

Sicherheitsstrategien für den Alltag

Elvira Hauska, Klaus Klinger

Sonderpublikation der
Landesverteidigungsakademie



UNSER HEER



Sonderpublikation der
Landesverteidigungsakademie



Elvira Hauska, Klaus Klinger

Sicherheitsstrategien für den Alltag

8/2020
Wien, September 2020

Impressum:

Amtliche Publikation der Republik Österreich / Bundesministerin für Landesverteidigung

Medieninhaber, Herausgeber, Hersteller:

Republik Österreich / Bundesministerin für Landesverteidigung
Roßauer Lände 1
1090 Wien

Redaktion:

Landesverteidigungsakademie
Sprachinstitut des Bundesheeres
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Sonderpublikation der Landesverteidigungsakademie

Copyright:

© Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung
Alle Rechte vorbehalten

September 2020

ISBN 978-3-903121-95-9

Druck:

Heeresdruckzentrum
1030 Wien

Vorwort des Sprachinstituts des Bundesheeres (SIB)

Sicherheit hat sowohl eine persönliche als auch eine politische Dimension. Das Sprachinstitut des Bundesheeres (SIB) bietet ergänzend zur Sprachausbildung und zur Sprachmittlung auch die interkulturelle und sprachliche Einsatzvorbereitung. „Sprachliche Bildung in der Arbeitswelt“ umfasst dabei nicht nur das Erlernen und Anwenden einer Fremdsprache, sondern beinhaltet die Sicherstellung der sprachlichen Interoperabilität und der Kommunikationsfähigkeit des Österreichischen Bundesheeres.

Seit 1956 ist das Sprachinstitut mit der Ausbildung von Führungskräften betraut. In Bezug auf die Internationalisierung der Sicherheitspolitik entwickelte sich die aktuelle Kernkompetenz des SIB in Form der Prägung einer einsatzorientierten Sicherheitsprache und streitkräfterelevanten Fachsprache.

Diese Broschüre ist ein Beitrag, um Kommunikation in einem globalen Umfeld kameradschaftlich zu leben. Es ist dies eine erste Version mit dem Ziel, Diskussionen anzuregen, die das Vertrauen in Sicherheitsstrategien und sicherheitspolitische Maßnahmen fördern. Die konsequente Reflexion der Praxis der Streitkräfte mit (militär-)wissenschaftlichen Erkenntnissen stellt dabei eine wesentliche Grundlage einer gelungenen Kommunikation dar.

Vorwort des Zentrums für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik (ZMFW)

Die Arbeit des Zentrums für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik richtet sich einerseits nach innen, um eine moderne Führungskultur durch eine sinnstiftende staats- und wehrpolitische Bildung zu etablieren. Andererseits hat sie das Ziel, auf breiter Ebene eine Dialogpartnerschaft aufzubauen. Dies erfordert eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit Veränderungen und den daraus resultierenden Aufgaben sowohl im Führungsalltag als auch in der wehrpolitischen Orientierung.

Ergänzend zu den Aufgaben, die bereits vor der Gründung des Zentrums im Jahr 2015 wahrgenommen wurden, zählt unter anderem die Erstellung eines Lagebildes zur inneren und sozialen Lage. Die Einrichtung von Referaten, wie beispielsweise für „Coaching, Mediation und Teamentwicklung“ ermöglicht eine zielgruppenspezifische Aufbereitung von Informationen.

Die Broschüre „Sicherheitsstrategien für den Alltag“ ist in erster Linie ein Denkanstoß – sie soll dazu dienen, persönliche und gesellschaftliche Ziele so zu formulieren, dass sie für alle Beteiligten Vorteile bringen können.

1. Einleitung

Sicherheit ist seit Jahrtausenden ein Grundbedürfnis, das neben persönlicher Verantwortung auch politische Strukturen erfordert und fordert. Viele historische Beispiele zeigen, dass auch globale Bedrohungen und Verunsicherungen häufig durch zwischenmenschliche Konflikte entstehen. Je mächtiger die handelnden Personen, umso weitreichender sind die möglichen Folgen. Strategien zur Förderung von Sicherheit im Alltag haben diese Überlegungen mit zu berücksichtigen.

Ein Meilenstein in der strategischen Orientierung der Sicherheitsorganisation ist die Charta der Vereinten Nationen. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges haben sich mehr als 190 Staaten zur Einhaltung der in dieser Charta festgehaltenen Ziele und Grundsätze verpflichtet. Wesentliche Inhalte der Charta umfassen unter anderem¹:

- den gemeinsamen Entschluss der Völker, künftige Geschlechter vor der Geißel des Krieges zu bewahren;
- den Glauben an die Würde und den Wert der menschlichen Persönlichkeit, unabhängig von der Nationalität;
- die Einführung von Verfahren, mit deren Hilfe gewährleistet werden soll, dass ein Einsatz bewaffneter Kräfte nur noch im gemeinsamen Interesse erfolgt, um dem wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt aller Völker zu dienen;
- ein allgemeines Gewaltverbot bei gleichzeitiger Schaffung eines Gewaltmonopols für den Sicherheitsrat der UN.

Die Umsetzung dieser und anderer Forderungen der Völkergemeinschaft bedingt eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit vorhandenen und erwünschten Werthaltungen. Diese betreffen

¹ <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/10000276/UN-Charta%2c%20Fassung%20vom%2028.04.2020.pdf> [28.4.2020].

jeden Einzelnen – unabhängig von Beruf, hierarchischer Einordnung oder sonstigen Merkmalen. Um die Ideen der UNO im Großen wie im Kleinen umzusetzen, ist die Anwendung der Win-Win-Strategie notwendig. Mediation bzw. mediatives Handeln zielt genau darauf ab. Ziel einer Mediation ist, die Interessen aller zu wahren, sowie die Würde und den Wert jedes Einzelnen zu berücksichtigen, um einen Gewinn für alle Beteiligten zu ermöglichen.

