

# Neue Wege für Zukunftsmanagement und Politikberatung

## Am Beispiel des 3C Netzwerks

### Zusammenfassung

Politikführung und Zukunftsdenken wachsen zusammen. Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen. Die multiple Systemkrise Covid-19 macht gesamtstaatliche Ansätze im Denken und Handeln von Regierungen unabdingbar. Auf die Frage, wie inklusive Governance Modelle in Zukunft aussehen können, gibt es neue Antworten.

Die erste Lehre, die wir aus der Covid-19 Krise ziehen ist, jederzeit resilient handeln zu können. Je schneller das betroffene System zu seiner normalen Funktionsweise zurückkehrt, desto resilienter ist es.<sup>1</sup> Zur Resilienz trägt die Fähigkeit bei, über leicht und schnell aktivierbare, verlässliche Netzwerke zu verfügen.<sup>2</sup>

Denn Krisenvorsorge heißt nicht nur, mit detaillierten Plänen für alle Optionen aufzuwarten, sondern auch in kürzester Zeit auf eine möglichst breite Wissensbasis zugreifen zu können. Dies wirft die Frage nach geeigneten Instrumenten von Politikberatung auf, die mit dem langfristigen Aufbau von Netzwerken verknüpft sind. Die Schnittstelle zwischen politischer Entscheidung und Aufbereitung von Entscheidungsoptionen betrifft dabei nicht nur die Wissenschaft, sie ist – demokratiepolitisch gesehen – eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

### Basis für ein „neues Regieren“?

Gefragt ist die gesamtheitliche Produktion von politischem Wissen und Verfahren zur Optimierung von Politikberatung post-Covid-19 („Vier Fenster Theorie“). Es geht um eine neue Balance zwischen Politik, Gesellschaft und Wissenschaft, um „Zukunftsmanagement“.

### Einleitung

#### Tagesaktueller Einstieg in ein tieferes Thema

Ausgelöst durch die multiple Systemkrise Covid-19 sind Governance Formen der Zukunft zum Thema geworden. Im Zukunftsmanagement, stärker gefragt denn je, geht es um eine neue Balance zwischen Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

Von „health first“ hat sich die Covid-19 Krise in multiple strategische Facetten aufgefächert. Regierungen und Internationale Organisationen müssen Resilienzansätze nutzen, um im Umgang mit den Folgen von derartigen globalen Krisen Maßnahmen zu planen und Fortschritte zu überwachen.<sup>3</sup> Koordiniert, komplementär und kohärent in Krisensituationen zu agieren und die für Resilienz essenzielle Wissensaufbereitung zu ermöglichen, ist das Ziel des 3C-Ansatzes – ein Ansatz, der bedeutender ist denn je.

Neue Governance Modelle sind allerdings nicht, wie es oberflächlich scheinen mag, nur ein verlängerter Arm der „Message Control“.<sup>4</sup> Im Gegenteil, Krisenstäbe und Planungszellen als wichtige Vordenkerstrukturen unterliegen seit jeher unterschiedlichen Vorstellungen von Zusammensetzung, Mandat und Loyalitätsbasis.

Nationale Sicherheitsstrukturen sind praktische Aufgaben der Politik und es besteht aufgrund des Komplexitätszuwachses ein erhöhter Bedarf an Politikberatung – die veränderten Bedingungen stellen neue Anforderungen an die Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit des Staates.<sup>5</sup>

### Was ist Politikberatung?

Politikführung und Zukunftsdenken wachsen also verstärkt zusammen. Was aber ist Politikberatung eigentlich? „Politikberatung hat die Aufgabe, einerseits Forschungsergebnisse aus dem Horizont leitender Interessen, die das Situationsverständnis der Handelnden bestimmen, zu interpretieren, und andererseits Projekte zu bewerten, und solche Programme anzuregen und zu wählen, die den Forschungsprozess in die Richtung praktischer Fragen lenken“ (Habermas).<sup>6</sup>

