischen verklärter Inszenierung und sozialer Realität; In: Perner, Rotraud A. (hg): Tabuthema kindliche Erotik; LIT-Verlag, Wien 2014; S. 223-255
- Biffl, Gudrun / Pfeffer, Thomas / Trnka-Kwieceński, Aga: Handbook for professionals at the interface of police & health authorities. Joint efforts of police and health authorities to combat trafficking in human beings; Payoke & Danube University Krems; 2014
- Kwieceński, Aga: „Frauen und Kinder zuerst!“, Eine qualitative Ist-Standsanalyse zur Implementierung der SR-Resolution 1325 im Österreichischen Bundesheer im Einsatzraum an den Beispielen Kosovo, Bosnien und Herzegowina und Golan; Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie; (Dezember) 14/2010





## **Interkulturalität und Diversity im Wirtschaftsleben**

Interkulturalität und Diversity – zwei Begriffe, welche in weiten Teilen der Bevölkerung die Nackenhaare in die Höhe schnellen lassen. Das sich zu Tode gefürchtet auch gestorben ist und Angst vor dem Unbekannten kein wirklicher Sargnagel sein kann, darüber soll dieser kurze Beitrag informieren.

Die Gesellschaft ist im Wandel. Nicht erst seit kurzem, sondern im Grunde seit Sesshaftwerdung der Menschen. Mit dem Übergang der Jäger und Sammler hin zu ersten hierarchischen und in weiterer Folge zu feudalen Gesellschaften erfolgte eine Spezialisierung. Eine Spezialisierung, welche zunächst nur einzelne Funktionen – wie im Merkantilismus – umfasste, sich jedoch immer rascher auf alle Gesellschafts- und insbesondere auf die Wirtschaftsebenen ausbreitete.

Das Zauberwort war damals wie heute „Produktivität“. Begünstigt durch den Wechsel von geschlossenen zu offenen Volkswirtschaften gewann der Handel immer stärkere Bedeutung. Durch den Ausbau der Geld- und Finanzwirtschaft konnten mittels Anteilscheinen Unternehmensanteile oder virtuelle Waren aus anderen Teilen Europas gekauft und auch verkauft werden. Die ersten Krisen ließen nicht lange auf sich warten. 1637 kam es den Aufzeichnungen zufolge mit der „Tulpenkrise“ zum ersten Finanzcrash, doch die „Schöpferische Kraft der Zerstörung“ nach Schumpeter begann alsbald zu wirken.

In diesen doch etwas rauen Tagen des Spätmittelalters war Reisen Adelligen, Studenten oder Pilgern vorbehalten. Doch exakt diese Reisenden waren es, welche Erfindungen, Ideen und auch die jeweils eigene Kultur zum Austausch (mit)brachten. Als Johannes Gutenberg um 1448 die Buchdruckkunst entwickelte, brauchte es noch einige Dekaden, damit diese sich tatsächlich ausbreiten konnte. Bei der Erfindung der Dampfmaschine von James Watt 1764 erfolgte die Verbreitung dieser neuen Idee bereits erheblich schneller.

Die Ursache für die rasche Verbreitung lag auch zur damaligen Zeit bereits in der Schnelligkeit und Verfügbarkeit der Information. Heutzutage können Informationen in Terrabyte-Größe in Sekundenschnelle zu beinahe jedem Punkt der Erde gesendet werden. Durch das Einfließen dieser neuen, für die jeweilige Kultur fremden Ideen, gelang es zum Beispiel im deutschen Reich binnen kurzer Zeit, ein umfassendes Bahnnetz zu errichten. Werner von Siemens gelang es, bereits bekannte Erfindungen weiterzuentwickeln und einen ersten Generator zu bauen.

All diese – heutzutage selbstverständlichen – technischen Errungenschaften wären ohne Wissensaustausch nicht in derart kurzer Zeit erreicht worden. Damit sind wir beim tatsächlichen Kern der Thematik: Eine fremde Kultur, etwas Fremdes, beinhaltet unweigerlich etwas Unbekanntes. Dieses Unbekannte können nun Gebräuche, Riten, Handlungen, Denkmuster und ähnliches sein. Die Crux ist es, dieses zunächst Unbekannte umzuwandeln und in die eigenen Gepflogenheiten einzubauen, um dadurch einen Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz erreichen zu können.

Ein einleuchtendes Beispiel dazu ist der Trainerwechsel beim FC Bayern im Juli 2013. Auf Jupp Heynckes folgte Josep „Pep“ Guardiola. Dieser Guardiola brauchte den Spielern des FCB das Fußball spielen nicht mehr bei zu bringen, das konnten sie bereits. Was er jedoch durchzog, war eine komplette Umgestaltung des Systems, der Spielanlage, kurz: der Spielkultur. Bayern spielte unter Jupp Heynckes zwar erfolgreich, jedoch ergebniskontrolliert. Guardiola vermochte die Philosophie der Spielkontrolle, des unbedingten Ballbesitzes, erfolgreich von Barcelona nach München zu importieren.

Ein anderes Beispiel für gelungene Integration und Interkulturalität ist das österreichische Fußballnationalteam. Derzeit an zehnter Stelle der FIFA-Weltrangliste und so weit vorne gereiht, wie noch nie zuvor in der Geschichte, besteht die Nationalmannschaft zwar aus (mindestens) elf Österreichern entsprechend Staatsbürgerschaft und Reisepass, von der originären Herkunft jedoch ist ein starker Bezug zu den CEE-Staaten (CEE – Central and Eastern European) nicht zu leugnen.

Marko Arnautovic, Zlatko Junozovic oder David Alaba sind aus dem Team nicht mehr wegzudenken, ebensowenig aus ihren Teams in Eng-

land und Deutschland. Hier sind drei Personen, welchen zugejubelt wird, die es geschafft haben, mit ihrem Spielverständnis, ihrer Auffassung des Spieles und ihrem jeweils eigenen kulturellem Hintergrund den Fußball im Nationalteam zu verändern. Auch hier wurde nichts Neues gelernt, lediglich bekanntes neu gemischt und angereichert mit bislang eher Fremden.

Dieses neu vermischen und leicht anreichern mit externen Einflüssen findet nun nicht nur im Sport im Allgemeinen und beim Fußball im Speziellen statt, sondern dies stellt eine beständige Determinante unserer Gesellschaft dar. Jede soziale Gemeinschaft benötigt diese externen Einflüsse, um Weiterbestehen zu können. Von den eher banalen Beispielen im Fußballsport soll nun übergeleitet werden in die Makroökonomie.

In einer entwickelten Volkswirtschaft sind die Entscheidungsträger stets auf neue Ideen angewiesen, um die anstehenden, komplexen Probleme zu lösen. Die althergebrachten Mittel einer Makroökonomie sind hier erschöpft. Es ist zu wenig, sich auf Keynes oder Hayek zu konzentrieren. Im Rahmen der Finanzkrise in der ersten Dekade des neuen Millenniums konnte eindrucksvoll festgestellt werden, dass beispielsweise der in der „Phillips-Kurve“ postulierte Zusammenhang zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit nicht mehr hält.

In der Mikroökonomie stellt Wissen einen entscheidenden Vermögenswert eines Unternehmens dar. Durch Wissen und Know-how ist es möglich, am Markt zu bestehen und sich zu etablieren. Ein Klein- bzw. Mittelunternehmen (KMU) hat weniger mit Interkulturalität zu kämpfen als ein Konzern. Großkonzerne – sog. „Multis“ (von „multinational“), da sie in vielen verschiedenen Ländern operieren – entwickeln nicht zufällig für jede Region ein eigenes Marketingkonzept.

Coca Cola spricht in Afrika seine Kundschaft anders an als in Europa – und wieder anders in Nordamerika. American Football zieht in Europa nun einmal weit weniger als in Nordamerika. Mit Fußball hingegen verhält es sich exakt umgekehrt, damit lässt sich weltweit werben, bloß nicht in den USA. Abgesehen von den divergenten Werbemöglichkeiten, ist ein weiterer augenscheinlicher Unterschied in der unternehmerischen Managementstruktur verankert.

Während im kontinentaleuropäischen Raum die Führungsstruktur einer Kapitalgesellschaft grundsätzlich aus Vorstand und Aufsichtsrat besteht, steht im angloamerikanischen Raum das „one-tier-system“ im Vordergrund. Beide Systeme haben ihre Vor- und Nachteile. Im europäischen Raum überwiegt das „Vier-Augen-Prinzip“, daher hat für weitreichende Entscheidungen die Unternehmenszukunft betreffend der Vorstand zuvor der Aufsichtsrat zu befragen und ist diesem auch jährlich Rechenschaft schuldig.

