

Mediation und Militär

Einsatzfähigkeit durch aufgaben- und zielorientierte Zusammenarbeit

Elvira Hauska/Oliver Jeschonek/Bernhard Penz

Militärische Kräfte existieren, um Konflikte zu bewältigen. Dazu stehen ihnen vielfältige Instrumente und Waffen zur Verfügung. Bedauerlicherweise beschränkt sich das Bild der Öffentlichkeit heute immer noch zum großen Teil auf jene Rolle, die Streitkräfte in der Vergangenheit einnahmen - als eine Organisation, die Gewalt anwendet. Tatsächlich umfassen die Aufgaben des Militärs viel mehr Bereiche. Den militärischen Einsatz per se als alleinige sicherheitspolitische Maßnahme gibt es nicht mehr. V.a. in Zuge des kooperativen Sicherheitsverständnisses sind Soldatinnen und Soldaten vermehrt gefordert, ihre Tätigkeit mitten in der Zivilgesellschaft zu leisten. Um diese Herausforderungen zu meistern, braucht das Militär das Verständnis, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten, das zu tun. Mediation kann dabei unterstützen, aus Konflikten einer täglichen Berufssituation jene Veränderungen abzuleiten, die zur Bewältigung sicherheitsrelevanter Aufgaben notwendig sind.

Prämierung gelebter Konfliktkultur

Militärisches Führungsverhalten ist kein einzementiertes und bereits erschöpfend behandeltes Thema. Auch im 21. Jahrhundert braucht es ein beständiges Streben nach Verbesserung der Ausbildung von Führungskräften und Angehörigen von Streitkräften. Dazu zählt neben fachlichen und methodischen Fähigkeiten auch die soziale Kompetenz. 2015 zeichnete der gemeinnützige und unabhängige Verein IRIS das Streitkräfteführungskommando des Österreichischen Bundesheeres für gelebte Konfliktkultur im öffentlichen Bereich aus.¹⁾ Die Laudatio vom Juni 2015 des steirischen Rechtsprofessors und IRIS-Fachjurors Sascha Ferz begründet diese Auszeichnung mit der strukturierten Förderung der auftrags- und zielorientierten Zusammenarbeit: „Seit 2009 [...] erprobt die Projektgruppe „Personalcoaching, Mediation und Teamentwicklung“ auf Basis von etablierten Methoden der Führungsverhaltensausbildung intensiv neue Personal- und Teamentwicklungsinstrumente. [...] Das Österreichische Bundesheer hat demnach zusätzliche Möglichkeiten geschaffen ... hierarchisch strukturierte ‚Organisationselemente‘ hochwirksam zu einem Team zusammenzuführen.“²⁾

Der Kommunikationsbeauftragte Michael Brandstätter hebt dazu in „Wir Streitkräfte“ hervor, dass es das Ziel der Auszeichnung ist, das Thema Konflikt zu enttabuisieren und eine konstruktive Konfliktkultur zu etablieren.³⁾

Mediation fördert eine Konfliktbearbeitung in dem Sinne, dass die Probleme des täglichen Berufsalltags weitere Ansatzpunkte für die Bewältigung grundlegender Aufgaben militärischer Kräfte bringen. Generalleutnant Franz Reißner, der bei der Verleihung der IRIS-Auszeichnung persönlich anwesend war, fasst es in folgende Worte: „In der Mediation und ihrer Verzahnung und Vernetzung mit anderen Disziplinen liegt unglaublich viel Potenzial. Sie ermöglicht neue Sichtweisen, und daraus können neue Zugänge zu tatsächlichen und vermeintlichen Problemen entstehen. Besonders in einer militärischen Umgebung, die vermehrt gemeinsam mit nicht-militärischen Menschen und Organisationen agiert, macht dieses Vorgehen Sinn. Dabei sollten wir von einer Blame-Kultur abgehen. Ich brauche Lösungen statt Schuldige. Damit vorrangig verbunden ist die Aufdeckung problematischer Sachverhalte, damit diese in Zukunft nach Möglichkeit vermieden werden können.“

