

# Zusammenwirken von **Mediation** und **Truppenpsychologie**

Zur internen Konfliktregelung hat man beim Österreichischen Bundesheer eine eigene Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung ins Leben gerufen. Sie unterstützt die Truppenpsychologie. Im Oktober 2015 wurde aus der Projektgruppe ein Referat des Instituts für Menschenorientiertes Führen und Wehrpolitik der Landesverteidigungsakademie.

ELVIRA HAUSKA, OLIVER JESCHONEK, BERNHARD PENZ



**S**o wie jede andere große Organisation benötigt auch das Österreichische Bundesheer (ÖBH) Instrumente zur internen Konfliktregelung. Diese müssen einerseits geeignet sein, die bestehende Kommunikation zu verbessern. Andererseits braucht es auch Möglichkeiten, wichtige unterbrochene Kommunikationskanäle wieder herzustellen. Die Heerespsychologie wird diesbezüglich immer wieder angefragt, wenn es in einzelnen Organisationseinheiten Probleme gibt, die von den Beteiligten selbst nicht mehr bewältigt werden können. Dabei bedarf es nicht nur der Erkenntnis und der Analyse einer Aufgabenstellung, sondern konkreter Hilfeleistungen.

## Verankerung der Truppenpsychologie in den Streitkräften bzw. in der Truppe

Die Truppenpsychologie ist im Österreichischen Bundesheer so verankert, dass sie sich das Vertrauen der Kommandanten, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe der Zeit erarbeitet hat. Die Einsatzfelder der Truppenpsychologie sind breit gefächert, soll sie doch den rund 20.000 Mitarbeitern im beruflichen Alltag im Bedarfsfall Hilfestellungen anbieten können (siehe Abbildung 1). Die Leitung der Truppenpsychologen obliegt dem Leitenden Psychologen in den Streitkräften. Bei der Bewältigung der Aufgaben

Bild: Fotolia/ kennstudio

stützt er sich auf Personen, die in die jeweiligen Militär- bzw. Brigadekommanden eingebunden sind und über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Die Hauptaufgabe der Truppenpsychologinnen und -psychologen liegt darin, in Zusammenarbeit mit anderen Professionen die Herstellung, die Erhaltung und gegebenenfalls die Wiederherstellung der Einsatzbereitschaft und -fähigkeit der Soldatinnen und Soldaten im jeweiligen Verantwortungsbereich sicherzustellen. Im Wesentlichen ist dies eine gesundheitsfördernde Maßnahme – im Sinne von „gesunde Menschen gesund erhalten“! Um die Kommunikation in den Organisationseinheiten Kompanie und Bataillon herzustellen bzw. zu optimieren, werden die Kommandanten angehalten, alle drei bis fünf Jahren ein Teamtraining über drei bis fünf Tage zu absolvieren. Dieser Veranstaltung geht ein eintägiges Contracting voraus. Die beim Teamtraining vereinbarten Maßnahmen und Zielsetzungen werden nach rund vier bis sechs Monaten evaluiert. Für die Moderation und fachliche Begleitung dieser Trainings stehen zirka 100 speziell dafür ausgebildete Teamtrainerinnen und -trainer zur Verfügung.

### Die Installierung der Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung im Jahr 2009

Im Zuge der Bewältigung der Alltagsaufgaben kam es trotz der Verfügbarkeit von kompetenten Personen immer wieder zu Situationen, in denen es zusätzlicher Ressourcen und vor allem auch zusätzlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten bedurfte, um die herangezogenen Anliegen abdecken zu können. Vor allem Problemstellungen, die nicht alleine Einzelpersonen, sondern ganze Organisationselemente oder Einheiten betrafen, machten die Installierung einer Gruppe mit Experten notwendig, die über die Kompetenzen von Coaching, Mediation und Teamentwicklung verfügen. Zum Zeitpunkt der Installierung einer solchen Gruppe unterlag die Organisation des Bundesheeres einem Veränderungsprozess. Dieser Transformationsprozess brachte es mit sich, dass mehrere Personen „über dem Stand zu führen waren“, d. h. diese Personengruppe bekam Aufträge vonseiten der Organisation abseits der „Struktur“ erteilt. Die Problemstellung wurde dem damaligen Kommandanten der Streit-

kräfte, Günter Höfler, vorgetragen. Als mögliche Lösung wurde die Installierung einer Projektgruppe zur Bewältigung der Aufgabenstellungen vorgeschlagen. In der Folge kam es im Jahr 2009 zur Begründung eines Organisationselements mit der Aufgabe, genau diese angesprochenen Themen aufzugreifen und konkrete, bedarfsorientierte Lösungen anzubieten.

