

## Expertise

# Methodik der Lagefeststellung auf multilateraler Ebene als Teil des Krisenmanagements

Auszug aus einem Referat für die Operative Schulung im Armeestab



**RALPH BOSSHARD,**  
Armeestab, Operative Schulung

### Abstract

At a time when non-state actors are increasingly seeking to participate in international affairs and questioning the legitimacy of states, successful crisis management can become vital for the survival of states and governments. In future, mere membership in the UN will no longer be a guarantee for the survival of a state. The way the international system works and the character of the actors participating in it – for the time being still primarily in the form of states – forces an analysis procedure at the national level that relates the actors, the existing problems and the valid norms to each other and derives the con-

sequences in space and time. In a modern environment, the military does not simply take over the management of government affairs in crisis and war, but makes a contribution within the framework of an overall strategy. It is obvious that the analytical methods needed to analyse a complex multilateral environment take time. In a crisis, however, decision-making processes often have to be accelerated. It is therefore of fundamental importance that the persons involved acquire a methodological competence that allows them to quickly work out realistic options for action when the possibility of a conflict becomes apparent.

**Schlüsselbegriffe** Krisenmanagement; Beurteilung der Lage; multilaterale Organisationen; Strategie; Szenarientechnik

**Keywords** crisis management; situation assessment; multilateral organisations; strategy; scenario technique

## Abstract

A une époque où les acteurs non étatiques cherchent de plus en plus à participer aux événements internationaux et remettent en question la légitimité des Etats, une gestion de crise réussie peut devenir une question de survie pour les Etats ou les gouvernements. A l'avenir, la simple appartenance à l'ONU ne sera plus une garantie de survie pour un Etat. Le fonctionnement du système international et le caractère des acteurs qui y participent – pour l'instant encore principalement sous la forme d'Etats – obligent à une procédure d'analyse au niveau national qui met en relation les acteurs, les problèmes existants et les normes en vigueur et en déduit les conséquences dans l'espace et le temps. Dans un environnement moderne, en cas de crise ou de guerre, l'armée ne prend pas simplement la direction des affaires du gouvernement, mais elle apporte sa contribution dans le cadre d'une stratégie globale. Il est évident que les méthodes d'analyse nécessaires à l'analyse d'un environnement multilatéral complexe prennent du temps. Or, en cas de crise, les processus de décision doivent souvent être accélérés. Il est donc essentiel que les personnes impliquées acquièrent des compétences méthodologiques qui leur permettent d'élaborer rapidement des options d'action réalistes lorsque l'éventualité d'un conflit se profile.

### LIC. PHIL. | RALPH BOSSHARD

ist Historiker mit Nebenfächern Militärgeschichte und frühgeschichtliche Archäologie. Als Milizoffizier führte er einen Radfahrer- und später einen Grenadierzug, zuletzt ein Führungsunterstützungs-Bataillon. Als Berufsoffizier war er unter anderem als Gruppenchef an der Generalstabsschule und als Chef der Operationsplanung im damaligen Führungsstab der Armee eingesetzt. Nach einer Auslandscommandierung an die Akademie des russischen Generalstabs diente er in der Ständigen Vertretung der Schweiz bei der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa OSZE, sowie in der Hochrangigen Planungsgruppe der OSZE. In dieser Eigenschaft war er zeitweise im Osten der Ukraine und in Berg-Karabach eingesetzt. Von 2020 bis 2022 arbeitete er in der Operativen Schulung im Armeestab. E-Mail: [ralph\\_bosshard@hotmail.com](mailto:ralph_bosshard@hotmail.com)



## Einleitung

An der Nahtstelle zwischen Aussenpolitik, bzw. Diplomatie und militärischer Planung ist es in der Regel nicht möglich, nach den Methoden der Lagebeurteilung der taktischen und der operativen Stufe vorzugehen, wie sie in militärischen Stabslehrgängen vermittelt werden. Diesen Beurteilungsverfahren fehlt nämlich das Element der Multilateralität, das heisst der Teilnahme mehrerer Akteure an einem bewaffneten Konflikt. Erschwerend kommt heute die Tendenz hinzu, dass Akteure verschiedener Art an einem Konflikt teilnehmen können. In einer Zeit, in welcher die Unterschiede zwischen Krieg und Frieden zunehmend unscharf werden, mag in einer Regierung Unklarheit herrschen, in welchem Stadium sich ein Konflikt überhaupt befindet, und sie muss dies erst einmal feststellen. Es ist deshalb sinnvoller, von Lagefeststellung zu sprechen und nicht von Lagebeurteilung.

Ein weiterer Unterschied besteht in der Kenntnis der Mittel, welche einer Regierung zur Verfügung stehen. Während der militärische Vorgesetzte die Leistungsfähigkeit seiner unterstellten Mittel in der Regel aus eigener Anschauung kennt, mangelt es der politischen Führung oftmals an klaren Vorstellungen über die Leistungsfähigkeit ihrer Streitkräfte. Das kann dazu führen, dass sie nicht in der Lage ist, den militärischen Planern diejenigen Angaben zu liefern, welche diese benötigen, um Handlungsoptionen auszuarbeiten. Aber erst auf der Basis machbarer Varianten kann die militärische Führung die politische Führung über die Möglichkeiten des Einsatzes der Streitkräfte in einer Krise orientieren. Im Unterschied zu Militärs liegt es aber nicht in der Natur von Politikern und Diplomaten, Entschlüsse rasch zu fassen und darauf aufbauend klare Planungsaufträge zu formulieren. Viel eher trachten sie danach, sich so lange wie möglich viele Handlungsoptionen offenzuhalten. In einer sich anbahnenden Krise mögen militärische Faktoren vor allem in der Anfangsphase der Beurteilung eine untergeordnete Rolle spielen, wenn es darum geht, die Krise mit nichtmilitärischen Methoden unter Kontrolle zu bekommen.

Dazu kommt die Unsicherheit: Die Erfahrung der jüngsten Konflikte zeigt, dass die Fülle der verfügbaren Informationen und der Kanäle ihrer Verbreitung die Gefahr in sich bergen, dass Stimmungsmacher Regierungen vor sich hertreiben, welche unter dem Druck der Stimmung ihre Politik ändern müssen und die Fä-

higkeit verlieren können, eine kohärente Strategie zu implementieren. Natürlich agieren Regierungen heutzutage in einem politischen Prozess, welcher einzelnen Bürgern und Bürgerinnen, Interessenverbänden, politischen Parteien, sowie sonstigen Organisationen der Zivilgesellschaft die Gelegenheit zur Teilnahme am politischen Prozess bietet. Trotzdem ist die Verfolgung einer kohärenten Strategie unverzichtbar, wenn ein Staat nicht von einer Lageentwicklung überrascht und überfordert werden soll.

### **«Trotzdem ist die Verfolgung einer kohärenten Strategie unverzichtbar, wenn ein Staat nicht von einer Lageentwicklung überrascht und überfordert werden soll.»**

Der Planer der militärstrategischen Stufe hat gegenüber jenem der taktischen Stufe den Vorteil, dass er bereits in Friedenszeiten Umfang und Art der im Konfliktfall zur Verfügung stehenden Mittel beeinflussen kann. Von ihm wird ja geradezu erwartet, dass er im Rahmen der Sicherheitspolitik seiner Regierung Beiträge für die Streitkräfteentwicklung liefert, auf deren Basis Personal rekrutiert, Finanzmittel zugeteilt, Material aller Art beschafft und Ausbildungsvorgaben formuliert werden. Der Aufbau militärischer Fähigkeiten ist ein Prozess, der umfangreiche personelle, finanzielle und andere Ressourcen fordern und mehr Zeit in Anspruch nehmen kann, als in einer Krisenlage oder einem Konflikt zur Verfügung steht. Sollen die Fähigkeiten von Streitkräften dann dem Bedarf entsprechen, dann müssen sie auf der Basis aller denkbaren Szenarien für die Lageentwicklung entwickelt worden sein. Ist eine Krisenlage erst einmal eingetreten, dann wird die politische Stufe nach den Beiträgen fragen, welche militärische Kräfte zur Lösung leisten können, sowie nach den Bedingungen für deren erfolgreichen Einsatz. Planer der militärstrategischen Stufe müssen deshalb die Methodenkompetenz erwerben, fundierte Antworten auf diese Fragen zu geben.

Die Schweiz liegt in einer Weltregion mit untereinander stark vernetzten Ländern, wo derzeit noch ein gut ausgebautes System kollektiver Sicherheit existiert, auch wenn diese in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten schrittweise geschwächt wurde. Europa stellt aber auch eine Weltregion dar, in welcher eine grosse

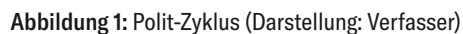
Anzahl nicht dauerhaft gelöster Probleme aus der Vergangenheit verblieben sind. Auf nationaler Ebene müssen deshalb Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen, welche eine Vielzahl von Akteuren und Problemen in einem komplexen Umfeld beurteilen, unter Berücksichtigung aller gültigen Normen.

