

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

Zur internen Konfliktregelung hat man bei Österreichischen Bundesheer eine eigene Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung ins Leben gerufen, die die Truppenpsychologie unterstützt.

ELVIRA HAUSKA, OLIVER JESCHONEK, BERNHARD PENZ



So wie jede andere große Organisation braucht auch das Österreichische Bundesheer Instrumente zur internen Konfliktregelung. Diese müssen einerseits in der Lage 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 braucht es nicht nur die Erkenntnis und die Analyse einer Aufgabenstellung, sondern konkrete Hilfeleistungen.

Verankerung der Truppenpsychologie in den Streitkräften, in der Truppe.

Die Truppenpsychologie ist im Österreichischen Bundesheer so verankert, dass sie das Vertrauen der Kommandanten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich 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 mögliche Hilfestellungen anbieten können (siehe Abbildung 1). Die Leitung der Truppenpsychologen obliegt dem Leitenden Psychologen in den Streitkräften. In der Bewältigung der Aufgaben

Bild: Fotolia/ kennstudio

stützt er sich auf Personen ab, die in den jeweiligen Militär-, bzw. Brigadekommanden eingebunden und über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Die Hauptaufgabe der Truppenpsychologinnen und -Psychologen ist es, die Herstellung, die Erhaltung und gegebenenfalls die Wiederherstellung der Einsatzbereitschaft und -fähigkeit der Soldatinnen und Soldaten im jeweiligen Verantwortungsbereich, in Zusammenarbeit mit anderen Professionen, sicherzustellen. Im Wesentlichen ist dies eine gesundheitsfördernde Maßnahme – im Sinne von „Gesunde Menschen gesund zu 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 in der Dauer von drei bis fünf Tage zu absolvieren. Dieser Veranstaltung vorgestaffelt findet ein eintägiges Contracting statt. Die beim Teamtraining vereinbarten Maßnahmen und Zielsetzungen werden nach ca. vier bis sechs Monaten evaluiert. Für die Moderation und fachliche Begleitung dieser Trainings stehen ca. 100 speziell dafür ausgebildete Teamtrainer zur Verfügung.

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

In der Bewältigung der Alltagsaufgaben zeigte sich, dass es trotz der Verfügbarkeit von kompetenten Personen immer wieder zu Situationen kam, die zusätzlicher Ressourcen und vor allem auch zusätzlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten bedurften um die an sie herangetragenen Anliegen abdecken zu können. Vor allem Problemstellungen, die nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Organisationselemente oder Einheiten betrafen, machte die Installierung einer Gruppe mit Experten, die über die Kompetenzen von Coaching, Mediation und Teamentwicklung verfügte, notwendig.

Zum Zeitpunkt der Installierung einer solchen Gruppe war die Organisation des Bundesheeres einem Veränderungsprozess unterzogen. Der Transformationsprozess brachte es mit sich, dass mehrere Personen „über dem Stand zu führen waren“, d. h. dieser Personengruppe wurden Aufträge von Seiten der Organisation abseits der „Struktur“ erteilt. Die Problemstellung wurde

dem damaligen Kommandanten der Streitkräfte, Günter Höfler, vortragen. Als mögliche Problemlösung wurde die Installierung einer Projektgruppe zur Bewältigung der Aufgabenstellungen vorgeschlagen. Es wurde daher im Jahr 2009 ein Organisationselement begründet, 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 und gleichzeitig aber auch das Angebot zur Mitarbeit für kompetente und interessierte Teamtrainer vom leitenden Psychologen der Streitkräfte Bernhard Penz gemacht. Die formelle Voraussetzung für eine Mitarbeit war also die damalige Einteilung auf einer über den Stand geführten Position, die Qualifikation als Teamtrainer und Supervisor für Führungsverhalten und anderer, in diesem Bereich gut einsetzbarer 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 den Generalstabschef, Endmund Entacher, die Arbeit auf. Projektchef wurde der Leiter der Abteilung Personalführung im Bundesheer, Andreas Safranmüller, und Projektleiter, der leitende Psychologe in den Streitkräften, Bernhard Penz.