In demokratischen Ländern sind die für die nationale Sicherheit zuständigen Organisationen auf das Vertrauen der Bevölkerung angewiesen. Daher führt die Anwendung einer Win-Win-Strategie auch gleichzeitig zur Förderung von Sicherheit und Vertrauen. Die verfassungsmäßige Kernaufgabe des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) ist gemäß Artikel 79 B-VG (1) die militärische Landesverteidigung (äußere Sicherheit). Diese ist kontinuierlich zu fördern. Eine besondere Rolle spielen dabei aktive Soldatinnen und Soldaten. Ergänzend zu den Einsatzkräften der Polizei haben sie gemäß Artikel 79 B-VG (2) auch den staatlichen Auftrag, die innere Sicherheit im Bedarfsfall auch mit Waffengewalt zu wahren oder wiederherzustellen. Daher ist die Beschäftigung mit der Frage der Vereinbarkeit von Sicherheit und Vertrauen für diese Berufsgruppen besonders wichtig. Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich die Aufgaben des Bundesheeres im eigenen Lande erheblich verändert haben und heute mehr denn je auch auf die Abwehr subkonventioneller Gefahren und den Schutz strategisch wichtiger Einrichtungen, der sogenannten kritischen Infrastruktur, ausgerichtet sind.²

² Bundesministerium für Landesverteidigung - Kommunikation: Soldat 2018, Leitfadens für den Dienst im Bundesheer, Graz: Vehling Medienservice und Verlag GmbH, 2017, S. 32.

Ziel dieser Broschüre ist, Anhaltspunkte dafür zu bieten, wie eine solche Win-Win-Strategie im Einzelfall aussehen kann, sowie unter welchen Voraussetzungen ihre Anwendung Erfolg verspricht und in den Alltag eingebunden werden kann.

2. Win-Win-Strategien erkennen

Die Bewertung von Gewinn und Verlust ist naturgemäß individuell unterschiedlich und erfolgt sehr subjektiv. Daher kann es auch keine allgemein gültige Regel geben, wie Win-Win-Situationen entstehen bzw. wie ihre Entstehung gefördert werden könnte. Dennoch möchte diese Broschüre vor allem kommunikative Anhaltspunkte bieten, was sich diesbezüglich in der Praxis bereits bewährt hat.

Der erste Schritt dazu ist das Erkennen und Benennen, wie in einer bestimmten Situation Win-Win-Szenarien aussehen könnten. Die grundlegende Fragestellung dazu führt zur Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen, Ideen und Visionen – für sich selbst, für das persönliche Umfeld und für die aktuelle Gesellschaft. Diese sind auf den ersten Blick nicht immer klar erkennbar, in der Regel bedarf es dazu kontinuierlicher Übung.



Bild: Briant Rokyta

Die grundlegende Fragestellung „Was will ich wirklich?“, führt zur Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen, Ideen und Visionen.³

Nachfolgende Tabelle, die beliebig ergänzt werden kann, gibt Beispiele für Win-Win- aber auch für Win-Lose-Szenarien.

Win-Win-Szenarien	Win-Lose-Szenarien
gleichzeitige Förderung des individuellen Sicherheitsgefühls sowie der globalen Sicherheit durch Steigerung des Vertrauens in sicherheitsrelevante Maßnahmen	Förderung von staatlichen Sicherheitsdiensten bei gleichzeitigem Verlust des Vertrauens in sicherheitsrelevante Maßnahmen
Auftragserfüllung unter Wahrung der Sicherheit und	Auftragserfüllung unter bewusster Inkaufnahme

³ Hauska, Rokyta: ‚Mein Abenteuer Mediation. Sicherheit und Vertrauen gewinnen‘, S. 7, Der Trainer-Verlag, 2020 (übersetzt auch in Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Italienisch, Niederländisch, Polnisch und Russisch).

Unversehrtheit der beteiligten Personen	eigener Verluste
alle Beteiligten gewinnen	die Beteiligten teilen sich in Sieger und Besiegte
Erkennen und Berücksichtigen gemeinsamer Anliegen	bedingungslose Durchsetzung einseitiger Interessen gegen erhebliche Widerstände
die formelle Führungskraft ist gleichzeitig auch die informelle Anlaufstelle für das Team	die formelle Führungskraft ist nicht die informelle Anlaufstelle für das Team

Der Begriff Strategie bezeichnet in der Fachsprache einen umfassenden Plan, der dazu dient, ein Ziel zu erreichen, wobei versucht wird, bereits vorab jene Faktoren einzukalkulieren, welche die eigene Aktion beeinflussen könnten. In dieser Broschüre versteht sich Strategie jedoch als eine grundsätzliche Fähigkeit des Denkens. Es geht in einem mediativen Zusammenhang vorrangig darum, persönliche und gesellschaftliche Ziele so zu formulieren, dass sie Vorteile für alle Beteiligten bringen können.

Strategische Überlegungen beschäftigen sich in der Regel mit längerfristigen Projekten, mit dem Ziel einer aktiven Gestaltung der Zukunft, anstatt bloß kurzfristig auf auftretende Symptome zu reagieren. Ein weiteres Merkmal strategischer Denkweisen ist, möglichst alle relevanten Teilbereiche einzubinden. Strategie ist demnach unteilbar, alle Beteiligten sind gefordert, kreative, visionäre Ansätze zu entwickeln und notwendige Entscheidungen darauf abzustimmen. Daraus resultiert die dynamische Entwicklung von Strategie, die sich neuen Herausforderungen und Lernerfahrungen aus der Vergangenheit zu stellen hat. Aus heutiger Sicht kann daher davon ausgegangen werden, dass eine optimale Strategie eine permanente Schaffung und Konzentration von Wissen erfordert, damit diese Strategie in der Praxis gut anwendbar ist.

Die Leser dieser Broschüre sind daher herzlich eingeladen, Meinungen und Ideen einzubringen, wie künftige Win-Win-Szenarien aussehen könnten.

3. Rahmenbedingungen für Win-Win-Situationen schaffen

Strategie als Denkprozess, in dem persönliche und gesellschaftliche Ziele so zu formulieren sind, dass sie Vorteile für alle Beteiligten bringen können, erfordert unterschiedliche Ansätze. Eine der wesentlichen ist Kommunikation. Diese sollte im militärischen Arbeitsumfeld kameradschaftlich erfolgen, was die Entwicklung und Überprüfung geeigneter Terminologien sowie die konsequente Heranführung an das Verständnis des jeweils anderen erfordert. Um die Kommunikation in einer umfassenden Sicherheitsstrategie auszuweiten, braucht es einen Austausch aller Sicherheitsverantwortlichen. Dazu zählt vor allem die Prüfung im Sinne der Mediation, ob die getroffenen Maßnahmen tatsächlich jene Win-Win-Szenarien zur Folge hatten, die ursprünglich beabsichtigt waren. Die erste Maßnahme diesbezüglich ist eine differenzierte Herangehensweise an die Sicherheit selbst.

