

# Stark, modern, schnell?

## Mediative Organisationsentwicklung am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres

Oliver Jeschonek und Elvira Hauska

*Auf der Suche nach einem neuen Leitbild und Selbstverständnis setzt sich das Österreichische Bundesheer in einem Bottom-Up-Projekt mit seiner Identität auseinander. Durch Mediation und Teamcoachings verbesserte sich das Betriebsklima, und die Mitarbeiter stellen sich der Herausforderung «stärker, moderner und schneller» zu werden.*

Kaum eine Organisation in Österreich hat in den letzten Jahrzehnten einen derart rasanten Veränderungsprozess durchlaufen wie das ÖBH. Während Streitkräfte noch vor 100 Jahren als unverzichtbar für die Kriegsführung galten, sind sie in Zeiten des relativen Friedens Gegenstand zahlreicher Diskussionen, in denen ihr Bestand und ihre Identität in Frage gestellt werden. Das Militär braucht neue Strategien, um Sicherheit und Schutz für die Bevölkerung zu gewährleisten. Aufbauend auf umfangreiche Entwicklungsprozesse in den letzten Jahrzehnten umfasst die österreichische Sicherheitspolitik neue Ziele und Programme. Die veränderten Rahmenbedingungen erforderten unterschiedliche Begleitaktivitäten. Dieser Beitrag setzt sich mit den Bestrebungen des ÖBH auseinander, die Bedürfnisse der Organisation «Militär» mit gesellschaftlichen und menschlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen.

### Aktuelle Herausforderungen für Organisation und Personal des Österreichischen Bundesheeres

Die formelle Bedeutung des ÖBH im Jahr 2014 ist unbestritten. Seine gesetzlich definierten Aufgaben beinhalten die militärische Landesverteidigung, den Schutz von Einwohnern und Einrichtungen, die Hilfe bei Naturkatastrophen oder Unglücksfällen sowie die Unterstützung internationaler Organisationen im Auslandseinsatz. Konventionelle Bedrohungen, wie aktive Kriegshandlungen anderer Staaten gegenüber der österreichischen Republik, sind sehr unwahrscheinlich geworden. Die offizielle Sicherheitspolitik sieht den Aktionsrahmen eher in der Bewältigung von komplexen und internationalen Aufgaben, wie Bekämpfung des Terrorismus, Prävention und Abwehr von Cyber-Kriminalität, Evakuierungseinsätze oder Solidarbeiträge zu Missionen der internationalen Friedenssicherung.

Trotz dieses offiziellen hohen Stellenwerts stehen die Organisation und das Personal des ÖBH vor etlichen ungelösten Fragen. Zentrales Element dieser offenen Punkte ist der Zweck der Streitkräfte an sich. Obwohl Werthaltung und Aufgaben

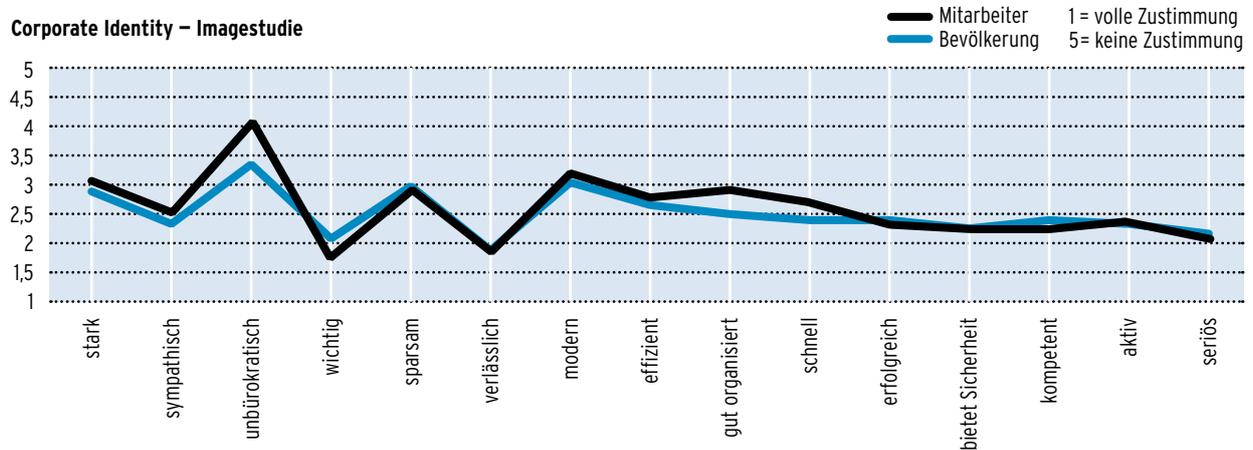
#### Ausgewählte Meilensteine in der Entwicklung des ÖBH