Das Abgehen von einer Blame-Kultur hat noch weitere militärstrategische Bedeutung. So zeigt sich, dass Ergebnisse, die durch Einsatz von Auftragstaktik erzielt werden, deutlich besser sind als jene, die durch Befehlstaktik erreicht werden können. Die Voraussetzung dafür



Der gemeinnützige und unabhängige Verein IRIS zeichnete 2015 das Streitkräfteführungskommando des Österreichischen Bundesheeres für gelebte Konfliktkultur im öffentlichen Bereich aus (Bild).

ist eine höhere Bildung der zuständigen Führungskräfte, um mit dem größeren Handlungsspielraum umzugehen. Dennoch braucht es besonders dabei Lernprozesse, bei denen anlassbezogene „Fehler“ nicht verurteilt, sondern als Teil der Lösungssuche verstanden werden.

Wandel der Sicherheitskultur

In der Vergangenheit war es eine der wichtigsten Aufgaben des Militärs, deklarierte Feinde durch die Anwendung von offensiver und defensiver Gewalt abzuschrecken bzw. zu vernichten. Ein wichtiger Meilenstein in der europäischen Sicherheitspolitik war der Westfälische Frieden, der den Dreißigjährigen Krieg beendete. Die im Zuge dieses Friedens ausgehandelten Vereinbarungen aus dem Jahr 1648 sollten „immerwährenden Frieden und wahre und aufrichtige Freundschaft“ ermöglichen. Das Westfälische System entstand, das die Souveränität mit dem Nationalstaat gleichsetzte. Damit verbunden war die Absicht, Konflikte und Kriege einzuhegen, weil nur Staaten zur Gewaltanwendung in Form eines Krieges legitimiert waren. Dabei blieb die Entscheidungsfreiheit über die Kriegführung bei den einzelnen Nationen.⁴⁾ Dieses Konzept der nationalen Sicherheit führte allerdings für potenzielle Gegner tendenziell zu mehr Unsicherheit. Die Summe nationaler Sicherheiten verringerte internationale Sicherheit und führte zu einem weltumspannenden Wettrüsten. Die Tatsache, dass es heute Nationen gibt, die sich gegenseitig atomar zerstören können, macht klar, dass Sicherheit nur mit anderen und nicht gegen andere erreicht werden kann. Das antike Prinzip, „Wenn Du Frieden willst, rüste für den Krieg“ erhält dadurch neue Perspektiven.⁵⁾

Einen wichtigen Bruch in der Sicherheitspolitik stellten das Ende des Zweiten Weltkrieges und die damit verbundene Gründung der Vereinten Nationen dar. Die bedeutendste Neuerung dabei war die internationale Ächtung des Krieges als Mittel zur Konfliktregelung, um „künftige Geschlechter vor der Geißel des Krieges zu bewahren, die zweimal zu unseren Lebzeiten unsagbares Leid über die Menschheit gebracht hat“. Das Ziel der Vereinten Nationen ist es, „wirksame Kollektivmaßnahmen zu treffen, um Bedrohungen des Friedens zu verhüten und zu beseitigen“.⁶⁾ Dadurch verlor der Krieg seine Legitimität und beschränkte sich auf die Funktion einer Verteidigungsrolle im Falle eines Angriffs. Es entwickelten sich Systeme kollektiver Sicherheit und kollektiver Verteidigung. Dazu entstanden Militärbündnisse, die gemeinsam Verteidigungshandlungen gegen Außenstehende setzen. Das Kollektiv berät dabei, wie Konflikte gemeinsam bewältigt werden können. Der Anwendung von kollektiver Gewalt, z.B. von den Vereinten Nationen, muss eine entsprechende Beschlussfassung der zuständigen Gremien vorausgehen. Im allumspannenden System der Vereinten Nationen gründen sich die Ideen der Konfliktarbeit nicht auf Abschreckung und Abhaltung, sondern auf Verhandlung, Ausgleich und gegenseitiges Verständnis. Natürlich gibt es auch Sanktionen, wenn es Friedensbrecher gibt. Bei massiver Gefährdung der Sicherheit von Menschen und Gemeinschaften ist bei Bedarf auch in Souveränitätsrechte einzugreifen. Konflikte gehen oft nicht mehr von Staaten aus, sondern von einzelnen Gruppierungen. Daher stellen diese Vorgehensweisen

ein klares Abgehen von den Regelungen des Westfälischen Systems dar.