Abb. 1: Organisatorische Einbindung der Truppenpsychologie im Stab des Streitkräfteführungskommandos

Eine der Kernaufgaben der Projektgruppe ist die Unterstützung bei der Erhaltung und im Bedarfs-

fall 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. Es soll bewusst nicht eine eindeutige Abgrenzung einzelner Professionen vorgenommen werden, sondern es sollen die Schnittstellen zu 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 welchem es zwar unterschiedliche Fächer, aber dennoch eine interprofessionelle Zusammenarbeit zum Wohle des Patienten gelebt wird.

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 wer unter welchen Voraussetzungen noch hinzuzuziehen ist. Dabei geht es nicht nur um die Abgrenzung und Vernetzung von Berufsgruppen, sondern vermehrt um die ganz persönliche Wahrnehmung der eigenen und fremden Leistungsmöglichkeiten in einer speziellen Situation. Das braucht das Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten und Grenzen, aber auch die notwendige Teamfähigkeit. Die wirkliche Größe unterschiedlicher Teammitglieder zeigt sich dabei vor allem in dem Zugeben und Zulassen jener Tatsache, dass gegebenenfalls andere im konkreten Fall besser geeignet sind, Unterstützung zu leisten.

Abgrenzung und Schnittstellen von Truppenpsychologie und Projektgruppe CMT

Der Kernarbeitsbereich der Truppenpsychologen sind neben der Beratungstätigkeiten für die Kommandanten und der Feststellung der psychologischen Lage in der Truppe, die Soldatinnen und Soldaten in einem Bio-Psycho-Sozialen System gesund zu erhalten. Themenstellungen wie z. B. Stress- und Stressmanagement, Burnoutprophylaxe, Umgang mit Alkohol und Nikotin, aber auch die Gestaltung des Arbeitsalltages, der respektvolle Umgang miteinander u.a.m. stehen hier im Mittelpunkt der Aktivitäten. Kommandanten aller Führungsebenen sollen hinsichtlich der Führungskräftefeedbacks, der Gestaltung von dienstlichen Maßnahmen unterstützt und beraten werden. Die vorrangige Aufgabe der Truppenpsychologie ist somit die Beratung, Betreuung und die Unterstützung der Soldatinnen und Soldaten, und nicht die Beschäftigung mit aktuellen Konflikten zwischen Personen oder Organisationselementen.

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 und Streichungen von Teamtrainings machen es den Teamtrainern schwer, am Ball zu bleiben und wertvolle Erfahrungen für die Unterstützung in Konfliktsituationen zu sammeln. Um für die Klienten eine optimale Unterstützung gewährleisten zu können, sind bestimmte Informationsflüsse zwischen den jeweiligen Beratern, Psychologen und Führungskräften notwendig.

Bei akut auftretenden Konflikten wird die Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung eingesetzt. Akzeptanz und Vertrauen durch die Bedarfsträger sind die wesentlichen Erfordernisse zur wirksamen und vor allem erfolgreichen Arbeit der CMT Gruppe. Die Gruppenmitglieder zeichnen sich durch eine sehr hohe Soziale, aber auch Fach- und Methodenkompetenz aus. Zusatzqualifikationen, wie Psychotherapie, Mediation, Lebens- und Sozialberater stellen das breite Spektrum der Einsatz- und Interventionsmöglichkeiten dar. Zudem zeichnen sich die Mitarbeiter in der Projektgruppe durch hohes Verantwortungs- und Verantwortungsbewusstsein aus.