Im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung von Teamtrainern für Führungsverhalten wurde das Konzept von Coaching, Mediation und Teamentwicklung dem Personenkreis vorgestellt; gleichzeitig machte der Leitende Psychologe in den Streitkräften Bernhard Penz aber auch das Angebot zur Mitarbeit für kompetente und interessierte Teamtrainer. Formelle Voraussetzungen für eine Mitarbeit waren also die damalige Einteilung auf einer über dem Stand geführten Position, die Qualifikation als Teamtrainer und Supervisor für Führungsverhalten und andere, in diesem Bereich gut einsetzbare Zusatzqualifikationen. In dieser Phase stiegen Oliver Jeschonek, Gerald Hansmann und Friedrich Steiner ein. Dazu kamen später mit Eduard Horwarth und Karl Ebster-Schwarzenberger noch zwei weitere Mitarbeiter. Im Jahr 2009 nahm die Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung nach Genehmigung des Projektes durch Generalstabschef Edmund Entacher ihre Arbeit auf. Projektchef wurde der Leiter der Abteilung Personalführung im Bundesheer, Andreas Safranmüller; zum Projektleiter wurde der Leitende Psychologe in den Streitkräften Bernhard Penz ernannt. Seit Oktober 2015 wurde das Team CMT in das neu gegründete ZMFV (Zentrum für menschenorientiertes Führen und Wehrpolitik) an der LVak integriert. Eine der Kernaufgaben der

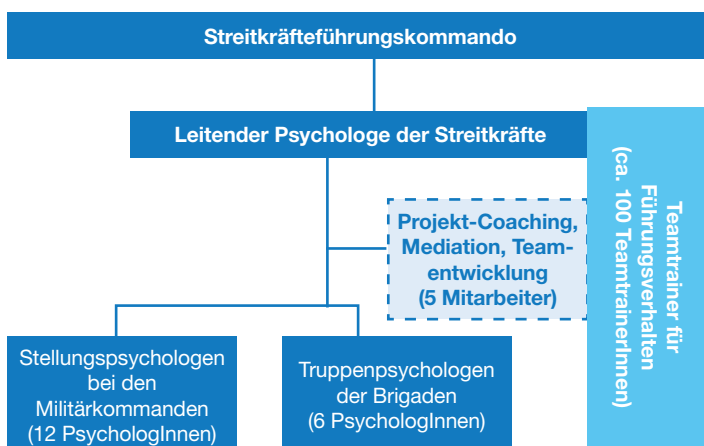


Abb. 1: Organisatorische Einbindung der Truppenpsychologie im Stab des Streitkräfteführungskommandos (Stand bis zum Oktober 2015)