Etwas enger stellt das Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien 2020 (GIGA) seinerseits „fundierte Hintergrundinformationen für aktuelle und strategische Entscheidungen zur Verfügung, liefert unabhängige Bewertungen praktischer Politik und bietet neue Handlungsoptionen für EntscheidungsträgerInnen“.<sup>7</sup>

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) geht als Rahmenbedingung für erfolgreiche Politikberatung vom Verständnis aus, dass

- ★ Beratungsprozesse nachvollziehbar und klar definiert sind
- ★ Ausschreibungen und die Auswahl der Berater nach klaren Regeln erfolgen und öffentlich sind
- ★ Beratungsergebnisse dokumentiert und veröffentlicht werden
- ★ die Auftraggeber ergebnisoffen sind
- ★ keine politische Beeinflussung der Beratung erfolgt und die Unabhängigkeit der Berater akzeptiert und gefördert wird
- ★ keine Abhängigkeiten von einzelnen Beratern entstehen und es eine zeitliche Befristung von Beratungsaufträgen gibt<sup>8</sup>

Insofern sind auch Anforderungen an die Politik als Auftraggeber maßgeblich. Politische Beratung basiert auf Kompetenz, Strukturen, Gelassenheit, Vertrauen, Kritik-

fähigkeit und der Bereitschaft voneinander zu lernen. Sie setzt komplexes Denken voraus und stellt einen Übergriff für Strategien zur Lenkung unterschiedlicher politischer Szenarien dar.<sup>9 10 11</sup> In der Analyse soll in der Folge für den Zusammenhang von Forschung und Verwaltung der Begriff „Zukunftsmanagement“ geprägt werden.

#### *Lessons Learned aus der Covid-19 Krise*

Die Covid-19 Krise hat den Grad der Abhängigkeit der Systeme voneinander durch fortschreitende Vernetzung und Inter-Konnektivität deutlich gemacht. Die erste Lehre, die wir aus der Covid-19 Krise ziehen ist daher, jederzeit resilient handeln zu können. Je schneller das betroffene System zu seiner normalen Funktionsweise zurückkehrt, desto resilienter ist es.<sup>12</sup> Zu Resilienz im Sinn von Anpassungsfähigkeit trägt das Potenzial bei, über leicht und schnell aktivierbare, verlässliche Netzwerke zu verfügen.<sup>13</sup>

Denn Krisenvorsorge heißt nicht nur, mit detaillierten Plänen für alle Optionen aufzuwarten, sondern auch in kürzester Zeit auf eine möglichst breite Wissensbasis zugreifen zu können. Dies wirft die Frage nach geeigneten Instrumenten von Politikberatung auf, die mit dem langfristigen Aufbau von Netzwerken verknüpft sind. Die Schnittstelle zwischen politischer Entscheidung und Aufbereitung von Entscheidungsoptionen betrifft dabei nicht nur die Wissenschaft, sie ist – demokratiepolitisch gesehen – eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Gerade in diese Richtung geht das Konzept der praxisgeleiteten Forschung, die wissenschaftliche Forschungsstränge im Habermas'schen Sinn systematisch an Fragestellungen des politischen Lebens orientiert. Dies ist eine permanente Aufgabe. Mit Blick auf künftig bessere Krisenreaktionsfähigkeit hat zum Beispiel die US-Administration am 18. Mai 2020 eine neue *Global Fragility Strategy* herausgegeben, die auf einem „Whole-of-Government“ Ansatz aufbaut und von zwei führenden globalen Netzwerken, der *Alliance for Peacebuilding* und *One Earth Future*, verfasst wurde (US Global Fragility Strategy 2020).

Wenn man diesen gesamtstaatlichen Ansatz zum Ausgangspunkt nimmt, lassen sich weitere Überlegungen für optimierte Entscheidungsfindung ableiten.

