

Der Autor

Andreas Werner studierte Politikwissenschaft, Philosophie und Friedens- und Konfliktforschung an der Philipps-Universität Marburg und der Mount Allison University in Kanada. Nach einem journalistischen Volontariat für ein politisches Fachmagazin in Berlin promoviert er seit März 2010 an der Universität Münster über NGOs in der deutschen und niederländischen Außen- und Sicherheitspolitik. Er ist Mitglied der Forschungsgruppe „Zivilgesellschaftliche Verständigungsprozesse“ am Zentrum für Niederlande-Studien in Münster.

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank. Im Rahmen eines Kompetenzzentrums für Gemeinnützigkeit ist es mit der Beratungs- und Dienstleistungsgesellschaft Maecenata Management GmbH verbunden.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: <http://www.maecenata.eu/institut>

Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:
<http://www.opuscula.maecenata.eu>

Impressum

Herausgeber: MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,
E-Mail: mi@maecenata.eu,
Website: www.maecenata.eu

Redaktion Rupert Graf Strachwitz, Christian Schreier

ISSN (Web) 1868-1840

URN urn:nbn:de:0243-062011op475

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz](#).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

Haftungsausschluss Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Security Governance	5
3. Zivil-militärische Zusammenarbeit	7
3.1. Zentrale Konfliktfelder und Perspektiven	7
3.2. Effektivität und Effizienz von ZMZ.....	10
3.3. ZMZ im Fokus der Aufstandsbekämpfung	13
3.4. Organisationstheoretische Perspektiven.....	14
3.5. Human Security und ZMZ.....	15
3.6. ZMZ in der deutschen Bundeswehr	16
3.7. Empfehlungen	17
4. Fazit und Ausblick	19
5. Quellenverzeichnis	21
5.1. Printquellen	21
5.2. Onlinequellen	23

1. Einleitung

Komplexe Probleme erfordern komplexe Lösungen: Unter dieser vereinfachenden Prämisse steht modernes Krisenmanagement. Besonders die starke Zunahme innerstaatlicher Konflikte und die neue Qualität des internationalen Terrorismus nach dem Ende des Ost-West-Konflikts haben viele Staaten in den 1990er Jahren dazu bewogen, neue sicherheitspolitische Strategien zu entwickeln. Konflikte und Krisen zu regeln, zu „managen“ oder ihre Auswirkungen lediglich auf die regionale Ebene zu begrenzen zählen seitdem nicht nur zu den zentralen Aufgaben zwischenstaatlicher Organisationen wie der Vereinten Nationen (VN), sondern vermehrt auch zu den Hauptbeschäftigungsfeldern militärischer Bündnisse wie der NATO.

Sicherheitspolitik hatte lange Zeit vor allem einen Fokus auf den Staat und den Einsatz von Militär. Doch spätestens seit den 1970er Jahren nahm die Politik auch Themen wie Migration, Umweltzerstörung und die Lebensgrundlage von Individuen zunehmend als sicherheitspolitische Felder wahr. So wurden diese Themen in bestimmten Kontexten vermehrt als ernste Bedrohungen internationaler Sicherheit empfunden, denen am besten pro-aktiv begegnet werden sollte. Besonders der internationale Terrorismus und Bürgerkriege, die ganze Regionen destabilisieren und im schlimmsten Fall sogar globale Folgen haben können, standen nun im Fokus des sicherheitspolitischen Handelns. In der Politikwissenschaft führte dies zur Erweiterung des klassischen Sicherheitsbegriffs um neue Dimensionen, Bedrohungen und Referenzobjekte (Daase 2009; Buzan et al. 1998; Wæver et al. 1993). Diese Entwicklung gipfelte schließlich in der Schaffung komplexer, pro-aktiver Sicherheitsstrategien: Demnach soll das Militär des 21. Jahrhunderts zusammen mit Hilfsorganisationen und lokalen Akteuren idealer Weise eine nachhaltige, alle Lebensbereiche umfassende menschliche wie militärische Sicherheit in Krisenregionen schaffen.

Als erste internationale Organisation widmeten sich die VN diesem neuen Krisenmanagement mit ihrem *integrated approach* (Vgl. Vereinte Nationen 2000; Boutros-Ghali 1992), der verschiedene zivile UN-Organisationen besser mit UN-Blauhelmtrouppen koordinieren sollte. Die NATO entwickelte, basierend auf ihrer Erfahrung aus den Balkan-Einsätzen in den 1990er Jahren, eine Doktrin für zivil-militärische Zusammenarbeit (CIMIC: *Civil-Military Co-Operation*) (NATO 2003, 2001), mit der NATO-Truppen ihre Aufträge effektiver umsetzen sollten. Auch die Europäische Union (EU) versuchte mit *Civil-Military Co-Ordination* (CMCO) ihre Institutionen besser miteinander zu verschmelzen, um bei

Militäreinsätzen im Rahmen der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (ESVP) effektiver handeln zu können (Europäische Union 2003).¹ Schließlich gingen auch einzelne NATO-Mitgliedstaaten dazu über, in ihrer Außen- und Sicherheitspolitik vermehrt auf die Kooperation von zivilen und militärischen Akteuren zu setzen.

In diesem Zusammenhang ist der Oberbegriff der zivil-militärischen Beziehungen relevant, der das allgemeine Verhältnis zwischen Militär und allen zivilen Akteuren beschreibt. Bei Militäreinsätzen im Ausland ist unter diese Kategorie aber vor allem der speziellere Begriff der zivil-militärischen Zusammenarbeit (ZMZ)² wichtig. Er bezeichnet die Kooperation von Soldaten mit zivilen beziehungsweise zivilgesellschaftlichen Hilfsorganisationen, lokaler Bevölkerung und lokalen Regierungsvertretern. Der Begriff konzentriert sich auf die operativ-taktische Ebene dieser Beziehungen, aus Perspektive der deutschen Bundeswehr also auf die Leitung der Soldaten aus dem Einsatzführungskommando bei Potsdam (operative Ebene), sowie die Umsetzung der Befehle in Ländern wie Afghanistan (taktische Ebene). Die Bundeswehr spricht hier von zivil-militärischer Zusammenarbeit im Ausland (ZMZ/A) (Bundesministerium der Verteidigung 2006: 67). Aber auch die USA, Großbritannien, Kanada oder die Niederlande entwickelten ähnliche zivil-militärische Konzepte. Fokus dieser nationalen Strategien sind vor allem die Militäreinsätze der NATO-Staaten in Afghanistan, dem Irak oder dem ehemaligen Jugoslawien. Damit verbinden die NATO-Mitglieder die Hoffnung, diesen Krisen erfolgreicher begegnen zu können.

Doch zivil-militärische Kooperation ist selbst nicht frei von Konflikten. Besonders die Beziehung zwischen Soldaten und zivilgesellschaftlichen Hilfsorganisationen wird immer wieder heftig diskutiert. Während die Regierungen der NATO-Mitgliedsstaaten eine enge Kooperation zwischen Militär und solchen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) anstreben, ist diese Zusammenarbeit bei NGOs der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit sehr umstritten. Erstens fürchten zivilgesellschaftliche Organisationen durch eine Zusammenarbeit mit Militärs um ihre Unabhängigkeit und sehen ihre Neutralität gefährdet. Zweitens sind sie um das Leben ihrer Mitarbeiter besorgt, die durch eine Nähe zu Soldaten selbst zur Zielscheibe von Konfliktparteien werden könnten. Drittens lehnen NGOs Hilfs- und Entwicklungsprojekte von Soldaten ab, die laut einigen

¹ Für eine grundsätzliche Begriffsklärung siehe unter anderem: Gebhard (2007) und Reinhardt (2006: 3-5).

² Allerdings bezieht sich ZMZ hier nicht auf das militärische Konzept der Bundeswehr zu zivil-militärischer Zusammenarbeit, was dieselbe Abkürzung trägt. Wenn im Folgenden vom militärischen Konzept die Rede ist, dann unter dem Kürzel ZMZ/A, was bei der Bundeswehr für ZMZ im Ausland steht (Paul 2008: 10).

militärischen Strategien mit diesen Aktionen Sympathien bei der lokalen Bevölkerung gewinnen sollen.

Ausgehend von diesen drei Sachverhalten widmen sich Politikwissenschaftler nicht nur den Ursachen dieser konflikthaften Beziehungen, sondern sie versuchen auch Wege aufzuzeigen, wie diese Form der Sicherheitspolitik effektiver und effizienter gestaltet werden könnte. Dieser Literaturbericht fokussiert vor allem auf neuere wissenschaftliche Publikationen aus den vergangenen Jahren. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht dabei vor allem die Kooperation zwischen NATO-Soldaten und humanitären und entwicklungspolitischen NGOs. Außerdem werden besonders die Militäreinsätze im ehemaligen Jugoslawien sowie in Afghanistan berücksichtigt. Wo es sinnvoll erscheint, werden aber auch Untersuchungen aus anderen Regionen vorgestellt. Das Papier erhebt damit jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, was angesichts der unüberschaubaren Zahl von Publikationen zu diesem Thema auch illusorisch wäre. Hervorzuheben sind aber besonders die Sammelbände von Christopher Ankersen (2008) und Sebastian Rietjens/Myriame Bollen (2008), die das erste Mal einen umfassenden und vor allem wissenschaftlich fundierten Einblick in die Thematik bieten. Aber auch zahlreiche Fachartikel aus den vergangenen Jahren haben dieses Forschungsfeld mittlerweile aus verschiedenen Perspektiven aufgearbeitet und durch neue Erkenntnisse bereichert.