Die jüngste Entwicklung besteht in der Etablierung kooperativer Sicherheit. Unterschiedliche Rahmenbedingungen förderten diese Veränderungen:

1. Bedrohungen der Sicherheit gehen nicht mehr vorrangig von Nationalstaaten aus, sondern von Zuständen wie Instabilität, Verlust von Wirtschaftsfähigkeit, keiner ausreichenden Entwicklung oder mangelnder Verfügbarkeit wirksamer wertorientierter Institutionen. Daher gehen die Sicherheitsorganisationen nicht mehr von einer Gefährdung durch „jemanden“ aus, sondern durch „etwas“.

2. Das isolierte und gesellschaftlich abgehobene Handeln von Soldatinnen und Soldaten, auch wenn es militärtechnisch richtig sein sollte, kann sich als strategisch und politisch kontraproduktiv auswirken. Alle internationalen Einsätze, in denen Österreich mitwirkt, sind mehr als militärische Handlungen. Ein militärischer Einsatz, der nicht von der Bevölkerung akzeptiert wird, kann umschlagen, auch wenn er die „gute“ Sache verfolgt. Daher ist das Militär im Rahmen unterschiedlicher Ansätze, wie beispielsweise Homeland Security, vermehrt gefordert, seine Tätigkeit mitten in der Zivilgesellschaft zu leisten. Zivil-militärische Aktionen erfordern eine disziplinenübergreifende Vorgehensweise.⁷⁾

3. Militärische Kräfte westlicher Demokratien verstehen sich als Konfliktbewältigungsorganisationen. Der österreichische Soziologe Klaus Zapotoczky schreibt davon, dass Soldatinnen und Soldaten nicht mehr nur zu Kämpfern, sondern auch zu Friedensstiftern auszubilden sind.⁸⁾

Daher ist es eine logische Folge, wenn zu den traditionellen Instrumenten von Streitkräften vermehrt auch bedürfnisorientierte Methoden wie Mediation in das Handlungsspektrum Eingang finden.

Denkwege der Mediation

Der Grundgedanke der Mediation als Vermittlung ist mehrere Jahrtausende alt. Bereits dem antiken Griechen Solon, der die Schuldenkrise Griechenlands regelte, verlieh man den Status des Mediators. Im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts entstand die Bewegung „Alternative Dispute Resolutions“, bedingt durch Unsicherheiten im amerikanischen Gerichtswesen. Parallel dazu entstanden neue Verhandlungskonzepte, wie beispielsweise die Harvard-Methode. Bald zeigte sich jedoch, dass auch bestens geschulte Verhandlungsexperten bei hoch eskalierten Konflikten nur schwer interessengerechte Lösungen finden. Die Mediation als eigene Dienstleistung und Beruf in allen Lebensbereichen entstand.⁹⁾

Allgemein ist Mediation definiert als eine Intervention in einer Verhandlungs- oder Konfliktsituation. Eine außenstehende dritte Partei, die von den betroffenen Beteiligten akzeptiert wird, unterstützt bei der Entstehung von Vereinbarungen in Streitpunkten. Zusätzlich kann Mediation durch Vertrauensaufbau Beziehungen zwischen einzelnen Konfliktparteien verbessern. Seit dem Ende des Kalten Krieges fand Mediation in ungefähr 50% der Fälle in internationalen Krisen statt. Dabei war die Wahrscheinlichkeit, eine Vereinbarung zu erreichen, in Fällen mit Mediation

durch Unabhängige fünf Mal größer als in vergleichbaren anderen Situationen.¹⁰⁾ Der Leitfaden der Vereinten Nationen bezeichnet Mediation als eines der besten Verfahren zur Prävention, zum Management und zur friedlichen Lösung von Konflikten - wenn sie richtig eingesetzt wird.¹¹⁾ Das setzt allerdings voraus, dass Konflikte als Bindeglied zwischen Frieden und Krieg wahrgenommen werden und keine Quasi-Gleichstellung von Konflikt und Krieg erfolgt.