Im amerikanischen Raum ist dieses System nicht gänzlich unbekannt, wird jedoch belächelt und als „weak“ angesehen. In einer US-amerikanischen PLC (public limited company) hat der CEO (Chief Executive Officer) das uneingeschränkte Sagen. Das Unternehmen steht und fällt mit seinen Entscheidungen. Auf der anderen Seite ist es unkomplizierter, einfacher und schneller möglich, Entscheidungen zu treffen. Andererseits stehen damit eigenhändigen Bonizahlungen und persönlichen Bereicherungen Tür & Tor offen.

Auf diesen Ebenen der Unternehmensorganisationen wird es keine oder nur schwerlich Annäherungen geben; etwas anders sieht es jedoch auf operativer Ebene aus. Wenn sich jemand erfolgreich am Markt in Istanbul, Damaskus oder Homs durchsetzt, so sind dieser Person kaufmännische Kompetenzen zuzutrauen. Die hiesige makroökonomische Struktur dominiert der tertiäre Sektor zu zwei Drittel. Das Rückgrat der gesamten Wirtschaftsstruktur wiederum bilden die Klein- und Mittelunternehmen.

Gerade auf dieser Ebene scheint es – vor allem vor dem Hintergrund einer heterogenen gesellschaftlichen Zusammenstellung – umso drängender, vermehrt auf bislang unbekannte oder nicht berücksichtigte Werbe- oder Marketingmethoden zurückgreifen zu können. Die Triebfeder jeder Volkswirtschaft ist der autonome Konsum. Ebendiesem kann dadurch zusätzlicher Schwung verliehen werden.

In Krisenzeiten verzeichnet die Sparquote stets einen progressiven Anstieg. Dies impliziert, dass weniger Geld in die Realwirtschaft fließt und die Umlaufgeschwindigkeit des Geldes sinkt. Dies führt im Extremfall zu einer Deflation, welche jedem Ökonomen kalte Schauer über den

Rücken jagt, da eine Nationalbank – oder im EU-Raum die EZB – nur sehr geringe Einflussmöglichkeiten darauf hat.

Interkulturalität ist daher nicht als Gefahr oder als Bedrohung, sondern als Chance zu betrachten. Im Zuge der tatsächlichen und realen Globalisierung ist es unvermeidbar, mit Personen anderer Kulturkreise zu kommunizieren. Mit einer in dieser Richtung vorhandenen Kompetenz sollte es für jedes Individuum ein leichtes sein, mit Individuen anderer Kulturkreise interagieren zu können. Letztendlich wird dies für unser wirtschaftliches Zusammenleben unser aller Nutzen und Vorteil sein. Denn, wie heißt es so schön:

Geht's der Wirtschaft gut, geht's allen gut!



**Lothar Riedl**

## **Arbeiten in Teams mit hoher Diversität**

### **Zusammenfassung**

Auch wenn die Heterogenität in den Streitkräften rein quantitativ noch nicht das Ausmaß der Heterogenität der europäischen Gesellschaften widerspiegelt, so ist der Wandel in den Streitkräften nicht zu übersehen. In militärischen Verbänden hängt die Kampfkraft ganz unmittelbar von funktionierenden Teams ab. Die Herausforderung für den Umgang mit Diversität in Teams ist also hoch.

In diesem Beitrag geben wir einen Überblick über die wachsende wissenschaftliche Literatur zu Diversität in Teams und legen dabei unseren Fokus auf die Verbesserung der Teamarbeit. Exemplarische Studien werden aus Sicht des *Categorization-Elaboration-Model* diskutiert. Die kritische Betrachtung ergibt, dass sowohl eine wahrgenommene Unterschiedlichkeit zwischen dem Einzelnen und dem Team als auch wahrgenommene Spaltungen im Team vornehmlich negative Effekte auf das Gruppenergebnis haben, während eine wahrgenommene Diversität des gesamten Teams sowohl mit positiven als auch mit negativen Auswirkungen auf das Gruppenergebnis in Verbindung gebracht werden kann. Zum Abschluss diskutieren wir Anregungen für mögliche künftige Recherchen und sprechen Fähigkeiten und Haltungen an, welche für effektivere Zusammenarbeit notwendig sind.

### ***Abstract***

*Diversity within the armed forces has not yet reached a level similar to the diversity of European societies. Even so the ongoing change is obvious. Combat strength of tactical military formations is directly determined by efficient teamwork. Therefore, the challenge of coping with group diversity is considerably high.*

*In this paper we review the growing literature on diversity in teams with an action-oriented focus on improving team performance. Quintessential studies are discussed from the viewpoint of the categorization elaboration model. The review proposes that perceived self-to-team dissimilarity and perceived subgroup splits have been shown to exert mostly negative effects, whereas perceived overall diversity has been linked to both positive and negative effects on group outcomes. We conclude by discussing potential areas for future research and address skills and attitudes for working together more effectively.*

Für viele markiert der Krieg in Syrien und die damit assoziierte Migrationsbewegung das Ende eines Europas, wie wir es kannten. Die Herausforderung, neu Ankommende zu integrieren, wird vermutlich Jahr für Jahr größer. „Migration kann nicht die Antwort auf alle auf dem Globus bestehenden Probleme sein. Daher ist auch mit einem Blick auf die Quantitäten klar, dass die Lösung nicht alleine in Europa liegen kann, aber sie muss mit Europa gelingen,“ schreibt Peter Webinger, Gruppenleiter im österreichischen Innenministerium und Vertreter Österreichs im *Strategic Committee on Immigration, Frontiers and Asylum*. „Migration ist das Ende einer Reise für den einzelnen, jedoch der Beginn einer langen Reise für die Aufnahmegesellschaften.“ (Webinger 2015, S. 21)

In vielen Teams kommen Menschen zusammen, die an Herkunft, Weltanschauungen und Persönlichkeiten unterschiedlich sind. Diese Heterogenität kann eine Reihe von Konflikten auslösen, die einen Einfluss darauf haben, was das Team leistet. Um welchen Konflikt es geht, und wie ein Team mit diesem Konflikt umgeht, ist entscheidend dafür, ob Diversität hilfreich oder hinderlich ist. Meist haben Teams ja nicht



das Problem, dass die Menschen ihre Aufgaben nicht erfüllen könnten, sondern dass die Menschen nicht miteinander auskommen können.

## 1. Diversitätsdimensionen

Die Risiken von Diversität sind hinlänglich beschrieben:

- gegenseitige Abwertung
- Bildung von Untergruppen
- fehlerhafte Kommunikation
- Stress, Spannungen, lange Entscheidungswege oder Konflikte
- hohe Anforderungen an soziale Kompetenz
- längere Anlaufphasen und höherer Zeitbedarf für persönliche Treffen, Training und Coaching

(vgl. Bannys; Seelmann-Holzmann, 2013, S. 51f.)

Heterogene Teams können weniger effizient und weniger effektiv sein, denn Diversität verursacht häufig:

- Fehlkommunikation: langsamere Sprache, geringe Genauigkeit;
- Intra-Team-Stress: Spannung und damit unproduktives Verhalten;
- einen Mangel an Kohäsion: Misstrauen, geringere interpersonale Anziehung, Stereotypisierung, vermehrter Kommunikationsbedarf innerhalb der eigenen Gruppe, sowie die Unfähigkeit:
  - Ideen und Menschen zu validieren,
  - zuzustimmen, wenn Zustimmung notwendig ist,
  - Konsens bei Entscheidungen zu erhalten,
  - konzentrierte Aktionen durchzuführen.

(Folter 2014, S. 46)

Interkulturelle Teams sind nicht von vornherein besser als monokulturelle Teams – es hängt unter anderem von der Aufgabenstellung ab, ob ein interkulturelles Team überhaupt sinnvoll ist. (vgl. Wolff, 2013, S. 408ff.) Immer seltener wird sich aber die Frage stellen, ob wir Teams mit geringer oder hoher Diversität bevorzugen; immer häufiger werden wir die Diversität in der beruflichen Zusammenarbeit einfach managen müssen.

Im wissenschaftlichen Diskurs fanden sich lange Zeit gegensätzliche Zugänge, nämlich Prozessperspektive und Ressourcenperspektive:

- Die *Prozessperspektive* fokussierte auf die zu bewältigenden Prozesse in heterogenen Gruppen. Dazu gehört die *Theorie der sozialen Kategorisierung* (Die Mitglieder anderer Gruppen werden als sehr viel andersartiger eingeschätzt und entsprechend distanzierter behandelt als die Angehörigen der eigenen Gruppe, und das *Similarity-Attraction-Paradigma* (vgl. Williams & O'Reilly, 1998), das von der Beobachtung ausgeht, dass Ähnlichkeit anziehend wirkt.
- Die *Ressourcenperspektive* versuchte dagegen, die Zunahme der Problemlösefähigkeit eines heterogenen Teams herauszuarbeiten (vgl. Ancona & Caldwell (1992) oder die Verbesserung der Qualität von Entscheidungen zu belegen (*Information-Decision Making* Ansatz, vgl. van Knippenberg et al., 2004; Williams & O'Reilly, 1998)

Diesen beiden Perspektiven im Zugang entsprach auch eine unterschiedliche Sichtweise der Wirkung von Konflikten in einem Team:

- Überwiegend *negativ* sahen die Wirkung von Konflikten innerhalb eines

Teams De Dreu & Weingart, (2003); De Wit, et al., (2011).