Gruppe ist die Unterstützung bei der Erhaltung und im Bedarfsfall der Wiederherstellung eines positiven Betriebsklimas. Als wesentlich dabei erweisen sich die Zusammenschau und die Vernetzung der einzelnen Unterstützungsangebote wie Personalcoaching, Mediation, Moderation bei Teamtrainings und auch die Zusammenarbeit mit den Truppenpsychologen. Es soll bewusst keine eindeutige Abgrenzung einzelner Professionen vorgenommen werden, vielmehr sollen die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Beratungsangeboten im Einvernehmen mit den handelnden Personen diskutiert und in weiterer Folge die passenden Interventionen durch das Beraterteam gesetzt werden – vergleichbar mit einem hochprofessionellen Operationsteam, in dem es zwar unterschiedliche Fächer, aber eine interprofessionelle Zusammenarbeit zum Wohle des Patienten gibt. Interventionen sollen also im Detail abgestimmt und Überschneidungen bewusst zugelassen werden. In der einzelnen Intervention geht es um die ganz individuelle Abstimmung, wo das eigene Aufgabenfeld beginnt und endet, aber auch darum, wer unter welchen Voraussetzungen noch hinzuzuziehen ist. Dabei stehen nicht nur die Abgrenzung und die Vernetzung von Berufsgruppen im Fokus, sondern vermehrt die ganz persönliche Wahrnehmung der eigenen und fremden Leistungsmöglichkeiten in einer speziellen Situation. Dazu braucht es das Bewusstsein der persönlichen Fähigkeiten und Grenzen, aber auch die notwendige Teamfähigkeit. Die wirkliche Größe unterschiedlicher Teammitglieder zeigt sich vor allem im Zugeben und Zulassen der Tatsache, dass gegebenenfalls andere im konkreten Fall besser geeignet sind, Unterstützung zu leisten.

### **Abgrenzung und Schnittstellen von Truppenpsychologie und Projektgruppe CMT**

Neben der Beratungstätigkeit für die Kommandanten und der Feststellung der psychologischen Lage in der Truppe besteht der Kernarbeitsbereich der Truppenpsychologen darin, die Soldatinnen und Soldaten in einem bio-psycho-sozialen System gesund zu erhalten. Themenstellungen wie Stressmanagement, Burn-out-Prophylaxe, Umgang mit Alkohol und Nikotin, aber auch die Gestaltung des Arbeitsalltages, der respektvolle Umgang miteinander u. v. m. stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Kommandanten aller Führungsebenen sollen hinsichtlich der Führungskräftefeedbacks und der Gestaltung von dienstlichen Maßnahmen unterstützt und beraten werden. Die vorrangige Aufgabe der Truppenpsychologie ist somit die Beratung, Betreuung und Unterstützung der Soldatinnen und Soldaten, nicht aber die Beschäftigung mit aktuellen Konflikten zwischen Personen oder Organisationselementen.

Teamtrainerinnen und Teamtrainer moderieren pro Jahr ein bis drei Teamtrainings. Diese Termine müssen sie mit ihren dienstlichen Hauptaufgaben abstimmen. Verschiebungen und kurzfristige Einsätze sind deshalb schwer bis gar nicht möglich. Die langen Pausen zwischen den Einsätzen und oftmalige Verschiebungen oder Streichungen von Teamtrainings machen es den Teamtrainern schwer, am Ball zu bleiben und wertvolle Erfahrungen für die Unterstützung in Konfliktsituationen zu sammeln. Um den Klientinnen und Klienten optimale Unterstützung gewährleisten zu können, sind bestimmte Informationsflüsse zwischen den jeweiligen Beratern, Psychologen und Führungskräften notwendig.

Bei akut auftretenden Konflikten wird die Gruppe CMT eingesetzt. Akzeptanz und Vertrauen durch die Bedarfsträger sind wesentliches Erfordernis zur wirksamen und vor allem erfolgreichen Arbeit der CMT-Gruppe. Die Gruppenmitglieder zeichnen sich neben Fach- und Methodenkompetenz durch eine sehr hohe soziale Kompetenz aus. Zusatzqualifikationen wie Psychotherapie, Mediation, Lebens- und Sozialberatung stellen das breite Spektrum der Einsatz- und Interventionsmöglichkeiten dar. Zudem brauchen die Mitarbeiter der Gruppe ein hohes Verantwortungsbewusstsein.

Kommt jemand beispielsweise zur klinischen Psychologie, um abzuklären, ob ein Burn-out vorliegt oder nicht, bedarf es zusätzlich zum konkreten Anliegen weiterer Klärungsprozesse. Sind die Ursachen eines möglicherweise tatsächlich diagnostizierten Burn-outs weitreichender, so ist es mit der Wiederherstellung bzw. Aktivierung der Gesundheit Einzelner nicht getan. Es braucht dann eine genauere Betrachtung von Prozessen oder Systemen, damit Rückfälle oder Erkrankungen anderer weitgehend vermieden werden. In der Folge kann das dann zusätzlich zur Betreuung durch psychologische Fachkräfte den Einsatz der Projektgruppe initiieren. Diese wird mit grundsätzlichen Informationen versorgt und klärt anhand von Erstgesprächen den konkreten Auftrag ab. Dieser kann beispielsweise persönliche Schwierigkeiten einzelner Personen im Umgang miteinander beinhalten, aber auch neue Formen der Auseinandersetzung mit umfangreichen, von außen vorgegebenen Veränderungen. Neben der Übergabe von Aufgaben seitens der Truppenpsychologie an die Projektgruppe ist auch die Schnittstelle zwischen der Projektgruppe