Nur dann kann in einer Gesellschaft, die Kriege als Mittel zur Konfliktregelung ächtet, ein Konflikt auch Vorteile bringen. In dem Sinne bezeichnet Elvira Hauska Mediation im Gegensatz zur Gewalt, die eine zwangsorientierte Friedenstiftung darstellt, als bedürfnisorientierte Friedenstiftung.¹²⁾

Der Österreichische Bundesverband für Mediation unterscheidet drei Ebenen der Mediation: Mediation als Prozess im Sinne der oben erwähnten allgemeinen Definition als eine Intervention durch unabhängige Dritte. Die zweite Ebene stellen mediative Techniken dar, die von jedem Interessierten erlernt und im täglichen Berufs- und Privatleben einsetzbar sind. Die dritte Ebene umfasst Mediation als Grundhaltung. Sie geht davon aus, dass es auch für Konfliktsituationen Lösungen gibt, bei denen alle gewinnen können.¹³⁾

Mediation als Prozess versteht sich v.a. als Unterstützung von Konfliktparteien durch außenstehende Dritte. Mediatoren arbeiten dabei auf Augenhöhe mit den Parteien, die dadurch befähigt werden sollen, eigenverantwortlich Vereinbarungen in wichtigen strittigen Fragen zu erzielen. Österreich ist in der gesetzlichen Verankerung der Mediation Vorreiter. Das Zivilrechtsmediationsgesetz vom Jahr 2003¹⁴⁾ führt für jene, die Mediation als Beruf ausüben, den Begriff des „eingetragenen Mediators“ ein. Eingetragene Mediatoren zeichnen sich einerseits durch einen normierten Standard in der Aus- und Weiterbildung aus. Andererseits sind mit der Eintragung in die Liste des Bundesministeriums für Justiz auch bestimmte Rechte und Pflichten verbunden. Besonders hervorzuheben ist dabei die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit. Mediatoren dürfen demgemäß zu dem Mediationssachverhalt auch nicht als Zeugen in einem eventuell nachfolgenden Gerichtsprozess einvernommen werden. Mediative Techniken sind anerkannte und erprobte Instrumente, die eingesetzt werden können, um einvernehmlich kooperative Vereinbarungen zu fördern. Diese Methoden erfordern nicht notwendigerweise auch den Einsatz von Mediatoren, sondern sind von jedem Interessierten erlernbar und einsetzbar. Die Basis für alle mediatorischen Handlungen ist die Grundhaltung. Sie geht von der Annahme aus, dass Konflikte im Zusammenleben die Normalität darstellen. Daher setzt die mediative Grundhaltung einen aktiven Zugang zu Konflikten voraus. Dahinter steht die Absicht, diese nicht zu verleugnen oder zu verdrängen, sondern für Veränderungen zu nutzen, bei denen alle Beteiligten Vorteile erzielen.

Mediation als Instrument internationaler Sicherheitspolitik

UNO-Generalsekretär Ban Ki-Moon legte mit seinen Aktivitäten einen großen Schwerpunkt auf die Etablierung von Mediation in der internationalen Sicherheitspolitik.

2008 setzte er ein interdisziplinäres, interkulturelles Team von Mediationsexperten zur Friedensstiftung ein.¹⁵⁾ Bereits im Jahr 2009 setzte sich das International Peace Institute (IPI) mit den Herausforderungen des Mediationseinsatzes in Kriegsszenarien auseinander. Dabei identifizierten sie u.a. folgende zentrale Punkte:¹⁶⁾

- Stärkung der UNO Peacemaker-Partnerschaften,
- Koordination unterschiedlicher Beteiligter im Mediationsprozess,
- Zugang zu verschiedensten Themen im Rahmen der Expertise von Mediatorinnen und Mediatoren,
- Suche und Ausbau früherer Eintrittspunkte für die Mediation.