- Überwiegend *positiv* sahen diese dagegen Jehn et al. (1999);elled, et al. (1999), weil Konflikte innerhalb der Mitglieder eines Teams mehr Wissen über die Aufgabe erzeugen.

- Erkannt wurde, dass die Entscheidungsfindung dann erleichtert wird, wenn Konflikte in einer *vertieften Verarbeitung der Sichtweisen* münden: Nur dann profitiert das Team von Konflikten.

(Homan, et al. 2007)

Um handlungsleitende Implikationen für Einsatz und Führung entwickeln zu können, wollen wir uns einzelne empirische Studien ansehen. Ein Vergleich und eine kritische Würdigung dieser Studien sind allerdings nur sinnvoll, wenn wir uns die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen vor Augen halten, welche als Eingangsbedingungen in die Untersuchungen eingingen:

- *Informationelle Diversität* meint Unterschiede im Fachwissen und der Erfahrung wegen
  - unterschiedlicher Beschäftigungsdauer,
  - Bildungsunterschieden,
  - unterschiedlicher Expertise oder
  - funktionalen Unterschieden im Team.

Informationelle Diversität bewirkt nach Bunderson et al. (2002) eine asymmetrische Informationsverteilung und damit eine Herausforderung für Managementprozesse.

Gebert (2004) unterschied:

- *demografische Diversität* (Unterschiede in sichtbaren Merkmalen wie z. B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe) von
- *kognitiver Diversität* (Unterschiede in Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, die nicht direkt sichtbar sind, wie z. B. Wertvorstellungen, individuelle Fähigkeiten, fachliche und funktionale Unterschiede).

Hinsichtlich der unterschiedlichen Beobachtbarkeit unterschieden einige Autoren (wie Harrison, et. al. 1998; Becker, 2006)

- *surface-level diversity* = demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Beschäftigungsdauer oder ethnische Herkunft
- *deep-level diversity* = Unterschiede in Werthaltungen, Persönlichkeit oder Fähigkeiten, die erst in der Interaktion sichtbar werden.

Van Knippenberg, et al., (2007) unterschieden

- *demografische Diversität* (Unterschiede in sichtbaren Merkmalen, wie z. B. Alter, Geschlecht) von
- *funktionaler bzw. erzieherischer Diversität* (nicht sofort erkennbare Unterschiede, Erziehung, fachliches Wissen und funktionale Belange).

Die Wirtschaftswissenschaftlerin Petra Köppel unterschied *demographische* und *organisationale* Diversitätsdimensionen:

- Die *demografische (beziehungsorientierte)* Dimension schließt Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit und physisches Erscheinungsbild ein, während die
- *organisationale (aufgabenbezogene)* Dimension die Merkmale Hierarchieebene, Ausbildung, Berufsgruppe, Dauer der Zugehörigkeit usw. umfasst. (Köppel, 2007, S. 16)

Jackson und Joshi (2011), Folter (2104) und mehrere andere unterschieden *beziehungsorientierte* und *aufgabenbezogene Diversität*.

Neuere Forschung beschränkt sich auf die *wahrgenommene Diversität* und differenziert dabei häufig zwischen

- Unterschiedlichkeit des Einzelnen zum Team,
- Spaltung in Untergruppen und
- Teams, die insgesamt von Diversität geprägt sind.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass bei einer wahrgenommenen Unterschiedlichkeit des Einzelnen zum Team und bei wahrgenommenen Spaltungen in der Gruppe meist negative Effekte vorhergesagt werden können, während bei wahrgenommener Teamheterogenität, die das gesamte Team betrifft, sowohl positive als auch negative Auswirkungen gefunden wurden.

Weil klar geworden ist, dass es vor allem die *wahrgenommene Diversität* ist, welche die Gruppenleistung beeinflusst, setzt sich die jüngere Literatur im Detail mit den moderierenden und verstärkenden Faktoren auseinander: Günstigen Einfluss haben (im Sinne von moderierenden Faktoren) unter anderem Offenheit gegenüber Heterogenität, Unabhängigkeit in der Aufgabenstellung, eine objektive Diversität der Information im Zusammenhang mit Entscheidungsfindungen und eine hohe Komplexität der Aufgabe (Shemla, 2014).

## 2. Stärken und Schwächen von Teams mit hoher Diversität

Welche Wirkmechanismen führen nun zu einer *Verbesserung* oder zu einer *Beeinträchtigung* der Leistung von Teams mit hoher Diversität?

Decuyper et al. (2010) beschreiben drei zentrale Mechanismen, die empirische Untersuchungen als wirksam für eine Erhöhung der Teamleistung identifizieren:

- der Informationsaustausch untereinander (*construction*)
- Gemeinsamkeit in der Deutung (*co-construction*)
- der konstruktive Konflikt (*constructive conflict*)

Förderliche Faktoren für Teams sind dabei:

- die *Teamreflexivität* (wie Teams ihre Vorgehensweise und Ergebnisse auswerten und gemeinsam über verbesserte Lösungswege nachdenken)
- das Ausmaß der Teamaktivitäten im Sinne von *aufgabenbezogenen* Arbeiten

- *Boundary Crossing* (die Kommunikation und der Austausch von Erfahrungen über Unternehmensgrenzen hinweg)
- die geordnete *Wissensspeicherung*
- der gelungene Abruf von *neuem* Wissen und *neuen* Verhaltensweisen

Van den Bossche, et al., (2011) sehen die *Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses* als den zentralen Prozess für eine gute Teamleistung an.

Alpay, et al. (1998) hatten zuvor beschrieben, dass ein gemeinsames Verständnis erst durch die Einigkeit der Teammitglieder über eine Problemsituation entstehen kann. Gerade dieses gemeinsame Verständnis lässt sich aber empirisch schwer fassen, da von den soziokognitiven Prozessen meist nur die Dialogmuster auf Teamebene direkt beobachtet werden können. Van den Bossche macht deshalb einen Rückschluss von derartigen Gesprächsbeobachtungen und kommt zum Ergebnis, dass folgende Voraussetzungen *notwendig* sind, damit ein Team mit hoher Diversität optimale Entscheidungen treffen kann:

- eine klare und detaillierte Problembeschreibung
- das Aufzeigen der möglichen Alternativen
- die aktive und aufmerksame Teilnahme aller Teammitglieder.

Wer Erfahrung in internationalen Stäben mitbringt, wird diese Sichtweise wohl bestätigen.

Shemla, et al. (2014) vertreten die Ansicht, dass der zeitliche Verlauf Eingang in die Forschung finden müsse, weil in Gruppen, die längere Zeit zusammenarbeiten, das Verhalten der Mitglieder immer mehr von ihrem tatsächlichen Charakter zum Vorschein bringe, und sich dadurch die gegenseitige Wahrnehmung der Teammitglieder langsam verändere.

Genau das leistete aber schon zuvor das *Input-Mediator-Output-Input-Modell* (IMOI-Modell), welches Ilgen, et al. (2005) von der *Michigan State University* in einer vom *U.S. Office of Naval Research* unterstützten Publikation vorgestellt haben. Der zeitliche Verlauf von Teamarbeit wird in drei Phasen abgebildet:

FORMING	FUNCTIONING	FINISHING
Trusting	Bonding	(empirisch wenig untersucht)
Planning	Adapting	
Structuring	Learning	

**Abbildung 38: Zeitlicher Verlauf von Teamarbeit**

Das Thema *Managing Diversity* wird im Abschnitt über *Bonding* besprochen (vgl. Ilgen, S. 527f.), das Thema *Minority and Dissenting Team Members* im Abschnitt über *Learning* (vgl. Ilgen, S. 532f.). Eine wichtige Aussage der Autoren ist, dass diese *Teamprozesse* nicht nur auf

- Kommunikation und
- Koordination

beruhen, sondern vor allem auf *gewachsenen Zuständen*, wie

- Vertrauen,
- psychologische Sicherheit und
- Kohäsion.

Die Autoren weisen darauf hin, dass diese gewachsenen Zustände nicht einfach durch Führungs- oder Managementinterventionen herbeigeführt werden können, sondern Zeit zum Entwickeln brauchen. „*Because it takes time for team bonding to occur, its effects typically are observed not in the early formative phase but in the more mature functioning stage.*“ (Ilgen, et al., S. 527)

Diese Ansicht ist komplementär zur Erfahrung aus einem Grundtvig-Projekt der europäischen Kommission, in dem untersucht wurde, ob

Diversität in Lerngruppen wirklich ein Potenzial ist oder doch eher hinderlich. Das Ergebnis des zweijährigen Projektes mit fünf teilnehmenden Nationen war, dass Diversität nur fruchtbar gemacht werden kann, wenn identitätsstiftende Grundbedürfnisse erfüllt sind, nämlich *Vertrauen, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit, Sicherheit und Respekt*. (vgl. Österreichische Austauschdienst GmbH, 2012, S. 46)

Eine Untersuchung von sieben Teams eines UN-*peacebuilding*-Einsatzes streicht die Bedeutung von Vertrauen und Kohäsion heraus: In der Studie wurden Führungsdimensionen identifiziert, die zur Teamidentifikation der Mitglieder eines heterogenen Teams beitragen:

- *providing guidance*
- *encouraging involvement*
- *role modeling*
- *administering teamwork*.