3.1 *Sicherheit neu denken*

Die Beziehung von Sicherheit zur Mediation ist nicht allgemein bekannt und bislang vorwiegend exemplarisch anhand von einzelnen Fallbeispielen dokumentiert. Diese gründen in der Regel darauf, dass Mediation als Konfliktregelungsvariante Einsatz findet. Die Betrachtung, ob eine durch die Mediation erreichte Lösung tatsächlich einem Win-Win-Szenario gerecht wird, erschöpft sich dabei üblicherweise in der Beurteilung, ob der aktuelle Konflikt gelöst ist oder nicht. Im Bereich der globalen Sicherheit ist

das in der Regel damit verbunden, dass militärische Aufträge erfüllt und Kampfhandlungen eingestellt werden bzw. Frieden erhalten wird. Die Anwendung von (eigener) militärischer Gewalt ist jedoch solange als angemessen anzusehen, bis die gegnerischen Aggressionen eingestellt werden. Der Grundsatz der Anwendung des geringstmöglichen Gewaltausmaßes, mit dem der gewünschte Erfolg noch erzielbar ist, ist dabei bei jedem Einsatzszenario zur Erhaltung oder Wiedererlangung der erforderlichen Stabilität zu berücksichtigen.

Aufbauend auf den oben erwähnten Grundwerten der Vereinten Nationen, Kriege aktiv zu verhindern und vorhandene berechnigte Interessen sowie die Würde einzelner Menschen, aber auch ganzer Nationen zu wahren, formulierte die Europäische Union im Zuge der Etablierung der Europahymne im Jahr 1985 drei zentrale Werte⁴:

- Freiheit,
- Frieden,
- Solidarität.

Die Werte der Vereinten Nationen und der Europäischen Gemeinschaft sowie die Form, wie diese umzusetzen sind, können subjektiv unterschiedlich verstanden werden. Jeder Mensch, aber auch jede Nation verfolgt bezüglich Freiheit, Frieden und Solidarität eine bestimmte Absicht, die im Zusammenhang mit möglichen Widerständen eine Realität erschafft. Je konkreter die Absicht und die möglichen Widerstände erfasst, dargestellt und bei Entscheidungen berücksichtigt werden, umso eher ist Sicherheit in Bezug auf die tatsächliche Realität zu gewährleisten. Besonders in internationalen Krisensituationen sind auch globale Beziehungen

⁴ Die Europäische Hymne, unter: https://europa.eu/european-union/about-eu/symbols/anthem_de [20.04.2020].

zwischen handelnden Menschen, beteiligten Staaten und vorhandenen Rahmenbedingungen einzuschätzen und zu gestalten.

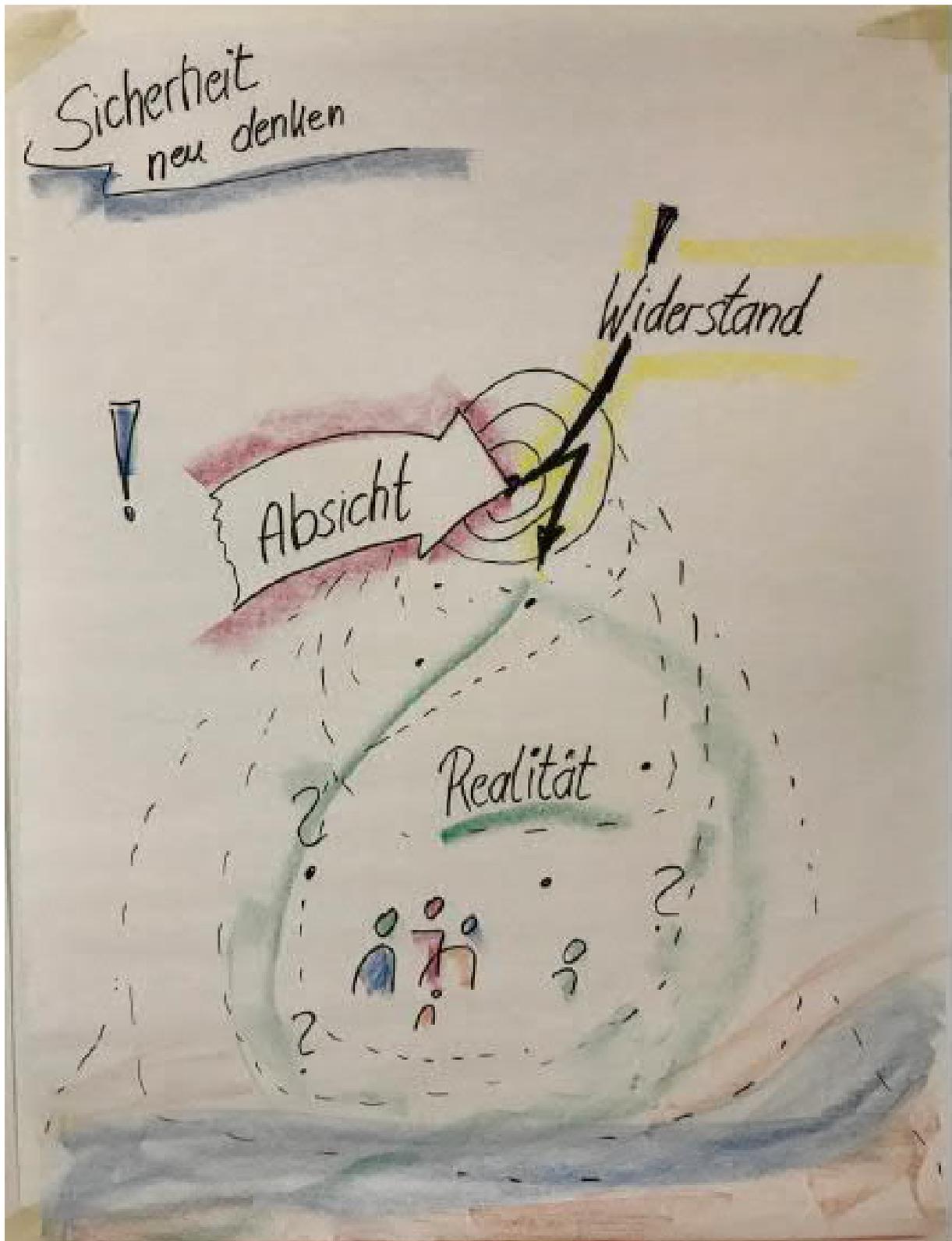


Bild: Elvira Hauska

Sicherheit neu denken geht von unterschiedlichen Vorstellungen der – zukünftigen – Realität aus.