Im Folgenden geht es darum, den Zweck der Lagefeststellung im Prozess der politischen Führung auf nationaler Ebene zu erläutern und auf diejenigen Faktoren einzugehen, die analysiert werden müssen<sup>1</sup>. Es würde hingegen den Rahmen eines Artikels sprengen, die hierbei anzuwendenden Analyseverfahren zu erklären, den Umgang mit den Erkenntnissen der Analyse zu erläutern oder gar die Technik des Erstellens von Szenarien detailliert vorzustellen<sup>2</sup>. Die Basis hierfür bilden die Beobachtungen des Verfassers in der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa OSZE, sowie aus den Konfliktgebieten in der Ukraine und Berg-Karabach.

### **Der Polit-Zyklus**

In demokratischen Staaten hat die Politik das Primat gegenüber den Streitkräften, die sich unter Kontrolle eines zivilen Apparates befinden. Eine Regierung agiert in einem innen- und aussenpolitischen Umfeld und arbeitet in einem politischen Prozess, dem Polit-Zyklus, der eine *Initiierungs-* eine *Entscheidungs-* und eine *Umsetzungsphase* umfasst (vgl. Abbildung 1)<sup>3</sup>. Dieser Zyklus beinhaltet in Demokratien umfassende Möglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger, die Politik in ihrem Sinne zu beeinflussen. Die Interaktion zwischen Regierungen auf der einen und den politisch aktiven Bürgerinnen und Bürger auf der anderen Seite erfolgt durch traditionelle und zunehmend auch durch soziale Medien (*Social Media*). Waren früher in erster Linie Interessensgemeinschaften in Form von Parteien und Verbänden in der Politik aktiv und relevant, so können sich heute dank Digitalisierung und Kommunikationsmöglichkeiten einzelne Bürger via soziale Medien Gehör verschaffen und ihre Ansichten verbreiten. In multilateralen Organisationen wie der OSZE sind oftmals die Delegationen der Teilnehmer- bzw. Mitgliedsstaaten Initiatoren einer Diskussion<sup>4</sup>.

Letzten Endes ist es aber einer Landesregierung vorbehalten, über den Einsatz der Ressourcen des Landes für einen bestimmten Zweck allgemein und auch



Regierungen verfolgen oftmals Parallelstrategien kooperativer und unkooperativer Natur, wobei letztere naturgemäss die Eventualität einer bewaffneten Konfrontation beinhalten. Eine Regierung, die einseitig auf militärische Handlungsoptionen setzt, kann sich den Vorwurf des Militarismus einhandeln. Auf der anderen Seite wirken reine Verhandlungsstrategien, die auf den Einsatz jeglicher Machtinstrumente verzichten, zahn-

In einem modernen Umfeld werden politische Diskussionen oftmals nicht durch die Regierung initiiert, sondern durch *politische Parteien, Interessenverbände, die Wissenschaft oder andere Organisationen* initiiert. Diese definieren erst ihre *Ziele*, bilden *Argumentationsketten*, definieren *Möglichkeiten für Kompromisse und Deals*, suchen *Verbündete* und bilden dann *Netzwerke* mit anderen Akteuren. Dadurch beabsichtigen sie, ein Problem auf die politische Agenda zu bringen und die Öffentlichkeit in ihrem Sinn zu beeinflussen, wenn ein Problem

erst einmal thematisiert wurde. Sind Organisationen mit Verbindungen zu anderen Staaten involviert, dann

stellt sich immer die Frage, wo die legitime Interessensvertretung aufhört und wo die unerwünschte Einflussnahme beginnt.

Am Übergang zwischen Initiierung und Entscheidungsprozess geht es in der Phase der Problemdefinition und -wahrnehmung darum, die Aufmerksamkeit von Politik und Öffentlichkeit auf ein bestimmtes Thema zu lenken. Derjenige Akteur, dem es gelingt, die ihn interessierenden Themen auf die politische Agenda zu setzen, steuert ein Stück weit die politische Diskussion und gewinnt die Initiative im politischen Prozess. Das muss sich nicht auf Diskussionsbeiträge beschränken, sondern kann auch publikumswirksame Aktionen in der Öffentlichkeit umfassen. Die teilweise spektakulären und gewaltlosen Aktionen von *Greenpeace* in der Vergangenheit sind ein Beispiel hierfür<sup>5</sup>. Aber auch Gewalttaten wie zum Beispiel spektakuläre Terroranschläge vermochten in der Vergangenheit schon die Öffentlichkeit wachzurütteln. Hier bietet sich für gewaltbereite Akteure die Gelegenheit, ihren Anliegen ein überproportionales Mass an Aufmerksamkeit zu verschaffen.

Der Entscheidungsprozess beginnt mit der *Thematisierungsphase*, in welcher ein erkanntes Problem diskutiert wird. Auf sie folgt die Phase der *Politikformulierung*, in welcher die Handlungsoptionen, über welche eine Regierung verfügt, entwickelt werden müssen. Es geht darum, zwei oder mehrere mögliche Varianten der Vorgehensweise zu formulieren und bezüglich ihrer Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken zu beurteilen. Wenn letzten Endes ein *Entscheid* in einer Abstimmung gefällt werden soll, dann ist eine Reduktion der Anzahl der Varianten auf zwei unumgänglich. Die *Umsetzung* eines gefällten Entscheids

ist Sache der Exekutive, welche die Resultate der gewählten Politik *evaluieren* und darüber Bericht erstatten muss. Erweist sich die gewählte Politik als unwirksam, dann muss sie neu *definiert* werden, was zur Folge hat, dass gegebenenfalls der gesamte Polit-Zyklus wieder von vorne beginnt.

In einer Krise müssen Entscheidungsabläufe beschleunigt werden. Wenn in einer Krise rechtzeitig Diskussionsbeiträge vorliegen müssen, die Informationen

über Möglichkeiten des Vorgehens, denkbare politische Endzustände, den notwendigen Ressourcenaufwand und die damit verbundenen Risiken beinhalten, dann müssen die notwendigen Grundlagen schon zuvor geschaffen worden sein. Das gilt für alle Instrumente der Sicherheitspolitik, sowohl nichtmilitärische als auch militärische. Die Zusammenarbeit der Instrumente der Sicherheit, die *«inter-agency-cooperation»* erfordert eine präzise Definition der Wirkungen, welche die einzelnen Instrumente erzielen sollen. Genaue Vorstellungen über deren Leistungsfähigkeit sind hierfür Voraussetzung.

Ein verlässlicher und präziser Beitrag der Streitkräfte zur Politikformulierung kann nur geleistet werden, wenn zuvor eine militärische Vorausplanung stattgefunden hat, die ihrerseits wiederum auf einem Planungsauftrag beruht. Das Erteilen von militärischen Planungsaufträgen bedingt die Antizipation möglicher Konfliktsituationen, was ureigene Aufgabe der Nachrichtendienste eines Landes ist. Solche Aufträge sollen aber nicht ohne Wissen politischer Entscheidungsträger erteilt werden, denn sie dürfen unter keinen Umständen politischen Entscheidungen vorgreifen oder nichtmilitärische Handlungsoptionen von vornherein verunmöglichen.

**«In einer Krise müssen Entscheidungsabläufe beschleunigt werden. Wenn in einer Krise rechtzeitig Diskussionsbeiträge vorliegen müssen, die Informationen über Möglichkeiten des Vorgehens, denkbare politische Endzustände, den notwendigen Ressourcenaufwand und die damit verbundenen Risiken beinhalten, dann müssen die notwendigen Grundlagen schon zuvor geschaffen worden sein.»**

**«Das Erteilen von militärischen Planungsaufträgen bedingt die Antizipation möglicher Konfliktsituationen, was ureigene Aufgabe der Nachrichtendienste eines Landes ist.»**



Für eine derartige Vorgehensweise existieren Beispiele aus der Vergangenheit: Am 31. März 1982 fragte die damalige britische Premierministerin Margaret Thatcher den Ersten Seelord, Admiral Henry Leach, ob Grossbritannien die Falklandinseln militärisch zurückerobern könne. Leach bejahte, fügte aber an, dass ein entschlossenes Vorgehen mit dem Einsatz aller verfügbaren Mittel notwendig sei<sup>6</sup>. Damit hatte Thatcher eine militärische Option in der Hand und konnte ganz anders verhandeln als ohne eine solche. Leach hingegen musste den Beweis antreten, dass seine Aussagen richtig gewesen waren, um Grossbritannien vor einem militärischen Misserfolg zu bewahren. Die Aussage Leachs war nichts anderes als der militärische Beitrag an die Politikformulierung im Rahmen des Polit-Zyklus. Dass er mit der ausdrücklichen Empfehlung zu einem militärischen Vorgehen seine Kompetenzen überschritt, war Leach bewusst, aber die damalige Premierministerin Margaret Thatcher liess sich in Fragen von Krieg und Frieden wohl kaum das Heft aus der Hand nehmen.