1867	Einführung allgemeiner Wehrpflicht
1914 – 1918	Erster Weltkrieg
1920 – 1934	Bundesheer der Ersten Republik Österreich
1934 – 1938	Heer des Bundesstaates Österreich
1938 – 1945	Anschluss Österreich an Deutschland
1955	Neutralität Österreichs in Verfassung verankert, Neugründung des ÖBH der Zweiten Republik Österreich
2013	Volksabstimmung: Bestätigung der allgemeinen Wehrpflicht

#### Personalsituation des ÖBH im Jahr 2014

14.000	Berufssoldaten
8.000	Zivilbedienstete
25.000	Milizsoldaten
12.000	Grundwehrdiener im Jahresdurchschnitt

Abbildung 1  
Selbst- und Fremdbild Image ÖBH (Quelle: Fessel GfK Studie 2005/2006)



des ÖBH in der österreichischen Sicherheitspolitik transparent dargestellt sind, sind daraus nicht unmittelbar umsetzbare Ziele für die vorhandenen Einsatzkräfte ableitbar.

Die in der aktuellen Realität zeitaufwendigste Beschäftigung des Personals des ÖBHs ist die Ausbildung für einen Echteininsatz und die damit verbundenen stetig steigenden Verwaltungsaufgaben. In Zeiten des Friedens gibt es eine «schlechte» Auftragslage für Streitkräfte. Natürlich ist ein anhaltender Friedenszustand zu befürworten. Jedoch ist dann das Selbstverständnis von Truppen zu hinterfragen, deren ursprünglicher Zweck der Kampf ist. Die Ambivalenz zwischen der Hoffnung, dass der Ernstfall nie eintritt und dem berechtigten Wunsch nach einem realen, bedeutungsvollen Aufgabengebiet ist für viele eine große Herausforderung. Die Alternative zum bewaffneten Konflikt ist die Erhaltung der Einsatzfähigkeit. Dazu gehört körperliches Training, aber auch Waffenübungen. Übungen sind aufgrund von budgetären Engpässen jedoch derzeit nur sehr eingeschränkt möglich. Das Militär erzeugt keine Produkte, die in Friedenszeiten einfach zu fassen sind. Die Qualität von Streitkräften misst sich vorrangig an der sozialen Gesundheit, der Kameradschaft im gemeinsamen Wirken und der Solidarität gegenüber Kollegen aber auch dem Staat.

### Die Suche nach der eigenen Identität

Die Beruhigung im West-Ost-Konflikt zwang die Streitkräfte vieler Nationen zum Umdenken. Die meisten Armeen reduzierten ihre Truppen und ihre Ausstattung, die auf konventionelle Angriffe oder Verteidigungsmanöver ausgerichtet waren.

In der Imagebroschüre der Bundeswehr aus Deutschland steht vor allem die Zusammenarbeit im Fokus. Die zentrale Botschaft «Wir.Dienen.Deutschland» wird untermauert mit folgenden Selbstverständnis:

«Wir leben Kameradschaft – ein Band, das uns lebenslang verbindet. Wir stehen gemeinsam für eine gute Sache. Wir sind stolz auf das, was wir leisten. Jeder bringt etwas mit und gewinnt noch etwas dazu. Wir sind ein Team. Wir sind die Bundeswehr.»

Auch das Militär in Österreich war sich bewusst, dass die geänderten Rahmenbedingungen auch eine Imageänderung nach sich ziehen müssen. Ausgangspunkt der Aktivitäten waren Studien des Meinungsforschungsinstituts Fessel, GfK in den Jahren 2005 und 2006. Die Erkenntnisse dieser Arbeiten machten deutlich, dass das Profil des ÖBH sowohl vom Personal als auch von der Bevölkerung als mittelmäßig eingestuft wurde (vgl. Abbildung 1). Das bedeutete konkret, dass es zwar als wichtig und sympathisch eingeschätzt wurde, doch fehlte eine klare Positionierung. Die damaligen Führungskräfte des ÖBH wollten vorrangig die Eigenschaften «stark», «modern» und «schnell» konkret fördern. Ihr Anliegen war es, dass sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch die österreichische Bevölkerung das Heer mit diesen Werten in Verbindung brachten. Schutz und Hilfe – der aktuelle Slogan – sollte um stark, modern und schnell erweitert werden.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**