Je nach Ausgangslage können dabei unterschiedliche Win-Win-Szenarien angestrebt und erreicht werden, die über allgemeine Ziele wie Friedensstiftung bzw. Friedenserhaltung hinausgehen. Aus der Sicht der Kommunikation ist dafür vorrangig der kameradschaftliche Umgang zwischen den Militärangehörigen ausschlaggebend. Daher ist diesem Umstand besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

3.2 Kommunikation kameradschaftlich leben

Kameradschaft bezeichnet jenes Verhalten in der militärischen Gemeinschaft, welches den Grundsätzen der gegenseitigen Achtung und Unterstützung sowie des selbstlosen Beistandes in Not und Gefahr entspricht.

Wie bereits in der Einleitung festgehalten, ist die Kernaufgabe von Soldatinnen und Soldaten der Schutz der Bevölkerung sowie der kritischen Infrastruktur ihres Landes. Sie haben dies auch durch den Einsatz ihrer Waffen zu gewährleisten und sind dabei gemäß der Allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer (ADV) verpflichtet, kameradschaftlich zu handeln.

Entsprechend dieser Allgemeinen Dienstvorschriften ist kameradschaftliches Verhalten primär wie folgt definiert:

- Begegnung mit gegenseitiger Achtung und Unterstützung,
- Bewahrung vor unnötiger Gefährdung,
- selbstloser Beistand in Not und Gefahr.

In jeder Rolle, die Soldatinnen und Soldaten einnehmen können, sind zur Schaffung von Win-Win-Szenarien vor allem soziale Kompetenzen, wie Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, Zugehörigkeit zu vermitteln, erforderlich. Sie helfen dabei, sowohl zwischenmenschliche als auch zwischenstaatliche Beziehungen zum Vorteil aller zu gestalten.

Soziale Kompetenzen können jedoch nur bedingt anhand von Schulungen erworben werden, weil sie oft mit grundlegenden persönlichen Einstellungen verbunden sind und meist auf bisherigen Erfahrungen beruhen. Auch die öffentliche Demonstration von Waffen bzw. die Androhung oder der Einsatz angemessener Gewalt kann ein Ausdruck sozialer Kompetenz sein, wenn diese darauf ausgerichtet ist, Win-Win-Szenarien zu schaffen. Folgendes Fallbeispiel zeigt diese Möglichkeit auf:

Fallbeispiel – Zurschaustellung von geeigneter Bewaffnung

Im Zuge von Auslandseinsätzen des ÖBH kommen auch Teams zum Einsatz, deren vorrangiges Ziel die unabhängige Vermittlung zwischen Konfliktparteien ist. Diese Liaison and Observation Teams (LOT) haben den Auftrag, Waffen nur zum Selbstschutz einzusetzen. Daher steht bei ihren Einsätzen die demonstrative Zurschaustellung der verfügbaren Ausrüstung in der Regel nicht im Vordergrund.

Während eines Einsatzes eines solchen Teams ergab sich jedoch folgende Situation: Die Mitglieder des Teams wurden von den Konfliktparteien nicht ernst genommen, weil sie lediglich eine Pistole sichtbar am Gürtel trugen. Im kulturellen Selbstverständnis der beiden Konfliktparteien galten aber nur jene als „echte Krieger“, die über mehrere Magazine verfügten. Ein einzelnes Magazin war in ihren Augen nicht einmal für den Selbstschutz ausreichend – und dies mussten erfahrene Einsatzkräfte wissen und beachten, wenn sie ernst genommen werden wollten.

Indem die Mitglieder der Liaison and Observation Teams ihre Reservemagazine, die ohnehin Teil ihrer Ausrüstung waren, fortan gut sichtbar am Mann trugen, konnten damit folgende Win-Win-Szenarien geschaffen werden:

- Demonstration persönlicher militärischer Kompetenz, um die Achtung als Gesprächs- und Verhandlungspartner wiederzuerlangen und dadurch den Vermittlungsauftrag besser erfüllen zu können;*

- *Steigerung der Sicherheit im Krisengebiet durch Aufrechterhaltung von Verhandlungsgesprächen mit den Konfliktparteien;*
- *Stärkung des Vertrauens in die friedenserhaltenden Fähigkeiten des Österreichischen Bundesheeres.*

Um Kommunikation kameradschaftlich zu leben, gibt es im Österreichischen Bundesheer von heute unterschiedliche Instrumente. In dieser Broschüre sollen vor allem jene Kommunikationssituationen beispielhaft dargestellt werden, die im Kontext mit den Themen Gehorsam, Widerstände und Fehler stehen.

VOM UMGANG MIT GEHORSAM

Gehorsam nimmt im militärischen Alltag deshalb eine zentrale Rolle ein, weil nur ein gemeinsames und abgestimmtes Wirken innerhalb der Organisation es den Teilelementen dieser Organisation überhaupt ermöglicht, eine Absicht bzw. einen Auftrag ordnungsgemäß zu erfüllen.

In den Allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer (ADV) in der geltenden Fassung ist klar geregelt, dass der Gehorsam von Untergebenen gegenüber ihren Vorgesetzten **Pflicht** ist. Demzufolge sind erteilte Befehle nach besten Kräften vollständig, gewissenhaft und pünktlich auszuführen. Dabei ist auf die Absicht hinter einem Befehl Rücksicht zu nehmen, weshalb das bloß buchstäbliche Erfüllen von Befehlen nicht ausreichend ist.

Umgekehrt ist jeder Vorgesetzter verpflichtet, die Untergebenen stets gerecht, fürsorglich und rücksichtsvoll zu behandeln.

Vorgesetzte haben Befehle leicht verständlich zu formulieren. Nach Möglichkeit ist den Untergebenen die Notwendigkeit von erteilten Befehlen nahezubringen. Auf Verlangen von Untergebenen ist

unter bestimmten Umständen eine schriftliche Ausfertigung zu erstellen, wenn keine dienstlichen Erfordernisse dies verhindern.

Eine **Verweigerung** von Befehlen durch die Untergebenen ist in jenen Fällen Pflicht, wenn diese gegen strafgesetzliche Vorschriften verstoßen oder von unzuständiger Stelle erteilt wurden. Diese Absicht seitens der Untergebenen ist den Vorgesetzten *unverzüglich* zu melden.

