

Symposium Psychologie im Militär

Gerald Moser und Konrad Tamegger

Schriftenreihe der
Landesverteidigungsakademie



UNSER HEER



Schriftenreihe der
Landesverteidigungsakademie

Gerald Moser und Konrad Tamegger

Symposium Psychologie im Militär

7/2024

Wien, Juni 2024

Impressum:

Medieninhaber, Herausgeber, Hersteller:

Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung
Rossauer Lände 1
1090 Wien

Redaktion:

Landesverteidigungsakademie
Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie

Copyright:

© Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung
Alle Rechte vorbehalten

Juni 2024

ISBN 978-3-903359-91-8

Druck:

ReproZ W 24-2905
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Inhaltsverzeichnis

Symposium Psychologie im Militär 2022.....	5
<i>Gerald Moser</i>	
Das Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik (ZMFW).....	7
<i>Gerd Hiess</i>	
„Leadership (always) matters“ – vom Einfluss der Führung auf die Motivation.....	17
<i>Hubert Annen</i>	
Alkoholauffällige Mitarbeiter:innen im Dienst – Warum und Wie man sich mit dem Thema beschäftigen sollte.	33
<i>Wolfgang Beiglböck & Senta Feselmayer</i>	
Herausforderungen der duldungspflichtigen Diagnostik in den Stellungskommissionen	56
<i>Mario Wallner</i>	
Von der Notfallpsychologie zu Traumafolgeerkrankungen Symptome und Handlungsempfehlungen	64
<i>Barbara Juen, Alexander Kreh & Dietmar Kratzer</i>	
Psychologische Grundlagen von Vernehmungen – worauf müssen Kommandantinnen oder Kommandanten achten?	80
<i>Stefan Rakowsky</i>	
Psychologische Eignungsuntersuchungen im Ressortbereich des BMLV	91
<i>Alexander Birner, Alina Bugelnig, Maria Gruber & Kriztina Trunetz</i>	
Frauen und Streitkräfte (SK), Geringe Behaltezahlen	112
<i>Andreas Hofer</i>	
Der Einfluss von Gender-Stereotypen auf die Position von Soldatinnen im österreichischen Bundesheer.....	131
<i>Hjördis Kasamas</i>	

Die Jugend am Beginn des 21. Jahrhunderts	161
<i>Bernhard Heinzlmaier</i>	
Steigerung der psychischen Leistungsfähigkeit durch Mental- und Motivationstraining.....	169
<i>Annett Heidler</i>	
Suizidprävention im ÖBH.....	173
<i>Christoph Kabas, Konrad Tamegger & Birgit Schlatter</i>	
Was kann eine Führungsperson in einer belastenden Situation für sich selbst tun?	194
<i>Frank Fischer</i>	

Symposium Psychologie im Militär 2022

Psychologie und Militär sind seit jeher eng miteinander verbunden. Neben den allgegenwärtigen Anforderungen in Einsatz und Ausbildung stellen Ressourcenknappheit und nicht zuletzt die weltweite Pandemie Führungskräfte im Militär vor ganz besondere Herausforderungen.

Das Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik der Landesverteidigungsakademie veranstaltete vor diesem Hintergrund das Symposium „Psychologie im Militär“, um aktuelle und insbesondere praxisrelevante psychologische Expertise im Ressort verfügbar zu machen. Zielgruppe der Veranstaltung waren Führungskräfte und psychologisches Fachpersonal des BMLV bzw. des Bundesheeres.

Es nahmen bei dieser Veranstaltung rund 100 Personen vor Ort und ca. 25 via Live Stream teil. Das Publikum war bunt gemischt von militärischen Kommandanten, über zivile Führungskräfte bis zu Militärpsychologen und Peers.

Inhaltlich wurde ein breites Programm an Vorträgen und Workshops zu Themen wie Leadership, Truppenpsychologie, psychologische Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personalauswahl, Notfallpsychologie oder Herausforderungen im Zusammenhang mit Diversität geboten. Darüber hinaus rundeten Vorträge zu aktuellen gesellschaftlichen Themen und häufig auftretenden Fragen bzw. Problemstellungen der Militärpsychologie das Profil des Symposiums ab. Ziel war es, mit Kommandanten und Führungskräften Problemstellungen zu erörtern und mögliche Lösungswege aufzuzeigen sowie auch über den Tellerrand des BMLV hinauszublicken.

Internationale Expertinnen und Experten aus Forschung und Militärpsychologie vermittelten dabei im Rahmen laienverständlicher Vorträge und praxisorientierter Workshops aktuelle Erkenntnisse aus ihren jeweiligen Fachgebieten. Der bekannte Jugendforscher Prof. Bernhard Heinzlmaier vom Institut für Jugendkulturforschung und Kulturvermittlung beschäftigte sich in seinem Impulsvortrag sowie in einem Workshop mit den Themen „Umgang

mit jungen Erwachsenen – Was kann das ÖBH von zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten?“ und „Wie kann oder soll die Ausbildung und die Führung im Hinblick auf die Jugend gestaltet sein?“.

Auch die Darstellung von Forschungsergebnissen im militärischen Bereich kam nicht zu kurz. So referierte Dr. Hubert Annen von der schweizerischen Militärakademie/ETH Zürich über Leadership und Motivation im militärischen Kontext und präsentierte neueste Forschungsergebnisse.

Diese Publikation der Landesverteidigungsakademie fasst die wichtigsten Ergebnisse und Vorträge dieses Symposiums zusammen. Mein Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, welche sich mit Beiträgen an dieser Publikation beteiligen!

Gerald Moser

Das Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik (ZMFW).

Gerd Hiess

Das Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik (ZMFW) an der Landesverteidigungsakademie (LVAk) besteht unter diesem Namen seit 2015. Gegründet wurde es 1992 als Wehrpädagogische Abteilung der LVAk, die über die Jahre zum Institut für Militärsoziologie und Militärpädagogik und später zum Institut für Human- und Sozialwissenschaften erweitert wurde. Das ZMFW ist für Forschung und Lehre in den für Militär und Führung relevanten Bereichen der Geistes-, Human- und Sozialwissenschaften, darunter die Psychologie, zuständig. In Teilen wechselten die Zuständigkeiten über die Jahre – neue Themengebiete kamen hinzu (Gleichstellung, Diversität), andere fielen weg (empirische Sozialforschung, Fragen des Dienstbetriebes).

Abgedeckt werden diese Aufgaben durch die drei Hauptreferate des ZMFW: „Wehrpolitik, Staats- und wehrpolitische Bildung“, „Menschenführung“ und „Innere Ordnung“. Die administrative und organisatorische Abwicklung der Tätigkeiten des ZMFW erfolgt im Referat „Zentrale Aufgaben“.

Im Hauptreferat „Wehrpolitik, Staats- und Wehrpolitische Bildung“ ist die Aus-, Fort- und Weiterbildung der „Informationsoffiziere“ des Bundesheeres angesiedelt. Diese rund 630 Berufs- und Milizsoldaten leisten Aufklärungsarbeit über Sicherheitspolitik, Landesverteidigung und Bundesheer, vor allem an Schulen. Einmal jährlich gibt es den „Tag der Informationsoffiziere“ zur Vernetzung und Fortbildung der Informationsoffiziere. Neu ist der „Informationsoffizier extern“. Das Angebot richtet sich hauptsächlich an Lehrer, die für eine künftige Verwendung als Referenten für Geistige Landesverteidigung zusätzlich eine maßgeschneiderte Ausbildung erhalten, um bei der Wiederbelebung der Geistigen Landesverteidigung an den Schulen

entsprechend gerüstet zu sein. Ebenfalls neu etabliert wurde der Informationsoffizier-Spezialist, der im gegenwartsbezogenen Umgang mit dem Nationalsozialismus sowie mit den Themenkomplexen Antisemitismus, Rassismus, Radikalismus, Extremismus und Totalitarismus speziell geschult ist. Diese Ausbildung ist Teil der Zusammenarbeit des Bundesheeres mit dem Mauthausen Memorial, zu dem auch das Projekt „Herausforderungen der (wehrpolitischen) Bildung im Spannungsfeld von Totalitarismus, Autoritarismus, Rassismus, Antisemitismus und politischem/religiösem/ethnischem Radikalismus/Extremismus“ gehört. Das Hauptreferat ist weiters für die Inhalte der (online verfügbaren) Stundenbilder zur Staats- und wehrpolitischen Bildung zuständig. Deren Folien und Begleittexte bilden die Grundlage für den Unterricht der Grundwehrdiener. Online verfügbare Wehrpolitische Informationen sowie die Wehrpolitische Mappe liefern Informationsmaterial zum Themenbereich. Ein weiterer Schwerpunkt des Hauptreferates ist die Ausbildung für die „Trainer Kommunikation“. Diese sind zur Durchführung von Trainings in sämtlichen Kommunikationsausbildungen, in Rhetorik sowie in der Moderations- und Präsentationstechnik befähigt. Zum FH-Bachelorstudiengang „Militärische Führung“ trägt das ZMFW mit der Lehrveranstaltung „Kommunikation“ bei.