(vgl. Huettermann, et al., 2014). Daraus wurde abgeleitet, dass wirksames *diversity leadership* in militärischen Organisationen folgende vier Elemente umfasst:

- Kommunikation
- Kooperation
- Kohäsion
- Vertrauen.

Trotzdem scheint das am breitesten rezipierte Modell zur Zusammenarbeit in heterogenen Teams noch immer das *Categorization-Elaboration*-Modell zu sein: Van Knippenberg und Kollegen hatten dieses Modell vorgeschlagen, um die unterschiedliche Wirkung von *group diversity* auf die Gruppenleistung zu erklären (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg, et al., 2007). Im Gegensatz zum IMOI-Modell (siehe oben) berücksichtigt dieses Modell die Entwicklung einer Gruppe im Zeitverlauf *nicht*.



Das *Categorization-Elaboration-Modell* sagt aus, dass ein mehr an unterschiedlichen Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, soziale Netzwerke etc.) sich positiv auf die Gruppenleistung auswirken. Dieser Prozess wird

- einerseits moderiert durch *Aufgabenanforderungen, Motivation und Fähigkeiten* und
- andererseits durch die *affektive Bewertung sozialer Kategorisierungsprozesse* aufgrund von wahrgenommenen Unterschieden; wenn diese Bewertung negativ ausfällt, kann Diversität zu verminderten Gruppenleistungen führen. Eine negative Auswirkung entsteht dann, wenn infolge sozialer Kategorisierung eine Abwertung von Gruppenmitgliedern erfolgt.

Dieses Modell geht dabei davon aus, dass die *wahrgenommenen* Unterschiede der maßgebliche Faktor für die Leistungsfähigkeit von Teams sind, und zwar genau dann, wenn die Unterschiedlichkeit als Bedrohung wahrgenommen wird.

Die tiefer liegenden Mechanismen, welche die Gruppenleistung beeinflussen, sind demnach soziale Identität und soziale Kategorisierung (vgl. Van Knippenberg 2004).

Menschen geben ihrer Mitgliedschaft in identitätsstiftenden Gruppen große Bedeutung (wie zum Beispiel demografischer oder beruflicher Zugehörigkeit), und diese identitätsstiftenden Gruppen formen dann Verhalten und Wahrnehmung. Wenn wirksame Führung ausbleibt, entstehen „in-groups“ und „out-groups“ innerhalb einer Organisationseinheit.

Die „kulturellen“ Unterschiede brauchen (aus Sicht von Außenstehenden) nicht groß zu sein und etwa mit Sprache, Religion oder ethnischer Zugehörigkeit zu tun zu haben. Da genügen selbst triviale Unterschiede (wie z. B. Gruppen mit unterschiedlichem Urlaubsanspruch, unterschiedlicher Tagesarbeitszeit, unterschiedlichem Dienstvertrag). Es sind nämlich nicht die negativen Stereotype, welche die Gruppenleistung

vermindern, sondern die daraus entstandene Parteilichkeit innerhalb der Gruppe. (US Department of Defence, Military Leadership Diversity Commission, 2015)

Das *Categorization Elaboration Model* beschreibt nun folgende Zusammenhänge:

- Heterogene Teams können bei komplexen Aufgaben im Vorteil sein, weil
  - aufgabenrelevante Informationen im Team gründlicher ausgetauscht und verarbeitet werden, was die Teamleistung verbessert, wobei
  - die Teamleistung durch Aufgabenanforderungen, Motivation und Fähigkeiten der Teammitglieder und durch affektive Bewertungen sozialer Kategorisierungsprozesse allerdings wieder vermindert werden kann.
- Heterogene Teams können im Nachteil sein, weil Diversität zu
  - schlechterer Zusammenarbeit,
  - weniger Vertrauen und zu
  - mehr Konflikten

führen kann, und zwar dann, wenn die Teammitglieder die Unterschiede (zwischen den Mitgliedern) negativ bewerten.

Halten die diskutierten Modelle auch der Überprüfung durch quantitative Untersuchungen stand? Die im Folgenden exemplarisch ausgewählten empirischen Studien *bestätigen* jedenfalls die Aussagen der besprochenen Modelle:

Bär, et al., (2007) stellten bei Management-Teams von Investmentfonds fest, dass informationelle Diversität positiv mit der Performance der Fonds korrelierte, nicht aber Diversität in Alter oder Geschlecht.

Boone, et al., (2009) untersuchten Top-Management-Teams in belgischen und dänischen Unternehmen und konnten jeweils eine positive Wechselwirkung feststellen zwischen

- Firmenleistung und Diversität im fachlichen Hintergrund
- Zusammenarbeit und Diversität im fachlichen Hintergrund
- genauem Informationsaustausch und Diversität im fachlichen Hintergrund.

In einer groß angelegten Studie von Cai, et al., (2013) wurden 527 Top-Management-Teams aus chinesischen Firmen untersucht. Folgende Korrelationen konnten belegt werden:

- Heterogenität im Top-Management-Team hat eine positive Beziehung zu kognitiven und affektiven Konflikten im Team, wobei
- *kognitive* Konflikte die Wachstumsleistung *positiv* beeinflussten
- *affektive* Konflikte die Wachstumsleistung *negativ* beeinflussten.

Dahlin, et al., (2005) belegten, dass Bildungsunterschiede den Umfang der Informationsnutzung positiv beeinflussen.

Baumann, et al., (2013) konnten folgendes Ergebnis belegen:

Wenn im Team bekannt ist, wer über Expertise verfügt, wird die Diskussion aufgabenbezogener Informationen über einen mehrheitsbasierten Prozess verbessert.

Aus einer Beobachtung von 40 Teams aus 10 dänischen Krankenhäusern kam Curşeu (2013) zu folgendem überraschendem Ergebnis:

- Persönliche Kommunikation fördert Vertrauen und psychologische Sicherheit
- Teams mit großen Bildungsunterschieden kommunizieren weniger, große Bildungsunterschiede reduzieren gleichzeitig die Häu-

figkeit von „virtueller Kommunikation“, was wiederum Vertrauen und psychologische Sicherheit stärkt.

Dadurch sind im Endergebnis Teams *mit* großen Bildungsunterschieden erfolgreicher!

Eine Publikation von Hentschel, et al., (2013) wertete die Untersuchung von 38 Teams aus deutschen Produktions- und Technologie-Firmen aus und kam zu folgenden Ergebnissen:

- *objektive Diversität* hatte keine Beziehung zu irgendeiner Variable
- *wahrgenommene Diversität*
  - verringerte die Teamidentifikation und
  - vermehrte Beziehungskonflikte.

Anhand der Statistik konnte interessanterweise festgestellt werden, dass:

- die *Teamidentifikation* in Teams mit positiver Diversitätsüberzeugung trotzdem nicht geringer wurde,
- während *Beziehungskonflikte* in Teams mit negativen (also die Diversität ablehnenden) Überzeugungen häufiger waren und auch die Teamidentifikation beeinträchtigten.

Folter belegte in einer Studie über den Inkulturalisationsprozess von Studierenden im Fachgebiet *Computational Engineering*, dass der Gruppenprozess im Zeitraum von mehr als drei Monaten zu Veränderungen in der Teamorganisation, dem Problemlösen, der Teamkohäsion, der Teamnormen und des Kommunikationsverhaltens führte, wobei er durch Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und sprachliche Kompetenz erleichtert wurde (Folter 2014, S. 280 – 281).

### 3. Implikationen auf den Diskurs über Diversität in Arbeitsgruppen

#### 3.1 Transformationale Führung

Die jüngere Literatur verwendet häufig den Begriff transformationale Führung und schreibt ihr positive Wirkung auf die Gruppenleistung zu. Es wäre interessant, wenn es dazu mehr empirische Studien gäbe. An 75 Teams wurde beispielsweise schon gezeigt, dass transformationale Führung den

- *Willen zur Zusammenarbeit* verschiedener Berufe im Gesundheitswesen (also Pflege, Medizin, Psychologie, usw. - *interprofessional motivation*) und
- die *Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität* (*openness to diversity*)

und damit in weiterer Folge die Gruppenleistung verbessern kann. (Mitchell, et al., 2014, S. 1095ff.)