### Ziele der Lagefeststellung

Planer der militärstrategischen Stufe müssen verstehen, welche Handlungsoptionen die vorgesetzte Stufe in einer Konfliktsituation besitzt. Das umfasst insbesondere die Möglichkeiten der nichtmilitärischen Optionen zur Gewährleistung der nationalen Sicherheit, denn diese werden die ersten sein, welcher sich die politische Stufe bedient. Dazu gehören Massnahmen in den Bereichen Aussenpolitik, Diplomatie, Wirtschaft, Völkerrecht, aber auch Kultur, Wissenschaft, Erziehung, Sport und andere. Im Austausch mit der politischen Stufe erfährt der militärstrategische Planer, wann militärische Mittel überhaupt erst zur Anwendung kommen können. Das grundlegende Verständnis für die gesamte Palette der Handlungsoptionen einer Regierung erlaubt es ihm, denjenigen Beitrag abzuschätzen, welchen militärische Mittel im Rahmen einer Gesamtstrategie leisten sollen. Erst damit sind die Voraussetzungen zur Formulierung der Vorgaben für die militärische Operationsplanung gegeben, die neben Zielen auch Wirkungen in Raum und Zeit umfassen.

Das heutige globale politische System ist nach wie vor durch die Staatengemeinschaft gekennzeichnet, auch wenn dieser Alleinvertretungsanspruch zuweilen bestritten wird und nichtstaatliche Organisationen eine Mitwirkung anstreben. Mittlerweile beteiligen sich nämlich zunehmend Stiftungen, Think-Tanks, Wirtschaftskonzerne, Privatleute und andere Akteure an der internationalen Politik. Dass ganze Branchen gemeinsam Lobbying für ihre Interessen betreiben und damit nationale und internationale Politik beeinflussen, ist allgemein bekannt. Global operierende Wirtschaftsunternehmen haben durch ihre staatenübergreifende Präsenz zunehmenden Einfluss auf internationale politische Entscheidungsprozesse. So üben beispielsweise global tätige IT-Konzerne durch die Steuerung von Informationssuche und Veröffentlichung massiven Einfluss auf die Meinungsbildung aus. Durch die Finanzierung von Wahl- und Abstimmungskämpfen nehmen Grossunternehmen und Privatpersonen grossen Einfluss im Polit-Zyklus. Einige dieser Unternehmen vermögen sich Kraft ihrer internationalen Vernetzung einzelstaatlicher Jurisdiktion teilweise zu entziehen. Manche davon verfügen über genügend wirtschaftliche Macht, um kleinere Staaten herauszufordern und werden *de facto* zu Akteuren im internationalen System.

In Krisenlagen müssen die Planer der strategischen Stufe antizipieren, welche Akteure sich allenfalls einer gegnerischen Allianz anschliessen könnten, wer neutral bleiben will und wer allenfalls versuchen könnte, von einem Schwächemoment einer Partei zu profitieren. Es ist dann die Kunst der Diplomatie, Interaktionsfelder mit Partnern zu finden, Gegenallianzen zu schmieden und potenzielle Profiteure von einem Eingreifen in den Konflikt abzuhalten. Solche Interaktionsfelder können alle denkbaren Aspekte der Aussenbeziehungen umfassen, die in Bezug auf die relevanten Akteure von Bedeutung sind. Ganz generell ist es von grosser Bedeutung, Handlungsoptionen zu finden, welche früher verfolgte Lösungsversuche für das der Krise zugrundeliegende Problem berücksichtigen, ebenso wie völkerrechtliche Normen. Dadurch sichert sich ein Akteur die Unterstützung einer grossen Anzahl anderer Staaten.

Probleme stellen Widersprüche oder Gegensätze dar, die trotz Schwierigkeiten überwunden oder umgangen werden müssen, weil sie sich negativ auf die Lage aus-

**«Planer der militärstrategischen Stufe müssen verstehen, welche Handlungsoptionen die vorgesetzte Stufe in einer Konfliktsituation besitzt.»**

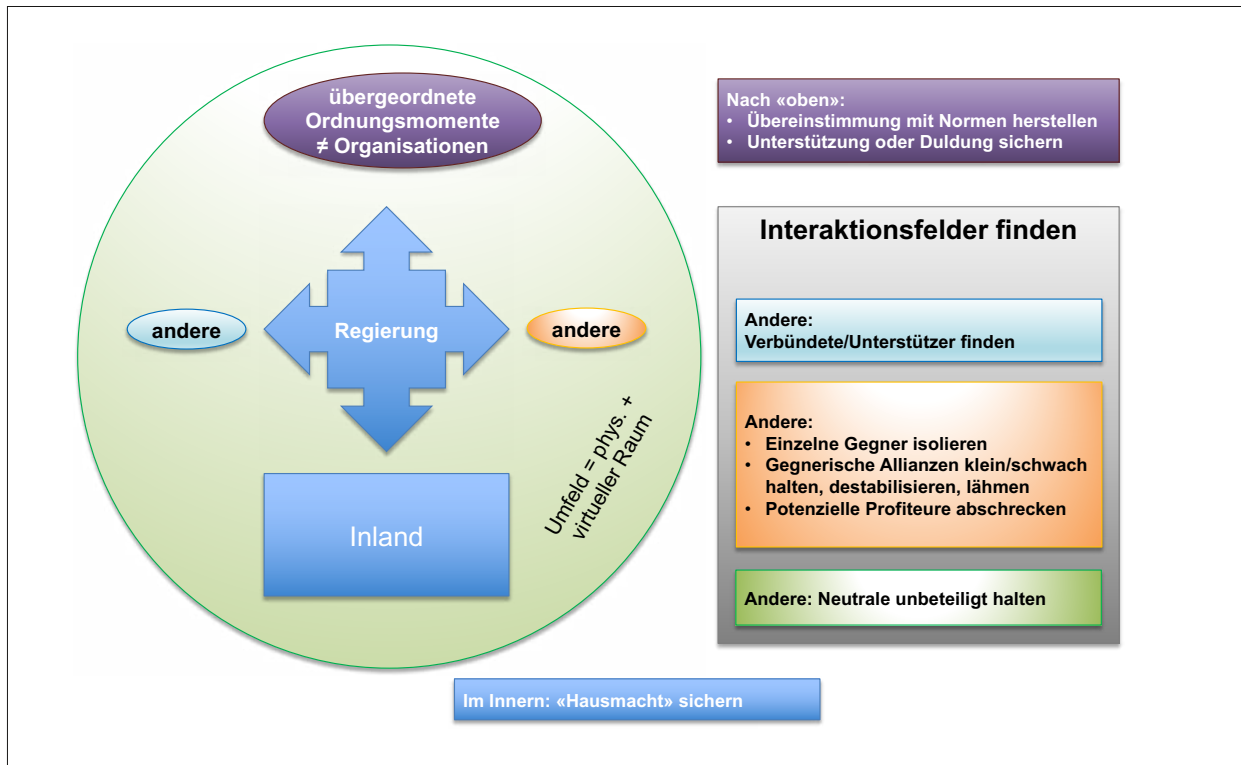


Abbildung 2: Akteure in ihrem Umfeld (Darstellung: Verfasser)

zuwirken beginnen. Staatliches Krisenmanagement bezweckt, eine unbefriedigende Ausgangs- in eine befriedigende Ziellage zu überführen. Ein Grund für die Eskalation von Widersprüchen besteht darin, dass die Beurteilung von Problemen durch die Akteure oftmals unterschiedlich ist. Wenn einzelne Akteure bewusst Problemlösungen anstreben, die aufgrund des zu erwartenden Schadens einen anderen Akteur zum Handeln zwingen, dann entsteht daraus ein Konflikt. Ein Ziel der Lagefeststellung besteht darin, diejenigen Probleme zu erkennen, die angegangen werden müssen, und die Reihenfolge ihrer Behandlung festzulegen.

Der Begriff der *Krise* bezeichnet eine problematische, oft mit einer Zuspitzung verknüpfte Entscheidungssituation. Krisen sind oftmals mit einer Zwangslage (Dilemma) verbunden, in welcher jede Entscheidung ihre Nachteile hat. Als Krisenmanagement bezeichnet man den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Dazu gehören Identifikation und Analyse von Krisensituationen, die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung einer Krise, sowie das Ergreifen von Gegenmassnahmen.