Kommt jemand beispielsweise zur klinischen Psychologie zur Klärung, ob ein Burn out vorliegt oder nicht, so bedarf es zusätzlich zum konkreten Anliegen weiterer Klärungsprozesse. Sind die Ursachen eines möglicherweise tatsächlich diagnostizierten Burn outs weitreichender, so reicht die Wiederherstellung bzw. Aktivierung der Gesundheit einzelner nicht aus. Es braucht dann eine genauere Betrachtung von Prozessen oder Systemen, damit Rückfälle oder Erkrankungen anderer weitgehend vermieden werden können. Dies kann 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. Das 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 von der Truppenpsychologie in die Projektgruppe ist auch

die Schnittstelle von der Projektgruppe zu psychologischen Fachdiensten wichtig. Ist während einer Mediation, einem Coaching oder eines Teamtrainings erkennbar, dass bei einem Beteiligten möglicherweise 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 ist das umfangreiche Spektrum an Möglichkeiten. Je nach Bedarf kann eine geeignete Intervention getätigt werden, welche die bestmögliche Lösung der vorliegenden Problemstellungen bietet.

Arbeitsweise und Anforderungen an die Projektgruppe Coaching, Mediation und Teamentwicklung in den Streitkräften

Eine wichtige Haltung der Mitarbeiter der Projektgruppe Coa-

ching, Mediation und Teamentwicklung in den Streitkräften ist Handschlagqualität jedes einzelnen. Übernimmt jemand eine bestimmte Aufgabe, dann geht die Verantwortung dafür auch auf diese Person über. Eine laufende Notwendigkeit einer Kontrolle von Seiten eines Vorgesetzten, ob die Arbeit erledigt ist oder nicht, wäre nicht möglich und hinsichtlich der Problemlösung sogar kontraproduktiv.

Die Mitarbeiter in der Projektgruppe bedürfen einer hohen Eigenmotivation. Die Kernkompetenzen von persönlicher-, fachlicher-, sozialer und methodeischer müssen entsprechend ausgeprägt sein. Eine weitere wichtige Fähigkeit ist jene, von anderen in ihrer Funktion als Unterstützer akzeptiert zu werden. Vor allem in Konfliktsituationen sind Mediatoren gefordert, Vertrauen von allen Konfliktparteien zu erhalten. Nur so können sich diese in den Prozess einlassen und blockieren ihn nicht. Darüber hinaus brauchen diese Menschen Integrität. Beim ÖBH ist die Einhaltung bestimmter Normen unumgänglich.

Rahmenbedingungen der Projektgruppe CMT

Die hohe Wirksamkeit der Projektgruppe Coaching, Mediation

und Teamentwicklung innerhalb des Militärs ist aber nur deshalb möglich, weil den Mitarbeitern hohe Freiheitsgrade in der Durchführung der Arbeit zugebilligt werden, also über die notwendige Handlungsfreiheit verfügen.

Das ÖBH hat eine lange Tradition von klaren Regeln und strengen Hierarchien. So gibt es üblicherweise eine strikte Vorgehensweise bei Dienstreisen oder Arbeitszeitregelungen. Dennoch erfordert die Flexibilität der Gruppe einen größeren Aktionsrahmen. Daher braucht es speziell in diesem Umfeld das Vertrauen in die handelnden Menschen, dass sie ihre Sonderstellung nicht missbrauchen. Andererseits ist diese Gruppe – gerade aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen – vermehrt der Beobachtung von außen ausgesetzt. Diese Kontrolle von außen stellt eine andere Art der Dienstaufsicht dar. Mitarbeiter der Projektgruppe fallen allein dadurch auf, weil sie bei ihrer Arbeit von den direkt betroffenen Klienten und den Umfeld dieser kritisch beobachtet und bewertet werden. Wenn demnach ein Mitarbeiter der Projektgruppe irgendeine ‚falsche‘ Handlung setzt, dann gibt es meist eine direkte und unmittelbare Rückmeldung auch an den leitenden Psychologen in den Streitkräften oder unmittelbar an den Chef des Stabes oder den Kommandanten der Streitkräfte. Daher ist es besonders 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. Das umfasst einerseits den fachlich korrekten Umgang mit speziellen Konfliktsituationen und auch eine entsprechend pro-