V.a. in dem Bericht der UNO aus dem Jahr 2012 forderte Ban in klaren Worten, die Rolle der Mediation weiter zu stärken.¹⁷⁾ Der Jahresbericht der Mediation Support Union der Vereinten Nationen vom Jahr 2014 verzeichnete Einsätze des Teams in mehr als 15 Ländern, darunter Gebiete wie Ukraine, Syrien oder Burkina Faso.¹⁸⁾

Die Praxis der mediativen Konfliktregelung durch Dritte zeigt, dass es oftmals internationale Diplomaten sind, die in Ausübung ihrer Rolle agieren. Als Beispiel dafür ist die ehemalige Hohe Vertreterin der Außen- und Sicherheitspolitik der EU, Lady Catherine Ashton, zu nennen. Ihre mediatorische Unterstützung in der Annäherung im Falle des serbisch-kosovarischen Konfliktes begann im Oktober 2012. Im April 2013 unterzeichneten die Spitzenpolitiker ein Normalisierungsabkommen als Basis für ein Zusammenleben von Serben und Kosovo-Albanern. Die ersten Kommunalwahlen im November 2013 und die ersten Parlamentswahlen im April 2014 in Kosovo sind Anzeichen der Annäherung der beiden Staaten, auch wenn bis heute der Staat Serbien den Staat Kosovo nicht anerkennt. Der mutmaßlich größte Anreiz in diesem Prozess lag in der Perspektive einer Mitgliedschaft in der EU.¹⁹⁾

Mediation als Strategiethema im Bundesheer

Das Österreichische Bundesheer (ÖBH) hat eine langjährige Tradition der Kooperation, in der die Soldatinnen und Soldaten ins Zivilleben eingebunden sind. Sie bilden keine eigene Kaste, die sich nur in Kasernen aufhalten und dort leben, so wie dies heute noch in verschiedenen Berufsarmeen anderer Staaten existiert. In diesen Bereichen spielen sich auch alle zivilen Aktivitäten von Soldatinnen und Soldaten wie Schule usw. im Kasernenareal ab. Dadurch erfolgt eine weitgehende Abkoppelung von der Gesellschaft. Kaderangehörige des ÖBH sind in den Gemeinden, aber auch in Vereinen tätig. Das kann eine Tätigkeit als Gemeinderat oder bei der Freiwilligen Feuerwehr sein. Daraus ergibt sich ein ganz anderes Bewusstseinsbild, das positiv bei nationalen, aber auch internationalen Einsätzen umgesetzt werden kann. Daher haben österreichische Soldaten keine Scheu, auf unterschiedlichste Vertreter von Gruppierungen zuzugehen und Kooperationen zu bilden, die ein offenes Klima ermöglichen.

Schon Ende der 1970er-Jahre gab es eine Stelle im Bundeskanzleramt, die die Sicherheitspolitik und die umfassende Landesverteidigung ressortübergreifend koordinierte. Das umfasste einerseits die horizontale Abstimmung

über die Ministerien hinweg und andererseits die vertikale Kommunikation in die Länder, in die Bezirke und in die Gemeinden. Zur Bewältigung der sicherheitspolitischen Herausforderungen in den späten 1970er- und 1980er-Jahren gab es die so genannten Koordinationsausschüsse der Länder und Bezirke, teilweise auch in größeren Städten und Gemeinden. Dort fand ein Dialog zwischen unterschiedlichen Institutionen über die Art und Weise statt, wie eine bestimmte Aufgabe des Militärs zu erfüllen ist.

Das ÖBH durchlebt aktuell, wie alle westlichen Streitkräfte, einen starken Imagewandel. Ab 2005 - basierend auf einer Studie des GfK Fessel-Instituts - setzte es sich das Ziel, stärker, moderner und schneller zu werden. Die erste Phase des nachfolgenden Corporate Identity-Projekts folgte einem Top-Down-Prozess, der 2007 startete. Mitte Juli 2007 wurde klar, dass die ursprünglichen Ziele des Projekts mit diesem Verfahren nicht erreicht werden können. Aufgrund der Initiative des damaligen Kommandanten der Streitkräfte, Generalleutnant Gerald Höfler, gab es eine weiterführende Phase, diesmal in einem Bottom-Up-Ansatz, der rein hausintern konzipiert und umgesetzt wurde. Headcoach in dieser Phase war Oliver Jeschonek.²⁰⁾

Parallel zu dem Corporate Identity-Projekt entstand im Jahre 2009 die Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung. Anlass dafür waren Anfragen an die Heerespsychologie, die mit den bislang vorhandenen Ressourcen nicht abdeckbar waren. Der damalige Generalstabschef, General Edmund Entacher, genehmigte das Projekt. Projektchef wurde der Leiter der Abteilung Personalführung im Bundesheer, Andreas Safranmüller, und Projektleiter der leitende Psychologe in den Streitkräften, Bernhard Penz.