und psychologischen Fachdiensten wichtig. Lässt sich während einer Mediation, eines Coachings oder eines Teamtrainings erkennen, dass bei einem Beteiligten der Verdacht auf eine psychische Störung vorliegt, dann sind Psychologen hinzuzuziehen. Diese Vernetzung hat zwei Aspekte: Einerseits stehen dabei natürlich die Diagnose und gegebenenfalls die Wiederherstellung der Gesundheit des Mitarbeiters im Vordergrund. Andererseits wirken auch die besten Hebel einer Konfliktregelung nicht optimal, wenn die psychische Gesundheit von Beteiligten beeinträchtigt ist.

Die Stärke der unterschiedlichen Bereiche zur Unterstützung der Soldaten in ihrem Dienst liegt im umfangreichen Spektrum an Möglichkeiten. Je nach Bedarf kann eine geeignete Intervention getätigt werden, welche die bestmögliche Lösung für die vorliegenden Problemstellungen bietet.

### Arbeitsweise und Anforderungen an die Gruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung

Ein wichtiges Charakteristikum der Mitarbeiter der Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung ist die Handschlagqualität jedes Einzelnen. Übernimmt je-

mand eine bestimmte Aufgabe, dann geht die Verantwortung dafür auch auf diese Person über. Eine laufende Kontrolle vonseiten eines Vorgesetzten, ob die Arbeit erledigt ist oder nicht, wäre nicht möglich und hinsichtlich der Problemlösung gar kontraproduktiv.

Die Mitarbeiter der Projektgruppe bedürfen einer hohen Eigenmotivation. Die Kernkompetenzen im persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Bereich müssen entsprechend ausgeprägt sein. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist, dass sie von anderen in ihrer Funktion als Unterstützer akzeptiert werden. Vor allem in Konfliktsituationen ist es erforderlich, dass Mediatoren Vertrauen von allen Konfliktparteien erhalten. Nur so können sich diese in den Prozess einlassen und blockieren ihn nicht. Darüber hinaus brauchen diese Menschen Integrität. Beim Österreichischen Bundesheer ist die Einhaltung bestimmter Normen unumgänglich.

### Rahmenbedingungen der Gruppe CMT

Die hohe Wirksamkeit der Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung innerhalb des Militärs ist aber nur möglich, weil den Mitarbeitern ein hoher

Freiheitsgrad in der Durchführung der Arbeit eingeräumt wird, sie also über die notwendige Handlungsfreiheit verfügen.

Das ÖBH hat eine lange Tradition von klaren Regeln und strengen Hierarchien. So gibt es, was Dienstreisen oder Arbeitszeitregelungen betrifft, üblicherweise eine strikte Vorgehensweise. Die Flexibilität der Projektgruppe erfordert jedoch einen größeren Aktionsrahmen. Daher braucht es speziell in diesem Umfeld das Vertrauen in die handelnden Menschen, dass sie ihre Sonderstellung nicht missbrauchen. Andererseits ist die Gruppe – gerade wegen der speziellen Rahmenbedingungen – vermehrt der Beobachtung von außen ausgesetzt. Diese Kontrolle von außen stellt eine andere Art der Dienstaufsicht dar. Mitarbeiter der Projektgruppe fallen alleine dadurch auf, dass sie bei ihrer Arbeit von den direkt betroffenen Klienten und deren Umfeld kritisch beobachtet und bewertet werden. Setzt demnach ein Mitarbeiter der Projektgruppe irgendeine „falsche“ Handlung, dann gibt es meist eine direkte, unmittelbare Rückmeldung auch an den Kommandanten der LVAK und Leiter ZMFW (Zentrum für menschenorientiertes Führen und Wehrpolitik) oder unmittelbar an den Kommandanten der Landesverteidigungsakademie. Daher ist es vor allem hier unumgänglich, dass Menschen zum Einsatz kommen, die ihre Arbeit sauber und verlässlich, d. h. zur Zufriedenheit aller Beteiligten, machen.