#### 3.2 Interpersonelle Attraktion

Wenn die Gruppenidentifikation tatsächlich Verhalten und Wahrnehmung formt und damit die Gruppenleistung von heterogenen Teams stark beeinflusst, könnte gefolgert werden, dass interpersonelle Attraktion eine wichtige Variable zur Bewältigung von Diversität in Teams sei. Folgt man diesem Gedankengang, müsste interpersonelle Attraktion – „*affective evaluation of another person*“ (Horton, et al., 2004, S. 698a) – Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs zur Diversität finden. Die Faktoren der Attraktion, welche über die physische Attraktivität hinausgehen, sind bekannt (vgl. Kaiser, 2015, S. 3 – 5):

- *Physische Nähe*: Sie führt zu häufigeren Interaktionen und dadurch zu größerer Interdependenz
- *Vertrautheit*: Wenn Menschen häufig interagieren, kommt Vertrautheit auf, aber Vertrautheit kann auch nur durch bloße Anwesenheit ohne Interaktion entstehen (*mere exposure effect*).

- *Ähnlichkeit*: Besonders im Wertebereich ist Übereinstimmung sympathisierend, da wir dadurch in unserem Denken und Handeln bestätigt und unterstützt werden. (vgl. Jonas, et al., 2014, S. 418 – 419).
- *Gegenseitigkeit/wechselseitige Sympathie*: Wir sind anderen gegenüber sympathischer und aufgeschlossener, wenn wir annehmen, dass sie uns mögen (vgl. Akert, et al., 2008, S. 317)

Die etablierten Theorien über das Eingehen von sozialen Beziehungen müssten auf ihre Anwendbarkeit für Teams mit Diversität empirisch überprüft werden:

- *Theorie der Interdependenz von Thibaut und Kelley*: In ihrer Theorie wird davon ausgegangen, dass eine Beziehung umso lohnender ist, je geringer die negativen Konsequenzen, wie Kosten und je höher die positiven Konsequenzen, wie Belohnung sind. Die Zufriedenheit in einer Beziehung hängt allerdings nicht nur von den Ergebnissen der Interaktionen ab, sondern auch mit spezifischen Erfahrungen und Erwartungen an eine Beziehung, dem Vergleichsniveau. Je höher diese Ergebnisse relativ zum Vergleichsniveau sind, desto attraktiver scheint die Beziehung (vgl. Frey; Irle 2002, S. 156 – 159). Können also Belohnungen die „Kosten“ der Diversität in heterogenen Gruppen kompensieren?
- *Rusbult's Investitionsmodell*: Es werden neben den Belohnungen, Kosten und den Vergleichsniveaus zusätzlich Investitionen wie Stress, Hingabe, Zeit und Energie, die nach Beendigung einer Beziehung verloren gehen, betrachtet. Innerhalb einer Beziehung erhöhen diese Faktoren jedoch die Bindung (vgl. Frey, et al., 2002, S. 156 – 159). Wirken Stress und hohe Anforderungen auch in heterogenen Gruppen positiv auf die Gruppenidentifikation und damit auf das Gruppenergebnis?
- *Theorie der Sozialen Ausgewogenheit/Equity-Theorie*: Das Streben nach Ausgewogenheit in einer Beziehung ist die Grundannahme der Equity-Theorie. Equity wird in langanhaltenden Be-

ziehungen durch den Wunsch nach gegenseitiger Hilfe bei Not verstanden. Margaret Clark und Judson Mills bezeichneten Langzeitbeziehungen deshalb als Gemeinschaftsbeziehungen (vgl. Akert, et al., 2008, S. 340 – 342). Reduziert die Erfahrung, sich in einer Notsituation aufeinander verlassen zu können, die wahrgenommene Diversität?

### 3.3. Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Identitäten

Aus einem Aufsatz von Erol Yildiz wird deutlich, dass Europa in Zukunft von den im Migrationsdiskurs thematisierten Mehrfach-Zugehörigkeiten (weder so richtig zum einen noch zum anderen „Kulturkreis“ zu gehören) geprägt sein wird (Yildiz, 2010, S. 318 – 339). Die in seiner Studie untersuchten Jugendlichen entwerfen eine Art Mehrperspektivität und erarbeiten daraus individuelle Strategien zur gesellschaftlichen Verortung (Römhild 2005, S. 92). Daraus ergibt sich die Frage: Könnte ein Verzicht auf ethnisch-nationale Eindeutigkeit helfen, zu einer Vielfalt von Perspektiven zu kommen, wodurch unterschiedliche Lebensentwürfe positiver wahrgenommen werden und in weiterer Folge die negativen Auswirkungen der Diversität auf das Gruppenergebnis verringert werden?

In einer Studie über das *NATO Joint Forces Training Center* in Polen stellt Anne-Marie Søderberg von der *European Academy of Management* in Kopenhagen fest, dass *wahrgenommene nationale Unterschiedlichkeit* in Einstellungen, Arbeitsgewohnheiten und sozialer Kompetenz das größte Hindernis für eine gemeinsame multinationale Identität darstellt *und zum Entstehen autonomer Subkulturen führt* (vgl. Søderberg, 2008). Das Problem ist ja, wie Identifikation erreicht werden kann, wenn die gemeinsame Identität eines Truppenkörpers nicht mehr aus einem Feindbild oder einer unmittelbar sichtbaren Gefahr erwächst. Kann man dem von ihr vertretenen Ansatz folgen, als Ziel nicht eine gemeinsame „globale“ Soldatenidentität anzustreben, sondern das konstruktive Zusammenspiel einer Vielzahl von Identitäten zu ermöglichen?

### **Ableitungen für die Kooperation in Teams mit hoher Diversität**

Bewiesen scheint, dass es im Kern um die *wahrgenommene* Diversität geht, die mit negativen Gruppenprozessen in Verbindung steht. Die Wahrnehmung innerhalb einer Organisation auf aufgabenbezogenen Kategorien zu richten kann helfen, die Wahrnehmung von z. B. ethnischer Diversität in den Hintergrund zu drängen. Einigkeit gibt es auch darin, dass eine länger dauernde Zusammenarbeit die negativen Effekte von Diversität reduzieren kann. Zusammenfassend müssen wir dennoch feststellen, dass die empirische Forschung keine einfache Antwort auf die Herausforderung der Diversität in Teams geben kann, sondern dass von Führungspersönlichkeiten eine differenzierte Beobachtung der Gruppenprozesse und ein nuanciertes Gestalten der Teamzusammenarbeit gefordert sind.

Vielleicht lenkt die gesellschaftliche Diskussion von Diversität gegenwärtig unsere Aufmerksamkeit auch allzu sehr auf die Unterschiedlichkeit – und damit letztlich wieder auf das Trennende. Gelingende Zusammenarbeit in heterogenen Teams braucht dagegen prioritär eine Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren von Kooperation.



## Literaturverzeichnis

Ancona Gladstein, D.; Caldwell, D. F., (1992). *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance, Organization Science*, August 1992

Akert, R. M.; Aronson, E.; Wilson, T. D., (2008). Sozialpsychologie. 6., aktual. Aufl. München [u .a.]: Pearson Studium.

Alpay, L.; Giboin, A.; Dieng, R., (1998). *Accidentology: An example of problem solving by multiple agents with multiple representations*. In: Van Someren, M. W.; Reimann, P.; Boshuizen, H. P. A.; de Jong, T. (Hrsg.). *Learning with multiple representations*, S. 152 – 174. Amsterdam: Pergamon.

Bannys, F., Seelmann-Holzmann, H., (2013). Cultural Intelligence – Ein Qualifizierungsprogramm für international tätige Mitarbeiter, in: Ebner, G. Interkulturelle Kompetenz und deren Notwendigkeit für Einsatz und Führung, Workshopbeiträge 2013

Bär, M., Niessen, A., Ruenzi, S. (2007). *The Impact of Informational and Social Category Work Group Diversity on Performance. Large Sample Evidence from the Mutual Fund Industry*. Köln: Universität Köln.

Baumann, M. R.; Bonner, B. L. (2013). *Member Awareness of Expertise, Information Sharing, Information Weighting, and Group Decision Making*. *Small Group Research*, 44 (5), S. 532 – 562.

Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In: Becker, M.; Seidel, A. (Hrsg.). *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, S. 5 – 48. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Boone, C.; Hendriks, W. (2009). *Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity*. *Management Science*, 55 (2), S. 165 – 180.

Bunderson, J. S.; Sutcliffe, K. M. (2002). *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process*

and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45, S. 875 – 893.

Cai, L., Liu, Q. & Yu, X. (2013). *Effects of Top Management Team Heterogeneous Background and Behavioural Attributes on the Performance of New Ventures*. *Systems Research and Behavioral Science Res.*, 30 (3), S. 354 – 366.

Curşeu, P. L. (2013): *Demographic diversity, communication and learning behaviour in healthcare groups*. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28 (3), S. 238 – 247.

Dahlin, K. B.; Weingart, L. R.; Hinds, P. J. (2005). *Team Diversity and Information Use*. *Academy of Management Journal*, 48 (6), S. 1107 – 1123.