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



Abb. 3. IRIS Preisverleihung für gelebte Konfliktkultur 2015 © Kipper

fessionelle Vor- und Nachbereitung der Einsätze. Auf der anderen Seite braucht es speziell in diesem Bereich die eigene Wahrnehmung, wann 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 und Fort und Weiterbildungen zur Weiterentwicklung der Gruppe runden die Professionalität ab und ermöglichen zusätzliche Lernerfahrungen für jeden einzelnen. Die gewonnenen Erfahrungen fließen auch in die Trainings für Führungsverhalten ein und werden bei Teamtrainerfortbildungen und anderen internen Ausbildungen an die Teamtrainer und andere Bedarfsträger weitergegeben.

Die in 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 hoch gegangen 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 auf einen Tisch ist dann sinnvoll, wenn die Beteiligten das gemeinsame Gespräch nicht verweigern und die Diskussion so geführt werden kann, dass nicht immer die volle Wucht der Emotion durchschlägt. Das Ziel dieser Maßnahme ist die Wiederherstellung von zumin-

dest 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 in ihrer Zusammenarbeitsfähigkeit mit anderen Teams stärken. Hier erfolgt auch eine Zusammenarbeit mit Teamtrainern für Führungsverhalten.

In der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams, aber auch mit den anderen Professionen geht es um ein gesundes Maß von Kooperation und Konkurrenz. 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. Dieses ist speziell in Einsatzorganisationen besonders gefordert. 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 allein beschränkt auf die Abstimmung zwischen Führung und Mitarbeiter. Sie

umfasst weitaus mehr Einflussbereiche, die abzustimmen sind. Gelebte Konfliktkultur umfasst auch die Beschäftigung mit unangenehmen Fragen. Der Weg, den die Streitkräfte des Österreichischen Bundesheeres hier eingeschlagen haben, wurde zum Vorzeigeprojekt. Bei der IRIS Preisverleihung im Jahr 2015 erhielt sie die Auszeichnung für die Kategorie Öffentlicher Bereich. ■

WEITERFÜHRENDE INFOS:

- Oliver Jeschonek, Elvira Hauska: „Armee neu denken. Fallstudie Mediative Organisationsentwicklung am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres“, Organisationsentwicklung 3/2015, S. 68 - 75
- www.bundesheer.at Homepage des Österreichischen Bundesheeres
- www.oebm.at: Homepage des größten österreichischen Bundesverbands für Mediation
- www.boep.or.at: Homepage des Berufsverbands österreichischer PsychologInnen
- www.tagdermediation.at Informationsplattform rund um den Internationalen Tag der Mediation in Österreich
- www.iris.or.at Verein zur Förderung der Konfliktkultur, Verleihung von Gütesiegeln für gelebte Konfliktkultur



Elvira Hauska, Fachautorin, Konfliktmanagerin,
Bernhard Penz, Leitender Psychologe in den Streitkräften

Oliver Jeschonek, Unternehmensberater,
eingetragener Mediator und Berufssoldat,
eh@elvira-hauska.at



ZUSAMMENFASSUNG



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

SUMMARY



Rondo Ganahl, a Vorarlberg-based paper and corrugated board mill, have run a project for hand injury prevention. After evaluating the situation, a user matrix was devised that specifies safety gloves needed for the project with the silver Good Practice Award. ■

RÉSUMÉ



Un projet concernant l'évitement de blessures aux mains a été mené dans la fabrique de papier et de carton ondulé Rondo Ganahl de la région de Vorarlberg. Après un état des lieux, on a élaboré une grille de l'utilisateur dans laquelle les gants de protection utilisés sont notés. Le projet a obtenu son « Good Practice Award » d'argent lors de la campagne « Si les mains vont bien, tout va bien ». ■