Dies gelingt nur dann, wenn die handelnden Menschen professionell agieren – was einerseits den fachlich korrekten Umgang mit speziellen Konfliktsituationen und auch eine entsprechend professionelle Vor- und Nachbereitung der



Abb. 2: Beispiel für Arbeitsteilung und Schnittstellen mit der Heerespsychologie in Österreich





© Kipper

Abb. 3. Verleihung der IRIS 2015, einer Auszeichnung für gelebte Konfliktkultur

Einsätze umfasst. Auf der anderen Seite ist speziell in diesem Bereich die eigene Wahrnehmung gefordert, wenn noch weiterer Abstimmungs- und Unterstützungsbedarf besteht. Am Ende von übernommenen Fällen wird standardmäßig eine Rückmeldung eingeholt, ob auch aus Sicht des Auftraggebers die Anliegen in gewünschter Form behandelt wurden oder ob es noch weiterer Interventionen bedarf. Follow-up-Termine sichern die Nachhaltigkeit von getroffenen Vereinbarungen. Auftretende Fragen werden bei Bedarf auch telefonisch besprochen. Regelmäßige Intervisionstreffen sowie Fort- und Weiterbildungen zur Weiterentwicklung der Gruppe runden die Professionalität ab und ermöglichen jedem Einzelnen zusätzliche Lernerfahrungen. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen auch in die Trainings für Führungsverhalten ein und werden bei Teamtrainerfortbildungen und anderen internen Ausbildungen an die Teamtrainer und andere Bedarfsträger weitergegeben. Die von der Projektgruppe eingesetzten Interventionen bei Konflikten sind

anlassbezogen. Sie können auch kombiniert eingesetzt werden:

- **Konfliktcoaching** hilft bei der Reflexion des individuellen Verhaltens. Dabei vermitteln die Coaches auch Fähigkeiten der Kommunikation, damit eigene Anliegen in Zukunft auch direkt in der Gruppe angesprochen werden können. Das ermöglicht mehr Gelassenheit in Situationen, bei denen vorab die Wogen hochgegangen sind.
- **Mediation** unterstützt dann, wenn die Beteiligten bereits in der Lage sind, zumindest teilweise gemeinsam sachliche Gespräche zu einem Konfliktthema zu führen. Eine Zusammenführung von Konfliktparteien an einem Tisch ist nur sinnvoll, wenn die Beteiligten das gemeinsame Gespräch nicht verweigern und die Diskussion so geführt werden kann, dass nicht immer die Emotion in voller Wucht durchschlägt. Das Ziel dieser Maßnahme ist die Wiederherstellung von zumindest

tragfähigen Beziehungen. Das beinhaltet einerseits das Ausräumen von alten und hinderlichen Widerständen, aber auch die Orientierung auf zukünftige gemeinsame Ziele.

- **Teamentwicklung** bezieht die gesamte Gruppe ein. Hier werden Themen bearbeitet, die alle in der Einheit betreffen und die das Team an sich und alle Beteiligten in ihrer Zusammenarbeitsfähigkeit mit anderen Teams stärken. Hier erfolgt auch eine Kooperation mit Teamtrainern für Führungsverhalten.

In der Zusammenarbeit innerhalb des CMT-Teams, aber auch mit Angehörigen anderer Professionen steht ein gesundes Maß von Kooperation und Konkurrenz im Zentrum. Das beinhaltet einerseits ein hohes Vertrauen in die eigene Person, das auch damit verbunden ist, sich immer wieder mit anderen zu messen. Geht es allerdings um das Image oder das Erscheinungsbild der Gruppe nach außen, braucht es auch die Bereitschaft, eigene Interessen hintanzustellen und gezielt Kooperationen einzugehen.