Decuyper, S.; Dochy, F.; Van den Bossche, P. (2010). *Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations*. *Educational Research Review*, 5 (2), S. 111 – 133.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), S. 741 – 749.

De Wit, F. R. C.; Greer, L. L.; Jehn, K. A. (2011). *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), S. 360 – 390.

Folter, L.-C. (2014). *Interkulturalisation in multikulturellen Teams: Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes*, *University of Bamberg Press*, Bamberg 2014, S. 46

Frey, D.; Irle M. (Hrsg.) (2002). *Theorien der Sozialpsychologie*. 2., vollst. überarb. und erweiterte Aufl. Bern [u. a.]: Huber (Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien, Bd. 2).

Gebert, D. (2004). *Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität*. *DBW* 64 (4), S. 412 – 430.

Harrison, D. A.; Price, K. H.; Bell, M. P. (1998). *Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*. *Academy of Management Journal*, 41 (1), S. 96 – 107.

Hentschel, T.; Shemla, M.; Wegge, J.; Kearney, E. (2013). *Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect*. *Small Group Research* 44 (1), S. 33 – 61.

Homan, A. C.; van Knippenberg, D.; Van Kleef, G. A.; De Dreu, C. K. W. (2007). *Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), S. 1189 – 1199.

Horton, R. S.; Montoya, R. M. (2004). *On the importance of cognitive evaluation as a determinant of interpersonal attraction*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (5), S. 696 – 712.

Huettermann, H.; Doering, S.; Boerner, S. (2014) *Leadership and team identification: Exploring the followers' perspective*. In: *The Leadership Quarterly*, Juni 2014

Ilgen D. R.; Hollenbeck, J. R.; Johnson, M.; Jundt, D. (2005). *Teams in organizations: from input–process–output models to IMOI models*. *Annual Review of Psychology*, 56, S. 517 – 543.

Jackson, S.; Joshi, A. (2011). *Work Team Diversity*. In Zedeck, S. (Hrsg.).

*APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization*. APA Handbooks in Psychology, Washington, DC, US: American Psychological Association, S. 651 – 686.

Jehn, K. A.; Northcraft, G. B.; Neale, M. A. (1999). *Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups*. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), S. 741 – 763.

Jonas, K.; Stroebe W.; Hewstone M. (Hrsg.) (2014). Sozialpsychologie. 6. Aufl. Berlin: Springer Gabler (Springer-Lehrbuch).

Kaiser, K. Interpersonale Attraktion. Relevante Aspekte und Prozesse für die Entstehung enger, zwischenmenschlicher Beziehungen. (2015). GRIN Verlag GmbH 2015.

Köppel, P. Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und *face-to-face*-Kooperation. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007 Springer-Verlag, 2008.

Mitchell, R.; Boyle, B.; Parker, V.; Giles, M.; Joyce, P.; Chiang, V. (2014) *Transformation through tension: The moderating impact of negative affect on transformational leadership in teams*, in: *Human Relations*, 67 (9) September 2014, S. 1095ff.

Österreichische Austauschdienst GmbH, Nationalagentur Lebenslanges Lernen (Hrsg.). *Lifelong Learning Award 2012*, Wien, November 2012, www-Dokument online abgefragt am 15. 1. 2015, S. 46.

Pelled, L. H. ; Eisenhardt, K. M.; Xin, K. R. (1999). *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance*. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), S. 1 – 28.

Römhild, R. (2005) Nach der Gastarbeit: Transitgesellschaft Europa. In: Kölner Kulturverein u. a. (Hrsg.) *Projekt Migration*. Köln, S. 92 – 97.

Shemla, M.; Meyer, B.; Greer, L.; Jehn, K. A. (2014), *A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes*. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 2014, Wiley Online Library

Soderberg, A.-M.; Wedell-Wedellsborg, M. (2008), *The formation of the global soldier: Managing identities in multinational military units. Military Cooperation in Multinational Peace Operations*. Joseph Soeters, Philippe Manigart. London: Routledge, 2008., S. 180 – 197

US Department of Defence, *Military Leadership Diversity Commission, Decision Paper #6: Diversity Leadership*, Februar 2011, S. 7, online abgefragt am 15. 1. 2015

Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., Woltjer, G. & Kirschner, P. (2011). *Team learning: building shared mental models. Instructional Science*, 39, S. 283 – 301.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). *Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. Journal of Applied Psychology*, 89 (6), S. 1008 – 1022.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). *Work Group Diversity. Annual Review of Psychology*, 58, S. 515 – 541.

Webinger, P. (2015). Veränderte Migration – Migration verändert. In: Academia, Wien, Dezember 2015, Nr. 6, S. 19 – 21.

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior*, 20, S. 77 – 140.

Wolff, B. (2013). Bedingungen der Effizienz interkultureller Teams, in: Stock-Homburg, R. Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 408ff.

Yildiz, E. (2010). Die Öffnung der Orte zur Welt und postmigrantisches Lebensentwürfe. SWS-Rundschau 3 (2010): S. 318 – 339.



## **AutorInnenverzeichnis**



### **Dr. Andreas Berns**

Geb. 1961 am Niederrhein; 1989 Magister Artium - Geschichte (Ibero- und Lateinamerikanische Geschichte), Portugiesische Philologie (Portugiesisch-Brasilianisches Institut), (M.A.) an der Universität zu Köln, Thema Examensarbeit (19. Jh.- Zeitalter des Imperialismus): „Die deutsche Gefahr als Folge der deutschen Kolonisation in Brasilien am Ende des 19. Jahrhunderts“; 1990-1997 Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Mitgliedern des Deutschen Bundestages; 1997-1999 Dozent verschiedener Bildungseinrichtungen; 1999 Promotion – Thema Dissertation (20. Jh. - Kalter Krieg und einsetzendes Zeitalter der Entspannung ): „Kuba-Krise und Berlin-Frage - Perzeption, Konfliktanalyse und Krisenmanagement im Blickfeld der deutschen Politik 1961-63“ (bei Professor Dr. Peter Brandt); 1999-2001 Studienreferent für Staats- und Völkerrecht an der Bundesakademie für Sicherheitspolitik, Bonn; 2001 Interdisziplinäre akademische Zusatzqualifikation „Friedens- und Konfliktforschung“ ; 2001 Interdisziplinäre praktische Zusatzqualifikation „Zivile Friedenskraft“ (Auswärtiges Amt/Bonn); 2001-2011 Wissenschaftler an der Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation in Strausberg, 2011-2012 Mitglied der Fakultät des College of International and Security Studies am George C. Marshall Center in Garmisch-Partenkirchen; seit 2012 Wissenschaftler am Zentrum Innere Führung der Bundeswehr in Koblenz.



**Oberstleutnant Diplompädagoge (univ.)  
Michael Brendel**

geboren 1959 in Neunkirchen/Saar

Durchlief nach seinem Eintritt in die Bundeswehr im Jahr 1979 Verwendungen als Lehroffizier, Kompaniechef und Bataillonskommandeur in der Feldjägertruppe (Militärpolizei) der Bundeswehr. Er war darüber hinaus für einen Zeitraum von 13 Jahren im Personalmanagement der Bundeswehr eingesetzt. Seit Dezember 2012 ist er am

Zentrum Innere Führung in Koblenz als Dezernatsleiter der Zentralen Koordinierungsstelle Interkulturelle Kompetenz (ZKIKK), Militärische Ethikausbildung, Soldaten anderer Glaubensrichtungen und Militärseelsorge tätig und ist in dieser Funktion auch Leiter ZKIKK.



**Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes,  
Mag. rer. nat. Georg Ebner**

2002 – 2015 Hauptlehroffizier und Forscher an der Landesverteidigungsakademie Wien.

Seit Nov. 2015 im Bereich Forschung und Lehre am Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik. Er ist gem. Psychologengesetz eingetragener Klinischer-, Gesundheits-, Arbeits-, Notfall- und Militärpsychologe incl. Eurpo Psy Zertifizierung als Klinischer- und

Gesundheitspsychologe sowie Arbeits- und Organisationspsychologe. Zu den Hauptarbeitsgebieten zählen vor allem Psychologische Betreuung und Vorbereitung von Soldaten auf Auslandsmissionen, Arbeitspsychologische Betreuung, Change Management, Stress und Stressmanagement, Burnout, Kommandantenverantwortung, Führungsverhalten und Führungsfähigkeit, Krisenintervention, Notfallpsychologische Maßnahmen und Interkulturelle Kompetenz. Er war als betreuender Psychologe von April bis Oktober 2004 im Kosovoeinsatz und von Oktober bis Dezember 2005 im Katastrophenhilfeinsatz in Pakistan.





**Brigadier Mag. phil. (Pädagogik) Franz Edelmann**

geboren 1955 in Steyr.

Ausgemustert 1979 als Infanterieoffizier, 10 Jahre  
Kompaniekommandant einer  
Ausbildungskompanie, 4 Jahre  
Mobilmachungsoffizier, 2 Jahre Karenz gemäß  
Elternschaftskarenzurlaubsgesetz, 7 Jahre  
Lehroffizier an der Theresianischen  
Militärakademie, seit 2003 im BMLVS als

Militärpädagoge mit Approbationsbefugnis verwendet.