Das Hauptreferat „Innere Ordnung“ befasst sich mit geisteswissenschaftlichen Belangen, die den Dienstbetrieb des Bundesheeres betreffen. Grundsätzliche Fragen zu Führungsphilosophie, Militärethik und Militärsoziologie werden hier aufgearbeitet, aber auch praktische Fragen zu Wissenschaft und Forschung behandelt. Aktuelle Projekte betreffen die Kasuistik in der Ethikausbildung, das Forschen in Militär und Militärwissenschaft, Ressourcenaktivierung unter Stressbedingungen sowie „Herausforderungen für das ÖBH zum Schutz von kulturellem Erbe in den Konflikten des 21. Jahrhunderts“. Der militärische Kulturgüterschutz gehört ebenfalls zum Zuständigkeitsbereich dieses Hauptreferates. Darunter fällt die Verantwortung für die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Verbindungsoffiziere für den militärischen Kulturgüterschutz, für die ein Grundlehrgang und ein Seminar angeboten werden. Zur besseren Verankerung des militärischen Kulturgüterschutzes im

Bundesheer werden entsprechende Unterrichtseinheiten in die Generalstabsausbildung und das Lehrstabsspiel integriert. Betreut werden auch die Militärexperten für den militärischen Kulturgüterschutz. Das zuständige Referat arbeitet eng mit der Österreichischen Gesellschaft für Kulturgüterschutz, der Organisation „Blue Shield“, der UNESCO, dem Bundesdenkmalamt und dem Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten zusammen. Eine Wanderausstellung zum Thema wird derzeit erstellt und soll ab dem nächsten Jahr gezeigt werden. Forschung und Lehre im Bereich Gleichstellung gehören ebenfalls zur „Inneren Ordnung“. Das Seminar „Grundlagen der Gleichstellung“ vermittelt Basiswissen zum Thema. Weiters werden Unterstützung und Beratung in Fragen der Gleichstellung geboten. Vermittelt werden die von diesem Hauptreferat bearbeiteten Gebiete in den Veranstaltungsformaten Kulturwissenschaftlicher Dialog, Humanwissenschaftliches Kolloquium und in den Seminaren Civil Military Relations sowie „Sozialwissenschaften & Militär“ sowie in der Lehrveranstaltung „Militäretik“ im Rahmen des FH-Masterstudienganges „Militärische Führung“ bzw. der Generalstabsausbildung.

Mit der der Umwandlung der Abteilung in das ZMFW 2015 wurden jene Kräfte, welche schon bisher in den Bereichen Führungsverhaltensausbildung, Führungsbegleitung und Kommunikationsausbildung tätig waren, zusammengeführt und neu ausgerichtet, um die Kompetenzen in der Menschenführung, die über Jahre aufgebaut worden waren, zu bündeln und besser verfügbar zu machen.

Anwendungen des Führungsverhaltens, Konfliktmanagements und der Kommunikation spielen im Bundesheer eine wichtige Rolle, einerseits bei der Menschenführung, andererseits im Bereich Coaching, Mediation und Teamentwicklung. Diese Expertise soll sicherstellen, dass die Führung und Ausbildung im Bundesheer zeitgemäß, wertschätzend, praxisorientiert, motivierend und geschlechter- bzw. diversitätsgerecht ist. Um das zu gewährleisten, bildet das ZMFW „qualifiziertes Personal“ für die „personenbezogene berufliche Beratung“ aus (beides Fachbegriffe des Bundesheeres). Dazu

gehört auch die Zuständigkeit für die Fort- und Weiterbildung dieses Personals, die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Bereiches Menschenführung, das Qualitätsmanagement des Beratungssystems im Bundesheer und die unmittelbare Durchführung von Beratungstätigkeiten mit professionellem Personal.

Dieses System der personenbezogenen beruflichen Beratung im Bundesheer gibt es seit 2018. Der Einführung war ein längerer Prozess vorausgegangen, in dem Potentiale zur Verbesserung des persönlichen Handelns in der Führung von Menschen erhoben wurden. Die „Trainer“, die aus der Ausbildung zum „qualifizierten Personal“ hervorgehen, sind für die Vermittlung von Ausbildungsmethodik und Führungsverhalten geschult. „Um Trainer-Anwärter“ zu werden, ist für Berufssoldaten eine zweijährige Berufserfahrung, für Zivilbedienstete eine fünfjährige Berufserfahrung und für Miliz-Offiziere und -Unteroffiziere die Absolvierung einer Beordneten-Waffenübung (BWÜ) erforderlich. In einem Auswahlverfahren wird die grundsätzliche Eignung zum Trainer festgestellt. Voraussetzungen sind eine gefestigte Persönlichkeit, die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Beobachtungen auszudrücken, Kreativität, Kritikfähigkeit, die Fähigkeit, bei Handlungen sozial verantwortungsvoll zu agieren sowie eine sehr gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Der erste Teil der Ausbildung ist das „Basismodul“ (rund 20 Teilnehmer/Jahr), darauf aufbauend folgt das Modul „Führung“ (oder „Kommunikation“). Die Traineranwärter lernen in den Lehrveranstaltungen Führungstechniken, Führungsstile, Gruppen- und Rangdynamik kennen, wie man sie erklärt und im militärischen Dienstbetrieb umsetzt. Es wird phasenweise das selbständige Leiten einer Gruppe unter Aufsicht erprobt und das eigene Verhalten als Trainer reflektiert. 10 Stunden Einzel- und 20 Stunden Gruppen-Supervision schließen die Ausbildung zum „Trainer Führung“ ab.

Die „Teamtrainer“ verfügen zusätzlich zur Trainer-Ausbildung über eine Ausbildung im Bereich Coaching und Supervision, die im Rahmen des „Basismoduls Teamtrainer“ stattfindet. Hier lernen die Trainer Systemtheorie

und Beratungssysteme kennen. Es werden die organisatorischen Rahmenbedingungen des Supervisionsablaufes im Einzel- und Gruppensetting unterrichtet sowie die Methoden, ihre Wirkung und Anwendung. Ergänzt wird dieser Unterricht durch eine Lernsupervision im Einzelsetting und eine Fallsupervision. Die Lehrveranstaltung zu Konflikt und Konfliktlösung behandelt die Arten und Eskalationsstufen von Konflikten. Die Trainer werden in die Lage versetzt, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und mit entsprechenden Interventionen zu bearbeiten/lösen.

Aufbauend auf das Basismodul können die Teamtrainer zusätzlich noch die Module „Team- und Organisationsentwicklung“ und „Konfliktmoderation“ absolvieren.

In der Team- und Organisationsentwicklung wird dem Teamtrainer beigebracht, Besonderheiten von Systemen und Kulturen zu erkennen und daraus Rückschlüsse auf das eigene Verhalten als Trainer zu ziehen. Durch die Kenntnis der Abläufe von Teamentwicklungsprozessen (Erstkontakt, Follow-up) soll der Teamtrainer in der Lage sein, selbige unter Einsatz von Hypothesenbildung zu planen und durchzuführen. Im praktischen Teil der Ausbildung wird dem Teamtrainer beigebracht, als Beobachter die Besonderheiten von Teams und Prozessen zu erkennen und deren Bedeutung darzustellen. So gewöhnt er sich an das Agieren als Trainer eines Teams (strukturierte Gruppe) und entwickelt sein Verhalten weiter. Zur Teamentwicklung werden ihm spezielle Methoden beigebracht, sodass er Interventionen zielgerichtet und auftragsorientiert einsetzen kann. In der Organisationsentwicklung und im Großgruppentraining werden ebenfalls unterschiedliche Methoden unterrichtet.

Im Modul Konfliktmoderation lernen die Teamtrainer die Basismechanismen der Konfliktdynamik, deren Wirkung, die Konfliktdimensionen, Konfliktarten und deren Zuordnung zu den jeweiligen Eskalationsstufen. Mit diesem Wissen können Konflikte analysiert sowie gezielte Interventionen geplant, angewandt und moderiert werden. Dem Teamtrainer werden die Struktur und der Ablauf von Konfliktmoderation und die darin vorkommenden Rollen

beigebracht. Dazu gehört die Kenntnis von Grundlagen der Kommunikationswissenschaft und ihr Einsatz.