In Krisen- oder Konfliktsituationen stehen Regierungen vor der Herausforderung, die geeigneten Massnahmen zu ergreifen, um die Eskalation eines Konflikts zu einem bewaffneten Konflikt bzw. zu einem Krieg zu verhindern und gleichzeitig das eigene Land auf einen

möglichen Krieg vorzubereiten, ohne dass letzteres eine gewaltlose Lösung verunmöglicht. Für den Fall, dass sich ein bewaffneter Konflikt nicht vermeiden lässt, muss sich eine Regierung den notwendigen Einfluss auf die Kampfhandlungen wahren, damit eine Rückkehr zum Normalzustand, in welchem Probleme gewaltfrei gelöst werden, möglich bleibt.

**«Für den Fall, dass sich ein bewaffneter Konflikt nicht vermeiden lässt, muss sich eine Regierung den notwendigen Einfluss auf die Kampfhandlungen wahren, damit eine Rückkehr zum Normalzustand, in welchem Probleme gewaltfrei gelöst werden, möglich bleibt.»**

*Normen* sind grundsätzliche Verhaltensregeln, welche allgemein anerkannt sind. Sie definieren mögliche Handlungsformen in einer konkreten Lage und schaffen damit ein gewisses Mass an Sicherheit. Normen im internationalen Staatensystem sind Leitlinien zur Gestaltung der Beziehungen zwischen den grundsätzlich souveränen Teilnehmern im System, die – wenn überhaupt – nur freiwillig eine übergeordnete Autorität über sich anerkennen. Normen entstehen als Resultat theoretischer Überlegungen und praktischer Erfahrungen und existieren in Form des Völkerrechts,

des un-kodifizierten Völker-Gewohnheitsrechts, ungeschriebenen Regeln und politischen Abmachungen. In einer Welt des *Catch-as-catch-can* unterwerfen sie das Agieren der Teilnehmer einem Minimum an Regeln. Neuartige Probleme können zur Entwicklung neuer Normen zwingen, welche im Umgang mit ähnlichen Problemen zu einem anderen Zeitpunkt und an einem anderen Ort mögliche Ansätze zur Lösung bieten.

Die Antizipation als eine zentrale Tätigkeit der strategischen Stufe beinhaltet unter anderem die Identifikation der Widersprüche und Probleme, die in einen Konflikt münden können, der ein Eingreifen einer Landesregierung notwendig macht. Zusammen mit Konfliktprävention, Vorbereitung, Führung von Kampfhandlungen und Konfliktnachsorge bildet sie den Strategie-Zyklus.

### Faktoren der Lagefeststellung

Bei der Lagefeststellung auf multilateraler Stufe genügt das Beurteilungsschema auf der taktischen Stufe (das bekannte Fünfeck aus Auftrag, Umwelt, gegnerischen Mitteln, eigenen Mitteln und Zeitverhältnissen AUGEZ) nicht mehr, denn es ist auf zwei Konfliktparteien ausgerichtet. In einem multilateralen Umfeld ist aber nicht immer sofort klar, welche Akteure sich in einem sich anbahnenden Konflikt gegenüberstehen, wer sich allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt daran beteiligen und wer davon profitieren will. Es ist auch von grosser Bedeutung, andere Akteure nicht ins Lager der Gegner zu treiben und potenzielle Profiteure davon abzuhalten, in den Konflikt einzugreifen. Auch die, in operativen Kommandostellen der NATO übliche Beurteilung nach den PEMISI-Faktoren (*Politics, Economy, Military, Infrastructure, Society, Information*) genügt nicht mehr, weil in der jüngsten Vergangenheit die Tendenz zu beobachten war, dass sämtliche denkbaren Aspekte politischen und gesellschaftlichen Lebens zur Führung von Konflikten genutzt werden. Damit reicht auch das DIME-Schema der Mittel eines Staates nicht mehr aus (*Diplomacy, Information, Military, Economy*). Es ist auch die Fähigkeit zur Einflussnahme auf innenpolitische Prozesse durch Sympathisanten oder Parteigänger und ideologisch-weltanschauliche Einflussnahme zu beurteilen.

Souveräne Staaten haben keine Aufträge, aber sie setzen sich selber Ziele und definieren den Zweck ihrer

Existenz, meistens in ihrer Verfassung. Daraus können allgemeine Ziele für den Einsatz von Streitkräften abgeleitet werden. Ferner gehen sie internationale Verpflichtungen ein und es liegt oftmals in ihrem ureigenen Interesse, diese einzuhalten. Nicht alle Staaten der Erde haben allerdings gleichermassen positive Erfahrungen mit der Einhaltung des Völkerrechts und messen diesem deshalb ein unterschiedliches Mass an Bedeutung zu. Und schliesslich wird auch von nicht allgemein anerkannten politischen Gebilden wie den international nicht anerkannten Republiken im post-sowjetischen Raum erwartet, dass sie gewisse Normen einhalten. Dazu gehören auch jene des Völkergewohnheitsrechts.

Gemäss der Konvention von Montevideo aus dem Jahr 1933 definieren sich Staaten durch ein Territorium, ein Staatsvolk und eine effektive Staatsgewalt<sup>7</sup>. Ob die Fähigkeit, Aussenbeziehungen aufnehmen zu können, Teil der unablässigen Kriterien für Staatlichkeit ist, blieb seither umstritten. Probleme in diesen drei, bzw. vier Bereichen, die hier inskünftig als TBSA-Bereiche (Territorium, Bevölkerung, Staatsgewalt, Aussenbeziehungen) bezeichnet werden, betreffen den Kern der Staatlichkeit. Eingriffe in diese Bereiche werden deshalb rasch existenziell bedrohlich.

Auf der strategischen Stufe genügt ferner die Analyse der Umwelt als Gesamtheit von Gelände, Wetter/Klima und Bevölkerung nicht mehr. Es muss das erweiterte Umfeld analysiert werden. Auf dieser Stufe gilt es nicht nur, die direkt betroffenen Konfliktparteien zu berücksichtigen, sondern alle denkbaren Akteure einzuschätzen und ihr Verhalten in einem Konflikt zu prognostizieren.

Die Gesamtheit der am internationalen System beteiligten Faktoren mit Einfluss in einer Krisenlage sind deshalb die Akteure, Normen, Probleme, das Umfeld und die Zeitverhältnisse (vgl. Abbildung 3).

### Beziehungen der Faktoren untereinander

Die Vielzahl von Akteuren und Problemen, die sich teilweise konkurrenzierenden Normen, sowie ein generell immer komplexer werdendes Umfeld machen die Analyse der Faktoren, die das System der heutigen Zeit bestimmen, sehr aufwendig. Die Resultate der Analysen dienen als Grundlage für das Erstellen von Szenarien für die Lageentwicklung, welche absehbare Konflikte,



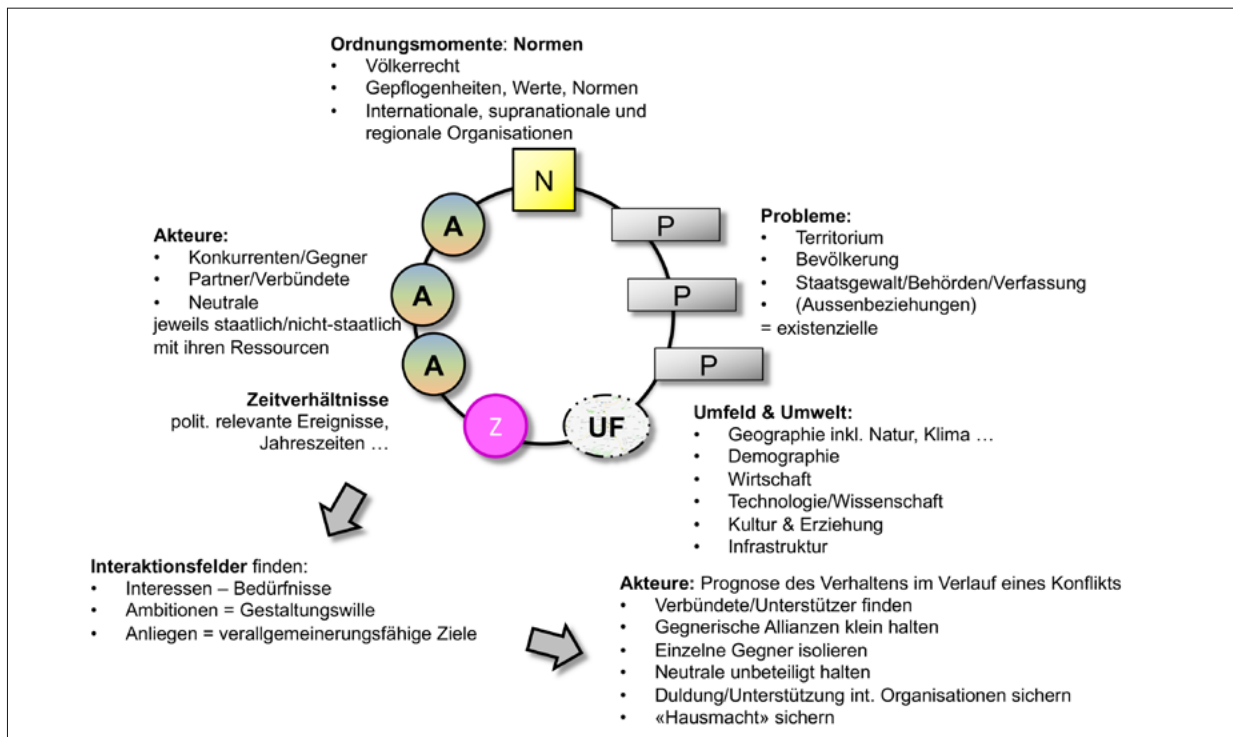


Abbildung 3: Faktoren der Lagefeststellung und deren Ergebnisse (Darstellung: Verfasser)