Bei der Beurteilung der jeweiligen Lage ist jedenfalls auf die **Individualität** des einzelnen Falles Rücksicht zu nehmen, wie nachfolgendes Beispiel aufzeigt:

Fallbeispiel – Umgang mit Befehlsverweigerung

Ein Gefreiter meldet seinem Kompaniekommandanten während eines Auslandseinsatzes, dass er nicht beabsichtige, noch vier Tage länger an dem aktuellen Ort zu bleiben – obwohl der Befehl dazu klar ausgesprochen war, gegen keine Vorschriften verstieß und entsprechend der aktuellen Lageeinschätzung notwendig war. Er unterstreicht dies damit, dass er dem Kommandanten sein Sturmgewehr inklusive der Magazine vor die Füße legt.

Der Kompaniekommandant hätte daraufhin ein Disziplinarverfahren einleiten können und so dafür gesorgt, diese Befehlsverweigerung mit der vollen Härte des Gesetzes zu bestrafen. Der Kompaniekommandant erkannte jedoch die Ausnahmesituation des Gefreiten und klärte ihn umfassend darüber auf, was auf ihn zukäme, wenn er bei seinem Entschluss bliebe. Er gab dem Gefreiten damit die Möglichkeit, seine eigene Handlung und die daraus folgenden Konsequenzen für ihn und die Truppe nochmals zu überdenken. Daraufhin nahm der Gefreite seinen Dienst wieder auf, wurde allerdings ehestmöglich von seinen Kameraden in das österreichische Camp begleitet. Außerdem wurde seine Repatriierung nach Österreich in die Wege geleitet. Während des restlichen Dienstes im Ausland befand sich der Gefreite in psychologischer Betreuung.

Natürlich ist die Einhaltung von gesetzlich vorgegebenen Maßnahmen, wie sie vor allem im Heeresdisziplinargesetz, im Militärstrafgesetz u. a. aufgeführt sind, notwendig, wenn der militärische Auftrag letztendlich verlangt, dass ein „Win“ des ÖBH im Rahmen des staatlichen Gewaltmonopols auch gegen Widerstände durchzusetzen ist. In diesem Fall ergaben sich durch das Einlenken des Soldaten einerseits und den Verzicht auf die sofortige Ausschöpfung der vollen gesetzlichen Macht (und die damit ausgelöste Eskalation) durch den Kommandanten andererseits folgende Win-Win-Szenarien:

- Steigerung der Sicherheit im Einsatzraum durch den geordneten Abzug eines Soldaten, der sich bzw. andere aufgrund seiner persönlichen Ausnahmesituation gefährden hätte können;*
- Wahrung der Würde des Soldaten, der sich – ohne Gesichtsverlust infolge der offiziellen Befehlsverweigerung – aus einem Auslandseinsatz zurückziehen konnte, als seine persönliche Situation dies erforderte;*
- Stärkung des Vertrauens der Truppe in den Kommandanten, der sich gegenüber seinem Untergebenen fürsorglich verhielt;*
- kameradschaftliche Kommunikation wurde sowohl durch den Kommandanten als auch durch den Gefreiten in einer Krisensituation erlebt und gelebt.*

In diesem Kapitel wurde beschrieben, dass eine entsprechend „kreative“ Auslegung bestimmter Befehle Win-Win-Situationen schaffen kann. Dennoch ist es nicht immer einfach zu entscheiden, wann welche Form der Befehlstreue bzw. welche Art von Umgang mit Widerständen sinnvoll und zweckmäßig ist.

VOM UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN

Den wohl direktesten Zugang zu Widerständen im Arbeitsumfeld von Soldatinnen und Soldaten findet man, wenn diese ihren Dienstpflichten nachgehen. Hat jemand beispielsweise den

Auftrag, ein Gebäude, eine Grenze bzw. eine Person zu schützen, ist jedenfalls Widerstand gegen jene zu leisten, die diesem Auftrag entgegentreten. Es versteht sich von selbst, dass in diesem Zusammenhang eine Win-Win-Situation nur dann entstehen kann, wenn sowohl das schützende Organ und das zu schützende Objekt bzw. Subjekt auf der einen Seite als auch die gefährdende Person auf der anderen Seite unverletzt bleiben.

Speziell in lebensgefährlichen Situationen sind Entscheidungen dadurch geprägt, dass die handelnden Personen meist nur wenig Zeit zur Einschätzung der Lage haben. Im Rückblick, in der – auch rechtlich durchzuführenden – Analyse von vergangenen Handlungen auf dem grünen Tisch, ist es deutlich einfacher, alle möglicherweise relevanten Aspekte zu berücksichtigen. Daher ist es wesentlich, die rasche Abschätzung von realen Gefährdungspotenzialen sowie die dabei auftretenden Routinehandlungen im Umgang mit verfügbaren Ressourcen oder die rasche Herbeiführung von zusätzlichen Ressourcen zu trainieren, damit etwas mehr Zeit zur Entscheidungsfindung bleibt.

Im Friedensbetrieb ist in der Regel jedoch eher davon auszugehen, dass Widerstände in anderer Form zu leisten sind. Im vorigen Abschnitt zum Umgang mit Gehorsam war von der Befehlsverweigerung zu lesen. Widerstand gegen eine unerlaubte Handlung kann auch nach der Befolgung eines Befehls erfolgen. Folgendes Fallbeispiel nimmt dazu Stellung:

Fallbeispiel – Kollektive Bestrafung

Ein Ausbilder von Rekruten nimmt die Unordnung im Spind eines Soldaten zum Anlass, diesen und sämtliche seiner Zimmerkameraden zum Strafdienst abzukommandieren. Das ist eine unzulässige Maßnahme und kann daher keine Win-Win-Situation sein.