Zunächst wird dieser Literaturbericht das theoretische Modell der *Security Governance* vorstellen, das im Zusammenhang mit ZMZ wichtig ist. Dann wird zivil-militärische Kooperation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: Nachdem zentrale Konfliktfelder und Perspektiven der beteiligten Akteure vorgestellt wurden, fokussiert das Papier auf Analysen über Effektivität und Effizienz solcher Arrangements. Danach wird der Zusammenhang von ZMZ mit moderner Aufstandsbekämpfung betrachtet sowie einige organisationstheoretische Perspektiven vorgestellt. Dann soll der Einfluss der *Human Security* auf zivil-militärische Zusammenarbeit betrachtet werden. Ein weiterer Abschnitt widmet sich besonders der deutschen Bundeswehr und ihren Problemen mit ZMZ. Schließlich werden einige Empfehlungen für die Verbesserung dieser Kooperationen vorgestellt. Im letzten Abschnitt wird dann ein zusammenfassendes Fazit aus dem Literaturüberblick gezogen und ein Ausblick auf künftige Forschungsperspektiven gewagt.

2. Security Governance

In den vergangenen Jahrzehnten ist es vor allem in westlichen Industriestaaten zu einem grundsätzlichen Wandel von Staatlichkeit gekommen. Die Fachliteratur spricht hier vom Wandel eines zentral gesteuerten Staates zum kooperativen Staat (Mayntz 2010: 38-40). Hauptmerkmal dieser Veränderung ist eine neue Form des Regierens, die im Allgemeinen mit dem Begriff *Governance* beschrieben wird. Er bezeichnet eine Form des kooperativen Regierens, Steuerns und Koordinierens auf horizontaler Ebene in netzwerkartigen Beziehungen zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren, das sich vom traditionellen hierarchischen Regieren unterscheidet. Denn Regieren sei nicht mehr nur alleine Sache des Staates, sondern auch der Zivilgesellschaft, deren Selbstregulierungspotential gefördert werden müsse, so Benz/Dose (2010: 22-23). Damit wird ein Wandel von *Government* zu *Governance* beschrieben. Der Begriff grenzt sich daher auch von den älteren Konzepten der Planung und Steuerung ab, wie Mayntz (2008) deutlich macht. Sie argumentiert, dass in den 1960er und 1970er Jahren die Steuerungstheorie versuchte, gesamtgesellschaftliche Steuerung zu analysieren, was aber in Widerspruch zur Wirklichkeit geriet. Denn erfolgreiche Politik sei nicht nur von der Steuerungsfähigkeit, sondern vielmehr auch von der Steuerbarkeit der Adressaten abhängig (Mayntz 2008: 43-44). In der Debatte wird dabei zwischen einem engeren und einem weiteren *Governance*-Begriff unterschieden. Ersterer behandelt nur jene Formen der Koordinierung, bei denen nicht hierarchisch-staatliche Entscheidungen im Mittelpunkt stehen, sondern ausschließlich staatlich-private Kooperationen. Ein weiteres Begriffsverständnis dagegen umfasst sowohl hierarchische staatliche Steuerung als auch private Selbstregulierung und will die gesamte Bandbreite von Interaktionsmuster und kollektivem Handeln mit einbeziehen (Schuppert 2008: 24). Darüber hinaus wird diskutiert, ob *Governance* als analytisches oder normatives Konzept im Sinne der Weltbank, also als *Good Governance*, verwendet werden sollte.

Auch auf dem Feld der Sicherheitspolitik hat sich der Wandel von *Government* zu *Governance* vollzogen, so Krahmman (2003). Diese so genannte *Security Governance* setze sich in diesem Zusammenhang aus dem erweiterten Sicherheitsbegriff und einem *Governance*-Verständnis zusammen, das definiert ist durch eine horizontale Verteilung politischer Autorität unter öffentlichen und privaten Akteuren auf verschiedenen Ebenen. Entscheidungen entstehen hier durch Verhandlung sowie die formelle und informelle Akzeptanz struktureller Ungleichheit. Politik wird innerhalb dieser Arrangements dezentral implementiert (Krahmann 2003: 13). *Security Governance* existiere auf drei Ebenen: der globalen, regionalen und nationalen. Die globale Ebene sei vor allem durch das VN-System

gekennzeichnet, in dem unter anderem *Peacekeeping* und *post-conflict reconstruction* eine wichtige Rolle spielen, wo auch NGOs einen größeren Einfluss gewinnen würden. Grundsätzlich ist dieses Feld jedoch durch staatliche und zwischenstaatliche Akteure dominiert. Die regionale Ebene bezieht sich auf die sicherheitspolitischen Strukturen in einer bestimmten Region. In Europa betrifft dies unter anderem die EU, NATO oder OSZE, die auch verstärkt mit privaten Organisationen zusammenarbeiten. Auf nationaler Ebene bezeichne *Security Governance* die Organisation und das Management des sicherheitspolitischen Sektors, der zunehmend pro-aktiv agiere und dadurch nicht-staatliche Akteure wie NGOs mit einbeziehen müsse. In diesem Prozess gesteht Hänggi Hilfsorganisationen einen wachsenden Einfluss auf nationaler wie internationaler Ebene zu (Hänggi 2005: 8-9). Allerdings weiche *Security Governance* von traditioneller staatlicher und militärischer Sicherheitspolitik ab, so Daase/Friesendorf (2010): „The concept describes new modes of security policy that differ from traditional approaches to national and international security. [...] [S]ecurity governance is performed by multiple actors and is intended to create a global environment of security for states, social groups and individuals.“ (Daase/Friesendorf 2010: 1) Dabei verspreche diese neue Form der Sicherheitspolitik effektiver und effizienter zu sein als traditionelle Ansätze. Ob dies tatsächlich der Fall sei, dass müsse sich aber erst zeigen, so die Autoren. Denn durch das Zusammenwirken von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren treten auch neue Kooperationsprobleme in der Politikgestaltung und deren Umsetzung auf (Daase/Friesendorf 2010; siehe dazu auch Krahnmann 2003: 6).

Eng verbunden mit der wachsenden Einbindung nichtstaatlicher Akteure in die Sicherheitspolitik ist besonders das *outsourcing* von staatlichen Aufgaben an NGOs. Dies betrifft nicht nur den wachsenden Sektor der Entwicklungszusammenarbeit, in dem ein Großteil der vormals staatlichen Aufgaben nun durch Hilfsorganisationen durchgeführt wird; auch im Bereich der Sicherheitssektorreform und sogar in klassischen militärischen Aufgabengebieten werden nichtstaatliche Akteure anstelle staatlicher Behörden eingesetzt. Ein Beispiel dafür ist die wachsende Zahl privater Militärfirmen, die beispielsweise im Irak Wachdienste oder logistische Aufgaben für die US-Armee übernommen haben. Auch im Bereich der Minenräumung und Entwaffnung von Konfliktparteien sind nichtstaatliche Organisationen im Auftrag von Staaten oder internationalen zwischenstaatlichen Organisationen zunehmend involviert (Cohen/Küpcü 2005).

Die Idee der *Security Governance* als einer neuen Form des Regierens in der Sicherheitspolitik dient als eine theoretische Grundlage für zivil-militärische Zusammenarbeit.

3. Zivil-militärische Zusammenarbeit

Eine Mehrzahl der Forschungsbeiträge in der zivil-militärischen Zusammenarbeit stellt vor allem technische und organisatorische Aspekte der ZMZ in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung. Besonders häufig werden die Fragen diskutiert, warum Kooperationen scheitern, warum sie erfolgreich sind und wie eine Zusammenarbeit zwischen zivilen Akteuren und Militärs effektiver und effizienter gestaltet werden könnte als bisher. Aber auch die Zusammenhänge mit Strategien der Aufstandsbekämpfung und *Human Security*-Konzepten werden in den Blick genommen. Schließlich sollen einige Verbesserungsvorschläge für zivil-militärische Kooperationen aus der Fachliteratur betrachtet werden.

3.1. Zentrale Konfliktfelder und Perspektiven

Nach Jane Barry/Anna Jefferys (2002) gibt es drei wesentliche Gebiete in denen zivil-militärische Zusammenarbeit stattfindet: die Verwendung militärischer Kapazitäten, um zivile Organisationen logistisch zu unterstützen; der Einsatz militärischer Kräfte, um zivile Organisationen zu beschützen; und der Informationsaustausch zwischen zivilen und militärischen Akteuren. Die Häufigkeit der Kooperation variiere jedoch stark von Gebiet zu Gebiet.