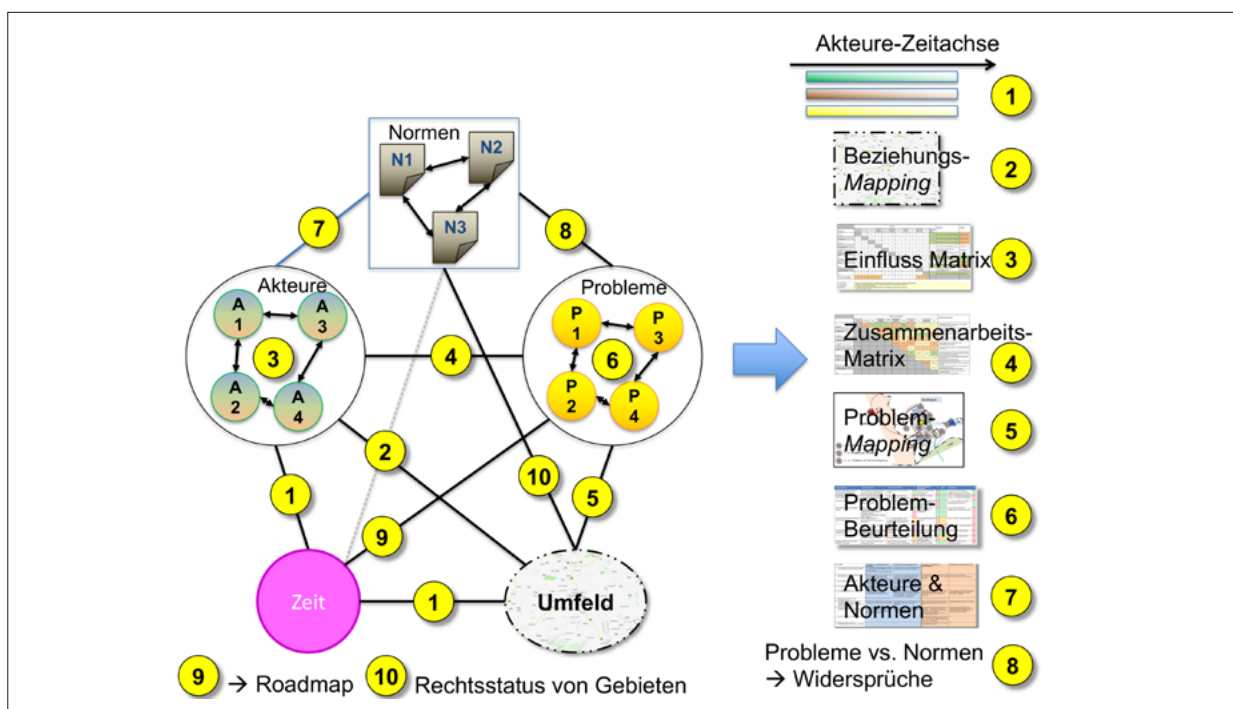


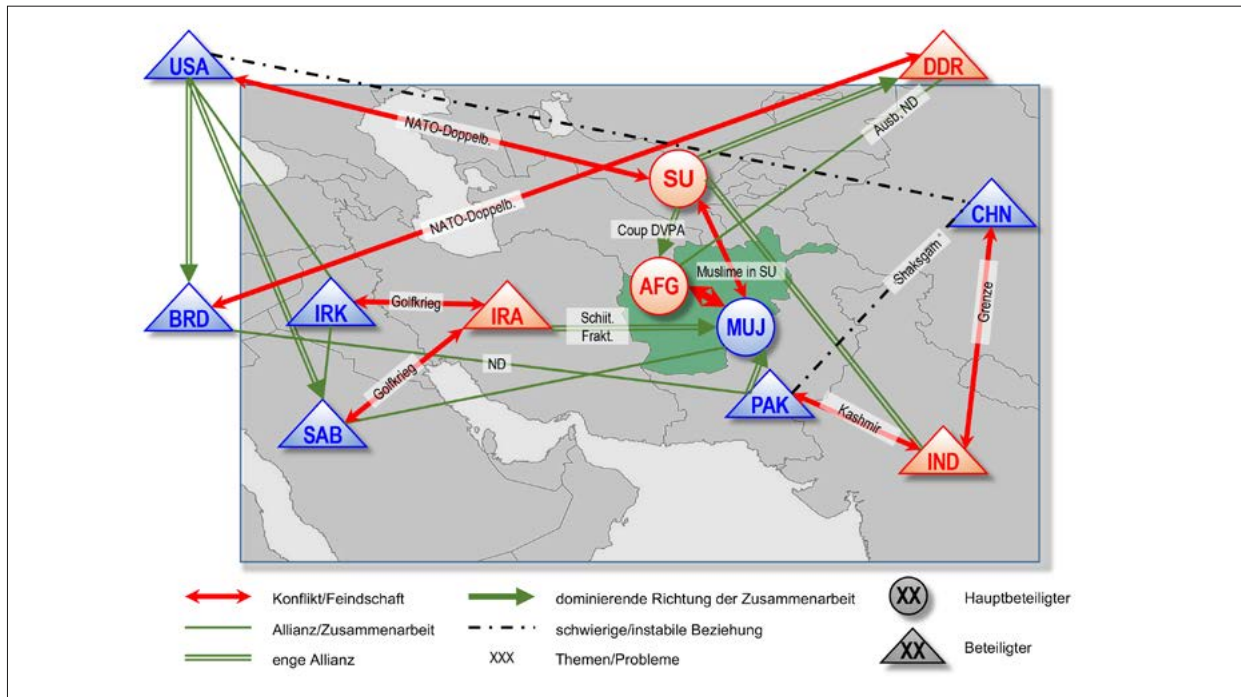
Abbildung 4: Vernetzung (ZANPU) und Produkte der Analyse (Darstellung: Verfasser)

mögliche Kombinationen von Problemen, denkbare Konfrontationen und mögliche Allianzen umfasst (vgl. Abbildung 4).

#### Analyse der Zeitverhältnisse

Ein Umfeld, das von sich verschärfenden Spannungen gekennzeichnet ist, und in welchem Regierungen sich

mit Herausforderungen von Seiten nichtstaatlicher Akteure konfrontiert sehen, zwingt vielleicht bereits in naher Zukunft zu permanentem Krisenmanagement. Insofern verschwinden die Grenzen zwischen Aktionsplanungs- und Aktionsführungsprozess, wie sie auf der taktischen Stufe unterschieden werden, und die Reihenfolge kehrt sich um: Aus der Führung der lau-



**Abbildung 5:** Beziehungs-Mapping für den Afghanistan-Konflikt 1979-1989, mit speziellem Bezug auf Deutschland  
(Darstellung: Verfasser)

fenden Regierungsgeschäfte ergibt sich der Bedarf an Vorausplanung für mögliche Krisen- und Konfliktsituationen. Das legt die permanente Führung eines Zeitplans nahe, der in einem multilateralen Umfeld naturgemäss von externen Eckwerten bestimmt ist. Es geht darum, rechtzeitig die notwendigen Planungsaufträge zu erteilen, damit qualitativ genügend gute Beiträge zur Politikformulierung vorliegen, wenn sie gebraucht werden. Es kann auf dieser Stufe kein Zeitplan für die eigene Arbeit erstellt werden, bevor die Zeitverhältnisse analysiert wurden. Aus diesem Grund muss die Analyse der Zeitverhältnisse zu Beginn der Lagefeststellung vorgenommen werden. Ein zentrales Produkt in diesem Beurteilungsprozess ist die Akteure-Zeitachse, welche die, für die beteiligten Akteure relevanten Ereignisse in der politisch-militärischen Agenda auf einem Zeitstrahl abbildet. Sobald Klarheit darüber herrscht, wann potenziell gefährliche Probleme sich zu Konflikten ausweiten könnten, kann ein Zeitplan für die Regierungsarbeit erstellt werden.