#### *Holistischen Zugang zum Ausgangspunkt nehmen*

Zur Vorstellung einer umfassenden Sicht von Governance hat auch das Regelwerk der Welt-Entwicklungsziele (*Sustainable Development Goals, SDGs*) beigetragen, die 2015 von der UN-Generalversammlung (UNGV) angenommen wurden und von Alt-Bundespräsident Heinz Fischer treffend als „globales Regierungsprogramm“ bezeichnet wurden. Darin spiegelt sich Resilienz-Denken wider, das weit über das herkömmliche Entwicklungskonzept hinausgeht.<sup>14</sup>

Ganz in diesem Sinn hat die Bertelsmann Studie zu „*Europe's Coherence Gap in External Crisis and Conflict Management*“ (März 2020) auf EU-Ebene vier Faktoren für erfolgreiche „Whole-of-Government Approachs“ herausgearbeitet: (1) Anpassung der institutionellen Setups, (2) Bereitstellung und Ausbildung spezialisierter Kräfte, (3) politische und administrative Führerschaft sowie (4) Instrumente und Tools.<sup>15</sup> Diese Erkenntnis hat schon die *OECD/DAC Peer Review* zur österreichischen Außen- und Entwicklungspolitik vom 26. Februar 2020 gefordert:

*“Austria [Austrian Development Policy] should:*

- ★ *lead the development of an overarching vision... including a framework of joint strategic goals, indicators and timelines*
- ★ *Recognise the importance of a whole-of-government approach*
- ★ *A focal point or institution to lead on policy coherence for development, including responsibility for developing an action plan to address key areas of incoherence*
- ★ *Austria clarify how humanitarian aid fits into the coherent, complementary and coordinate (3C) approach to crisis response.” (DCD/DAC/AR(2019)2/2/PART1/FINAL as of 12 December 2019)*

Der Bedarf an neuen Governance Formen ist also hoch.<sup>16</sup>

#### **Status quo und Handlungsbedarf**

*„Shrinking space“*

Der anlässlich der Jahrestagung 2015 der Arbeitsgemeinschaft für Friede und Entwicklung in Berlin ausgerufenen „*shrinking space*“ (<https://www.frient.de>) kennzeichnet einen Vorgang der Verselbständigung elitärer Regierungsstrukturen. Ein Blick auf die wechselvolle Geschichte der deutschen Friedens- und Konfliktforschung der letzten Jahrzehnte von Bonnacker bis Daase und Brock dokumentiert die resultierende Fragmentierung in parteipolitische Cluster ebenso drastisch wie erfolgsfeindlich in der Wirkung.<sup>17</sup> Geprägt in Zusammenhang mit der Einschränkung der politischen Bewegungsfreiheit von NGOs, trifft dies auch auf Verwaltungsebenen zu. Dadurch machen sich weitflächige Ideenlosigkeit, wenig Offenheit und Platz für Kreativität sowie mangelnde Dynamik, neue Ansätze aufzunehmen, breit.

Ministerien, denen durch die Abwicklung der Regierungsgeschäfte eine besondere Expertise in Sachfragen zukommen sollte, wurden so (teils) über die Jahre geschwächt und deren Bedeutung in einem schleichenden Prozess des Umbaus von Verantwortlichkeiten geschmälert. Die Tradition wissenschaftsgetriebener Verwaltung, wie sie durch Herausforderungen wie den Klimawandel, neue Arbeitszeitmodelle, Digitalisierung des Wirtschaftsgeschehens und der Bildung, Lokalisierung, aber eben auch Krisenvorsorge und Sicherheit immer mehr gebraucht werden, wurde durch eine Abschottung von ihrer ursprünglichen Beratungsleistung auch in ausgeprägten Demokratien nicht gerade gefördert.<sup>18</sup>

*Was es stattdessen brauchen würde*

Wer sich erst in der Krise die Berater aussuchen muss, ist zu spät dran.<sup>19</sup>

Das kann eine „Notnagelaktion“ sein und höchst engagiert, aber es ersetzt nicht die langjährig vorausschauende Beschäftigung mit Zukunftsthemen und das nuanzenreiche Sich-Annähern an komplexe Sachverhalte. Auch in der Wissenschaft

gehen Emotionen hoch, wenn es um die Verteidigung von Standpunkten geht und Konkurrenz subtil und mit Weitblick begegnet werden soll. Diese Vorgänge sind von außen oft nur schwer zu detektieren. Hier greift eine kurzfristig einberufene „Krisenstabphilosophie“ zu kurz.