Vertreter des Ressorts in diversen nationalen Gremien.

Seit 2012 mit der pädagogischen Umsetzung einer gender- und diversitätsgerechten Ausbildung befasst.



**Oberstärztin Dr.<sup>in</sup> Sigrid Etschmaier**

Leitende Ärztin Notfallmodul Sanitätszentrum  
Süd und Leiterin des Fachbereichs „Sensibilisierung und Akzeptanz“ des Teams Gender Main im BMLVS

Fachärztin für Anästhesie und Intensivmedizin;  
Ärztin für Allgemeinmedizin; Notärztin

Auslandseinsätze bei AUSBATT/UNDOF auf  
den Golan Höhen 1997/98 und 1999/2000 als  
Ärztin im Kontingent sowie EUFOR/ALHEA

MNTF(N) Hauptquartier 2005/2006 als Brigadeärztin während der ersten österreichischen multinationalen Brigadeführung.



**Dipl.-Ing. Dr., Franz Fischler**

Studium der Landwirtschaft an der Universität für Bodenkultur, Wien, 1989-1994; Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, 1995-1999; Mitglied der Europäischen Kommission, zuständig für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung, 1999-2004; zusätzlich zuständig für Fischerei, seit 2005 Geschäftsführer der Franz Fischler Consult GmbH, Chairman der RISE-Foundation, Brüssel, Vorsitzender von PRO SCIENTIA, Berater zahlreicher Regierungen und der OECD, umfangreiche Vortragstätigkeit im In- und Ausland, Vorsitzender der Raiffeisen Klimaschutzinitiative, Präsident des Europäischen Forums Alpbach.



**Chiara Gerlich, BA MSc**

Geb. 1983; Bachelorstudium der Sozial Anthropologie und Französisch an der University of Kent at Canterbury in England und an der Université de Provence Aix-Marseille II in Frankreich; Masterstudium der Internationalen Entwicklungsstudien an der Universiteit van Amsterdam in den Niederlanden mit Forschungsaufenthalt im Libanon zum Thema der europäischen Finanzierung von Friedenserziehungsprojekten; verschiedene internationale Forschungs- und Beratungstätigkeiten, journalistische Tätigkeiten; knapp drei Jahre Leitung einer Non-Profit in Ecuador im Bereich Fair Trade; nebenberuflich Lehrende an der FH Campus Wien im Studiengang Soziale Arbeit; seit April 2015 Angehörige des BMLVS.



**Prof. Dr. rer. nat. Dr. h. c. Dirk Helbing**

ist Professor für Computational Social Science am Department Geistes- Sozial- und Staatswissenschaften sowie beim Computer Science Departments der ETH Zürich assoziiert. Er erwarb einen Dokortitel in Physik und arbeitete als Geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaft und Verkehr an der TU Dresden. Internationale Bekanntheit erwarb er mit seinen Arbeiten zu Fussgängermengen und Massenpaniken, Strassenverkehr, und Computermodellen sozialer Prozesse. Aktuelle

Studien diskutieren global vernetzte Risiken und die versteckten Gesetzmäßigkeiten der globalen Seuchenausbreitung. Dirk Helbing ist gewähltes Mitglied der Leopodina, Nationalen Akademie der Wissenschaften in Deutschland. Am 10. Januar 2014 erhielt er ausserdem einen Ehrendokortitel der TU Delft, wo er nun das PhD Program "Engineering Social Technologies for a Responsible Digital Future" leitet.

Phone: +41 44 632 88 80; Fax: +41 44 632 17 67

E-Mail: [dhelbing@ethz.ch](mailto:dhelbing@ethz.ch)



**Oberst des Generalstabsdienstes**

**Mag. Dr. Peter Hofer**

ist ausgebildeter Infanterist und graduierte 1993 an der Theresianischen Militärakademie. Er absolvierte seine Dienste in unterschiedlichen Funktionen in einem Infanteriebataillon von der Ausbildungs- bis zur Kommandoebene. Von 2003 bis 2006 absolvierte er den Generalstabskurs an der Landesverteidigungsakademie. Von 2006 bis

2014 versah er seinen Dienst beim Streitkräfteführungskommando in Graz. Seit 2014 ist er stellvertretender Leiter der Attachéabteilung. Promotion 2014 an der Karl Franzens-Universität Graz. Er war Kompaniekommandant im Kosovo und im Tschad sowie CJ9 im FHQ und Nationaler Kontingentskommandant.



**MMag. Bernd Juen**

geboren 1987 in Zams in Tirol

studierte Deutsche Philologie und Politikwissenschaft in Innsbruck, wo er eben seinen Abschluss in Sprachwissenschaft macht und an seiner Dissertation in Kultur- und Literaturwissenschaft schreibt sowie dem Studium der Rechtswissenschaften nachgeht. 2014 bis 2015 war er für den Österreichischen Integrationsfonds (ÖIF) als Deutschtrainer mit Beratungsagenden in der Integrationskoor-

dination tätig. Seit Ende 2015 steht er im Dienst der Tiroler Sozialen Dienste (TSD), wo er zuerst als Betreuer für Deutsch und Sport in einem Heim für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge tätig war und nun als Freiwilligen- und Integrationsbeauftragter tätig ist.



**Mag.ª Sandra Kick**

Studium in Wien und Paris/Science Politiques (Politikwissenschaften und Publizistik); 1995 - 1999 Mitarbeiterin bei der NGO "Österreichische Liga für die Vereinten Nationen", sowie Redakteurin bei "Optic Couture" und "Global View"; seit 1999 im BMLVS; 1999 - 2000: Landesverteidigungsakademie; 2001 - 2005: Büro für Sicherheitspolitik; seit 2005: Landesverteidigungsakademie; Management, Organisation, Planung folgender

Veranstaltungen: 2002: "International Security and the Fight against Terrorism"; 2003: "Mediterranean Security, Stability and Cooperation", Seit 2004: 12 Strategische Führungslehrgänge sowie diverse Kurse des European Security and Defence College im In- und Ausland; seit 2004: stellvertretende Projektleiterin des Strategischen Führungslehrganges



**Militärsenior Mag.theol. Michael LATTINGER**

Seit 2014 stellvertretender Leiter der Evangelischen Militärseelsorge in Österreich sowie Leiter des Institutes für Militärethische Studien (IMS) der Evangelischen Militärsuperintendentur. Davor ziviler Pfarrer in den Pfarrgemeinden Weiz, Wr. Neustadt und Neunkirchen bzw. von 2008-2011 Militärpfarrer beim Streitkräfteführungskommando in Graz. Seit 2002 ausgebildeter Notfallseelsorger.

Als Militärpfarrer mehrere Male in der seelsorgerlichen Betreuung der österreichischen Soldaten in den Auslandseinsätzen (v.a. EUFOR-Bosnien) im Einsatz. Zu den Hauptarbeitsbereichen gehören neben der seelsorgerlichen Betreuung im Bereich Militärkommando Wien und der Zentralstelle des BMLVS die Leitung des IMS und die Lehre im Rahmen des IMS an den Schulen und Akademien des ÖBH. Die Hauptthemen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Ethik, Religion, Militär und Interkulturalität.



**Dr. Brigitte Ohms**

Leiterin des Referats „Internationaler Menschenrechtsschutz“ und Stv Abteilungsleiterin im Bundeskanzleramt-Verfassungsdienst

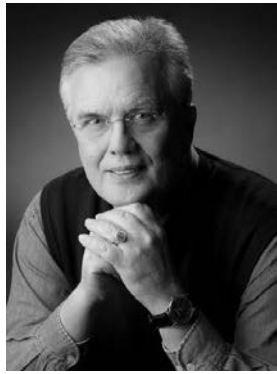
Stv Prozessvertreterin Österreichs vor dem Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte

Nationale Verbindungsbeamtin Österreichs zur EU-Grundrechteagentur

Österr. Mitglied des Leitungskomitees für Menschenrechte (CDDH) des Europarates

Studium der Rechtswissenschaften in Graz

mehrjährige Assistententätigkeit am Institut für Öffentliches Recht, Staats- und Verwaltungslehre der Universität Innsbruck



### **Michael Orth**

Studium der Forstwirtschaft, Philosophie und Pädagogik. Berater, Trainer, Coach für Diversity Management und interkulturelle Kommunikation in Deutschland und Spanien. Seit 1998, Senior Consultant – CDE Consultores S.L. Barcelona, Socio Delegado en Alemania. Socio Gerente – SYNEPAL-Business Services, AIE. Barcelona. Socio Gerente (geschäftsführender Gesellschaft) – Akademie ORTH S.L. Palma de Mallorca-Barcelona-Zaragoza. Lehrbeauftragter im Studium Professionale der Eberhard Karls Universität Tübingen für Diversity Management. Dozent, Trainer und Berater in der Akademie der Vielfalt in Tübingen. Zu den Hauptarbeitsgebieten zählen neben Diversity Management, interkulturelles Marketing und Marktpotenzialanalysen.