Während etwa logistische Unterstützung wie die Transporte von Hilfsgütern durch das Militär im ehemaligen Jugoslawien in den 1990er Jahren relativ häufig genutzt wurde, so seien militärische Eskorten in diesem Zeitraum seltener anzutreffen gewesen. Begründet liege dies darin, dass solche Eskorten unter NGOs sehr umstritten seien und nur von einigen Hilfsorganisationen in besonders prekären Sicherheitslagen wie in Somalia, im Nordirak oder Tschetschenien erbeten wurden. Auch der Informationsaustausch zwischen beiden Seiten verlaufe nicht problemlos. Zum einen sei das Militär zögerlich im Teilen bestimmter Informationen, da Vieles der militärischen Geheimhaltung unterliege. NGOs befürchteten zum anderen, dass militärische Informationen aus taktischen Gründen manipuliert werden könnten. Aber auch Hilfsorganisationen seien zögerlich, ihr Wissen mit staatlichen Akteuren zu teilen. Sie fürchteten unter anderem, dass ihre Kenntnisse für militärische Zwecke genutzt werden könnten, besonders wenn das Militär selbst Konfliktpartei ist (Barry/Jefferys 2002: 5).

Ein weiterer Streitpunkt ergebe sich zwischen den beiden Lagern, wenn das Militär selbst humanitäre oder entwicklungspolitische Maßnahmen unternimmt. Grundsätzlich

lehnen Soldaten dies jedoch ab. Erstens sind sie nicht vorrangig für humanitäre Hilfsaktionen ausgebildet und zweitens fürchten viele Kommandanten eine Überdehnung ihrer Kapazitäten (*mission creep*) aufgrund begrenzter Budgets, Ressourcen und Personal. Trotzdem gebe es so genannte *demand-pull pressures* und *supply-push pressures* auf Seiten des Militärs beziehungsweise der politischen Verantwortlichen, die ein solches Engagement erfordern würden. Der *demand-pull* ergebe sich besonders in den humanitären Notlagen, in denen noch nicht ausreichend zivile Helfer vor Ort sind, um die Notleidenden zu unterstützen, das Militär aber bereits intervenieren könnte. *Supply-push* ergebe sich dann, wenn die Hilfslieferungen oder Entwicklungsprojekte des Militärs nicht primär dazu dienen, eine Notlage zu verbessern, sondern ihre militärische Mission erfolgreich zu unterstützen. Diese so genannten *hearts and minds operations* zielen darauf ab, Sympathien bei der Bevölkerung zu gewinnen und so zum Beispiel feindlichen Kräften die Rückzugsräume abzuschneiden (Barry/Jefferys 2002: 6-7).³ Hilfsorganisationen empfinden dieses Engagement als Eingriff in ihre Aufgabengebiete und fürchten, dass Soldaten aufgrund ihrer fehlenden Expertise mehr Schaden anrichten, als dass sie zu einer Verbesserung der Notlage beitragen.

Konflikte unter zivilen und militärischen Akteuren seien im Allgemeinen nicht rein technischer Natur, sondern besäßen eine fundamentale Problematik. Ein Konsens beider Seiten werde dadurch erheblich erschwert (Barry/Jefferys 2002: 19-20). Denn Unparteilichkeit sei besonders für humanitäre NGOs das oberste Gebot, Neutralität und Unabhängigkeit weitere wichtige Prinzipien. Diese Gebote seien aus Sicht zivilgesellschaftlicher Organisationen aber gefährdet, wenn sie mit Soldaten zusammenarbeiten. Denn Militärs seien immer irgendwie parteiisch, auch wenn sie nicht selbst Konfliktpartei sind. Dies stelle eines der zentralen Probleme zivil-militärischer Zusammenarbeit dar und lasse sich nicht durch rein organisatorische Maßnahmen lösen (Barry/Jefferys 2002: 11).

Markus Gauster (2008) weist jedoch darauf hin, dass nicht alle humanitären und entwicklungspolitischen Hilfsorganisationen die gleiche Position gegenüber zivil-militärischer Zusammenarbeit vertreten. Prinzipiell ließen sich drei verschiedene Positionen zivilgesellschaftlicher Akteure unterscheiden: eine prinzipiell neutrale Position, eine pragmatische Position und eine unterstützende Position.

Einige NGOs vertreten eine strikt neutrale Position und lehnen eine Zusammenarbeit mit militärischen Kräften grundsätzlich ab. Dies liege zum einen an den fundamentalen

³ Mehr zu diesem Thema in Abschnitt 3.3.

Widersprüchen zwischen humanitärer Unparteilichkeit und militärischer Parteilichkeit, zum anderen führen Hilfsorganisationen aber auch die Sicherheit ihrer Mitarbeiter als Argument an. Deren Leben sei gefährdet, wenn sie mit Soldaten zusammenarbeiten würden, da andere Konfliktparteien sie dann als Kombattanten wahrnehmen könnten. Diese Position werde vor allem von internationalen NGOs vertreten. Eine weitere Gruppe von Hilfsorganisationen hätte eine eher pragmatische Haltung gegenüber dem Militär. Sie würden die Vor- und Nachteile einer Kooperation gegeneinander abwägen, es also kontextabhängig machen, ob sie kooperieren oder nicht. Grundsätzlich sehe diese Art der NGOs zivil-militärische Zusammenarbeit jedoch als eine prinzipielle Option an, die unter Umständen sinnvoll erscheinen könne. Schließlich gebe es noch eine Reihe von Organisationen, die auch eine unterstützende Position gegenüber dem Militär der Vereinten Nationen oder der NATO einnehme. Meist handele es sich dabei jedoch um lokale Nichtregierungsorganisationen (Gauster 2008: 17-20).

Insgesamt könnten sieben wesentliche Problemfelder beschrieben werden, die einer Kooperation zwischen humanitären Hilfsorganisationen und Militärs im Wege stünden, so Myriame Bollen (2008): 1. Der Mangel an humanitärer Expertise der Soldaten sei problematisch wenn Soldaten für die Verteilung von Hilfsgütern verantwortlich seien, weil diese nicht unbedingt nach dem Prinzip der Bedürftigkeit handeln würden. Dieses Engagement des Militärs in Hilfsaktionen gehe zudem unweigerlich mit einem Überschreiten der Grenze von humanitärer und militärischer Sphäre einher, was NGOs als Bedrohung für ihre Arbeit wahrnahmen. 2. Zivilgesellschaftliche Organisationen würden den Motiven des Militärs, sich in humanitären Notsituationen zu engagieren, in der Regel misstrauen. Vor allem fürchten sie, dass humanitäre Zielsetzungen letztlich politisch-militärischen Motiven untergeordnet werden könnten. 3. Die Beziehungen seien temporär begrenzt, d.h. wenn sich der Kontext der Kooperation verändere, könne der Nutzen einer Zusammenarbeit aus zivilgesellschaftlicher Sicht plötzlich verschwinden, das Militär sich den neuen Gegebenheiten aber aufgrund ihrer speziellen Befehlsstruktur oft nicht schnell genug anpassen, was wiederum zu Problemen führe.⁴ 4. ZMZ werde gehemmt, wenn eine Seite der anderen vorwerfe, sie verhalte sich opportunistisch in Bezug auf Ressourcen und Motive der Kooperation. 5. ZMZ werde erschwert, wenn externe politisch-strategische Motive sich nicht mit den endogenen Zielen der Interdependenz, den jeweiligen Arbeitsbereichen der Akteure sowie dem Vertrauen untereinander decken. Wenn strategische Motive im Vorfeld nicht ausreichend kommuniziert würden, wüssten zivile und militärische Akteure oft nicht, warum sie kooperieren sollten oder empfinden die Zusammenarbeit als erzwungen. 6. Von beiden Seiten würde bisher zu wenig unternommen, die Beziehungen zu institutionalisieren,

⁴ Mehr dazu in Abschnitt 3.4.

wodurch es den Akteuren schwer falle, die jeweiligen Interessen des Anderen als legitim zu akzeptieren. 7. Vertrauen zwischen den Partnern könne nicht als gegeben vorausgesetzt werden, sondern müsse sich erst entwickeln. Dies erhöhe die Gefahr, dass gemeinsame Konflikte nicht bearbeitet und verschiedene Organisationskulturen nicht respektiert würden (Bollen 2008: 58-60).