Es geht auch anders: Im niederländischen Außenministerium hat eine „Durchlässigkeit“ von universitärer und administrativer Tätigkeit durch Personalaustausch bereits jahrzehntelang Tradition. Zu beachten sind auch die veränderten Formen der Produktion politischen Wissens: anwendungs- und praxisorientierte Forschungszentren, Regierungsbehörden und Think Tanks werden zunehmend relevant.<sup>20</sup> Am Beispiel des „3C-Prozesses“ kann im österreichischen Kontext ein solches „Zusammenschalten“ von Entscheidungsparametern durch Einbindung aller relevanten Akteure ausfindig gemacht werden.

#### Prototyp 3C Prozess / Netzwerk

Dieser gesamtstaatliche Ansatz geht auf eine internationale Konferenz auf Initiative des Außen- und Verteidigungsministeriums zurück, die sich 2010 mit koordiniertem, komplementärem und kohärentem Handeln im Auslandseinsatz beschäftigte. Dazu wurden u.a. Geneva Institute, Overseas Development Institute, OECD, GIGA Hamburg, Clingendael Institute, Kofi Annan International Peacekeeping Training Center (KAIPTC), Bertelsmann Stiftung, International Centre for Transitional Justice oder NATO Political Affairs and Security Policy Division eingeladen. Die Auswahl der beteiligten Institute fand aufgrund ihrer internationalen Themenführerschaft statt. Diese Initiative entwickelte sich über die Jahre zum strukturierten Dialog in sicherheits- und entwicklungspolitischen Fragestellungen. Ein gemeinsam ausverhandeltes Grundsatzdokument, der „Wiener 3C Appell“, institutionalisierte Synergien dieser neuartigen Zusammenarbeit von Ressorts mit Parlament, NGOs und Wissenschaft. Parallel erfolgte die Erarbeitung und Annahme des Policyrahmens „Strategischer Leitfaden Sicherheit und Entwicklung“ mittels Ministerratsbeschluss vom 4.10.2011.<sup>21</sup>

Das österreichische Studienzentrum für Frieden und Konfliktforschung (ASPR) fungiert als zentrale Anlaufstelle für die Zivilgesellschaft am 3C-Prozess, um eine gemeinsame Strategie für eine kohärente, koordinierte und komplementäre Beteiligung aller österreichischen Stakeholder am Management komplexer internationaler Krisensituationen zu schaffen.<sup>22</sup>

#### 3C Netzwerkaktivierung in der Krise – Erfahrungen

Die Aufbereitung von Strategieoptionen für informierte Politikentscheidung ist essentiell für Innovationsfähigkeit und Fortschritt. So wird im 3C Prozess die Expertise der Zivilgesellschaft, der politische Auftrag des österreichischen Parlaments und die interministerielle Planungsverantwortung von Ressorts kombiniert und diese im Vorfeld von Politikentscheidung abgestimmt bzw. ausgelotet.

Ressorts als Beteiligte stehen dabei im „lead“ betreffend Fragestellungen und Zukunftsprojektionen. Die parlamentarischen VertreterInnen nehmen eine beobachtende Position ein. Die Wissenschaft wirft in ihrer jeweiligen Fachausrichtung spezifische Gesichtspunkte auf, deren Berücksichtigung das Gesamtpaket wirksamer machen können. So arbeitet beispielsweise das in Graz beheimatete Europäische Trainingszentrum für Demokratie und Menschenrechte (UNI-ETC) in Fragen der Demokratiebildung, Gender responsiveness und Menschenrechte im 3C Netzwerk mit. NGOs und Dachverbände zivilgesellschaftlicher Organisationen wie AG Globale Verantwortung oder Shabka engagieren sich aktiv im Prozess, da der Mehrwert eines gemeinsamen Vorgehens in fragilen Situationen klar auf der Hand liegt und für die reibungslose Zusammenarbeit die genannten Prinzipien aufgestellt wurden.