Um den Ausbilder davon abzuhalten, in Zukunft ähnliche Handlungen zu setzen, ist Widerstand seitens der betroffenen

Rekruten eine Möglichkeit. Dieser kann in Form eines unmittelbaren Vier-Augen-Gespräches des Zimmerkommandanten mit dem Ausbilder erfolgen oder auf dem Dienstweg, indem formell um eine Aussprache ersucht wird. Auch eine Beschwerde bei der Parlamentarischen Bundesheerkommission wäre in dem Fall möglich, was nicht nur zur Folge hätte, dass das Fehlverhalten des Ausbilders (anonymisiert) in einem öffentlich zugänglichen Bericht festgehalten würde, sondern auch, dass die Dienstbehörde reagieren und entsprechende Maßnahmen setzen müsste. Die Win-Win-Situation lässt sich dann wie folgt beschreiben:

- Abstellen der unzulässigen Handlung des Ausbilders;*
- Förderung der kameradschaftlichen Kommunikation zwischen Ausbildern und Rekruten;*
- Stärkung des Vertrauens in das Österreichische Bundesheer als Arbeitgeber und Ausübender von Staatsgewalt.*

VOM UMGANG MIT FEHLERN

In einer großen Organisation wie dem Österreichischen Bundesheer wird es – wie in anderen vergleichbaren Einrichtungen auch – immer wieder Fehler und Verfehlungen geben. Wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt, ist es nicht immer leicht zu beurteilen, ob tatsächlich ein Fehler vorliegt oder nicht. Auch ist nicht immer unmittelbar abschätzbar, welche konkreten Folgen ein Fehler hat. Aber bereits die Erläuterungen zum Umgang mit Gehorsam und Widerstand gewähren einen guten Überblick, welche Möglichkeiten sich auch bei Fehlern bieten.

Grundsätzlich können Fehler auch für Lernerfahrungen genutzt werden, dass jedoch nur, wenn sie ehrlich angesprochen und Wege gefunden werden, wie sie von den Beteiligten zumindest toleriert werden können. Fehler zu machen ist menschlich. Ausgehend von jedem Fehler, der auftaucht oder entstehen kann, ist nach mediativen und sicherheitsrelevanten Gesichtspunkten

nach jenen Maßnahmen zu suchen, die Win-Win-Szenarien schaffen.

In bestimmten Anlassfällen, wenn eine persönliche Aussprache schwer oder nur mit dem Gesichtsverlust von Beteiligten möglich wäre, ist es zielführend, möglichst neutrale Dritte einzubinden. Das folgende Fallbeispiel gibt dafür einige Anhaltspunkte:

Fallbeispiel – Unangemessene Einmischung eines Kompaniekommandanten

Ein Kompaniekommandant übernahm Aufgaben eines Zugskommandanten, der ihm zu diesem Zeitpunkt nicht unterstand. Bei der nachträglichen Beurteilung der Situation überdachte der Kompaniekommandant sein Verhalten und beurteilte die Übernahme fremder Aufgaben als unangebrachte Einmischung in Angelegenheiten, die zu dem Zeitpunkt nicht in seiner Zuständigkeit lagen.

Aufgrund dieser Ausgangslage bat der Kompaniekommandant einen an dem Fall nicht beteiligten, aber gleichrangigen Soldaten, ein Klärungsgespräch zu moderieren. An dem Gespräch nahmen neben dem Kompaniekommandanten auch der Zugskommandant mit den zugehörigen Gruppenkommandanten und der Kommandogruppenkommandant teil. Der Soldat, der die Moderation übernahm, hatte aufgrund seiner bisherigen Arbeit als dienstführender Unteroffizier eine Art Vertrauensfunktion, die ihm bereits im Vorfeld zu einem guten Überblick über die Möglichkeiten und Befindlichkeiten aller Beteiligten verhalf. Um einen guten Einstieg ins Gespräch zu finden, legte er entsprechenden Wert auf eine möglichst entspannte Atmosphäre, so sorgte er beispielsweise vorab für Getränke.

Aufgrund des in hierarchischen Organisationen systemimmanenten Spannungsfeldes zwischen Vorgesetzten- und Untergebenen bestand bei dem Gespräch die große Gefahr, dass das Problem der unangebrachten Einmischung von den anderen Teilnehmenden gar nicht thematisiert würde. Dann würden andere, weniger wichtige Themen diskutiert und die vorhandenen Spannungen zwischen den

Betroffenen blieben bestehen. Aufgrund der Diensterteilung hatten diese aber noch mehrere Monate miteinander zu arbeiten. Daher entschied sich der das Gespräch moderierende Soldat dafür, nach einigen einleitenden Worten und der Erklärung, dass ihn der Kompaniekommandant um die Moderation ersucht hatte, die unangebrachte Einmischung selbst anzusprechen.

Dadurch erhielt der Kompaniekommandant unmittelbar die Gelegenheit, klarzustellen, dass er in der Einschätzung der Lage und in seinem persönlichen Verhalten einen Fehler gemacht hatte. Auch alle anderen Beteiligten waren aufgefordert, zu dem Sachverhalt Stellung zu nehmen. Durch die Aussprache der Betroffenen ergaben sich folgende Win-Win-Szenarien:

- Festigung des Vertrauens in die Urteilsfähigkeit des Kompaniekommandanten und damit Stärkung seiner Funktion im System, aber auch als informelle Anlaufstelle;*
- Stärkung des Vertrauens der Gruppenkommandanten in die Führungsqualitäten des betroffenen Zugkommandanten;*
- unmittelbare Klärung von unausgesprochenen Spannungen kurz nach deren Auftreten;*
- Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Kompanie und somit Verbesserung der gemeinsamen Einsatzfähigkeit.*

Natürlich sollte idealerweise jede Situation möglichst vorurteilsfrei eingeschätzt werden. Dies relativiert sich aber naturgemäß unter Zeitdruck und insbesondere bei Gefahr im Verzug. Deshalb soll hier auch ein Fallbeispiel aufgezeigt werden, in dem Widerstand gegen eine Handlung nicht angebracht ist:

Fallbeispiel – Variation einer Übung zur Leistungsfeststellung

Als Vorbereitung für die Körperausbildung lässt ein Ausbilder die Rekruten seines Zuges nach einem bestimmten Schema laufen. Er selbst steht in der Mitte, hat eine Trillerpfeife, die er in regelmäßigen Abständen benutzt, und hat eine Jacke an. Seine Rekruten laufen in

einem Fünfeck um ihn herum und haben keine Jacken an. Es nieselt leicht.

Diese Situation wird von zwei vorbeikommenden Soldaten beobachtet. Einer geht unverzüglich zu einem zuständigen Kommandanten und meldet, dass da jemand Kameraden schikanieren.