Die höchste Qualifikationsstufe in der Ausbildung zum „qualifizierten Personal“ ist der „Lehrtrainer“. Lehrtrainer haben die Befähigung zur Ausbildung der oben genannten Trainer und Teamtrainer sowie zur Unterstützung und Weiterentwicklung des „qualifizierten Personals“ durch Praxisbegleitung und Fortbildungen.

Die Trainer- bzw. Teamtrainerausbildung erfolgt mittels folgender Methoden:

- Problemorientierung: Vorwiegende Orientierung der Ausbildung an den Bedürfnissen der jeweiligen Teilnehmer.
- Transferorientierung: Durch geeignete Maßnahmen ist der Transfer des Erlernten in die Praxis abzusichern.
- „Doppeldecker-Prinzip“: In der Ausbildung müssen dieselben Prinzipien verfolgt werden, die den Teilnehmern für ihre Praxis vermittelt werden sollen, z. B. Selbstständigkeit oder Berücksichtigung der sozialen Vorgänge beim Führungsvorgang.
- Signifikantes Lernen: Durch „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“ ist die ganze Person der Lernenden anzusprechen. Dies wird am ehesten durch Simulation erreicht (z. B. Rollenspiel).
- Eigenverantwortung: Die Teilnehmenden in den Lehr-Lernprozess einbinden, um ihnen die Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu verdeutlichen.

Jedes Jahr werden ca. 130 Personen zu „qualifiziertem Personal“ im Bereich Führung ausgebildet. Das ZMFW führt eine Evidenz aller Trainer und Teamtrainer. Die Fortbildung dieses Personals mit dem Ziel der Wissensvertiefung im Fachbereich sowie der Weiterentwicklung des eigenen Trainerverhaltens zählt ebenfalls zu den Aufgaben des ZMFW. Angeboten werden zu diesem Zweck Themen wie Change Management oder Resilienz.

Training in Führungsverhalten und Ausbildungsmethodik ist Bestandteil aller Ausbildungen für Kadersoldaten. Das ZMFW selbst führt dazu aktuell die Lehrveranstaltung Führungsverhalten an der Heeresunteroffiziersakademie durch. Zusätzlich können, durch die jeweiligen Lehrgangsverantwortlichen, Coachings (Einzel- und Gruppensetting) für die Lehrgangsteilnehmer angefordert werden.

Coaching ist ein zeitlich und thematisch begrenzter, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, um Selbstgestaltung und Selbstmanagement bei Führungskräften im Sinne der Personalentwicklung zu fördern. Coaching wird für die Angehörigen des Ressorts als Einzel- oder Gruppencoaching angeboten. Die Durchführung kann das Ergebnis eines Mitarbeitergespräches sein oder eine Ergebnismaßnahme in einem Teamentwicklungsprozess. Coaching wird mittels des Präventiv-, des Defizit- und des Potentialansatzes im Rahmen der Führungsbegleitung durchgeführt. Der Defizitansatz zielt auf die Behebung aktueller Probleme, der Präventivansatz sucht das Entstehen von Probleme zu verhindern und der Potentialansatz will Potentiale ausschöpfen bzw. entdecken.

In der Kaderfortbildung kann im Rahmen der Führungsbegleitung für einen bestimmten Personenkreis ein – eigens auf diesen zugeschnittenes – Training für Führungsverhalten abgehalten werden. Zur Führungsbegleitung gehört auch die Teamentwicklung, ein Training für eine strukturierte Gruppe (Organisationselement des Bundesheeres), die in Situationen wie bei einem Wechsel des Leiters bzw. Kommandanten oder Änderungen in der Organisationsstruktur zur Anwendung kommt. Solche Trainings werden immer mit dem Kommandanten bzw. Leiter durchgeführt. Ein Follow-up ist verpflichtend innerhalb von sechs Monaten durchzuführen.

Die Supervision ist ein Format, das ebenfalls in der Führungsunterstützung zur Anwendung gelangt. Sie kann entweder durch einzelne Bedienstete oder durch eine Gruppe von gleichen Aufgabenträgern zur Steigerung des professionellen Handelns auf Wunsch oder auf Anordnung in Anspruch genommen werden. Durch Selbstreflexion sollen Kompetenzen für den adäquaten

Umgang mit herausfordernden beruflichen Situationen geweckt werden und Handlungsoptionen für die Supervisanden aufgezeigt werden.

Mentoring – die Einführung in den Berufsalltag, die Weitergabe von praktischen Tipps zu informellen Regeln und Abläufen im Dienst sowie die Einbindung in bestehende Netzwerke – wird als Führungsbegleitung durchgeführt. Das ZMFW unterstützt das Mentorinnenprogramm, das speziell für Frauen im Bundesheer entwickelt wurde. Dabei werden angehenden Mentorinnen, für die es eine eigene Schulung gibt, vor allem Coaching-Kompetenzen vermittelt.

An der Landesverteidigungsakademie leistet das ZMFW umfassende Unterstützung beim FH-Masterstudiengang „Militärische Führung“ bzw. bei der Generalstabsausbildung. Zu Beginn des Studienganges wird ein 5-tägiges Seminar mit dem Schwerpunkt Teambuilding durchgeführt. Mittels eines Logbuchs zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung besteht die Möglichkeit zur Reflexion mit dem Lehrgangskommandanten in periodisch stattfindenden Rückmeldegesprächen. Die Teilnehmer dieser Ausbildung erhalten in beiden Studienjahren Personalcoachings mit Reflexionen zu den Jahresenden. In der Lehrveranstaltung „Konfliktmoderation“ lernen sie, Konflikte zu erkennen und zuzuordnen sowie Konflikte geringerer Ausprägung zu moderieren. Die Lehrveranstaltung über „Kommunikationssysteme“ behandelt Phänomene der alltäglichen Kommunikation. „Diversity Management und Interkulturalität“ soll einerseits den Nutzen von Vielfalt im System Bundesheer bewusstmachen, andererseits die Herausforderungen durch interkulturelle Begegnungen aufzeigen.

Im Rahmen der Führungsunterstützung werden vom ZMFW innerhalb des Bundesheeres Mediation und Konfliktmoderation angeboten. Mediation ist ein außergerichtliches, strukturiertes Verfahren der Konfliktbearbeitung im Sinne des Zivilrechtsmediationsgesetzes (ZivMediatG idgF), das zu einer informellen, selbstbestimmten und einvernehmlichen Vereinbarung der Streitparteien führen soll. Der Mediator fungiert dabei als fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler, der mit anerkannten Methoden der Mediation arbeitet. Die Mediation kann von den Konfliktparteien vereinbart werden oder durch

den Dienststellenleiter bzw. Einheitskommandanten angefordert werden. Sie soll dazu führen, dass die Leistungsfähigkeit einer Organisation, die durch einen Konflikt beeinträchtigt wurde, wiederhergestellt wird. In engem Bezug dazu steht die Konfliktmoderation, die vor allem zur betrieblichen oder organisationalen Problembewältigung bzw. für Vermittlungstätigkeit vorrangig bei Gruppenkonflikten von allen Dienststellenleitern bzw. vom Einheitskommandanten aufwärts beansprucht werden kann. Coachings und Mediationen werden vom ZMFW für rund 1.800 Personen jährlich durchgeführt.

Die Organisationsentwicklung ist ebenfalls Bestandteil der Führungsunterstützung. Wenn es in der Organisation des Bundesheeres bzw. seinen Organisationselementen zu Veränderungen kommt, sollte die Organisationsentwicklung als Strategie des geplanten und systematischen Wandels berücksichtigt werden. Sie kann für Großgruppenveranstaltungen genutzt werden, um die Mitarbeiter in die geplanten Änderungen miteinzubeziehen.

Forschung in den genannten Fachgebieten gehört ebenfalls zu den Aufgaben des ZMFW. Sie dient der Weiterentwicklung und Vertiefung der Expertise in den Beratungsformaten. Aktuell laufen Projekte zu den Themen „Mediation und militärische Führung“ und „Mediativer Kompetenzerwerb von Führungskräften des ÖBH“. Bei ersterem geht es, in Zusammenarbeit mit der Universität Klagenfurt, dem Österreichischen Bundesverband für Mediation und dem Konfliktforscher Friedrich Glasl, um die Entwicklung von Handlungsanleitungen für Mediation im Bundesheer, die im Einsatz benötigt werden. Das Forschungsprojekt zum „mediativen Kompetenzerwerb“ findet in Zusammenarbeit mit der Universität Graz statt und hat die Steigerung der Kompetenz von Führungskräften im Bereich Mediation zum Inhalt.