### **DI Dr. Marek Pawlak**

Wissenschaftlicher Werdegang: Absolvent der Technischen Universität Posen, setzte seine Ausbildung an der Adam-Mickiewicz-Universität und an der Ökonomischen Universität fort. Er erwarb seinen MBA an der Georgia State University, absolvierte das Studium an der Fakultät für Internationale Geschäfte an der Stanford University und an der Fakultät für dynamische Systeme am Massachusetts Institute of Technology Boston und verfasste seine Doktorarbeit an der Akademie für Nationale Verteidigung in Warschau. Seit dem Beginn seiner wissenschaftlichen und beruflichen Karriere beteiligte er sich an mehreren internationalen und interkulturellen Projekten in Europa, Mittelamerika und im Nahen Osten für internationale Konzerne und Streitkräfte verschiedener Länder. Seine Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Bereiche der internationalen Sicherheit, des Risikomanagements und der Auswirkung der Kulturfaktoren auf die Effizienz von militärischen, investitionsbezogenen und politischen Maßnahmen.



**Major der Reserve Mag. Dr. Marc Stefan Peters, M. A.**

Geboren am 26.11.1971 in Senne, Deutschland. Studium der Allgemeinen Geschichte, Osteuropäischen Geschichte und Slawistik an der Universität Wien. 2002 Mitarbeiter des Österreichisch-Türkischen Wissenschaftsforums (OTW). 2005 Promotion zum Thema „Stefan Freiherr von Sarkotić und die südslawische Frage in der Donaumonarchie“ an der Universität Wien. 2008 postgradualer Abschluß als „Master of Central European Studies“ an der Andrassy-Universität Budapest. 2006/2007 sowie 2008/2009 militärische Auslandseinsätze in Bosnien-Herzegowina und im Kosovo als Sprachmittler für Serbokroatisch. 2009 und 2011 Gastdozent an der Andrassy-Universität Budapest. 2010 und 2012 militärische Auslandseinsätze im Kosovo als Interkultureller Einsatzberater; seit 2013 verschiedene Verwendungen als Interkultureller Einsatzberater im deutschen Inlandsmilitärdienst.



**Major Mag. Lothar Riedl**

hat Politikwissenschaften, Publizistik und Kommunikationswissenschaft sowie Sportwissenschaften studiert und seine Diplomarbeit über „Die Kontrolle des BMLV“ verfasst. Er war elf Jahre als Personalentwickler und Personalleiter in der Industrie tätig. Nach einer Verwendung als Abteilungsleiter bei der Bavaria Film Gruppe in München und als Leiter des EuroPrix Teams der Salzburg Research GmbH führt er seit 2001 ein Fernsehproduktionsunternehmen. Er ist Dozent an der Fachhochschule Salzburg, an der Filmakademie Salzburg, an der Fachakademie für Mediendesign und an der Meisterklasse Fotografie. Als Milizoffizier war er 1989 – 1995 Kommandant einer Stabskompanie und 1995 – 2008 Kommandant einer Fernmeldekompanie. Er ist Vorstandsmitglied der

Offiziersgesellschaft Salzburg und der Bundesvereinigung der Milizverbände und seit 2014 an der Landesverteidigungsakademie beim IHSW als Militärexperte im Bereich "Interkulturelle Kompetenz" beordert.



**Mag. Robert Rozinsky**

Oberleutnant der Miliz, Oberrat studierte nach Ausbildung zum Milizoffizier Germanistik mit Wahlmodul DaF/DaZ an der Universität WIEN.

Nach der Tätigkeit als Mobilmachungsoffizier beim Militärkommando Wien ist er seit 2010 als Hauptlehroffizier für

Deutsch als Fremd- u. Zweitsprache am Sprachinstitut des Bundesheeres der Landesverteidigungsakademie tätig. Neben internationalen DaF-Kursen und interkulturellen Projekten mit Partnerschulen liegen sein Arbeits- und Forschungsschwerpunkte im Bereich der Deutschförderung für DaZ und DaM bzw. im Berufs- und Fachsprachenerwerb für Bundesangehörige.



**Mag.<sup>a</sup> Barbara Schein, BSc.**

Klinische und Gesundheitspsychologin, zertifizierte Arbeitspsychologin, abgeschlossenes psychotherapeutisches Propädeutikum, Notfallpsychologin i.A., Studium der Psychologie und Internationale Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien. 2012 Auslandsstudium an der NTNU in Trondheim/Norwegen, 2012-2014 Mitarbeiterin in einer psychologischen Praxis, 2014 klinisch-psychologisches Praktikum in der Sonderkrankenanstalt für Herz-Kreislaufkrankungen Felbring, 2014-2015 Mitarbeiterin des Heerespsychologischen Dienstes im BMLVS. Seit 2015 als Klinische Psychologin in der Betreuung von Flüchtlingen tätig.

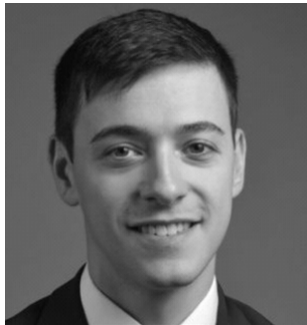




**Mag.ª iur. Sonja Schittenhelm**

maturierte 1995. Ab 1995 Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Wien. 2000 bis 2001 „Trainee Lawyer“ am Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Straßburg; anschließend Praktikum am Internationalen Strafgerichtshof für das ehemalige Jugoslawien im Büro des Staatsanwaltes in Den Haag; danach Juristin in der UTA Telekom AG und am Ludwig Boltzmann-Institut für Menschenrechte. Seit 2003 Referentin in der

Abteilung Fremdlegislative und Internationales Recht; seit 2006 in der Abteilung Eigenlegislative, Hauptzuständigkeit im Bereich Auslandseinsatzrecht und vErfassungsrecht im BMLVS; seit 2003 Menschenrechtskoordinatorin des Ressorts.



**Simon Tasso, MA, M.A.I.S.**

geboren 1989 in Schwaz in Tirol. Neben Tirol lebte er in Italien und Luxemburg wo er in die Europäische Schule ging. Studierte Geschichte und internationale Beziehungen in Aberdeen, Schottland mit einem Auslandsjahr in Hong Kong. Danach lebte er in Luxemburg und arbeitete als Freiwilliger in einem Jugendbüro in La Seu d'Urgell, Spanien. Im Anschluss

begann er sein Masterstudium an der Diplomatischen Akademie in Wien, welches er im Sommer 2015 abschloss. Nach seinem Grundwehrdienst an der Landesverteidigungsakademie wechselte er als Verwaltungspraktikant in die Attachéabteilung des BMLVS.



**Mag.<sup>a</sup> rer. nat. Andrea Telsnig-Ebner**

ist seit 2009 hauptberuflich Lehrende am Fachhochschul-Bachelorstudiengang Militärische Führung an der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt. Davor war sie als Militärpsychologin im Heerespsychologischen Dienst tätig. Sie ist gemäß Psychologengesetz eingetragene Klinische und Gesundheitspsychologin, EuroPsy zertifizierte Arbeits- und Bildungspsychologin und Biofeedbacktrainerin.

Derzeit studiert sie an der KFU Graz im Masterstudium Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Stressmanagement, Konfliktprävention und Diversity Management. Sie ist Leiterin des Fachbereichs Lehre und Forschung im Team Gender Mainstreaming des BMLVS.



**MMag. Aga Trnka-Kwiecinski**

Kommunikationswissenschaftlerin & Theater-, Film- und Medienwissenschaftlerin; Lehrgangsleiterin Masterstudium Provokationspädagogik sowie Masterstudium Intercultural Competencies, wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Sicherheit und Kampf gegen Menschenhandel an der Donau-Universität Krems, Department für Migration und Globalisierung; Lektorin u.a. an der Universität Wien, der FH Campus Wien, der Pädagogischen Hochschule Wien; Lebens- und Sozialberaterin in Ausbildung unter Supervision; freie Journalistin.



**Mag. Klaus Völker, MA**

wurde am 27.10.1971 in St. Pölten geboren. Nach Volksschule und Hauptschule besuchte er die HAK St. Pölten und absolvierte eine Lehre zum Bürokaufmann. Nach dem Grundwehrdienst und dem Unteroffizierslehrgang besuchte er von 1997 bis 2000 das BRG an der TherMilAk. Im September 2002 wurde er in die Zentralstelle des BMLVS in Wien versetzt und arbeitete im Kabinett des Bundesministers. 2013 Abschluss des Diplomstudiums Wirtschaftspädagogik an der WU Wien. 2016 Abschluss des Masterstudiums Journalismus & Neue Medien an der FH WKW. Derzeitige Tätigkeit an der Heereslogistikscheule in Wien.