### Akteuranalyse

Die nutzbaren personellen, wirtschaftlichen, finanziellen, wissenschaftlichen, technologischen und sonstigen Ressourcen eines Akteurs, sein Territorium und seine Stellung in der internationalen Politik definieren seine Fähigkeit, politisch-diplomatischen, wirtschaftlichen, militärischen oder sonstigen Einfluss auf andere Akteure zu nehmen. Umgekehrt sind sie bestimmend, inwieweit er solchem Druck widerstehen kann.

Sie geben ferner Auskunft darüber, in welchem Mass er auf die Unterstützung anderer angewiesen ist und wo er Schwachpunkte hat. Damit wird die Beurteilung der staatlichen, wirtschaftlichen, finanziellen, militärischen und sonstigen Sicherheit des betroffenen Akteurs möglich, die bestimmend ist für seine Handlungsfreiheit. Die Analyse dieser Faktoren erlaubt auch die Beurteilung der Stabilität eines Landes in einer Konfliktsituation. Die daraus entstehende Einflussmatrix lässt es zu, Treiber und Objekte von Entwicklungen zu benennen. Akteure mit grossem Einfluss und geringer Stabilität sind hierbei ein Albtraum. Bei der Beurteilung der Akteure mögen die PEMISI-Faktoren der NATO ihre Bedeutung haben.

Das Beziehungs-Mapping bildet die Verbindungen zwischen den Akteuren in ihrem räumlichen Umfeld ab. Zweckmässigerweise wird dieses Mapping in quasi-geographischer Form erstellt. (vgl. als Beispiel Abbildung 5) Das Umfeld und die Umwelt haben Einfluss auf die geographischen Räume und Sphären, in denen Konflikte ausgetragen werden, sowie auf den Charakter ihrer Austragung. Ein hoch entwickeltes System kollektiver Sicherheit beispielsweise begünstigt die Führung und Beilegung von Konflikten mit nichtmilitärischen Methoden und Mitteln. Auf der anderen Seite macht die Beteiligung von Aussenseitern im internationalen System unilaterale und gewaltsame Lösungsversuche wahrscheinlicher. Ein Ziel der Akteur-Analyse muss es deshalb sein, die Aussenseiter im internatio-

nen politischen System zu suchen, seien dies nicht-staatliche Akteure oder verfeindete Staaten.

Die Beziehungen zwischen Akteuren und das Ausmass des Konsenses mit der internationalen Politik und der Erfüllung internationaler Normen lassen Rückschlüsse auf den Willen zur Zusammenarbeit zu. Davon lassen sich Prognosen für das Verhalten von Akteuren in einem komplexen Umfeld ableiten, namentlich wo diese Kompromisse einzugehen und wo sie Konflikte auszutragen bereit sind.

In der Zusammenfassung der Akteur-Analyse ist die Plausibilität des Eingreifens eines bestimmten Akteurs in einen Konflikt zu beurteilen. Ein Akteur, der grossen Einfluss hat und von einem potenziellen Konflikt selbst in hohem Masse betroffen wäre, wird eher eingreifen, als einer ohne Einfluss und geringer Betroffenheit. Solange aber keine konkreten Vorbereitungen für ein Eingreifen vorliegen, ist der Begriff der Wahrscheinlichkeit nicht zu verwenden, denn er beruht ja auf der Existenz konkreter Anzeichen für eine bestimmte Lageentwicklung. Hier ist der Begriff der Plausibilität eher angebracht.

Ein zweiter Faktor sind die Auswirkungen eines Eingreifens. Je mehr ein Akteur von einem Konflikt betroffen ist, desto entschlossener wird er seine Machtmittel einsetzen. Wenn diese bedeutend sind, dann hat dieser Akteur gute Aussichten, dass sein Eingreifen ein entscheidendes sein wird.

### Normen

Mögliche Handlungsoptionen eines Akteurs, aber auch Einschränkungen seiner Handlungsfreiheit, mögen sich aus den völkerrechtlichen Verpflichtungen ergeben, die er eingegangen ist und aus der gegebenenfalls notwendigen Rücksichtnahme auf andere Akteure.

Die völkerrechtlichen Normen, die heutzutage gelten, die Prinzipien des Völkergewohnheitsrechts und die allgemein anerkannten politischen Prinzipien sind das Produkt namentlich von zwei Weltkriegen, sowie des Kalten Kriegs. Erstere verwüsteten weite Teile Europas, während in letzterem durchaus die Möglichkeit bestand, dass ein Krieg zur Verwüstung weiter Teile der Erdnordhalbkugel führt, wenn nicht zum Ende der Menschheit als Ganzes. Derartige Normen dienen im Konfliktfall dem Selbstschutz von nicht direkt an

einem konkreten Konflikt beteiligter Staaten und den Sicherheitsinteressen einer ganzen Weltregion. Wer gegen sie verstösst, läuft Gefahr, sich den Unmut einer grossen Zahl von Staaten zuzuziehen. Wer umgekehrt glaubwürdig darlegen kann, dass sein Handeln – auch militärisches – in Übereinstimmung mit allgemein anerkannten politischen oder völkerrechtlichen Normen erfolgt, hat eine Chance, die Bildung einer Allianz gegen sich zu verhindern. Eine solche Allianz könnte ja mit militärischen und nichtmilitärischen Methoden zu Ungunsten einer Konfliktpartei eingreifen. Insbesondere kleinere Staaten sollten dies berücksichtigen. Wer offene oder kontrovers diskutierte Fragen ausnutzt, darf erwarten, die Bildung von Allianzen gegen sich zumindest verzögern zu können.

Die Lösung von Konflikten auf dem Gebiet der Teilnehmerstaaten der OSZE – und das umfasst wesentliche Teile der Erdnordhalbkugel – muss sich an den zehn Prinzipien der Schlussakte von Helsinki und dem sogenannten *Acquis* der OSZE orientieren. In der konkreten Umsetzung dieser Prinzipien im Rahmen eines Friedensplans oder einer *Roadmap* ist darauf zu achten, dass die konkreten Massnahmen in Phasen eingeteilt werden, die so gestaltet sind, dass in jeder Phase vorteilhafte Regelungen für beide Konfliktparteien bestehen. Nach dem Abschluss einer Phase kann durch diese Vorgehensweise eine beliebig lange Periode ohne wesentliche Fortschritte im Friedensprozess folgen, ohne dass dies negative Folgen für den gesamten Prozess hat.

Normen schaffen einen Rahmen für die Problemlösung in Form von Möglichkeiten, Auflagen und Einschränkungen. Die tabellarische Auflistung der Haltung der Akteure gegenüber Normen erlaubt es, Einschränkungen, Auflagen und Optionen zu formulieren. Der Vergleich der aktuellen Probleme vor dem Hintergrund völkerrechtlicher Normen erlaubt die Identifikation von Widersprüchen, die nicht allein mit der Hilfe des Völkerrechts zu lösen sind und folglich politisch angegangen werden müssen. Dort, wo Normen sich im konkreten Fall widersprechen oder gegensätzlich ausgelegt werden, entstehen «echte Konflikte», die sich nicht nach Schwarz-Weiss Schemata beurteilen lassen. Eine Verbindung zwischen Raum und Normen entsteht durch die Betrachtung des Rechtsstatus von Gebieten auf einer topographischen Karte. Hier werden anerkannte Staaten inklusive ihrer Hoheitsgewäs-