In der Covid-19 Krise wurde der Versuch unternommen, das „3CNet“ zu festigen und gemeinsam aus der Krise zu lernen. Im Zeitraum März bis Juni wurden durch eine breite Aussendung im zivilgesellschaftlichen Teilnehmerkreis Hinweise, Analysen und Informationen geteilt. Daraus soll ein

gemeinsames Verständnis von Einsatzprinzipien erwachsen, das wiederum in die Strategiebildung einfließen kann. Wie kann ein solcher Prozess in Bemühungen um Krisenprävention und -vorsorge systematisiert werden?

#### Hin zu neuen Governance Formen

„Vier Fenster“ für Planungszellen und Krisenstäbe

„Centers of Excellence“ sind ein Innovationsbindeglied zwischen übergeordneter Organisationsstrategie und dem täglichen Arbeitsablauf und daher prädestiniert, an dieser Schnittstelle zu wirken.<sup>23</sup> Ein solcher Informationsknotenpunkt – eine horizontale Verknüpfung relevanter Wissens-Akteure mit dem öffentlichen Sektor (Non-paper Werther-Pietsch, Juni 2020) – muss sich daher auch mehrerer Flügel bedienen, um neue Einflussfaktoren schnell erkennen und wirksam reagieren zu können:

- ★ **Praxisgeleitete Forschungsgruppe** als KernpartnerInnen
- ★ **Kreativhubs in sozialen Medien** – offene Netzwerke für Innovation, der „unvoreingenommene Blick in die Gesellschaft“
- ★ **Zukunftsclub** – Nachwuchsförderung und Ideenwerkstatt durch akademische Ausbildungsschienen
- ★ **Stakeholdergemeinschaft** – „Reality-Check“ durch demokratische Kontrolle

Der Mehrwert dieser „Vier Fenster-Theorie“ ergibt sich durch eine tragfähige Verbindung der „Zukunfts-Turbos“ Forschung, Kreativität, Nachhaltigkeit und Dialog. Dieser Zugang ist demokratiepolitisch von entscheidender Bedeutung, da nur so eine annähernd repräsentative Abbildung der gesamtgesellschaftlichen Erwartungen und Bedürfnisse über einen längeren Zeitraum beobachtet und eingebracht werden kann. Erst die Gesamtschau der Zugänge zum politischen Geschehen durch eine derartige Planungs- und Steuerungszelle wird zum verlässlichen Entscheidungszubringer, allerdings mit der Einschränkung, dass damit nur die politisch aktiven Teile der Gesellschaft adäquat erfasst werden können.

Wir brauchen ein starkes Zukunftsmanagement für die Regierung, das aus der Covid-19 Krise gelernt hat. Wer im öffentlichen Auftrag Verantwortung für Zukunftsfragen übernehmen soll, muss inklusive Governance Modelle aufweisen, will man das Gemeinwohl nicht polarisierenden Beratergruppen überlassen. In Abstimmung mit der politischen Spitze sollte Governance aus dem Dornröschenschlaf aufgeweckt und zu einem Ort des strategischen Austauschs und Zukunftsdiskurses gemacht werden. Damit wäre eine Brückenfunktion von evidenzbasierten neuen Dialogstrukturen im öffentlichen Interesse geschaffen.