3.2. Effektivität und Effizienz von ZMZ

Rietjens (2008b, 2008d) und Rietjens et. al. (2009) widmen sich vor allem der Effektivität von ZMZ. In seinem Artikel über das niederländische Militär im Kosovo argumentiert Rietjens, dass Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Soldaten und Hilfsorganisationen einer fehlenden gründlichen militärischen Planung für solche Kooperationen geschuldet worden seien. So fehlten beispielsweise klare Zielvorgaben für eine solche Zusammenarbeit bei den Niederländern (Rietjens 2008d). In einem anderen Artikel analysiert er gemeinsame Projekte von niederländischen Soldaten mit NGOs im Bereich der Minenräumung, Polizeiausbildung oder beim Bau eines Kraftwerks in Afghanistan. Daraus entwickelt der Autor in der Folge ein typologisches Prozessmodell, in welchem er sechs aufeinander folgende Schritte einer ZMZ ausmacht. Ergebnis seiner Untersuchung ist, dass viele niederländische Soldaten nicht ausreichend auf eine Kooperation mit NGOs vorbereitet wurden und dass es dem Militär oft an nützlichen und eindeutigen Regeln und Konzepten für diese Arbeit mangelte (Rietjens 2008b). Er kann also in Afghanistan ähnliche Gründe für Schwierigkeiten in der ZMZ feststellen wie im Kosovo. Weitere Organisationsprobleme des niederländischen Militärs finden sich Rietjens zufolge vornehmlich in der mangelnden Aufbereitung, Verwaltung und Weitergabe von Informationen zwischen den halbjährlich wechselnden Kontingenten der Soldaten. Daraus folgten auch Schwierigkeiten in der Kommunikation mit NGOs, weil mit jedem Personalwechsel persönliche Kontakte verloren gingen und Abmachungen zwischen den Akteuren so jedes Mal neu verhandelt werden mussten (Rietjens et al. 2009).

Bollen (2002) untersuchte die Einsätze niederländischer Soldaten in Ruanda 1994 und in Albanien/Mazedonien 1999 und stellte fest, dass die Initiative zu Kooperationen dort oft von Seiten der NGOs ausging, gleichzeitig aber auch temporär und wenig bis gar nicht institutionalisiert waren. Allerdings verringerte sich die Bereitschaft zur ZMZ von NGOs mit zunehmender Einsatzdauer. Bollen kommt zu dem Schluss, dass am Anfang der Einsätze die mangelhaften logistischen Kapazitäten der Hilfsorganisationen eine Unterstützung ihrer Projekte durch Soldaten unausweichlich machten. Da die NGOs mit der Zeit jedoch eigene Fahrzeuge und Transporte organisierten, waren solche Kooperationen für sie später nicht

mehr sinnvoll (Bollen 2002: 163-164). Die Autorin argumentiert deshalb, dass Kooperationen solange erfolgreich bleiben, wie sie einen Vorteil für beide Akteure darstellen. Löst sich der Vorteil für eine Seite auf, so bedeutete dies in der Regel auch das Ende der Zusammenarbeit (Bollen 2002: 223-224). Doch selbst wenn NGOs auf Hilfe von Soldaten angewiesen waren oder sich gar zu gemeinsamen Projekten entschieden, bliebe der Erfolg einer solchen Zusammenarbeit laut Bollen stark vom persönlichen Vertrauen und von direkten Kontakten der Akteure abhängig. Gründe für Kooperationsentscheidungen untersuchte auch Rietjens (2008a) in einer weiteren Arbeit. So seien Soldaten vornehmlich an einer Zusammenarbeit mit NGOs in Afghanistan interessiert gewesen, um ihre Legitimität zu stärken, an Wissen über die Region zu gelangen und einer Ressourcenverschwendung durch örtlich und zeitlich sich überschneidende Hilfsprojekte zu vermeiden. NGOs wiederum waren an einer Zusammenarbeit interessiert weil sie den gegenseitigen Informationsaustausch schätzten, ebenfalls eine räumliche Überschneidung von Hilfsprojekten vermeiden wollten und hofften, durch Gespräche mit Soldaten einer Gefährdung der lokalen Zivilbevölkerung vorbeugen zu können (Rietjens 2008a: 83-86). Damit bestätigen sich die Vermutungen von Bollen (2002) in Bezug auf Vorteile, die Akteure für sich aus solchen Kooperationen ziehen wollen. Rietjens (2006) und Rietjens et al. (2009) bestätigten darüber hinaus die Wichtigkeit von persönlichen Kontakten und Vertrauen auch für den Afghanistan-Einsatz, woraus sich schlussfolgern lässt, dass beides wichtige Faktoren für einen Erfolg oder Misserfolg einer ZMZ zu sein scheinen. Allerdings weisen Rietjens et al. auch darauf hin, dass die Initiative zu Kooperationen in Afghanistan im Gegensatz zu den von Bollen untersuchten Fällen meist von militärischer Seite ausging (Rietjens et al. 2009: 425). Hier scheinen also von Fall zu Fall unterschiedliche Verhaltensweisen aufzutreten, deren tiefere Ursachen noch untersucht werden müssten.

In einem weiteren Beitrag entwickelt Rietjens schließlich ein typologisches Modell, das den Erfolg oder Misserfolg bei Projekten der ZMZ messen soll. Dazu untersuchte er Kooperationen von ISAF-Soldaten mit staatlichen und nichtstaatlichen humanitären Organisationen in der afghanischen Hauptstadt Kabul und kommt zu dem Schluss, dass die untersuchten Projekte, gemessen an den von ihm verwendeten Kriterien, allesamt als Erfolg gewertet werden könnten. Soldaten konnten in den meisten Fällen die Bedürfnisse der Hilfsorganisationen gut ergänzen und sorgten für ausreichend Sicherheit bei deren Projekten. Für die These, dass eine Nähe von NGO-Mitarbeitern zu Soldaten diese gefährden würde, konnte der Autor nach eigener Aussage keine empirischen Belege finden (Rietjens 2008c).

Robert Egnell (2009) vertritt die Auffassung, dass die Effektivität zivil-militärischer Zusammenarbeit besonders durch integrierte und umfassende Konzepte auf der strategischen Ebene gestärkt werden könnte. Zum Ersten könnten sich militärische Organisationen so schneller und besser auf die entsprechenden Gegebenheiten einstellen, da sie auch über bessere Informationen verfügen. Zum Zweiten werde dadurch die militärische Kommando- und Kontrollstruktur auf strategischer Ebene gestärkt (Egnell 2009: 173).

Beeres/van Fenema (2008) wenden sich im Gegensatz zu den vorherigen Beiträgen dem Thema der Effizienz zu. Mit Hilfe von vier typologischen Modellen sollen unter anderem die Transaktionskosten der Kooperationen bestimmt sowie ein Urteil über Erfolg oder Misserfolg einer solchen Zusammenarbeit festgestellt werden können. Allerdings sind ihre Modelle nach eigener Aussage lediglich ein erster Schritt, dem eine empirische Überprüfung dieser Typologien folgen müsse und sind dementsprechend knapp und vorläufig gehalten (Beeres/van Fenema 2008: 175).

Dass der Einsatz in Afghanistan aufgrund seiner Konfliktlage gänzlich andere Bedingungen aufweise als zum Beispiel die *Peacekeeping*-Einsätze auf dem Balkan, darauf weisen Klem/van Laar hin (2008: 132-134). Dies wird von den Autoren als ein Grund für die Probleme beim Umsetzen von CIMIC gesehen, sowohl was den Erfolg des Konzepts angeht, als auch in Bezug auf die Zusammenarbeit mit NGOs. Zaalberg (2008) stimmt dem zu und kritisiert, dass bei der Entwicklung des modernen CIMIC-Konzepts, das auf den Erfahrungen der Balkan-Einsätze in den 1990er Jahren beruht, zu wenig darauf geachtet worden sei, dass es sich in Afghanistan um ein Konfliktland und nicht um eine Post-Konfliktregion⁵ handele, wie das Gebiet des ehemaligen Jugoslawien. Deshalb sei hier vom Militär eine stärkere Fähigkeit zur Aufstandsbekämpfung geboten, statt klassisches *Peacekeeping* zu betreiben (Zaalberg 2008: 18-19). Brett (2009) kommt ebenfalls zum Schluss, dass die Sicherheitslage vor Ort die Natur der zivil-militärischen Beziehungen bestimme. In einem friedlichen Umfeld habe meist die zivile Seite das Sagen, während in heißen Konfliktgebieten das Militär die Oberhoheit besitze (Brett 2009: 25).

⁵ Mit Konfliktland ist hier gemeint, dass in der Region bewaffnete Konflikte in erheblichem Ausmaße anzutreffen sind. Ein Post-Konfliktgebiet ist selbstverständlich nicht frei von Konflikten. Bewaffnete Konflikte von größerem Ausmaß sind dort jedoch nicht anzutreffen.