Die Mitarbeiter der Projektgruppe rekrutierten sich aus dem Teamtrainer-Pool des ÖBH: Oliver Jeschonek, Gerald Hansmann und Friedrich Steiner in einer ersten Phase. Dazu kamen später zwei weitere Personen mit Eduard Horwarth und Karl Ebster-Schwarzenberger. Eine der Kernaufgaben der Projektgruppe ist die Unterstützung bei der Erhaltung und im Bedarfsfall der Wiederherstellung eines positiven Betriebsklimas. Wesentlich dabei ist die Zusammenschau und Vernetzung der einzelnen Unterstützungsangebote wie Personalcoaching, Mediation, Moderation bei Teamtrainings und auch die Zusammenarbeit mit den Truppenpsychologen. Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze kann bei Bedarf jene Unterstützung angeboten werden, die die bestmögliche Lösung für ein anstehendes Problem ermöglicht.

2013 löste der Corporate Behaviour-Prozess das Identitätsfindungsprogramm ab. Der aktuelle Kommandant der Streitkräfte, Generalleutnant Franz Reißner, initiierte dieses Vorhaben aufgrund der Rückmeldungen der Volksbefragung zum Wehrsystem im Jahr 2013. Dabei fanden in drei Etappen Trainings statt, um die Art und Weise der Zusammenarbeit bei den Streitkräften zu verbessern. Die Mitglieder der Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung lieferten die Instrumentarien. Innerhalb der Streitkräfte gab es drei Veranstaltungsreihen. Das eine waren so genannte Kaderkonferenzen mit einem Querschnitt aus dem Kader. Der zweite Schritt waren die so genannten „Konferenzen der Ausbildung in den Streitkräften“, wo gezielt jenes Personal erreicht werden

sollte, das die Ausbildung der Grundwehrdienst leistenden Soldaten durchführt. Das dritte war die Seminarreihe „Lenken - leiten - führen“. Der Schlüssel zum Erfolg war dabei die Einladung an die Kompanie- und Bataillonskommandanten, selbst Vorgehensweisen zu erarbeiten, um die Betriebskultur und das Betriebsklima positiv zu verändern. Parallel dazu ist ein Feedback-System für Grundwehrdiener eingeführt worden, in dem die Grundwehrdienst leistenden Soldaten nach zwei Wochen, nach zwei Monaten und kurz bevor sie das Heer verlassen, befragt werden. In den jüngsten Auswertungen dieser Evaluierung zeigen sich deutliche Verbesserungen gegenüber der Ausgangssituation. So gab es bei verschiedenen Schlüsselfragen wie beispielsweise „der Sinn der Ausbildung“, „der respektvolle Umgang“ und „Vertrauen in meine Vorgesetzten“ tendenziell steigende Werte. Diese positive Entwicklung ist als Erfolg der Systematik Coaching, Mediation und Teamentwicklung und der im Zuge der Konferenzen und Tagungen ermöglichten partizipativen Prozesse zu werten. Im Herbst 2015 erfolgte die Überführung der Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung in das Zentrum für Menschenorientiertes Führen und Wehrpolitik. Mit diesem Schritt verankerte das ÖBH Mediation strategisch.