Um einen kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozess zu garantieren, werden sämtliche (Lehr-) Veranstaltungen des ZMFW evaluiert. Durchgeführt werden die Evaluierungen mit einem standardisierten Fragebogen, der elektronisch über „Lime Survey“ verfügbar ist. Papierfragebögen sollen nur in Ausnahmefällen verwendet werden. Um den Einstieg in die Befragung zu

erleichtern, werden bei allen (Lehr-)Veranstaltungen Kärtchen im Visitenkartenformat ausgegeben, auf denen die Internet-Adresse und auch ein QR-Code für die Befragung angegeben sind. Bei Aus-, Fort- und Weiterbildungen für „qualifiziertes Personal“ wird ein eigener Fragebogen verwendet. Dieser verbleibt bei den Trainern und dient der Supervision selbiger. Einmal jährlich führt das ZMFW einen Qualitätszirkel durch, bei dem Ableitungen aus den Evaluierungsdaten getroffen werden, die dann im Sinne eines Qualitätssicherungsprozesses in die Ausbildungen und Veranstaltungen des ZMFW einfließen.

„Leadership (always) matters“ – vom Einfluss der Führung auf die Motivation

Hubert Annen

Die Fülle an Literatur und Kursangeboten zum Thema Leadership macht deutlich, welche Bedeutung man diesem Themenbereich beimisst. In Medienberichten aus Sport, Wirtschaft und Politik werden Führungskräfte für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich gemacht. Auch in der wissenschaftlichen Literatur mangelt es nicht an Beweisen, dass Vorgesetzte nicht nur bei der Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Zielerreichung eine wesentliche Rolle spielen, sondern auch für Motivation und Wohlbefinden zuständig sind (Barling, Christie, & Hopton, 2010; Day & Lord, 1988; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014).

Angesichts der gravierenden Konsequenzen, die Führungsentscheidungen und -handlungen im militärischen Umfeld haben, liegt es schliesslich nahe, dass moderne Streitkräfte grossen Wert auf Leadership legen (z.B. Caslen & Matthews, 2020). Gerade mit Blick auf den aktuellen Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine wird verschiedentlich angemerkt, dass die starke Gegenwehr der ukrainischen Streitkräfte auch auf deren überlegene, weil zeitgemässere und flexiblere Führungskultur zurückzuführen sei (Konaev & Daniels, 2023). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Vorkehrungen militärische Organisationen treffen müssen, um im Ernstfall über gute Führungskräfte und eine erfolgsversprechende Führungskultur zu verfügen. Die diesbezüglichen Diskussionen drehen sich unter anderem darum, inwiefern sich richtig gute Leadership sowieso erst in einem Ernstfall offenbart, und inwiefern man sich allgemein bei wissenschaftlichen bzw. zivilen Führungstheorien bedienen kann und soll.

Die gute Führungsperson wird im Ernstfall erkennbar – ja, aber ...

Das Urteil, das Mitarbeitende über die Leadership-Qualitäten von Vorgesetzten haben, speist sich nicht zuletzt aus den Wahrnehmungen in kritischen Situationen (Schein, 1992). Wenn die Dinge aus dem Ruder zu geraten scheinen, wenn schwierige Entscheidungen gefällt werden müssen oder wenn unangenehme Massnahmen zu treffen sind, richten sich die Blicke auf die Führungsperson. Es überrascht folglich nicht, dass es auch diesbezüglich nicht an Literatur mangelt (vgl. Holenweger, Jager, & Kernic, 2017; Sweeney, Matthews, Lester, Hannah, & Reed, 2022). Leader müssen in solchen Fällen in der Lage sein, ihre Fähigkeiten *unmittelbar* unter Beweis zu stellen, in aller Regel geschieht dies *unter Beobachtung*, und schliesslich ist auch klar, dass er oder sie die *Verantwortung* für das Handeln trägt (Annen, Brazil, & Delaney, 2022). Es ist nicht nur eine Reaktion gefragt, vielmehr wird erwartet, dass die Führungskraft Orientierung in Richtung einer Verbesserung der Lage spendet. Dabei muss sie die vorliegenden Informationen aufnehmen und verarbeiten können, sich dabei einerseits der vorhandenen Führungsinstrumente und -prozesse bedienen und andererseits ausreichend kognitive Kapazität und Offenheit bewahren, um gegebenenfalls alternative Lösungen in Betracht zu ziehen. Diese Form der kognitiven Flexibilität hat in den vergangenen Jahren unter der Bezeichnung «ambidextrous leadership» an Bedeutung gewonnen (March, 1991; Alghamdi, 2018). Des Weiteren reicht es nicht, wenn man persönlich davon überzeugt ist, dass sich die Dinge zum Guten wenden werden. Diese Zuversicht soll man als Leader auch glaubwürdig ausstrahlen, damit sich Unterstellte davon anstecken lassen. Das bedingt, dass Emotionen kontrolliert und gesteuert werden können. Wie man es von Mentaltrainings bei Sportlern und Sportlerinnen kennt oder wie es zunehmend in Resilienztrainings für Angehörige von Armeen und Blaulichtorganisationen praktiziert wird (Niederhauser, Züger, & Annen, 2017), gilt es hier, kritische Situationen und damit verbundene schädliche emotionale Reaktionen zu antizipieren und günstigere Alternativen zumindest vor dem geistigen Auge einzuüben. Zu guter Letzt reicht das alles nicht, wenn die Führungsperson

Defizite im Kommunikationsverhalten aufweist. Sie muss in der Lage sein, die passenden Worte zu finden. Nicht umsonst dienen Aussagen, die Politiker in entscheidenden Phasen von Kriegen gemacht hatten, auch heute noch als Orientierung. Man denke da nur an Churchills «We shall fight on the beaches» oder, ganz aktuell, an Selenskis «I need ammunition, not a ride».

Es ist also unbestritten, dass Entscheidungen, Anweisungen und Verhalten von Führungspersonen in Extremsituationen besonders gravierende Auswirkungen haben und entsprechend einprägsam sind, und zwar sowohl in die positive als auch negative Richtung. Mitunter wird daher angemerkt, dass der richtig gute Leader erst dann überhaupt erkennbar wird. Gerade im militärischen Kontext könnte man nun aber einerseits versucht sein, Mängel in der Führung mit Verweis auf den noch ausstehenden Ernstfall herunterzuspielen und in Aussicht zu stellen, dass man erst dann, wenn's zählt, so richtig zur Hochform aufzulaufen bereit sei. Oder andererseits kann die Zielsetzung der Einsatzfähigkeit militärische Führungskräfte dazu verleiten, auch im Ausbildungsbetrieb vornehmlich auf Befehl und Gehorsam zu setzen und auf diese Weise die negative Konnotation, die dem Begriff «militärische Führung» anhaftet, zu bestätigen.

Gute, d.h. menschen- und auftragszentrierte Führung, ist jedoch unter allen Umständen angezeigt. Dies wird unter anderem durch eine Untersuchung in der US-amerikanischen Armee unterstrichen, in der die Wahrnehmung guter Leadership in Verbindung mit der mentalen Gesundheit und dem Wohlbefinden der Soldaten gebracht wurde. Wenig überraschend konnte ein Zusammenhang zwischen Gefechtsbelastung und dem Anteil an Soldaten mit psychischen Problemen festgestellt werden. Der Prozentsatz an Soldaten mit psychischen Problemen war jedoch in Einheiten, welche die Qualität ihrer Führungskräfte niedrig einschätzte, deutlich höher – und zwar sowohl in jenen Einheiten mit niedriger als auch in jenen mit hoher Gefechtsbelastung (Castro & McGurk, 2007). Die Behauptung «Leadership always matters» wird hier also mit empirischen Daten bestätigt. Entsprechend zielführend ist es demnach, hohe Leadership Qualität als Fähigkeit, im Sinne der «adaptive

leadership» (Yukl & Mahsud, 2010; Yukl, 2012), das Führungsverhalten der jeweiligen Situation anzupassen, zu bezeichnen.

Wie sich dies im Führungsalltag ausdrückt, d.h. wie die einzelne Führungsperson dies interpretiert und in Verhalten umsetzt, ist jedoch individuell. Und inwiefern dieses Verhalten als positiv wahrgenommen wird und zum Erfolg führt, ist abhängig vom Kontext. Diese Erkenntnisse sind in der Regel Ausgangspunkt für die Diskussion um den «richtigen» Führungsstil.