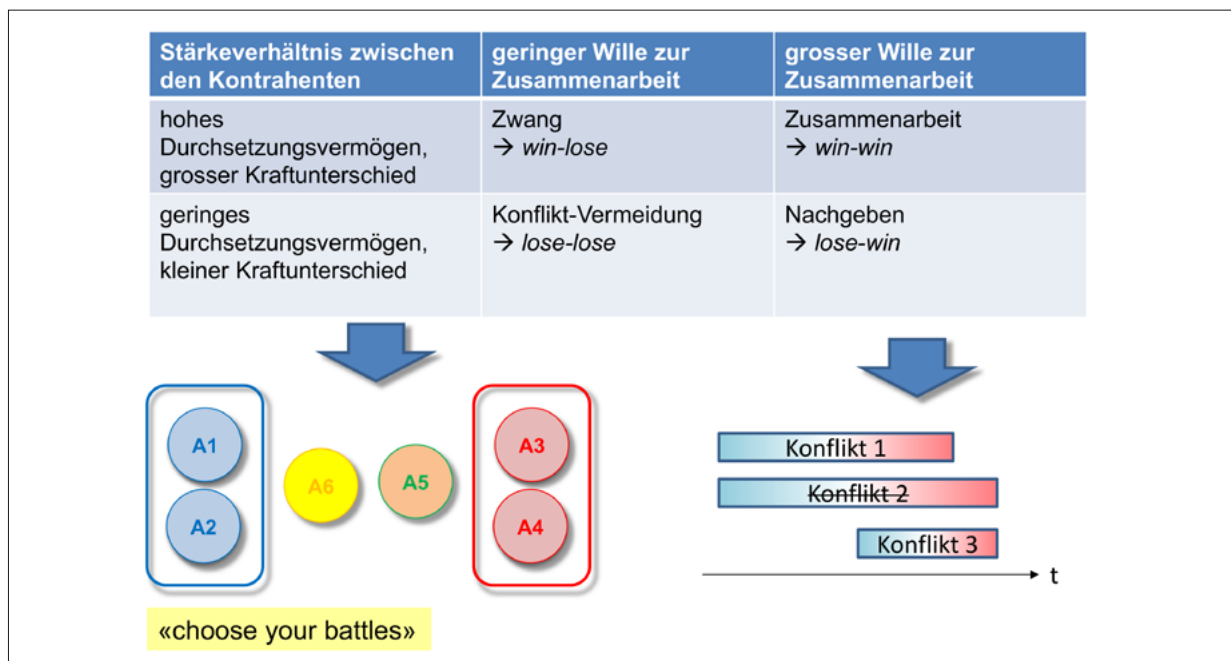


Abbildung 6: Stärkeverhältnisse und Strategie der Konfliktbewältigung (Darstellung: Verfasser)<sup>8</sup>

ser, die hohe See, Gebiete mit unklarem Rechtsstatus, nichtanerkannte politische Gebilde, sowie schwache politische Gebilde abgebildet.

### Problemanalyse

Es ist charakteristisch für die heutige Welt, dass Akteure gleichzeitig mit mehreren Problemen und Akteuren konfrontiert sind, in unterschiedlichen Handlungsfeldern oder Dimensionen. Daraus ergibt sich, dass Akteure in einem Konflikt oftmals kein Interesse haben, diesen ungebremst eskalieren zu lassen, weil sie die Zusammenarbeit mit dem Kontrahenten auf anderen Gebieten pflegen müssen und in Konflikten mit anderen Akteuren allenfalls dessen Unterstützung benötigen.

Probleme, aus denen sich möglicherweise Konflikte ergeben, müssen nach ihrer Dringlichkeit und Gefährlichkeit beurteilt werden: Dann kann die zeitliche Abfolge des Angehens der verschiedenen Probleme festgelegt werden.

Für einen Staat sind insbesondere jene Probleme bzw. Konflikte gefährlich, die zum Verlust von Staatsgebiet oder Bevölkerungsteilen führen, welche den staatlichen Aufbau gefährden oder die internationale Anerkennung eines Staates unterminieren können. Dringende Probleme, sind solche, die sich rasch zu einem Konflikt ausweiten können, in welchem sich die Lage ohne Zutun des betroffenen Akteurs rasch zu seinen Ungunsten verändert. Es empfiehlt sich, einen gefährlichen Konflikt erst dann anzugehen, wenn alle an-

deren Konflikte gelöst oder vermieden werden können, viele oder starke Verbündete gewonnen werden oder Abhängigkeiten von anderen Akteuren gemindert werden konnten. Dies ist notwendig, weil Verbündete aus einer Allianz ausscheren, Opportunisten von einem Schwächemoment anderer Akteure profitieren und neutrale Akteure opportunistisch werden könnten. Ferner müssen die Stärkenverhältnisse ermittelt werden, damit die Strategie der Konfliktbewältigung festgelegt werden kann (vgl. Abbildung 6).

In der Problemanalyse geht es deshalb darum, sich eine Übersicht über die Probleme in Raum und Zeit zu verschaffen, die Verbindungen der Probleme untereinander zu erkennen, die Dringlichkeit der Problemlösung und das Risiko zu beurteilen, das eintritt, wenn die Problemlösung nicht rechtzeitig angegangen wird. Hier sind auch Ansätze für das strategische Monitoring zu erkennen. Das *Problem-Mapping* schafft eine Verbindung zwischen Problemen und Raum. Ziel ist es zu erkennen, welche geographischen Räume von einem bestimmten Problem betroffen sind (vgl. als Beispiel Abbildung 7). In territorialen Streitigkeiten zwischen Staaten sind das naturgemäss die umstrittenen Gebiete. Bei Problemen mit nationalen Minderheiten umfassen diese die Siedlungsgebiete der betroffenen Menschen. Bei Verteilungskonflikten geht es um Ursprungsgebiete der strittigen Ressourcen, die Orte ihrer Verarbeitung und die Wege ihrer Verteilung.

Aus der Analyse der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Problemen kann eine Prognose abgeleitet



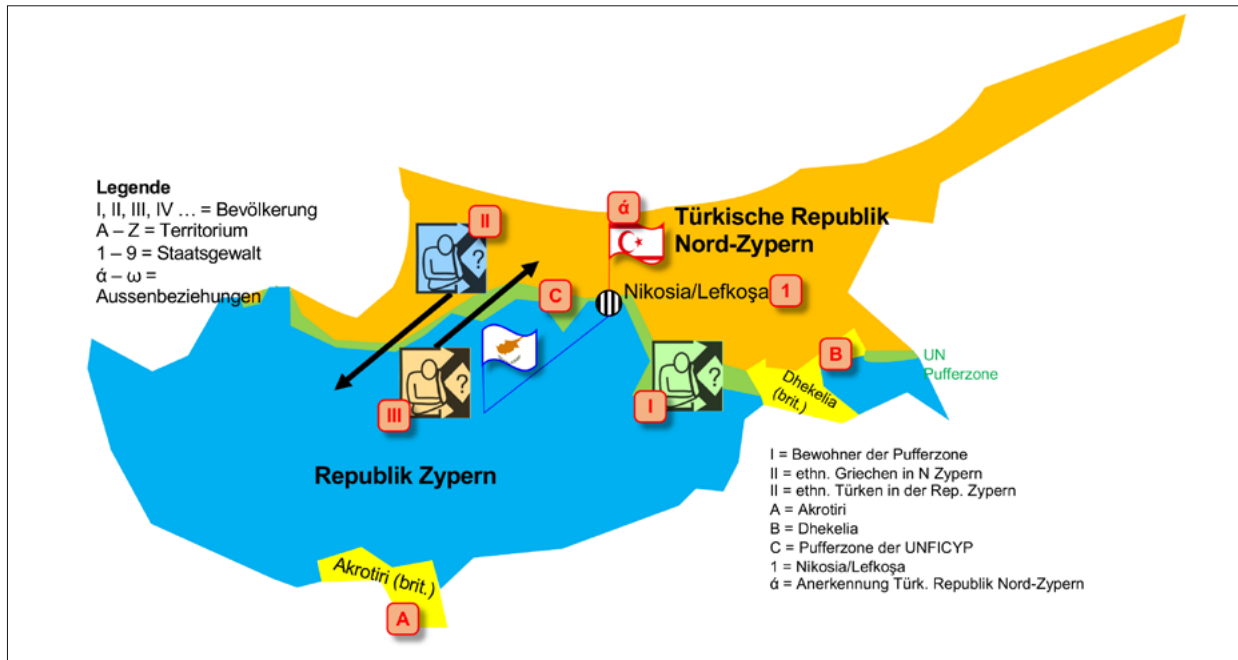


Abbildung 7: Problem-Mapping am Beispiel von Zypern (vereinfachte Darstellung; Verfasser)

werden, welche Allianzen sich bilden können, wer in einem bestimmten Konflikt neutral bleiben und wer gegebenenfalls von einem solchen profitieren möchte. Die Verbindung von Problemen mit Zeitverhältnissen erlaubt die Festlegung der Abfolge, in welcher die diversen Probleme angegangen werden sollen, und bildet die Grundlage für die Erstellung einer Roadmap.

Die nicht mit der Problem-Analyse zu verwechselnde Problem-Beurteilung soll eine Beziehung zwischen Problemen und Zeit schaffen. Das erlaubt die Entwicklung einer Strategie nach dem Motto «choose your battles»: Ein Akteur muss sich festlegen, welchen Konflikt er sofort angehen möchte und in welchen anderen Konflikten er beispielsweise durch das Verlangsamen des Verhandlungsprozesses Zeit gewinnen möchte. Dadurch vermeidet er, dass er gleichzeitig mit Konflikten unterschiedlicher Gefährlichkeit umgehen muss, ohne dass er ein Schwergewicht seiner Anstrengungen bilden kann.