3.3. ZMZ im Fokus der Aufstandsbekämpfung

Moderne Aufstandsbekämpfung (*Counterinsurgency*: COIN), wie sie beispielsweise im Irak und in Afghanistan betrieben wird, bedient sich ganz bewusst auch zivil-militärischer Zusammenarbeit. Dies liegt vor allem daran, weil ein Wiederaufbau von durch Krieg zerstörter Regionen wie in Afghanistan auch mit der Bekämpfung gewalttätiger oppositioneller Kräfte in Zusammenhang steht. Ohne eine Verbesserung der Sicherheitslage am Hindukusch, die aus Sicht der NATO nur durch das Zurückdrängen der Taliban gewährleistet werden kann, ist ein Wiederaufbau dauerhaft nicht möglich. Dazu müssten militärische und zivile Kräfte jedoch eng kooperieren. Aufstandsbekämpfung werde deshalb nicht ausschließlich militärisch begriffen, sondern zielen auch darauf ab, die Lebenssituation der lokalen Bevölkerung zu verbessern und deren Sympathien zu gewinnen, um so die Infrastruktur und Rückzugsräume der aufständischen Taliban in der afghanischen Gesellschaft zu verringern (Brozka/Ehrhardt 2008: 9-10). Deshalb seien Friedensmissionen und Aufstandsbekämpfung letztlich relativ ähnliche Operationen, jedenfalls wenn man sie aus einer strukturellen Perspektive betrachte. Der Unterschied liege vor allem darin, dass beim *Peacekeeping* kein direkter Feind existiere, bei *COIN* hingegen schon (Zaalberg 2008: 18-19). Außerdem wird das Militär bei Friedensmissionen in der Regel eher defensiv eingesetzt, während die Aufstandsbekämpfung gezielte offensive Militäraktionen impliziert.

In diesem Zusammenhang sind auch die *Provincial Reconstruction Teams* (PRTs) zu sehen, die von der NATO erstmals im Irak und in Afghanistan eingesetzt wurden. Diese teils zivilen, teils militärischen Einheiten sollen ZMZ im Auftrag ihrer jeweiligen Regierung vor Ort umsetzen. Sie stellen Kontakte zu der lokalen Bevölkerung her und kommunizieren mit Hilfsorganisationen. Damit dienen sie als die zentralen taktischen Einrichtungen der ISAF in Afghanistan für den Bereich der ZMZ.

Während Abbaszadeh et al. (2008) einen Überblick über die Struktur und Aufgaben von deutschen, US-amerikanischen und britischen PRTs bieten, geben Feichtinger et al. (2008) Erfahrungsberichte von PRT-Kommandanten sowie von Mitarbeitern aus staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wider. Savage (2008) wiederum untersucht das kanadische PRT in Afghanistan und gesteht diesem in seiner Bewertung neben einer stabilisierenden sogar eine friedensschaffende Wirkung zu. Insgesamt haben diese Beiträge jedoch lediglich einen Überblickscharakter, statt dass sie methodisch geleitete Forschung betrieben und zu einer abschließenden Bewertung gelangen.

Einige Autoren beschäftigen sich auch mit dem Ursprung und der Entwicklung des militärischen Konzepts der CIMIC, das zumindest für die ZMZ-Ansätze der NATO-Mitgliedsstaaten wegweisend ist. McNerney (2008) weist darauf hin, dass der Kern des CIMIC-Konzepts, das um die Jahrtausendwende in den USA entwickelt wurde, schon älter sei und zum Teil auf Erfahrungen aus dem Vietnamkrieg der 1960er und 1970er Jahre beruhe. So wurden unter dem *Civil Operations and Revolutionary Development Support*-Programm (CORDS) dort flächendeckend zivil-militärische Beraterteams eingesetzt, die alle US-amerikanischen zivil-staatlichen und militärischen Befriedungsprogramme koordinieren sollten (McNerney 2008: 192). Im CORDS-Programm wurden ähnlich zur modernen Strategie der Aufstandsbekämpfung versucht, die Sympathien der Bevölkerung zu gewinnen, bei gleichzeitiger Verbesserung der Sicherheitslage und Zerstörung der Infrastruktur der Aufständischen (Andrade/Willbanks 2006). Militärisch durchgeführte Projekte im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit seien ebenfalls kein neues Phänomen, wie von vielen Autoren behauptet werde, so McNerney. Das US-Militär habe bereits seit etwa 100 Jahren derartige Projekte betrieben, zum Beispiel durch den Bau von Schulen auf den Philippinen am Anfang des 20. Jahrhunderts (McNerney 2008: 191-192).

3.4. Organisationstheoretische Perspektiven

Aus organisationstheoretischer Perspektive kommen George (2005) und Roberts (2010) zum Ergebnis, dass ZMZ prinzipiell wie jede andere Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen zu werten und damit auch dementsprechend plan- und organisierbar sei. Sie widersprechen also der Schlussfolgerung von Barry/Jefferys (2002), dass diese Zusammenarbeit nicht auf organisatorische Aspekte reduzierbar sei. George konstatiert für das US-Militär in Somalia Anfang der 1990er Jahre, dass dieses zurückhaltend auf Kooperationen mit Hilfsorganisationen reagiert habe, weil die unterschiedlichen Organisationskulturen und originären Aufgabenfelder den Verlauf und das Ergebnis einer Zusammenarbeit ungewiss machten. Dies sei der militärischen Kultur zuwider gelaufen, die darauf ausgerichtet sei, Kontrolle über ihr Handeln und ihre Aufträge in den eigenen Händen zu behalten (George 2005). Roberts schlussfolgert ähnlich, indem aus ihrer Perspektive die Unterschiede in den Organisationskulturen einen gewichtigen Ausschlag geben, ob ZMZ als effektiv oder ineffektiv bezeichnet werden könne. Sie schlägt daher vor, dass Orte für einen kommunikativen Austausch über Organisation, Identitäten und Interessen, so genannte *communities of practice*, der beste Weg seien, um Kooperationen effektiver zu gestalten (Roberts 2010).

Myriame Bollen (2008) kommt zu ähnlichen Ergebnissen in ihrer Untersuchung des NATO-Einsatzes *Allied Harbour* in Albanien 1999. Sie weist darauf hin, dass der Handlungsspielraum der unterschiedlichen Organisationen einen großen Einfluss auf Kooperationsarrangements haben kann. Während Mitarbeiter von NGOs in der Regel eine große Unabhängigkeit in ihrem Handeln in Einsatzgebieten besitzen und sich dadurch auch kurzfristig an größere Veränderungen anpassen könnten, sei dies bei Militärs schwieriger. So gebe es Situationen, in denen der Bedarf an militärischer Unterstützung über Nacht verschwinde, die entsprechenden politischen Entscheidungen zum Abzug oder der anderweitigen Verwendung der Soldaten aber noch nicht getroffen seien (Bollen 2008: 55).

3.5. Human Security und ZMZ

Im Zuge des erweiterten Sicherheitsbegriffs spielen auch die Auswirkungen des neuen Sicherheitsverständnisses auf das Verhalten der Soldaten eine Rolle. Homan (2008) und Knight (2008) vertreten die These, dass in den Konzepten und Verhaltensweisen des kanadischen und niederländischen Militärs Elemente der *Human Security*-Konzepte zu finden seien. Die Idee der *Human Security* verweist auf eine personen- und nicht staatsorientierte Sicherheitspolitik, die beispielsweise unter anderem Nahrungsmittel- und Wasserversorgung als sicherheitsrelevante Themen akzeptiert. In der Praxis der Niederländer und Kanadier äußere sich dies zum Beispiel durch Hilfsprojekte, die Soldaten durchführen würden (Homan 2008: 73; Knight 2008: 28). Damit wird diesen militärischen *Hearts and Minds*-Projekten eine positive Auswirkung zugeschrieben, was im Gegensatz zur Wahrnehmung von NGOs steht und auch in der Wissenschaft nicht auf ungeteilte Zustimmung stößt. Allerdings verweisen die Thesen von Homan und Knight auch auf die so genannte *humanitarisation of military* und der umgekehrten *militarisation of humanitarian assistance* (Egnell 2008: 400). Dabei geht es jeweils darum, wie ZMZ die Akteure in ihrem Verhalten und ihrem Selbstverständnis verändert, beziehungsweise um die Veränderungen die dem Militär in Bezug auf den erweiterten Sicherheitsbegriff von der Politik abverlangt werden (Bundesministerium der Verteidigung 2006: 25-27; Europäische Union 2003: 13).

3.6. ZMZ in der deutschen Bundeswehr

Der ZMZ der deutschen Bundeswehr widmen sich Bernhard Voget (2008) und die Beiträge von Michael Paul (2007, 2008). Während Pauls Schwerpunkt jedoch auf dem ISAF-Einsatz in Afghanistan liegt, konzentriert sich Vogets Artikel auf die Balkaneinsätze der Bundeswehr im Kosovo.

Voget (2008) erläutert dabei das deutsche ZMZ/A-Konzept. Hauptziel der Bundeswehrkonzeption sei der Schutz der eigenen Truppe, indem sie durch zivil-militärische Projekte, die bereits genannten *hearts and minds operations*, Sympathien bei der lokalen Bevölkerung gewinnen will. Der Autor spricht zahlreiche Probleme dieser Strategie in der Praxis des Kosovo-Einsatzes an, die eine unzureichende Planung und Institutionalisierung der deutschen ZMZ/A-Strategie offenbaren. So beklagt er die mangelnde Ausbildung der Soldaten in diesem Bereich sowie dass die Bundeswehr kein Konzept für ZMZ besaß als sie 1999 ihren Einsatz im Kosovo begann. Das Bundesverteidigungsministerium habe zudem kein Budget für Projekte in diesem Feld bereitgestellt, weshalb die verantwortlichen Bundeswehroffiziere mit NGOs um Gelder des Bundesentwicklungsministeriums und anderer Förderer konkurrieren mussten. Ein weiteres Problem sei gewesen, dass Soldaten die meisten lokalen Probleme aus einer logistischen Perspektive betrachtet hätten und weder sozio-ökonomische Interdependenzen noch sozio-kulturelle Besonderheiten der Region berücksichtigten. Dadurch scheiterten viele Projekte letztendlich. Schließlich sei aufgrund fehlender Evaluationen und *lessons learned*-Strategien gar nicht sicher, ob die ZMZ-Aktivitäten der Bundeswehr wirklich zum Schutz der Truppe beigetragen hätten (Voget 2008).