Von Schuldigen zu Lösungen

„Das ist ein schwerer Fehler“ - eine Aussage, die den Chefspsychologen Christian Langer des ÖBH seit 30 Jahren begleitet. Aussagen dieser Art lassen viel Spielraum offen für Interpretationen und Spekulationen. Jedenfalls ist es sehr wichtig, in welcher Fehlerkultur diese Worte fallen. Gibt es bekannte und anerkannte Fehlertoleranzen, so können sie eine Tür für Innovationen, motivierte Mitarbeiter oder sonstige positive Entwicklungen öffnen. Treffen sie jedoch auf Arbeitskräfte, die daraufhin Schuldige im Bereich der betroffenen Mitarbeiter oder des dazu beauftragten Management suchen, so sind sie eher kontraproduktiv. Fehlerkultur ist wie Konfliktkultur. Sie muss entstehen und kann nicht angeordnet werden.²¹⁾ Wenn Menschen erkennen, dass etwas, das ihnen widerfahren ist, zu einem allgemeinen Problem werden könnte, dann sind sie dazu aufgefordert, darüber zu berichten. Dieses zu erkennen und zuzulassen fördert das Bewusstsein, dass Fehler auch etwas Gutes haben. Nämlich jene Erkenntnis, wo konkret die Ursachen von Fehlern liegen und wie man diese in Zukunft vermeiden kann. Parallel dazu entsteht dabei üblicherweise auch eine Kultur, in der Konflikte nicht mehr als Fehler betrachtet werden, sondern als Möglichkeit zur Veränderung und Weiterentwicklung. Diese Haltung macht für die an einem Konflikt Beteiligten Lösungen möglich, bei denen alle gewinnen können.

Um diesen Prozess auch in Zukunft effizient zu bewältigen, ist v.a. die Koordination innerhalb der Mediation gefordert. Es braucht dabei Schnittstellen zwischen Forschung und Praxis. Die Aufgabe der Pädagogik ist es, die wichtigsten Erfahrungen aus beiden Bereichen so aufzubereiten, dass sie einem möglichst breiten Publikum heeresintern und extern zugänglich werden. ■

ANMERKUNGEN:

1) Preisträger der IRIS 2015 <http://award.iris.or.at/verleihung/index.php> (abgerufen am 2.9.2015).

- 2) Sascha Ferz: Laudatio für das Streitkräfteführungskommando im Rahmen der Preisverleihung IRIS 2015, http://www.c-m-t.at/wp-content/uploads/IRIS-2015_SKFüKdo.pdf.
- 3) Michael Brandstätter: „Hohe Auszeichnung für das SKFüKdo“, Wir Streitkräfte, Interne Kommunikation der österreichischen Streitkräfte, <http://www.c-m-t.at/wp-content/uploads/IRIS-Wir-Streitkräfte.pdf> (abgerufen am 2.9.2015).
- 4) Details zum Westfälischen Frieden finden sich bei Herbert Langer: „1648 Der Westfälische Frieden - Pax Europaea und Neuordnung des Reiches“, Brandenburgisches Verlagshaus 1994.
- 5) Reiner Waterkamp: Sicherheitspolitik zwischen Rüstung und Abrüstung, Leske Budrich Opladen 1985, S.20f.
- 6) Vereinte Nationen, Präambel und Artikel 1 der UNO-Charta, <http://www.unric.org/html/german/pdf/charta.pdf> (abgerufen am 2.9.2015).
- 7) Ein Beispiel dafür findet sich auch in der österreichischen Verteidigungspolitik in BMLVS, Teilstrategie Verteidigungspolitik, 2014.
- 8) Klaus Zapotoczky: Die Friedensspirale: Der lange Marsch zum Ziel?, ÖMZ 1/2014, S.35.
- 9) Elvira Hauska: Zur Kunst des Friedens, Novumverlag 2015, S.233f.
- 10) Matthias Siegfried: Conflict Prevention: The Use of Mediation and Facilitation in the Post-Agreement Phase. In: Feichtinger, Jurekovic (Hrsg.): Konfliktprävention zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, 16/2007.
- 11) Vereinte Nationen: „Guidance of effective mediation“, United Nations 2012, http://www.un.org/wcm/webdav/site/undpa/shared/undpa/pdf/UN_Guidance_for_Effective_Mediation.pdf (abgerufen am 2.9.2015).
- 12) Elvira Hauska: Zur Kunst des Friedens, Novumverlag 2015, S.18.
- 13) Drexler, Hauska: Was ist Mediation? Mediation aktuell, Zeitschrift des Österreichischen Bundesverbands für Mediation (ÖBM), 2/2014.
- 14) ZivMediatG (2013): Zivilrechtsmediationsgesetz in der Fassung vom 22.10.2015, https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002753/ZivMediatG%2c_Fassung_vom_22.10.2015.pdf (abgerufen am 22.10.2015).
- 15) Vereinte Nationen, Factsheet Standby Team of Mediation Experts 2015/16, UN. Departement of Political Affairs, 2015.
- 16) International Peace Institute, Mediation and Peace Processes - Task Forces on Strengthening Multilateral Security Capacity, IPI Blue Papers, No. 9, 2009.
- 17) Vereinte Nationen, Strengthening the role of mediation in the peaceful settlement of disputes, conflict prevention and resolution, Report of the Secretary-General A/66/811, 2012.
- 18) Vereinte Nationen, Mediation Support Unit Annual Report 2014, Departement of Political Affairs, 2015.
- 19) Matthias Siegfried: Conflict Prevention, a.a.O.
- 20) Jeschonek, Hauska: Arme neu denken, Stark, Modern, Schnell? Mediative Organisationsentwicklung am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres, Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/2015.
- 21) Christian Langer: Psychologie - das ist ein schwerer Fehler, Truppenzeitung 6/2014.