Der „richtige“ Führungsstil – eine Glaubensfrage, oder ...?

Die Debatte um Führungsstile ist mehr als hundert Jahre alt und deren Ursprünge lassen sich auf Max Weber zurückführen, der in diesem Zusammenhang von autokratischem (Selbstherrschaft) und patriarchalischem Führungsstil (Stammesführer) sprach (Weber, 1922). Gemeinhin wird jedoch Kurt Lewin als Vater der klassischen Führungsstile bezeichnet. Er unterschied autoritäre, kooperative und laissez-faire Führung und untersuchte die Wirkung und Eigenschaften dieser Führungsstile an Jugendgruppen (Lewin & Lippitt, 1938). Während sich bis Ende der 60er-Jahre die Forschung auf die Persönlichkeit des oder der Führenden bzw. auf sein oder ihr Verhalten konzentrierte, dominierten dann bis Anfang der 80er-Jahre situative Ansätze (z.B. Hersey & Blanchard, 1982). Seit Mitte der 80er-Jahre rückten diverse Ansätze zur charismatischen Führung in den Vordergrund, wobei der transformationale Führungsstil eine dominierende Rolle einnimmt (Antonakis & Day, 2018).

Bei der transformationalen Führung geht um eine spezielle Art der Einflussnahme, welche die Unterstellten miteinbezieht und ihre Bedürfnisse und Werte berücksichtigt. Durch das Ansprechen der intrinsischen Motivation wird das Erreichen langfristiger Zielsetzungen von Führungspersonen und Unterstellten begünstigt (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). Konkret heisst dies, dass Mitarbeitende durch Verhaltensweisen des oder der Vorgesetzten wie beispielsweise Vorbildfunktion, Sinnstiftung, intellektuelle Stimulierung oder individuelle Förderung geführt werden. Der transformationalen Führung wird häufig die transaktionale Führungsstrategie der bedingten Belohnung gegenübergestellt. Hier bestimmen die Führungskräfte die Aufgaben,

weisen Rollen zu und legen Leistungskriterien sowie die Belohnung bei Erbringung der Leistung fest (Bass, 1985; 2008). Allerdings sollen transformationale und transaktionale Führung nicht als Gegensätze betrachtet werden. Sie ergänzen sich vielmehr und treten bei einer Führungsperson in unterschiedlichem Umfang und Intensität auf. Je nachdem ist es nämlich angezeigt, eine klar definierte Leistung zu fordern und diese bei Erreichen zu honorieren oder bei Nicht-Erreichen zu sanktionieren. Will sich die Organisation jedoch weiterentwickeln und die Potenziale ihrer Mitarbeitenden optimal nutzen, ergibt es Sinn, sich an den Grundsätzen der transformationalen Führung zu orientieren (Demont-Biaggi, Eggimann, & Annen, 2023).

Mit dem Anspruch, fehlende wichtige Aspekte jenseits des vorherrschenden transformationalen und transaktionalen Verständnisses von Führung zu erfassen, wurden seit 2000 in der einschlägigen Literatur zahlreiche neue Führungsstile vorgeschlagen und erörtert. Die Rede ist dabei unter anderem von ideologischer Führung, pragmatischer Führung, authentischer Führung, ethischer Führung, spiritueller Führung oder dienender Führung. Aus wissenschaftlicher Perspektive wird angesichts dieses immer unübersichtlicher werdenden Forschungsfeldes der Ruf nach einem neuen ganzheitlichen (full-range) Modell der Führung laut, das die Besonderheiten der verschiedenen Stile erfasst und herausarbeitet (Anderson & Sun, 2017). In der Welt der (Führungs-)Praxis hingegen ist eher ein Glaubensstreit um den «besten» Führungsstil zu beobachten. Führungskräfte identifizieren sich in der Regel stark mit ihrem bevorzugten Führungsstil und fühlen sich entsprechend persönlich angegriffen, wenn dieser in Frage gestellt wird. Daher geht die betreffende Diskussion oft über sachliche Argumente hinaus und wird zu einem vornehmlich emotionalen Thema. Dies erschwert die Pflege und Weiterentwicklung einer glaubwürdigen und kohärenten Führungskultur, da persönliche Präferenzen und Befindlichkeiten zu stark gewichtet werden. Auf welche Weise wissenschaftliche Forschung und daraus gewonnene empirische Evidenz dazu beitragen können, eine Führungskultur zu prägen, wird in der Folge am Beispiel der Schweizer Armee dargelegt.

Führungsforschung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis

Aufgeschreckt durch das Ergebnis der Abstimmung zur Armeeabschaffungsinitiative von 1989, wo ein Drittel der Stimmbürger eine Abschaffung befürwortete, initiierte die Schweizer Armee diverse Massnahmen, um ihr Image zu verbessern. Eine Konsequenz daraus war, das Buch «Menschenorientierte Führung» (Steiger, 1990) zur offiziellen Lehrschrift zu erklären. In der Folge entbrannte eine heftige Diskussion. Unter anderem wurde – wenig überraschend – darüber gestritten, ob man sich damit nicht zu stark dem Diktat ziviler Vorstellungen von Führung beuge und mit einem zu weichen Führungsstil die militärische Auftragserfüllung aus den Augen verliere. Obwohl die Grundsätze der menschenorientierten Führung auf dem Gedankengut der humanistischen Psychologie basierten und insgesamt theoretisch gut fundiert waren, spielten in der betreffenden Debatte wissenschaftliche Aspekte bestenfalls eine untergeordnete Rolle. Als Argumentationsbasis dienten vielmehr individuelle Erfahrungen und Meinungen. Indem aber erstmals ein greifbares Manual für Menschenführung vorlag, war einerseits die Diskussion um den richtigen Führungsstil strukturiert, d.h. es war wenigstens klar, wonach man sich orientieren beziehungsweise worüber man sich aufregen will. Andererseits liess sich die menschenorientierte Führung als inhaltliche Grundlage für die Einführung von relevanten Verfahren zur Auswahl von Führungskräften (Steiger & Annen, 1997) und der umfassenden Aktualisierung des Beurteilungsinstrumentes für Armeeangehörige (Annen, 2000; Annen, 2004; Schweizer Armee, 2004; 2018) verwenden. Im Rahmen der Armeereform XXI (2004) wurde entschieden, dass die «Menschenorientierte Führung» ihr Ablaufdatum erreicht hat. Es steht ausser Zweifel, dass diese Lehrschrift eine Generation militärischer Führungskräfte geprägt hat, für eine präzisere Bilanz fehlt aber die empirische Grundlage.

Hätte man sich die Mühe genommen, die menschenorientierte Führung zu operationalisieren, wäre sie wohl in der Nähe der transformationalen Führung angesiedelt worden. Es erstaunt somit nicht, dass die erste wissenschaft-

liche Studie in der Schweizer Armee, die sich den Effekten von Führungsstilen widmete, die transformationale Führung im Fokus hatte. Stadelmann (2010) konnte dabei zeigen, dass Armeeangehörige, die einen transformationalen Führungsstil erleben, eher bereit sind, einen Sondereffort zu leisten, als solche, die bei ihren Vorgesetzten einen transaktionalen Führungsstil wahrnehmen.

Die transformationale Führung blieb in der Folge Gegenstand von Forschungsvorhaben. Ein weiteres umfassendes Projekt hatte zum Ziel, die zu hohe Dropout-Rate aus den Rekrutenschulen zu erklären sowie konkrete Gegenmassnahmen zu evaluieren. Vor allem wurde untersucht, welchen Effekt die kontinuierliche Steigerung von Belastungen sowie ein gut strukturierter Sportunterricht haben. Die als Interventionsstudie angelegte Längsschnittuntersuchung wurde jedoch auch genutzt, um psychologische Faktoren zu erheben. Dabei stellte sich heraus, dass sich transformationale Führung positiv auf verschiedene Faktoren von Vertrauen, sprich: Vertrauen in Vorgesetzte, Vertrauen in Kameraden und Selbstvertrauen, auswirkt (Annen et al. 2012). Des Weiteren führten die Daten zu Tage, dass wahrgenommene transformationale Führung die Leistungsmotivation und das Extrarollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior; Quelle) steigert sowie das Stresserleben vermindert (Sefidan et al. 2021).