Michael Paul analysiert in seinen Beiträgen die zivil-militärische Zusammenarbeit der Bundeswehr im ISAF-Einsatz in Afghanistan. Einen besonderen Fokus legt der Autor dabei wiederholt auf die deutschen PRTs in Nordafghanistan, also die institutionalisierten ZMZ-Einheiten. Er weist darauf hin, dass Soldaten sich nicht als Entwicklungshelfer verstehen und die deutschen Projekte auch nicht dazu gedacht seien. Vielmehr hätten die *Quick Impact Projects* der Bundeswehr einen kleinen Rahmen und seien Teil der militärischen Operationsplanung. Die Unabhängigkeit und Expertise der Hilfsorganisationen dagegen stelle die Bundeswehr nicht in Frage. Deshalb kritisiert Paul vor allem die falsche Darstellung der Projekte in der deutschen Öffentlichkeit, wodurch deren Zweck und Umfang missverstanden werde (Paul 2007). Demgegenüber sehe das moderne deutsche ZMZ-Konzept, das sich im Wesentlichen auf die CIMIC-Doktrin der NATO stütze, vor, bei NGOs

für ein größeres Verständnis für die militärischen Aufgaben zu werben. Hierfür sei besonders der Informationsaustausch wichtig, bei dem die Bundeswehr unter anderem Projekte ankündige und erläutere. Von den mehr als 4.000 deutschen Soldaten in Afghanistan seien 2008 nur knapp 40 im ZMZ-Bereich tätig gewesen, also nur etwa 1 Prozent. Deren Aufgabe sei neben den *hearts and minds operations* vor allem gewesen, ein ziviles Lagebild für die Kommandanten zu erstellen. Angesichts der geringen personellen Kapazitäten in einem so großen geographischen Gebiet sei aber fraglich, ob überhaupt ein realistisches und aktuelles Lagebild erstellt werden könne, so Paul (2008).

3.7. Empfehlungen

Als Schlussfolgerungen aus ihren Untersuchungen geben mehrere Autoren Vorschläge und Empfehlungen ab, wie das Verhältnis zwischen Soldaten und NGOs und zivil-militärische Zusammenarbeit im Allgemeinen verbessert werden könnten.

Barry/Jefferys (2002) plädieren unter anderem dafür, dass sich Hilfsorganisationen und Militärs einen Verhaltenskodex für das Engagement in Krisengebieten geben sollten. So sollten humanitäre Hilfsaktionen ausschließlich von Hilfsorganisationen unternommen werden und dürften niemals unter dem Kommando des Militärs stehen. Eine klare Trennung von humanitärer, entwicklungspolitischer und militärischer Sphäre müsse also gewährleistet werden. Aus Sicht der NGOs solle das Militär zudem das primäre Ziel verfolgen, Ordnung und Sicherheit herzustellen, Zivilisten zu beschützen und für eine umfassende Befriedung des Konflikts zu sorgen. Ausnahmen hierfür gebe es bei Hilfsaktionen nur, wenn Soldaten wirklich das letzte zur Verfügung stehende Mittel seien und Hilfe nicht anders gewährt werden könne. Ähnliches gelte für bewaffnete Eskorten, die NGOs nur im absoluten Notfall und als Ausnahme nutzen sollten, um ihre Unparteilichkeit nicht aufs Spiel zu setzen. Informationsaustausch wiederum wird von den Autoren befürwortet, allerdings müssten hier klare Definitionen und Regeln gelten. So sollten keine Informationen geteilt werden, die Zivilisten gefährden oder die Sicherheit von NGO-Mitarbeitern aufs Spiel setzen könnten (Barry/Jefferys 2002: 16-17).

Myriame Bollen (2008) hat ebenfalls eine Reihe von Empfehlungen ausgesprochen, wie das Verhältnis zwischen NGOs und Militär verbessert werden könnte. Auch sie plädiert für klare Kommunikation, einen Informationsaustausch auf verschiedenen Ebenen sowie auf einer klaren Trennung der Aufgabengebiete. Darüber hinaus betont sie aber vor allem die Institutionalisierung der Beziehungen durch formale Arrangements und Strukturen wodurch

die Akteure besonders am Anfang der Kooperation ein gewisses Maß an Kontrolle über die Situation besitzen würden. Krisenmanagement sollte ihrer Ansicht nach grundsätzlich unter ziviler Kontrolle stehen. Außerdem sei es wichtig, dass Soldaten auch in der Entwicklungspolitik und Diplomatie ausgebildet würden, um ein besseres Verständnis für NGOs zu gewinnen. Vertrauensbildung könne zudem durch regelmäßige informelle Kontakte erleichtert werden (Bollen 2008: 60-63).

Aus der Perspektive von Brozka/Ehrhardt (2008) sollte die Art und Weise der ZMZ immer kontextabhängig von der Sicherheitslage gemacht werden. Als Prinzip solle dabei stets der Grundsatz des *do no harm* gelten, so dass also weder der lokalen Zivilbevölkerung, noch NGO-Mitarbeitern noch Soldaten bei solchen Kooperationen geschadet wird. Darüber hinaus plädieren sie für eine offene und regelmäßige Kommunikation und Koordination auf allen Ebenen, so dass beide Seiten über die Interessen und Vorhaben des jeweiligen Partners auf dem Laufenden gehalten werden. Auch diese Autoren befürworten dabei eine strikte Trennung der Aufgabengebiete, so dass zivile Projekte auch nur von zivilen Experten durchgeführt werden. Wichtig sei vor allem, dass die deutsche Bundesregierung ihre Begriffe und Konzepte spezifiziere und mit nicht-staatlichen Akteuren diskutiere, da diese Strategien oft unkonkret und nicht an die Kooperationspartner angepasst seien. Von zentraler Bedeutung sei auch, dass das Verständnis der Akteure füreinander gefördert werden müsse, unter anderem durch eine entsprechende Schulung der Soldaten. ZMZ sollte letztendlich auf Grundlage gleichberechtigter Partnerschaft stattfinden und ein gemeinsames Verständnis der Problemlage beinhalten (Brozka/Ehrhardt 2008: 3-6).

Rietjens et al. (2009) betonen, dass erstens einheitliche Konzepte und einheitliches Vorgehen sowohl auf militärischer als auch ziviler Seite die Kooperation wesentlich erleichtern und verbessern würden. Zweitens müsse auf beiden Seiten ein größeres Verständnis für die Belange der Partner gewonnen werden. Vorteilhaft wäre dabei vor allem, wenn Soldaten, die für ZMZ zuständig sind, für längere Einsatzzeiten im Konfliktland bleiben würden. Bisher blieben die meisten Soldaten lediglich für etwa vier bis sechs Monate im Einsatz, im Gegensatz zu NGO-Mitarbeitern die meist ein bis zwei Jahre im Einsatzgebiet arbeiten. Dieser Umstand mache es schwierig, vertrauensvolle Beziehungen herzustellen, weil persönliche Kontakte ständig neu geknüpft und Kooperationen neu verhandelt werden müssten. Außerdem solle das Informationsmanagement, besonders beim Militär, verbessert werden, damit nicht jedes Kontingent wieder bei null beginnen müsse wenn es um den Aufbau von Beziehungen zu zivilgesellschaftlichen Akteuren geht (Rietjens et al. 2009: 429-431).