Dr. Elvira Hauska

Geb. 1966; 1996 WIFI Diplom als Lehrbeauftragte für die Erwachsenenbildung; 2002 abgeschlossene Mediationsausbildung (WIFI); 2007 Beraterin für Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme (AUVA); 2002-2004 Projektmanagement bei Forstinger, Wien; 1998-2002 IT/Organisationsentwicklung bei Pewag Austria, Kapfenberg, Graz; 1997-1998 FH-Lehrerin bzw. Lektorin an der Fachhochschule Eisenstadt; 1996-1997 Vertriebsassistentin bei Jungheinrich Graz; 1990-1996 Assistentin am Institut für Operations Research an der Universität Graz. Publikationen: mehr als 50 facheinschlägige Publi-

kationen, z.B. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Sichere Arbeit, u.a.; seit 2004 selbstständige Tätigkeit im Bereich Mediation und Journalismus.



Oliver Jeschonek, MSc

Geb. 1970; Amtsdirektor; Systemischer Coach, Organisationsberater und Personalentwickler, Eingetragener Mediator, Teamtrainer mit Supervisionsausbildung, Trainer für Führungsverhalten, BSO Sportmanager Master; 2012 Masterstudium Coaching & Organisationsentwicklung in Wien; seit 1994 beim ÖBH, zuvor in der Privatwirtschaft als Netzwerktechniker tätig, Unteroffizier in Gruppen- und Zugskommandantenfunktionen beim MilKdo K als Pi; 2008-2015 in der Projektgruppe Coaching, Mediation & Teamentwicklung; von 2008-2012 Headcoach des Corporate Identity-Projektes der Streitkräfte; seit Oktober 2015 im Zentrum für menschenorientiertes Führen und Wehrpolitik an der Landesverteidigungsakademie.



Mag. Bernhard Penz

Geb. 1955; Hofrat; ObstdhmfD; Militärpsychologe; Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe Notfallpsychologe, Coach und Supervisor, Arbeitspsychologe, Psychotherapeut in Graz und Landeck, Leitender Psychologe im Streitkräfteführungskommando in Graz, Trainer und Supervisor für Führungsverhalten, Begründer des Teams Coaching-Mediation-Teamentwicklung (CMT) beim SKFüKdo, jetzt Zentrum für Menschenführung und Wehrpolitik; Ausbildung und Werdegang: 1980 Abschluss der Offiziersausbildung an der Theresianischen Militärakademie in Wr. Neustadt; 1990 Absolvierung des 15. Truppenkommandantenkurses; 1998 Studienabschluss Psychologie an der Leopold Franzens Universität Innsbruck; 1999 Eintragung zum Klinischen Psychologen und Gesundheitspsychologen; 2001 Ausbildung zum Psychotherapeuten; 2006 Leitender Psychologe im Streitkräfteführungskommando in Graz; Einsatzerfahrungen: Lawinenkatastrophe von Galtür (Leitender Psychologe für Einsatzkräfte), Technischer Unfall in Kaprun (Leitender Psychologe für Einsatzkräfte), Naturkatastrophe Tsunami - Thailand (Notfallpsychologe und Koordinator von Einsatzorganisationen), Land Tirol, Begleitung Krisenkommunikation Hochwasser 2005, Einsatzbegleitung der Soldaten im Tschad (2009), Österr. Bundesheer - Coaching für Mitarbeiter, Führungskräfte trainings.