Der andere Soldat hingegen stellt sich vor den Zug hin, beobachtet die Rekruten eine Weile und sucht nach Ende der Übung das Gespräch mit dem Ausbilder. Dieser erklärt ihm, dass er eine zur Leistungsfeststellung abgewandelte Version einer üblichen Übung eingesetzt habe. Dies wäre notwendig, damit nachfolgende Lauftrainings in Leistungsgruppen entsprechend den Möglichkeiten der Rekruten abgehalten werden konnten. Die Trillerpfeife war notwendig, um die vorgegebenen Zeitintervalle abzugrenzen. Auch die Tatsache, dass die Laufenden keine Jacke und der in der Mitte stehende Ausbilder eine Jacke anhatte, ließ sich klären. Der Ausbilder stand und lief daher deutlich eher Gefahr, sich zu erkälten, die Rekruten waren durch das Laufen ohnehin aufgewärmt; sie zogen ihre Jacken unmittelbar am Ende ihrer Übung wieder an. Obwohl der erste Soldat ohne Rückfrage eine Meldung gemacht und somit unangebracht zusätzliche Arbeit und nicht notwendigen Rechtfertigungsdruck verursacht hatte, konnte eine Klärung vor Ort erfolgen. Der zweite beobachtende Soldat hingegen ermöglichte folgende Win-Win-Situation:

- vorurteilsfreies Herangehen an eine ihm unbekannte Situation;*
- keine Vorverurteilung von handelnden Vorgesetzten;*
- gleichzeitiges Nachfragen und Hinterfragen der von ihm vorgefundenen Situation und unbekanntem bzw. unklaren Aktivitäten;*
- keine zusätzlich anfallende Arbeit und kein unnötiger Rechtfertigungsdruck.*

Kommunikation kameradschaftlich einzusetzen, beinhaltet – wie oben beschrieben – zahlreiche subjektive Komponenten. Um

dennoch Empfehlungen abzuleiten, die auch verallgemeinert werden können, ist es notwendig, bereits erlebte Erfahrungen in nachvollziehbare Unterlagen bzw. Anleitungen umzusetzen, die auch von anderen genutzt werden können.

3.3 Bisherige Erfahrungen für Neues nutzen

Die Geschichte der Menschheit zeigt eindrucksvoll durchaus unterschiedliche Zugänge auf, was Sicherheit im Arbeitsalltag von Soldatinnen und Soldaten fördern könnte. Diese Erfahrungen sind wertvoll, mit ihrer Hilfe lassen sich in der Gegenwart möglichst zukunftssichere Konzepte und Strategien entwickeln. Die hier in dieser Broschüre vorgestellte mediative Herangehensweise an Sicherheitsstrategien ist verhältnismäßig neu. Dennoch scheint eine konsequente Orientierung auf Win-Win-Szenarien aus aktueller Sicht eine gute Grundlage zu sein, um einen realistischeren Umgang mit den derzeitigen Sicherheitsrisiken und Bedrohungen zu finden.

Daher ist an dieser Stelle auch ein Rückblick in vergangene Zeiten angesagt. So beschreibt beispielsweise die Österreichische Militärische Zeitschrift im Jahr 1811 Taktik und Strategie unter anderem mit folgenden Eigenschaften:

- *„Die erste einem Heer nothwendige moralische Eigenschaft besteht darin, dass jeder Einzelne fest entschlossen sey, alle seine Kräfte anzustrengen, sein Blut und Leben hinzugeben, um den Krieg für sein Volk vortheilhaft zu beenden.*
- *Die zweite bestehet darin, dass jeder Einzelne stets bereit sey, seinen Willen und seine Überzeugungen dem Willen seiner Oberen unbedingt zu unterwerfen.*
- *Die Quellen, aus denen die erste dieser Eigenschaften fließt, sind Religion, Vaterlandsliebe, Pflicht und Ehrgefühl.*

- *Die Quellen, aus denen die zweyte entspringt, sind Vertrauen, Überzeugung von der Nothwendigkeit, Strenge der Gesetze.“*

Grundsätzlich sind diese Aussagen auch heute noch gültig. Aufgrund geänderter Werthaltungen, würde heute allerdings in westlichen Demokratien niemand mehr aus der Motivation der Verbreitung einer Religion einen Krieg beginnen oder führen, sondern heute ist Krieg meist Mittel zum Zwecke der Verteidigung (vgl. Charta der Vereinten Nationen). Genauso wenig entspricht der blinde, also der stets unbedingte Gehorsam mehr den aktuellen Vorschriften, in denen selbst Befehle kritisch zu hinterfragen sind und gegebenenfalls sogar deren Ausführung abzulehnen ist. Jedoch ist unter Einsatzbedingungen sehr wohl manchmal ein unbedingter Gehorsam notwendig, und es ist eine besondere Verpflichtung der Vorgesetzten, diese Gehorsamspflicht nicht zu missbrauchen.

4. Sicherheitsstrategien im Alltag nutzen

*„Der Soldat ist kein Mann der Gewalt.
Er trägt Waffen und riskiert sein Leben für Fehler,
die nicht die Seinen sind.
Sein Verdienst ist es, bis zum Ende zu seinem Wort zu stehen,
wohl wissend, dass er dem Vergessen gewidmet ist!“*
Antoine de Saint-Exupéry

Mediation in dieser Broschüre versteht sich als soziale Fähigkeit, Win-Win-Szenarien zu erkennen, zu benennen und zu realisieren bzw. die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Was „Win-Win“ konkret bedeutet, ist für den jeweiligen Anlassfall in Abstimmung mit den Werthaltungen, Erfahrungen und Einschätzungen der Beteiligten zu bestimmen. Speziell im Zuge dieser Reflexion ist ein ausreichendes Maß an Selbstwert erforderlich, damit sich Soldatinnen und Soldaten nicht ausschließlich über Vorschriften