Obschon die oben referierten Untersuchungen auf einem soliden methodischen Vorgehen basieren, kann eingewendet werden, dass die mittels eines Fragebogens deklarierte Bereitschaft, z.B. einen Sondereffort zu erbringen, noch lange nicht heisst, dass dieser im konkreten Fall auch in die Tat umgesetzt würde. Diesem Kritikpunkt wurde mit einer weiteren wissenschaftlichen Untersuchung begegnet. Diese befasste sich zur Hauptsache mit den Instrumenten zur Auswahl von Milizkadern. Wichtig ist dabei zu wissen, dass so genannte Milizkader der Schweizer Armee freiwillig einen bedeutsamen Mehraufwand leisten. Jeder Wehrpflichtige hat grundsätzlich die militärische Grundausbildung (18-wöchige Rekrutenschule) sowie sechs Wiederholungskurse à drei Wochen zu absolvieren. Abhängig davon, ob sie eine

Laufbahn als Unteroffizier oder als Offizier beschreiten, durchlaufen Milizkader zusätzlich anspruchsvolle Führungslehrgänge und müssen mehr Wiederholungskurse leisten. In der Regel bedeutet dies, dass die zivile Studien- oder Berufslaufbahn später in Angriff genommen werden kann und diese auf Grund der militärischen Verpflichtungen auch in den Folgejahren Verzögerungen erfährt. Die Entscheidung für eine Milizkaderlaufbahn kann also als Tatbeweis für den Sondereffort betrachtet werden. Im Rahmen der hier angesprochenen, umfassenden Evaluation der Milizkaderauswahl konnte belegt werden, dass ein fairer, unterstützender und respektvoller Führungsstil mit der Bereitschaft der Unterstellten, eine militärische Kaderlaufbahn einzuschlagen, einher geht. Zudem korreliert die Ausstrahlung des unmittelbaren Vorgesetzten direkt mit der betreffenden Entscheidung von Rekruten (Goldammer & Annen, 2019). Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass die Wirkung der Führungskraft unabhängig von der ursprünglichen Motivation feststellbar ist. Unterstützung, Respekt und Charisma als Bestandteile eines transformationalen Führungsstils haben also einen fassbaren Effekt auf die Motivation von Unterstellten.

Eine weitere konkrete Herausforderung für die Schweizer Armee stellen die vorzeitigen Abgänge in den Zivildienst dar. Wehrpflichtige, die als diensttauglich eingestuft werden, haben die Möglichkeit, ein Zivildienstgesuch zu stellen. Dass sie bereit sind, dafür eine gesamte Dienstdauer, die eineinhalb mal länger als der Militärdienst ist, in Kauf zu nehmen, wird als ausreichender Tatbeweis dafür gewertet, aus Gewissensgründen keinen Militärdienst leisten zu wollen. Anzumerken ist hier jedoch, dass der Zivildienst meistens in der Nähe zum Wohnort, mit zivilen Arbeitszeiten und nicht selten auch in einem den persönlichen Präferenzen entsprechenden Tätigkeitsbereich geleistet werden kann. Es lässt sich also durchaus sagen, dass der Zivildienst eine potenzielle Gefahr für die Alimentierung der Schweizer Milizarmee ist. Entsprechend ergab es Sinn, die Gründe für den Übertritt in den Zivildienst zu erfassen. Angesichts der Ergebnisse erstaunt es nicht, dass dabei Gewissensgründe nicht im Vordergrund standen. Gut 60% der über 2000 befragten

Armeeangehörigen begründeten ihre Absicht, in den Zivildienst zu wechseln, mit den Unannehmlichkeiten des militärischen Lebens, fehlende Motivation zum Militärdienst wurde beinahe ebenso häufig genannt, das Gleiche gilt für die Angst vor der Verpflichtung für eine Kaderlaufbahn. Private Gründe wurden von gut der Hälfte der Befragten angegeben und dann kommen bereits Probleme mit dem militärischen Führungsstil, was von etwas mehr als 40% der potentiellen Abgänger zum Zivildienst genannt wurde. Schaut man sich die Daten zum Führungsstil eingehender an, lässt sich eine hoch signifikante, negative Korrelation zwischen einem wahrgenommenen transformationalen Führungsstil und der Absicht, zum Zivildienst zu wechseln, feststellen (Stampfli & Annen, 2020). Somit liegt ein weiterer empirischer Beweis für die positive Wirkung transformationaler Führung im militärischen (Ausbildungs-)Alltag vor.

In den vergangenen zwanzig Jahren wurde in der Schweizer Armee der bereits bestehende Diskurs zu den Führungsstilen also mit wissenschaftlichen Studien und Ergebnissen angereichert. Dass die betreffenden Erkenntnisse laufend in die Führungsausbildung einfließen, versteht sich von selbst, darüber hinaus finden sich in der Praxis aber noch weitere Spuren.

Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es ...

Wie oben erwähnt, wurden bereits zu Zeiten der menschenorientierten Führung konkrete Massnahmen aus dem propagierten Führungsstil abgeleitet. Dabei orientierte man sich am Postulat von Schein (1992), der ausgehend von seinen Forschungsergebnissen eine Reihe von primären Prozessen aufführte, durch welche die Unternehmens- und Führungskultur an die Organisationsmitglieder weitergegeben werden. Nebst den, ebenfalls bereits genannten, Reaktionen von Führungspersonen auf problematische Vorfälle und Krisen und dem, was sie im Alltag vorleben, geht es um alle Aspekte, die in der Organisation beachtet, beurteilt und kontrolliert werden, und konkreter um die Kriterien für die Erteilung von Belohnung und Status sowie die Kriterien und Prozesse bei Rekrutierung, Auswahl, Beförderung und Ausschluss. Lässt man nun diese Aufzählung nochmals Revue passieren, fällt

auf, dass man offenbar vor allem mit der gezielten Gestaltung von Selektions- und Beurteilungsinstrumenten möglichst direkten Zugriff auf die Kultur nimmt. Indem man sich in der inhaltlichen Ausgestaltung der Assessment Centers für Berufskader sowie des Reglements für die Beurteilung von Armeeangehörigen im Milizdienst an der menschenorientierten Führung orientierte, verankerte man die betreffenden Prinzipien in der Organisation.

Damit der transformationalen Führung eine ähnliche Grundhaltung postuliert wird wie in der menschenorientierten Führung, drängte sich im weiteren Verlauf keine fundamentale Anpassung der betreffenden Instrumente auf. Wie oben geschildert, erlaubte es die wissenschaftliche Verankerung der transformationalen Führung, diesbezügliche Effekte theoriebasiert und zielgerichtet zu untersuchen. Und in der Praxis wurde kürzlich die transformationale Führung als Kriterium ins Mitarbeiterbeurteilungsinstrument für alle zivilen und militärischen Angestellten der Gruppe Verteidigung aufgenommen (Eggimann, Morard, Anderegg, & Annen, 2022). In der Folge geht es somit vor allem noch darum, die einzelnen Selektions- und Beurteilungsinstrumente begrifflich zu harmonisieren, sodass sie aus Sicht der Beteiligten als kohärent wahrgenommen werden.

Wissenschaftlich solide abgestützte Grundlagen für die Führungsausbildung sowie inhaltlich passende und zielführende Selektions- und Beurteilungsverfahren sind ein deutliches Zeichen für die Bestrebung, eine glaubwürdige Führungskultur zu pflegen. Die Frage stellt sich jedoch, inwiefern die betreffenden Grundsätze im Alltag auch gelebt beziehungsweise von den Unterstellten erlebt werden. Es reicht nicht, wenn im Theoriesaal trefflich über die Bedeutung von Fürsorge, Fairness, Motivation und Inspiration diskutiert wird, oder wenn man im Rahmen des Beurteilungsgesprächs hehre Absichten erörtert. Der Nutzen solcher Inhalte und Instrumente misst sich daran, ob sich Führungspersonen auch unter Stress und emotionaler Beanspruchung daran erinnern und im entsprechenden Sinne entscheiden und handeln. Nicht zuletzt mit dieser Herausforderung vor Augen, wurde das Armee-Resilienztraining (ART) entwickelt und im Rahmen mehrerer Durchführungen in einer Offiziersschule evaluiert (Züger, Annen, & Niederhauser,

2019). In vier Unterrichtsmodulen wurden die Offizierschülerinnen und -schüler mit typischen individuellen Denkfallen, nützlichen oder schädlichen Grundüberzeugungen sowie mit den Grundsätzen des Stress- und Energiemanagements vertraut gemacht. Basierend auf der Reflexion von für sie kritischen Situationen erlernten sie Techniken, wie sie mit negativen Gedanken und Emotionen umgehen können. Vereinfacht gesagt, wurde mit dem Training angestrebt, die jungen Führungskräfte auf ihre Gedanken und Emotionen in der «Hitze des Gefechts» zu sensibilisieren. Sie sollten in der Lage sein, zu erkennen, ob das, was in ihnen vorgeht, nützlich oder schädlich ist, und im letzteren Fall in der Lage sein, den notwendigen Kurswechsel vorzunehmen.