### Fazit

Im Rahmen eines Artikels ist es natürlich nur möglich, die Prozesse zur Lagefeststellung auf multilateraler Ebene grob zu skizzieren. Auch die Konsequenzen im Bereich der Strukturen des Krisenmanagements müssten noch gezogen werden. Es ist aber klar, dass hierbei das Beurteilungsschema auf der taktischen Stufe nach dem AUGEZ-Schema ebenso wenig genügt, wie Stabsstrukturen der taktischen Stufe aus den Vierzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts. Vielmehr müssen Beurteilungsverfahren zum Einsatz

kommen, welche eine Vielzahl von Akteuren und Problemen in einem komplexen Umfeld beurteilen und dabei die gültigen Normen berücksichtigen. Dass die, für die Analyse eines komplexen multilateralen Umfelds notwendigen Analysemethoden Zeit brauchen, liegt auf der Hand. In einer Krise müssen Entscheidungsabläufe oftmals aber beschleunigt werden. Es ist deshalb von eminenter Bedeutung, dass sich die daran beteiligten Personen eine Methodenkompetenz erwerben, welche es erlaubt, rasch realistische Handlungsoptionen auszuarbeiten, wenn sich die Möglichkeit eines Konflikts abzeichnet.

Eine Regierung agiert in einer ständig sich entwickelnden Lage und führt das Staatswesen permanent. Aus der Führung der laufenden Regierungsgeschäfte ergibt sich der Bedarf an Vorausplanung für mögliche Krisen- und Konfliktsituationen. Deshalb muss die Analyse der Zeitverhältnisse zu Beginn der Lagefeststellung vorgenommen werden.

**«Eine Regierung agiert in einer ständig sich entwickelnden Lage und führt das Staatswesen permanent. Aus der Führung der laufenden Regierungsgeschäfte ergibt sich der Bedarf an Vorausplanung für mögliche Krisen- und Konfliktsituationen. Deshalb muss die Analyse der Zeitverhältnisse zu Beginn der Lagefeststellung vorgenommen werden.»**



**«In einem modernen Umfeld übernimmt in  
Krise und Krieg nicht einfach das Militär die  
Führung der Regierungsgeschäfte, wie das  
in früheren Zeiten der Fall gewesen sein mag,  
sondern es leistet einen Beitrag im Rahmen  
einer Gesamtstrategie.»**

Die Antizipation als eine zentrale Tätigkeit der strategischen Stufe beinhaltet unter anderem die Identifikation der Widersprüche und Probleme, die in einen Konflikt münden können. Zusammen mit Konfliktprävention, Vorbereitung, Führung von Kampfhandlungen und Konfliktnachsorge bildet sie den Strategie-Zyklus. Die Resultate der Lagefeststellung dienen als Grundlage für das vorausschauende Erstellen von Szenarien für die Lageentwicklung, welche absehbare Konflikte, mögliche Kombinationen von Problemen, denkbare Konfrontationen und mögliche Allianzen umfasst. Dazu gehören natürlich auch die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung einer Krise, sowie die Einleitung und Verfolgung von Gegenmassnahmen. In einem modernen Umfeld übernimmt in Krise und Krieg nicht einfach das Militär die Führung der Regierungsgeschäfte, wie das in früheren Zeiten der Fall gewesen sein mag, sondern es leistet einen Beitrag im Rahmen einer Gesamtstrategie. Die politische Führung ist oftmals aber nicht in der Lage, den militärischen Planern diejenigen Angaben zu liefern, die diese brauchen. Die präzise Definition der Wirkungen, welche die einzelnen Instrumente der Sicherheitspolitik erzielen müssen, erfordert genaue Vorstellungen über deren Leistungsfähigkeit. Das grundlegende Verständnis für die gesamte Palette der Handlungsoptionen einer Regierung erlaubt es danach, den Beitrag abzuschätzen, den militärische Mittel im Rahmen der «inter-agency-cooperation» leisten sollen. Erst dann sind die Voraussetzungen gegeben, die es erlauben, Vorgaben für die militärische Operationsplanung zu formulieren mit Zielen und Wirkungen in Raum und Zeit. Planungsaufträge sollen aber nicht ohne Wissen politischer Entscheidungsträger erteilt werden, denn sie dürfen unter keinen Umständen politischen Entscheidungen vorgreifen. Der Planer der militärstrategischen Stufe hat gegenüber jenem der taktischen Stufe den Vorteil, dass er bereits in Friedenszeiten Umfang und Art der im Konfliktfall zur Verfügung stehenden Mittel beeinflussen kann. Die vorausschauende Planung möglicher Bedrohungsfälle schafft die Grundlagen dafür.

Die Funktionsweise des internationalen Systems und der Charakter der daran teilnehmenden Akteure – vor-

erst noch primär in der Form von Staaten – zwingt auf nationaler Stufe zu einem Analyseverfahren, welches die Akteure, die vorhandenen Probleme und die gültigen Normen zueinander in Beziehung setzt und die Konsequenzen in Raum und Zeit ableitet. Insofern ist das klassische AUGER-Fünfeck durch ein Netz zu ersetzen, an dessen Ecken die Zeitverhältnisse, Akteure, Normen, Probleme und das Umfeld stehen (ZANPU). Auf der Basis der hierbei gewonnenen Erkenntnisse ist es danach möglich, vorausschauend verschiedene Szenarien für die weitere Entwicklung der Lage zu skizzieren und Handlungsoptionen der einzelnen Akteure zu entwickeln, wenn sich ein Problem derart weit verschärfen sollte, dass der Ausbruch eines Konflikts zu befürchten ist. In einer Zeit, in welcher zunehmend nichtstaatliche Akteure am internationalen Geschehen teilzunehmen suchen und die Legitimation von Staaten in Frage stellen, kann erfolgreiches Krisenmanagement für Staaten bzw. Regierungen überlebenswichtig werden. ♦

## Endnoten

- 1 Der vorliegende Artikel basiert auf einem Referat, das der Autor anlässlich einer internen Schulung der Operativen Schulung im Armeestab gehalten hat.
- 2 Das war Gegenstand eines weiteren Referats in der Operativen Schulung.
- 3 Vgl. zu diesem Thema auch Björn Rosenberg: Präsentation zum Thema «Politikzyklus ist ein politikwissenschaftliches Modell, das den Politikprozess in sechs Schritte gliedert», online verfügbar unter <https://slideplayer.org/slide/13745745/> und Birgit Wolf: Präsentation zum Thema «Politikzyklus, das Agenda Setting (Thematisierung) erfolgt häufig aufgrund öffentlichen Drucks, wenn ein Problem – wie z. B. BSE – öffentlich diskutiert», online verfügbar unter <https://slideplayer.org/slide/16770883/>. Vgl. auch Jörn von Lucke: Potenziale von Open Government – Gedanken zur Zukunft der Information, in: Bremer Universitäts-Gespräche der Wolfgang-Ritter-Stiftung, online unter <https://www.uni-bremen.de/bug/bug-2015/die-zukunft-der-information/prof-dr-joern-von-lucke>.
- 4 Diese Aussage beruht auf den persönlichen Beobachtungen des Autors.
- 5 Vgl. die teilweise spektakulären Aktionen des Schiffs «Rainbow Warrior» von Greenpeace: [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/schiffe/rainbow\\_warrior/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/schiffe/rainbow_warrior/).
- 6 Siehe: Dan van der Vat: Admiral of the Fleet Sir Henry Leach obituary, in: The Guardian, 26.04.2011, online unter <https://www.theguardian.com/uk/2011/apr/26/admiral-of-the-fleet-sir-henry-leach-obituary>. Vgl. Obituary: Sir Henry Leach, bei BBC news, 27.04.2022, online unter <https://www.bbc.com/news/uk-13216188>, sowie Max Arthur: Admiral Sir Henry Leach: First Sea Lord who convinced Thatcher that Britain must recapture the Falklands, in: The Independent, 02.05.2011, online unter <https://www.independent.co.uk/news/obituaries/admiral-sir-henry-leach-first-sea-lord-who-convinced-thatcher-that-britain-must-recapture-the-falklands-2277627.html>.
- 7 Siehe die Konvention von Montevideo auf der Homepage der Universität Oslo: <https://www.jus.uio.no/english/services/library/treaties/01/1-02/rights-duties-states.xml>.
- 8 Aus der Fülle der Veröffentlichungen sei verwiesen auf die Homepage von Bürgi Nägeli Rechtsanwälte: Konfliktmanagement, online unter <https://www.konflikt-management.ch/> und Tomas Bohinc: Win-win-Situation, projekt-magazin, online unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/win-win-situation>.