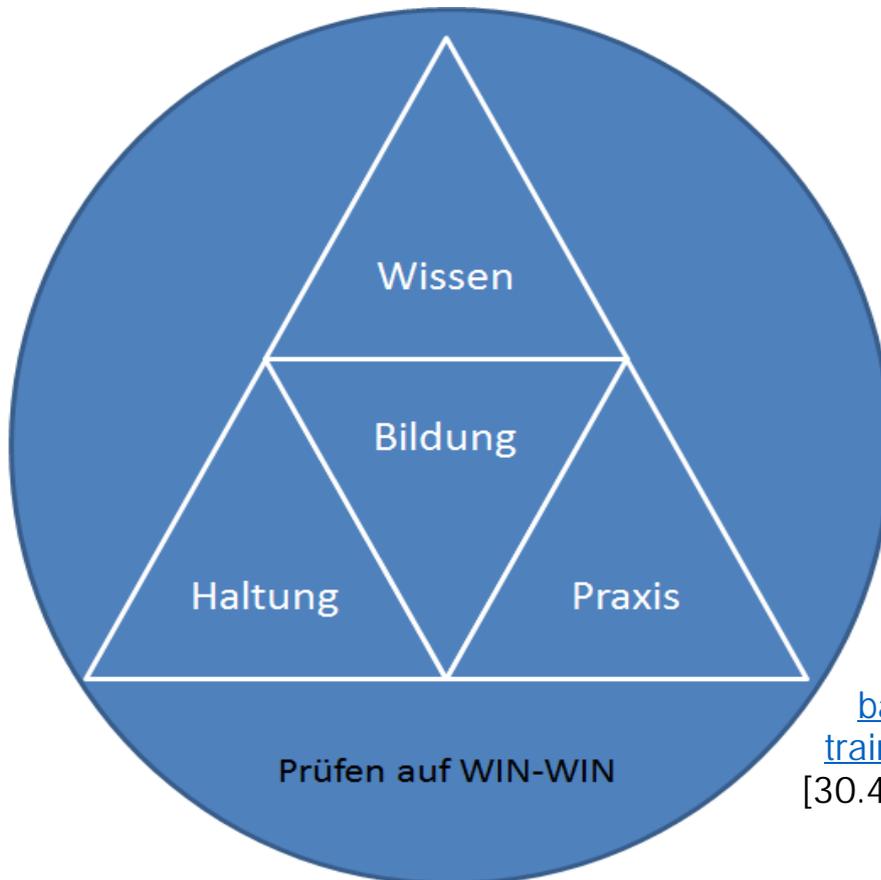
definieren und in der Lage sind, umfassend und mitfühlend zu handeln. Im Mittelpunkt steht dabei jedoch stets der militärische Auftrag, der in diesem Zusammenhang der wesentliche Bestandteil von „Win-Win“ ist. Während „Win-Win“ also bedeutet, dass grundsätzlich alle beteiligten Parteien etwas gewinnen sollten (auch, wenn es nur ein Anerkennungspreis ist), so bedeutet die Priorität der militärischen Auftragserfüllung quasi eine Art „Gewinngarantie“ für das ÖBH.

In der Realität sind vollkommene Win-Win-Szenarien wahrscheinlich eher selten. Jedoch scheint eine Annäherung an sie notwendig, um

- Kommunikation kameradschaftlich zu leben;
- trotz Wertevielfalt der Orientierungsnotwendigkeit zu begegnen, die Freiheit und den Frieden mit solidarischem Verhalten zu vereinbaren;
- zu gewährleisten, dass ein Waffeneinsatz nur im übergeordneten und gemeinsamen Interesse erfolgt, z.B. im Rahmen eines Einsatzes der UNO;
- die persönliche und gesellschaftliche Würde durch die Reduktion von kriegerischen Handlungen im Kleinen wie im Großen zu stärken.

Was die Sicherheitsstrategien für den Alltag anbelangt, scheint – aktuell betrachtet – dann ein Win-Win-Szenario vorzuliegen, wenn gleichzeitig zur Sicherheit auch das Vertrauen in sicherheitsrelevante Maßnahmen steigt. Im Einzelnen wird „Win-Win“ am ehesten durch umfassende soziale Fähigkeiten zu erreichen sein. Diese stellen Interaktionen dar, wie beispielsweise übersetzen und dolmetschen (auch innerhalb einer Sprache), Terminologiearbeit, Aus- und Weiterbildung, sowie die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der aktuellen und der erwünschten Werterhaltung und mediativem Handeln. Damit die

Win-Win-Orientierung erhalten bleibt, ist diese regelmäßig zu überprüfen, damit gegebenenfalls erforderliche Anpassungen eingeleitet werden können.



Kernkompetenzen
Bild: in Anlehnung
an S. 14 ff.
https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2013-fundamental-rights-based-police-training_de.pdf,
[30.4.2020]

Kompetenzebenen⁵:

WISSEN – Ansammlung von Methoden, Ideen, Theorien usw.

PRAXIS – Anwendung von Wissen für praktische Aufgabenstellungen

HALTUNG – Einstellung zu einem Sachverhalt aufgrund bisheriger Erfahrungen

BILDUNG – zielorientierte Wissensvermittlung

⁵ In Anlehnung an das Dreiecksmodell der Menschenrechtsbildung, in: Agentur der Europäischen Union für Grundrechte: Polizeiliche Aus- und Fortbildung in Grundrechtsfragen, Handbuch für Trainer und Trainerinnen im Polizeidienst, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2016, S. 14, unter: <http://fra.europa.eu/de/publication/2016/polizeiliche-aus-und-fortbildung-grundrechtsfragen> [20.04.2020].

Auch wenn das Militär neben der Polizei eine der beiden großen Organisationen ist, die zur legitimen Anwendung staatlicher Gewalt, also zur Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols befugt und vorgesehen sind, muss der Umgang intern ein respektvoller und kameradschaftlicher sein. Dies ergibt sich vor allem durch die Verpflichtung von Soldatinnen und Soldaten, in die Gefahr hinein zu handeln. Allein (gelassen) wären Soldatinnen und Soldaten unweigerlich zum Scheitern verurteilt. Nicht umsonst wird Kameradschaft von Veteranen regelmäßig als das positivste Erlebnis ihrer Dienstzeit oder sogar des ganzen Kriegseinsatzes beschrieben – die Bezeichnung „Kameradschaftsbund“ für Veteranenvereinigungen sowie das weithin bekannte Lied „Ich hatt' einen Kameraden“ („Der gute Kamerad“) und dessen hervorgehobene Rolle in der Soldatenkultur geben klar Zeugnis dafür.

5. Weiterführende Fragen

Um jedoch auch in Zukunft möglichst für neue Ideen offen zu sein, schließt diese Broschüre mit drei abschließenden Fragen und mit der herzlichen Einladung, Ihre Antworten auf diese Fragen sowie Rückmeldungen jeder Art an das Redaktionsteam zu richten (Details siehe Impressum oder Covernrückseite oder wo auch immer das Geheimnis gelüftet wird):

- Welche aktuellen Fragen bzw. Antworten können langfristig die eigene und die gesellschaftliche Sicherheit fördern?
- Wie kann das Vertrauen in sicherheitsrelevante Maßnahmen gestärkt werden?
- Welche bisherigen Erkenntnisse sind dazu bekannt?

ISBN: 978-3-903121-95-9