### Gelebte Konfliktkultur

Die Arbeitsweise und Vernetzung unterschiedlicher Konfliktregelungsarten ist ein Erfolgsfaktor für ein umfassendes Konfliktmanagement, wie es in Einsatzorganisationen besonders gefordert ist. Dabei ist es wichtig, unterschiedliche, auf konkrete Situationen abgestimmte Plattformen zu schaffen. Auch ist die Entscheidung nicht unerheblich, welche Themen zu welcher Zeit zur Diskussion gebracht werden. Organisationsentwicklung beim Österreichischen Bundesheer ist nicht alleine auf die Abstimmung zwischen Führung und Mitarbeitern beschränkt. Sie um-

fasst weitaus mehr Einflussbereiche, die es abzustimmen gilt. Gelebte Konfliktkultur schließt auch die Beschäftigung mit unangenehmen Fragen ein. Der Weg, den die Streitkräfte des Österreichischen Bundesheeres hier eingeschlagen haben, wurde zum Vorzeigeprojekt. Bei der Verleihung des IRIS Preises 2015 wurde ihm dafür die Auszeichnung in der Kategorie Öffentlicher Bereich zuerkannt. ■

#### WEITERFÜHRENDE INFOS:

- Oliver Jeschonek, Elvira Hauska: „Armee neu denken. Fallklinik Mediative Organisationsentwicklung am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres“, Organisationsentwicklung 3/2015, 68–75.
- [www.bundesheer.at](http://www.bundesheer.at), Homepage des Österreichischen Bundesheeres
- [www.oebm.at](http://www.oebm.at), Homepage des größten österreichischen Bundesverbands für Mediation
- [www.boep.or.at](http://www.boep.or.at), Homepage des Berufsverbands österreichischer PsychologInnen
- [www.tagdermediation.at](http://www.tagdermediation.at), Informationsplattform rund um den Internationalen Tag der Mediation in Österreich
- [www.iris.or.at](http://www.iris.or.at), Verein zur Förderung der Konfliktkultur, Verleihung von Gütesiegeln für gelebte Konfliktkultur
- <http://www.elvira-hauska.at/de/plattform> Die ERSTE Plattform für mediativen Journalismus



© Kippter

Elvira Hauska, Fachautorin, Konfliktmanagerin  
[eh@elvira-hauska.at](mailto:eh@elvira-hauska.at)

Bernhard Penz, Leitender Psychologe des Streitkräfteführungskommandos des Österreichischen Bundesheeres

Oliver Jeschonek, Oliver Jeschonek, Amtsdirektor beim Österreichischen Bundesheer, Unternehmensberater, eingetragener Mediator



## ZUSAMMENFASSUNG



Die Arbeitsweise und die Vernetzung unterschiedlicher Konfliktregelungsarten sind Erfolgsfaktoren für ein umfassendes Konfliktmanagement. Insbesondere bei Einsatzorganisationen wie dem Österreichischen Bundesheer ist das Konfliktmanagement besonders gefordert. Mit einer speziellen Organisation, nach der die Truppenpsychologie von einer Gruppe für Konfliktcoaching, Mediation und Teamentwicklung unterstützt wird, konnte die Grundlage für eine gelebte Konfliktkultur geschaffen werden. ■

## SUMMARY



For a comprehensive conflict management, various methods and approaches to conflict settlement need to be combined. Conflict management is particularly challenging in task forces like the Austrian Armed Forces, where a project team of conflict coaches, mediators and team developers provides psychological support to the troops to ensure a constructive conflict culture. ■

## RÉSUMÉ



La méthode de travail et l'interconnexion de divers modes de règlement de conflits sont des facteurs de réussite pour une gestion des conflits complète. La gestion des conflits est tout particulièrement requise dans les organisations d'intervention d'urgence comme l'armée autrichienne. Avec une organisation spéciale au sein de laquelle la psychologie des troupes sera assistée par un groupe de projet pour la gestion des conflits, la médiation et le renforcement d'équipe, il sera possible d'obtenir les bases d'une culture du conflit appliquée au quotidien. ■