Insgesamt tragen die genannten Elemente dazu bei, dass die angestrebte Führungskultur in der Praxis verankert wird und sowohl im normalen Alltag als auch in kritischen Situationen zum Ausdruck kommt.

Fazit

Hinsichtlich Bildung und Pflege einer Führungskultur gilt es, die betreffende Diskussion über Führungsstile nicht nur an persönlichen Meinungen und Präferenzen zu orientieren, sondern vor allem auf Fakten zu stützen. Das heisst nicht, dass ein bestimmter, wissenschaftlich etablierter, Führungsstil gewissermassen zur Doktrin erklärt wird und dann Abweichungen gemessen und sanktioniert werden. Vielmehr dienen die theoretischen Grundlagen als Leuchtturm, der die Richtung vorgibt. Dabei darf es durchaus Prinzipien geben, die für alle gelten. Zu denken wäre da zum Beispiel an die Bedeutung von Wertschätzung und die daraus abgeleitete Verpflichtung für Führungskräfte, sich täglich zu fragen, ob sie auf ausreichende und angemessene Weise Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden ausdrücken (Stocker, Jacobshagen, Semmer, & Annen, 2010). Gerade dieses Beispiel zeigt aber auch deutlich, dass es kein Patentrezept gibt. Nebst Prinzipien braucht es also stets auch Offenheit, das Führungshandeln an die beteiligten Personen, die Situation und Rahmenbedingungen anzupassen. Die wissenschaftliche Evaluation

der Auswirkungen des Führungsverhaltens oder von Führungsstilen hilft festzustellen, ob man dabei immer noch auf Kurs ist.

Werden eine bestimmte Führungskultur, ein bestimmter Führungsstil propagiert, müssen diese im Alltag spürbar sein. Es nützt nichts, diese auf Hochglanzbroschüren oder auf Leitbildern festzuhalten oder im Theoriesaal wortreich darüber zu referieren. Wenn die Mitarbeitenden bei erstbesten Gelegenheit das Gegenteil erfahren, verpufft die Wirkung schnell. Will man beispielsweise mit dem Ziel der Befähigung von Mitarbeitenden eine positive Fehlerkultur pflegen, verkommen die betreffenden Beteuerungen zu Lippenbekenntnissen, wenn offenkundig wird, dass Karrieren wegen begangener Fehler ein Ende gefunden haben. Bestehende Selektions- und Beurteilungsverfahren stellen nicht nur einen geeigneten, sondern einen der ganz wenigen direkt beeinflussbaren Zugänge zur (Führungs-)Kultur dar. Korrespondieren diese mit dem in der Organisation angestrebten Führungsstil, wird das erwünschte Verhalten entsprechend wahrgenommen und honoriert, wird sich die Kultur in die erwünschte Richtung entwickeln. Die Diskussion um Führungsstile ist indes nie abgeschlossen. Sie sollen stets kritisch hinterfragt werden, wozu unter anderem wiederum die wissenschaftliche Forschung einen wesentlichen Beitrag leistet.

Unter Beachtung der Aussage «Leadership always matters» sollte schliesslich mit gezielten Trainingsmethoden sichergestellt werden, dass das gewünschte Führungsverhalten auch in kritischen Situationen umgesetzt wird. Methoden aus dem Resilienztraining, die zur Selbstreflexion anregen und Werkzeuge zur Gedanken- und Emotionskontrolle beinhalten, haben sich diesbezüglich als wirkungsvoller Ansatz bewährt.

Es ist bekannt, dass Führungskräfte Gefahr laufen, den Boden unter den Füßen zu verlieren, wenn sie die Hierarchieleiter hinaufklettern (Annen, 2022). Es ist somit wichtig, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass für Führungspersonen auf allen Stufen die kritische Selbstreflexion zur Gewohnheit wird. Die wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit Führungsstilen in der Aus- und Weiterbildung ist dabei ein wichtiges Element,

das verhindert, dass dabei persönliche Meinungen, Präferenzen und Launen Überhand nehmen.

Literatur

Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7, 1.

Anderson, M.H. & Sun, P.Y.T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76-96.

Annen, H. (2000). Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.

Annen, H. (2004). Qualifizieren – von der Pflichtübung zum Förderinstrument. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 2/2004, 11-12.

Annen, H. (2022). Was Macht aus uns macht. Wenn Führungskräfte Grenzen überschreiten. *Psychoscope*, 6/2022, 26-28.

Annen, H. Brazil, D. & Delaney, B. (2022). Resilience and Leadership in Challenging Context. In P.D. Sweeney, M.D. Matthews, P.B. Lester, S.T. Hannah, & B.J. Reed (Eds.), *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders* (pp. 110-127). Annapolis, MD: Naval Institute Press.

Antonakis, J. & Day, D.V. (20xx). Leadership: Past, Present, and Future. In J. Antonakis & D.V. Day (Eds.), *The Nature of Leadership* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Barling, J. Christie, A. & Hopton, C. (2010). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.

- Bass, B.M. (2008) *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications* (4th Ed.). New York: The Free Press
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caslen, R.L. & Matthews, M.D. (2020). *The Character Edge: Leading and Winning with Integrity*. New York: St. Martin's Press.
- Castro, C. & McGurk, D. (2007). The intensity of combat and behavioral health status. *Traumatology*, 13/4, 6-23.
- Day, D. V. & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14, 453–464.
- Demont-Biaggi, F. Eggimann, N. & Annen, H. (2023). Transformationale Führung und Werte in der Gruppe V – ein Überblick. *Stratos*, 1/23.
- Eggimann, N. Morard, M. Anderegg, J. & Annen, H. (2022). Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V: Von der Vision 2030 zu gelebten Werten. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 09/2021, 50–51.
- Goldammer, Ph. & Annen, H. (2019). *Auswirkungen der Führungsqualität auf die Entscheidung zum Weitermachen*. Birmensdorf: Internes Arbeitspapier.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hogan, R. Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
- Holenweger, M. Jager, M. & Kernic, F. (Eds.) (2017). *Leadership in Extreme Situations*. Cham: Springer.
- Konaev, M. & Daniels, O.J. (2023). Agile Ukraine, Lumbering Russia. The Promise and Limits of Military Adaptation. *Foreign Affairs*.

- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1 (3/4), 292-300.
- O'Reilly, C. A. Caldwell, D. F. Chatman, J. A. & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture. CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 36(6), 595–625.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Niederhauser, M. Züger, R. & Annen, H. (2017). Ein Resilienztraining für die Schweizer Armee auf dem Prüfstand. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 10/2017, 40-43.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweizer Armee (2004; 2018). *Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA)*. Bern: Reglement 51.013 d.
- Sefidan, S. Pramstaller, M. La Marca, R. Wyss, Th. Roos, L. Sadeghi-Bahmani, D. Annen, H. & Brand, S. (2021). Transformational leadership. Achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 12, 13949.
- Stadelmann, C. (2010). Swiss Armed Forces militia system. Effect of transformational leadership on subordinates' extra effort and the moderation role of command structure. *Swiss Journal of Psychology*, 69 (2), 83-93.
- Stampfli, N. & Annen, H. (2020). Die Beweggründe für den Übertritt in den Zivildienst. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 1-2/2020, 33-35.
- Steiger, R. (1990). *Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte* (1. Aufl.). Frauenfeld: Huber.
- Steiger, R. & Annen, H. (1997). Das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere als Selektionsinstrument. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 2/1997, 9-11.

Stocker, D. Jacobshagen, N. Semmer, N.K. & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 2/10, 117-124.

Sweeney, P.D. Matthews, M.D. Lester, P.B. Hannah, S.T. & Reed, B.J. (Eds.) (2022). *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders*. Annapolis, MD: Naval Institute Press.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

Züger, R. Annen, H. & Niederhauser, M. (2019). Zur Wirksamkeit eines Resilienztrainings in der Schweizer Armee. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 12/2019, 38-40.

Man kann den Krieg führen ohne Frauen,
ohne Munition, sogar ohne Stellungen, aber nicht
ohne Tabak und schon gar nicht ohne Alkohol.

(Arnold Zweig, 1935, S. 196)

Alkoholauffällige Mitarbeiter:innen im Dienst – Warum und Wie man sich mit dem Thema beschäftigen sollte.