4. Fazit und Ausblick

Wirft man nun einen Gesamtblick auf die Beiträge zu ZMZ, dann zeigt sich, dass die Mehrzahl der Arbeiten sich mit organisatorischen und konzeptionellen Aspekten sowie der Effektivität von ZMZ beschäftigen. So scheiterte eine Kooperation laut diesen Untersuchungen oft an mangelnder Planung, ungenügenden Lernprozessen und fehlender Kenntnis der Bedürfnisse und Interessen der Gegenseite. Unterschiedliche Organisationskulturen und unzureichende Kommunikation zwischen NGOs und Militär würden den Konflikt zusätzlich verschärfen. So werde manchmal die Trennung der zivilen und militärischen Aufgabenbereiche verwischt, indem Soldaten kleine Hilfs- oder Entwicklungsprojekte durchführen. Der Informationsaustausch werde zwar von allen Seiten begrüßt, scheitere aber öfters an der begrenzten Bereitschaft, die Gegenseite ausreichend vom eigenen Vorgehen zu unterrichten, was zu Konflikten führe. Außerdem spielten persönliche Kontakte eine große Rolle beim Erfolg oder Misserfolg einer ZMZ. Verstünden sich die zuständigen Kontaktpersonen gut miteinander, so sei die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zusammenarbeit größer als wenn diese keine Sympathien füreinander hegen würden. Auch der Kontext der ZMZ sei von Belang, weil in Post-Konflikt-Regionen das Militär eine weitaus geringere Dominanz ausübe als in Konfliktregionen, wo die Sicherheitslage prekär sei oder Krieg herrsche. Solche „heißen“ Einsatzgebiete scheinen die ZMZ zu erschweren. Auf politisch-strategischer Ebene sei darüber hinaus eine klare Zielvorgabe, höhere Flexibilität und eine genaue Definition der Art und Weise zivil-militärischer Zusammenarbeit notwendig, was bisher aber laut einigen Studien nicht in ausreichendem Maße geschehen sei.

Zahlreiche Lösungs- und Verbesserungsvorschläge wurden bisher entwickelt, die entweder auf die Organisation, Konzeption oder das Verständnis der Parteien untereinander abzielen. Eine gründlichere Planung und Konzeption scheint in den Augen der meisten Autoren die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit darzustellen. Unerlässlich scheint dabei eine ausführliche Debatte im Vorfeld der Einsätze unter Vertretern der Zivilgesellschaft und des Militärs zu sein, die zur Klärung zentraler Streitpunkte beiträgt. Das mangelnde Verständnis für die Positionen und Interessen des potentiellen Partners soll dabei vor allem durch eine verbesserte Kommunikation untereinander hergestellt werden.

Der Großteil der Forschungsbeiträge zu zivil-militärischer Zusammenarbeit analysiert die Thematik aus eher rationalistisch-erkenntnistheoretischer Perspektive. Konstruktivistische oder diskurstheoretische Blickwinkel sind dagegen so gut wie gar nicht aufzufinden. Gerade diese Sichtweisen könnten der wissenschaftlichen Debatte aber neue

Impulse verleihen und Themen in den Fokus nehmen, die bisher vernachlässigt wurden. So fehlen bisher beispielsweise tiefgehende Untersuchungen zur Identitätskonstruktion der Akteure im Prozess der zivil-militärischen Zusammenarbeit. Auch Analysen die den politischen Diskurs systematisch betrachten sind eher selten anzutreffen. In Bezug auf Studien über die Einsatzgebiete fehlen vor allem größere und breit angelegte Analysen. Der Großteil der Arbeiten zu ZMZ hat das Thema bisher nur in Ausschnitten in den Blick genommen. Dies liegt zum einen sicher an der problematischen Datenlage in Konfliktregionen wie Afghanistan wo gerade Informationen über militärische Akteure oft der Geheimhaltung unterliegen und daher nur schwer zugänglich sind. Zum anderen könnten aber wenigstens größere Studien über die zivilgesellschaftliche Seite der ZMZ bereits wertvolle Erkenntnisse über Ursachen und Zusammenhänge der Konflikte, den Erfolgen und dem Scheitern solcher Kooperationen liefern. Solche breiteren Untersuchungen könnten zudem die Gültigkeit von Einzelergebnissen in anderen Fällen überprüfen oder korrigieren. Dies gilt insbesondere für Ländervergleichsstudien, die bislang noch nicht in ausreichendem Maße durchgeführt werden, aber gerade für die Verallgemeinerbarkeit von Forschungsergebnissen aus einzelnen NATO-Mitgliedsstaaten von zentraler Bedeutung wären.

Sehr problematisch erscheint die allgemeine theoretische Sichtweise auf zivil-militärische Kooperation. Zwar wird die Theoriebildung auf dem Feld der *Security Governance* konsequent vorangetrieben, allerdings fokussiert diese nicht explizit auf zivil-militärische Arrangements, sondern widmet sich im Allgemeinen der Kooperation staatlicher und nicht-staatlicher Akteure und Organisationen. Es finden sich zudem in nur wenigen ZMZ-Beiträgen explizite theoretische Anbindungen an die empirischen Untersuchungen. Dies wäre aber gerade geboten, um die Qualität des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns sicherzustellen beziehungsweise zu erhöhen. Hier besteht noch Nachholbedarf, vor allem in Hinblick auf eine konsequente Theoretisierung der Kooperation zwischen Zivilgesellschaft und Militär in all ihren Aspekten.

5. Quellenverzeichnis

5.1. Printquellen

- Andrade, Dale/Willbanks, James H. (2006): "CORDS/Phoenix – Counterinsurgency lessons from Vietnam for the future", *Military Review*, 86 (2), S. 9-23.
- Ankersen, Christopher (Hrsg.) (2008): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge.
- Beeres, Robert/van Fenema, Paul C. (2008): "Assessing Civil-Military Performance: Toward a Research Agenda." In: Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 167–178.
- Benz, Arthur/Dose, Nicolai (2010): „Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?“ In: Dies. (Hg.): *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–36.
- Bollen, Myriame (2002): *Working apart together: civiel militaire samenwerking tijdens humanitaire operaties*. PhD thesis. Wageningen.
- Bollen, Myriame (2008): "Refugees in Albania: A Case of Civil-Military Cooperation." In: Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 51–65.
- Brett, Julian (2009): "Recent experience with comprehensive civil and military approaches in international operations." Danish Institute for International Studies. Copenhagen. (DIIS Report, 2009:09).
- Brzoska, Michael/Ehrhart, Hans-Georg (2008): „Zivil-militärische Kooperation in Konfliktnachsorge und Wiederaufbau. Empfehlungen zur praktischen Umsetzung.“ (Policy Paper 30) Stiftung Entwicklung und Frieden, Bonn.
- Buzan, Barry/Wæver, Ole/de Wilde, Jaap (1998). *Security. A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Cohen, Michael A./Küpcü, Maria Figueroa (2005): "Privatizing Foreign Policy." In: *World Policy Journal*, 22, (3), S. 34–52.
- Daase, Christopher (2009): „Der erweiterte Sicherheitsbegriff.“ In: Ferdowsi, Mir A. (Hrsg.): *Internationale Politik als Überlebensstrategie*. München, S. 135–154.
- Daase, Christopher/Friesendorf, Cornelius (2010): "Introduction. Security governance and the problem of unintended consequences." In: Dies. (Hg.): *Rethinking Security Governance. The problem of unintended consequences*. Oxon und New York: Routledge, S. 1–20.
- Egnell, Robert (2008): "Between reluctance and necessity: the utility of military force in humanitarian and development operations." In: *Small Wars & Insurgencies*, 19 (3), S. 397–422.
- Egnell, Robert (2009): *Complex Peace Operations and Civil-Military Relations. Winning the Peace*. Oxon und New York: Routledge.
- Ehrhardt, Hans-Georg (2007): "Civil-Military Co-Operation and Co-Ordination in the EU and in selected Member States." Herausgegeben vom Europäischen Parlament. Policy Department External Policies. Brüssel.

- Feichtinger, Walter/Gauster, Markus (Hg.): Zivil-militärische Zusammenarbeit am Beispiel Afghanistan. *Civil-Military Interaction – Challenges and Chances*. Wien (Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, 3/2008).
- Gauster, Markus (2008): „Zivil-militärische Zusammenarbeit als kritischer Faktor für einen umfassenden Ansatz im Krisenmanagement - Eine Einführung.“ In: Feichtinger, Walter/Gauster, Markus (Hg.): *Zivil-militärische Zusammenarbeit am Beispiel Afghanistan. Civil-Military Interaction – Challenges and Chances*. Wien (Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, 3/2008), S. 11–24.
- George, John M. (2005): “The Politics of Peace: The Challenge of Civil-Military Cooperation in Somalia.” In: *Public Administration and Management*, 10 (2), S. 153–190.
- Hänggi, Heiner (2005): “Approaching Peacebuilding from a Security Governance Perspective.” In: Bryden, Alan/Ders. (Hg.): *Security Governance in Post-Conflict Peacebuilding*. Münster: Lit-Verlag, S. 3–19.
- Homan, Kees (2008): “The military and human security.” In: *Security and Human Rights*, 19 (1), S. 73–81.
- Klem, Bart/van Laar, Stefan (2008): “Pride and Prejudice: An Afghan and Liberian Case Study.” In: Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 129–145.
- Knight, Andy (2008): “Civil-military cooperation and human security.” In: Ankersen, Christopher (Hrsg.): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge, S. 15–30.
- Krahmann, Elke (2003): “Conceptualizing Security Governance.” *Cooperation and Conflict*, 38 (5), S. 5-26.
- Mayntz, Renate (2008): „Von der Steuerungstheorie zu Global Governance.“ In: Schuppert, Gunnar Folke/Zürn, Michael (Hg.): *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften (Politische Vierteljahresschrift - Sonderheft, 41), S. 43–60.
- Mayntz, Renate (2010): „Governance im modernen Staat.“ In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37–48.
- McNerney, Michael (2008): “CIMIC on the edge. Afghanistan and the evolution of civil-military operations.” In: Ankersen, Christopher (Hrsg.): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge, S. 173–197.
- Rietjens, Sebastiaan J. H. (2006): *Civil-Military Cooperation in Response to a Complex Emergency: Just another drill?* PhD thesis. University of Twente.
- Rietjens, Sebastiaan J. H. (2008a): “A management perspective on co-operation between military and civilian actors in Afghanistan.” In: Ankersen, Christopher (Hrsg.): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge, S. 75–99.
- Rietjens, Sebastiaan J. H. (2008b): “Managing Civil-Military Cooperation. Experiences from the Dutch Provincial Reconstruction Team in Afghanistan.” In: *Armed Forces & Society*, 34 (2), S. 173–207.
- Rietjens, Bas (2008c): “Performing in Kabul: Explaining Civil-Military Cooperation in Stabilization and Reconstruction Missions.” In: Ders./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 193–213.