*Empfehlungskatalog für inklusive Governance*

Zusammenfassend heißt das eine Reihe von Neuerungen in der Politikführung als Folge des Lernprozesses aus Globalisierung, Komplexität und der damit gestiegenen Bedeutung des Wissensmanagements für öffentliche Aufgaben aufzustellen:

**1) Durchgängige Beachtung und Umsetzung des „Whole-of-Government“-Ansatzes im Sinn der „Vier Fenster Theorie“**

**2) Notwendige Resilienz-Steigerung durch Einrichten und Betreiben offener multipolarer Netzwerke**

**3) Zukunftsmanagement im Dienst der Gesellschaft:** Dies verlangt Plattformen, die Fragestellungen und Ziele mit Kapazitäten in einem offenen Prozess vereinbar machen.

**4) Transparenzpflicht der öffentlichen Verwaltung und Mitsprache:** Schaffen einer Win-win-Situation für alle, um ein Auseinanderklaffen von demokratiepolitischem Anspruch und Wirklichkeit zu verhindern.

**5) Kultur der Synergiebildung:** „Optimale Regierungsführung“ braucht mehr Kooperation – Zusammenarbeiten statt gegeneinander arbeiten.

Gelöst wird das Spannungsverhältnis Politik, Gesellschaft und Wissenschaft also nicht mit konkurrenzierendem Silodenken,

es erfordert viel eher eine systemische Koppelung von Politikführung und Zukunftsdenken, damit der Staat eine breit akzeptierte und damit legitimierte Steuerungsfunktion wahrnehmen kann. Immerhin geht es dabei um verfassungsrechtlich geschützte demokratische Werte wie Unabhängigkeit der Verwaltung, Freiheit der Wissenschaft und ganz allgemein politische Teilhabe.

Ein solches Zusammenwachsen braucht Zeit, Vertrauen, kommunikatives Know-how und ein eigens dafür geschaffenes institutionelles Setup, das multipolare Netzwerk für den Ernstfall.

*Ursula Werther-Pietsch ist Priv.-Doz. Mag. Dr., Ministerialrätin, mit Habilitation im Fach Völkerrecht und Internationale Beziehungen. Sie ist Lehrbeauftragte an den Universitäten Graz, Wien, Bundeswehr Universität München, Diplomatische Akademie und Landesverteidigungsakademie.*

*Maria-Angela Brunner Diplomstudium der Rechtswissenschaften, Masterstudium Global Studies und Diplomlehrgang der Politikwissenschaften an der Universität Graz. Mitarbeiterin im Lehrbetrieb am Europäischen Trainings- und Forschungszentrum für Menschenrechte und Demokratie der Universität Graz (UNI-ETC).*

**Quellen**

Debuysere, Loes / Blockmans, Steven (2020): The big picture – Towards a whole-of-Europe Approach to external conflict management, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Europe's Coherence Gap in External Crisis and Conflict Management. Political Rhetoric and Institutional Practices in the EU and its Member States, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Falk, Svenja / Rehfeld, Dieter / Römmele, Andrea / Thunert, Martin (2006): Handbuch Politikberatung, 1. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Fink, Alexander / Siebe, Andreas (2011): Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Fraunhofer Institut (2020): Politikberatung, <https://www.isi.fraunhofer.de/de/schnelleinstiege/politikberatung.html> [28.05.2020].

Habermas, Jürgen (1968/2003): Verwissenschaftliche Politik und öffentliche Meinung. In: Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt: Edition Suhrkamp.

Heller, Kurt A. / Ziegler, Albert (Hrsg.) (2007): Begabt sein in Deutschland, Band 1, Berlin: LIT Verlag.

International Security Forum Bonn (2019): Full Report. Rapporteur Simone Becker, AICGS / Konrad Adenauer Stiftung, <https://www.cassis.uni-bonn.de/de/dateien/ISFB%20Report%202019.pdf>.

Launsky-Tiefenthal, Peter / Werther-Pietsch, Ursula (2018): Das neue Entwicklungsparadigma für alle Länder: „Welt-Nachhaltigkeitsziele“, in: Bayer/Giner-Reichl (Hrsg.) (2017): Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit 2.0. im Zeitalter der Nachhaltigkeit. Wien: Manz, 101-130.

Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien (2020), Politikberatung, <https://www.giga-hamburg.de/de/politikberatung> [30.05.2020].

Schlotter, Peter / Wisotzki, Simone (Hrsg.) (2011): Friedens- und Konfliktforschung, AFK-Friedensschriften 35, Baden-Baden: Nomos Verlag.

Roth, Florian (2020): Bouncing forward – Wie Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der Corona-Krise helfen können, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, [online] <https://www.isi.fraunhofer.de/de/blog/2020/resilienz-corona-krise.html> [04.06.2020].

The ISMS (International Society of Military Science) (2020): Building Military Science for the Benefit of Society, Berlin, Carola Hartmann MILES Verlag, im Erscheinen

Thierry, Feri (2013): Politikberatung – eine Einführung, in: Feri, Thierry (Hrsg.), Politikberatung in Österreich. Herausforderungen. Strategien. Perspektiven, 2. Aufl., Wien: New Academic Press.

Varwick, Johannes (2008): Die NATO. Vom Verteidigungsbündnis zur Weltpolizei? München: C.H. Beck.

Werther-Pietsch, Ursula (2020): 3C Impulspapier zu Gesamtstaatlichkeit 24.2.2020 sowie Nonpaper „Effect-based Center of Excellence“, Outline 10.4.2020.

## Endnoten

- 1) Roth 2020
- 2) International Security Forum Bonn 2019, S. 20, 42.
- 3) Roth 2020
- 4) NZZ, 11.5.2020
- 5) Thierry 2013, S. 15.
- 6) Habermas 1968/2003, S. 134.
- 7) Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien 2020
- 8) Fraunhofer-Institut 2020
- 9) Fink / Siebe 2011, S. 10.
- 10) Thierry 2013, S. 15.
- 11) ISMS 2020, im Erscheinen
- 12) Roth 2020
- 13) International Security Forum Bonn 2019, S. 20, 42.
- 14) Launsky-Tieffenthal/Werther-Pietsch 2018, S. 101-130.
- 15) Bertelsmann Studie 2020, S. 370-384.
- 16) 3C Impulspapier zu Gesamtstaatlichkeit 2020, S. 3.
- 17) Schlotter/Wisotzky 2011, S. 12-45.
- 18) Der Standard, 11.5.2020
- 19) Kleine Zeitung, 09.6.2020
- 20) Falk / Rehfeld / Römmele / Thunert 2006, S. 11.
- 21) Strategischer Leitfaden Sicherheit und Entwicklung und Vienna 3C Appeal, [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Publikationen/Downloads\\_Themen\\_DivBerichte/Friedensfoerderung\\_und\\_Konfliktpraevention/LF\\_Sicherheit.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Downloads_Themen_DivBerichte/Friedensfoerderung_und_Konfliktpraevention/LF_Sicherheit.pdf); Werther-Pietsch (2020): Kollektive Sicherheit 2030, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, Band 3/2020.
- 22) Herzlichen Dank an Viktoria Pichler, die 3C Ansprechpartnerin im ASPRI! Danke auch für deine guten Ideen zum Paper!
- 23) Heller & Ziegler 2007, Varwick 2008, S. 317-338.



© Austria Institut für Europa- und Sicherheitspolitik, 2020

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder vergleichbare Verwendungen von Arbeiten des Austria Instituts für Europa- und Sicherheitspolitik (AIES) sind auch in Auszügen nur mit vorheriger Genehmigung gestattet. Die im AIES-Fokus veröffentlichten Beiträge geben ausschließlich die Meinung der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder.

Dr. Langweg 3, 2410 Hainburg/Donau  
Tel. +43 (1) 3583080  
E-Mail: [office@aies.at](mailto:office@aies.at)  
Website: [www.aies.at](http://www.aies.at)

Layout: Medienbüro Meyer