- Rietjens, Bas (2008d): "Providing Relief: The Case of the Dutch Engineers in Kosovo." In: Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 89–107.
- Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.) (2008): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate.
- Rietjens, Sebastiaan J. H./Verlaan, Kirsten/Borcades Zaalberg, Thijs W./Boer, Sirp J. de (2009): "Inter-organisational communication in civil-military cooperation during complex emergencies: a case study in Afghanistan." In: *Disasters*, 33 (3), S. 412–435.
- Roberts, Nancy C. (2010): "Spanning 'Bleeding' Boundaries: Humanitarianism, NGOs, and the Civilian-Military Nexus in the Post–Cold War Era." In: *Public Administration Review*, 70 (2), S. 212–222.
- Savage, Owen A. J. (2008): "Yes, but is it peacebuilding? Evaluating civil-military cooperation in Afghanistan." In: Ankersen, Christopher (Hrsg.): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge, S. 103–142.
- Schuppert, Gunnar Folke (2008): „Governance - auf der Suche nach Konturen eines ‚anerkannt uneindeutigen Begriffs““. In: Ders./Zürn, Michael (Hrsg.): *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften (Politische Vierteljahresschrift - Sonderheft, 41), S. 13–40.
- Voget, Bernhard G. (2008): "Civil-military cooperation of the German armed forces. Theoretical approach and contemporary practice in Kosovo." In: Ankersen, Christopher (Hrsg.): *Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Operations. Emerging theory and practice*. Oxon und New York: Routledge, S. 143–172.
- Wæver, Ole/Buzan, Barry/Kelstrup, Morton/Lemaitre, Pierre (1993): *Identity, Migration and the New Security Order in Europe*. London: Pinter.
- Zaalberg, Thijs Brocades (2008): "The Historical Origins of Civil-Military Cooperation." In: Rietjens, Sebastiaan J. H./Bollen, Myriame T. I. B. (Hg.): *Managing Civil-Military Cooperation. A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate, S. 5–25.

5.2. Onlinequellen

- Abbaszadeh, Nima et al. (2008): "Provincial Reconstruction Teams: Lessons and Recommendations." Woodrow Wilson School of Public and International Affairs. Princeton. URL: http://www.princeton.edu/research/pwreports_f07/www591b.pdf (Stand: 30.04.2010).
- Barry, Jane; Jefferys, Anna (2002): "A bridge too far: aid agencies and the military in humanitarian response." Humanitarian Practice Network. London. (Network paper, 37). URL: <http://www.odihpn.org/documents/networkpaper037.pdf> (Stand: 18.03.2010).
- Boutros-Ghali, Boutros (1992): „An Agenda for Peace, Preventive diplomacy, peacemaking and peace-keeping." Report of the Secretary-General, 17. Juni 1992. URL: <http://www.un.org/Docs/SG/agpeace.html> (Stand: 27.11.2010).
- Bundesministerium der Verteidigung (2006): „Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr.“ URL: <http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/sicherheitspolitik/angebote/dokumente/weissbuch> (Stand: 18.03.2010).

- Europäische Union (2003): "A secure Europe in a better world. European Security Strategy. Brüssel." URL: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf> (Stand: 29.09.2010).
- Gebhard, Carmen (2007): „Zivil-militärische Koordinierung und Zusammenarbeit: CMCO vs. CIMIC - Abgrenzung der Begriffe.“ Landesverteidigungsakademie - Institut für Friedenssicherung und Konfliktmanagement. Wien. URL: http://www.bmlv.gv.at/pdf_pool/publikationen/info_aktuell_01-2007cmco_cimic_c_gebhard.pdf (Stand: 02.08.2010).
- NATO (2001): "Nato Military Policy on Civil-Military Co-operation." MC 411/1. URL: <http://www.NATO.int/ims/docu/index.htm> (Stand: 18.03.2010).
- NATO (2003): "Nato Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine." AJP-9. URL: <http://www.NATO.int/ims/docu/ajp-9.pdf> (Stand: 18.03.2010).
- Paul, Michael (2007): „Soldaten als Entwicklungshelfer? Perspektiven zivil-militärischer Zusammenarbeit im Auslandseinsatz.“ Stiftung Wissenschaft und Politik. Berlin. (Diskussionspapier, FG3-DP 11). URL: http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=4385 (Stand: 17.03.2010).
- Paul, Michael (2008): „CIMIC am Beispiel des ISAF-Einsatzes. Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung zivil-militärischer Interaktion im Auslandseinsatz.“ Stiftung Wissenschaft und Politik. Berlin. (Studie, S 31). URL: http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=5428 (Stand: 18.03.2010).
- Reinhardt, Markus (2006): „Zivil-militärische Beziehungen im Rahmen der ESVP. Begriffe, Sachstände, Herausforderungen.“ Stiftung Wissenschaft und Politik. Berlin. (Diskussionspapier, FG3-DP 05). URL: http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=3192 (Stand: 16.03.2010).
- Vereinte Nationen (2000): „Report of the Panel on United Nations Peace Operations.“ 21. August 2000. (A/55/305–S/2000/809) URL: http://www.un.org/peace/reports/peace_operations/ (Stand: 02.12.2010).

Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter <http://www.opuscula.maecenata.eu>

2008	Nr.27	Zivilgesellschaftspolitik <i>Rolf Berndt, Peer Steinbrück, Rupert Graf Strachwitz, Benjamin Gidron, Robert Nef</i>
	Nr.28	Zivilgesellschaft, Dialog, Integration <i>Eva Maria Hinterhuber</i>
	Nr.29	Stiftungen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen Drei Beispiele <i>Jennifer Andres, Vanessa Krieg und Ronny Studzinski</i>
	Nr.30	Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse. <i>Melanie Waschetzko</i>
	Nr.31	Protokoll des Workshops Bürgerengagement und Stadtentwicklung. Strukturen und Bedarfe. <i>Maecenata Institut</i>
2009	Nr.32	Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive <i>Janna Lena Förschner</i>
	Nr.33	Die Einnahmequellen des 3. Sektors in Ungarn <i>Kata Imre, Mariusz Rybak und Szabina Nemes</i>
	Nr. 34	Das Konzept „Social Franchising“ Die systematische Verbreitung von gemeinnützigen Projekten <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 35	Nachhaltige Kapitalanlagen für Stiftungen. Chancen und Herausforderungen für Stiftungen im 21. Jahrhundert. <i>Melinda Köszegi</i>
	Nr. 36	Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement. Problemaufriss für den Engagement-Bericht des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. <i>Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Henrik Neuke</i>
	Nr. 37	Zivilgesellschaftspolitik in Japan. Die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft. <i>Daniel Backhouse, Robert Hoffmann und Christian Schreier</i>
	Nr. 38	Maecenas Erben. Vom Mäzenatentum zum Sponsoring? Gründungsideen und heutige Organisationsformen deutschsprachiger Kultureinrichtungen in Italien. <i>Corinna Pregla</i>
	Nr. 39	Der zivilgesellschaftliche Mehrwert Beiträge unterschiedlicher Organisationen <i>Amanda Groschke, Wolfgang Gründinger, Dennis Holewa, Christian Schreier und Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 40	Zivilgesellschaft in der Stadt- und Raumentwicklung <i>Elke Becker</i>
	2010	Nr. 41
Nr. 42		50 Jahre DESY Zur Rechtsformproblematik einer vom Staat gegründeten Stiftung <i>Wiebke Eggers</i>
Nr. 43		Engagierte Menschen Vier Fallstudien <i>Priska Daphi, Angela Berger, Sandra Rasch und Anna Steinfort</i>
Nr. 44		Transparenz, Akzeptanz und Legitimität Der Bund der Vertriebenen in zivilgesellschaftlicher Perspektive <i>Eva Maria Hinterhuber und Rupert Graf Strachwitz</i> Mitarbeit: <i>Christoph Kahlert</i>
Nr. 45		Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken <i>Alexander Freiherr v. Strachwitz</i>
Nr. 46		Transparenz in der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>

URN: urn:nbn:de:0243-062011op475

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840