Wolfgang Beiglböck & Senta Feselmayer

1. Einleitung

Am 31. Juli 1970 trugen die Seeleute der Royal Navy schwarze Armbinden und hielten Trauerzeremonien ab. Es fand kein Krieg statt, es ist niemand verstorben und es wurde auch nicht Verstorbener gedacht. Trotzdem bestand Grund zur Trauer: An diesem Tag wurde der „tot“ abgeschafft. Nach 293 Jahren wurde die tägliche Rumration nicht mehr verteilt – allerdings als kleine Entschädigung eine Dose Bier mehr pro Tag. Dieser Tag ging in die Geschichte der Royal Navy als „Black Tot Day“ ein. Bereits im 17. Jahrhundert war Alkohol auf Schiffen vorhanden. Da Bier aufgrund des – allerdings geringen – Alkoholgehaltes auf Schiffen deutlich besser haltbar war als Wasser, war es das tägliche „Standardgetränk“ (vgl. Royal Naval Association, 2023). Allerdings wurde auch bereits zu diesen Zeiten die Alkoholation vor Schlachten deutlich erhöht, wohl um die psychopharmakologische Wirkung (Enthemmung etc.) auszunützen (Hill, 2002). Nachdem die Ration pro Mann und Tag allerdings eine Gallone (ca. 4,5 Liter) betrug, wurde es zunehmend schwierig, derartige Mengen auf einem Schiff zu lagern. Daher wurde zuerst auf Brandy, dann auf Rum umgestellt. Allerdings kam es bereits 1740 zu ersten Problemen mit Trunkenheit im Dienst, so dass zuerst die Menge reduziert wurde, dann mit Wasser gemischt wurde. Die Versuche, den Konsum mittels

verschiedener Maßnahmen einzuschränken, zogen sich dann aber noch über 230 Jahre, bevor das endgültige „Aus“ kam (Royal Naval Association, 2023). Die amerikanische Navy hatte ihren „Black Tot Day“ bereits 1862 (Curtis, 2018), die Royal New Zealand Navy erst 1990 (Torpedo Bay Navy Museum, 2023). Präventionsmaßnahmen betreff des Umgangs mit Alkohol am Arbeitsplatz haben also zumindest in der Marine eine Jahrhunderte lange Tradition – auch wenn Sie offensichtlich nicht sofort erfolgreich waren.

Nun könnte man argumentieren, dass das ja nur die Navy betrifft, die war ja schon immer anders, eine wirkliche Marine hat Österreich ja nicht usw. usf. Allerdings sieht es bei den Landstreitkräften nicht sehr viel anders aus. Man muss nicht unbedingt die Heere begleitenden Marketender:innen bemühen, um auf den im Mittelalter deutlich erhöhten Alkoholkonsum hinzuweisen. Im Mittelalter wurde Alkohol zum bevorzugten Getränk aller Altersschichten – selbst von Kindern –, da mit dem Zusammenbruch des römischen Reiches die Versorgung mit Frischwasser ebenfalls zusammengebrochen war. Alkohol war schlicht und einfach bekömmlicher und sogar gesünder – zumindest im Vergleich mit brackigem und verseuchtem Wasser (vgl. Spode, 1993 und Heinz & Daedelow, 2021). Im ersten Weltkrieg stand deutschen Soldaten ein Zehntelliter Branntwein pro Tag zu, aber auch die Soldaten der anderen kriegsteilnehmenden Nationen konsumierten Alkohol – die Briten Rum, die Franzosen Wein und die Russen Wodka. Knopp (2013) zitiert einen deutschen Soldaten vor Verdun mit den Worten: „Es ist wohl möglich, dass man nachher umso mehr zusammenklappt, aber eine halbe Stunde frohe, heitere Laune ist in solcher Lage dem Soldaten das halbe Himmelreich.“ Während ein Brite meinte, die Zeit des Alkoholkonsums sei der „schönste Moment“ des Tages. Keegan (2000) berichtet, dass es Einheiten gab, die kaum mehr in der Lage waren, die mehrere Meter hohen Leitern zu besteigen, die aufs offene Feld führten. Umgekehrt erklärte ein schottischer Sanitätsoffizier nach Kriegsende: „Hätte es die Rumration nicht gegeben, ich glaube nicht, dass wir den Krieg gewonnen hätten.“ Alkohol erfüllte also damals schon eine über den Genuss hinausgehende Funktion: er sollte die

Kämpfenden bei Laune halten, andererseits Ihnen aber auch die Hemmungen und Ängste nehmen, die jeder normale Mensch hat, wenn er in offenes Geschützfeuer laufen muss.

Dieser Umgang mit Alkohol setzte sich im zweiten Weltkrieg fort. Einerseits wurde Alkohol- und Suchtmittelmissbrauch von der nationalsozialistischen Diktatur als deviantes Verhalten betrachtet, das in letzter Konsequenz auch „eugenisch“ beurteilt wurde und bis zur Zwangsterilisation führte, andererseits wurde der Alkoholkonsum auch in diesem Krieg militärisch eingesetzt und gefördert – in einem Ausmaß, dass in den Kriegsjahren von 1939 bis 1945 ein Drittel aller bei Militärangehörigen durchgeführten Obduktionen in Zusammenhang mit Alkohol- oder Suchtmittelmissbrauch gebracht wurde. In diesem Krieg kam es erstmals auch zum Einsatz synthetischer Suchtmittel. Rechtzeitig vor Beginn des Krieges wurde Methamphetamin synthetisiert – eine Substanz, die heute als „Crystal Meth“ berühmt-berüchtigte Bekanntheit erlangt hat. Damals wurde diese unter dem Namen „Pervitin“ in den Handel gebracht. Als „Panzerschokolade“ wurde diese Substanz im Felde zu einem bei Armeeführung und Soldaten beliebten Aufputzmittel – auch nachdem sie im Zivilleben relativ bald apothekenpflichtig wurde, nachdem man ihr Abhängigkeitspotential erkannt hatte. So schrieb der spätere Nobelpreisträger Heinrich Böll eindringliche Briefe von der Front an seine Eltern, sie mögen ihn doch bitte mit Pervitin versorgen. Die ersten Erfolge der Wehrmacht im Frankreichkrieg werden unter anderem dem Einsatz dieses Amphetamins zugeschrieben. Die anderen Heere hatten den tagelang nicht ermüdenden Panzersoldaten nichts entgegenzusetzen (vgl. dazu Ohler, 2017 und Steffelbauer, 2017).

Der Einsatz von Amphetaminen im Kampf erwies sich als so erfolgreich, dass bis in die jüngste Vergangenheit Aufputzmittel in Kampfhandlungen seitens der Armeeführungen eingesetzt wurden und mit ziemlicher Sicherheit weiterhin werden. So besorgte sich das Britische Verteidigungsministerium im Zusammenhang mit dem Irak-Krieg 24.000 Pillen eines Aufputzmittels (Sample & Evans, 2004) und auch die amerikanische Armee ver-

teilt(e) Amphetamine an Ihre Piloten – auch wenn dies angeblich nur freiwillig und unter Aufsicht von Armeearzten erfolgt sein soll (Emonson und Vanderbeek, 1995 & Miller, 2003).

2. Warum sollte man sich mit dem Thema beschäftigen

2.1. Auswirkungen von Alkohol am Arbeitsplatz

Es ist zwar allgemein bekannt, dass Alkohol (und auch Benzodiazepine, die neurophysiologisch und neuropsychologisch in ihren Auswirkungen Alkohol gleichen) zu deutlichen Beeinträchtigungen zahlreicher kognitiver und motorischer Funktionen führen, auch wenn bestimmte Wirkungen – wie oben beschrieben – im Kriegsfall durchaus erwünscht waren. Leider hält sich das Wissen darüber in der Allgemeinbevölkerung in engen Grenzen. Daher soll an dieser Stelle auf die Auswirkungen im Berufsalltag nochmals näher eingegangen werden (vgl. dazu auch DHS, 2023). Die Angaben der Trinkmengen zur entsprechenden Alkoholisierung stellen allerdings nur einen Richtwert dar, da die tatsächliche Alkoholisierung nicht nur – wie allgemein angenommen – vom Körpergewicht, sondern vom Blut/Fett-Verhältnis abhängig ist. Promille bezeichnen ja im Wesentlichen nur den Anteil von Alkohol am Blutvolumen und dieses ist nicht gleichbedeutend mit Gewicht. Das heißt, je höher der Blutanteil, desto geringer die Alkoholisierung, da sich der Alkohol mehr „verdünnt“. Es ist daher von großer Bedeutung, ob sich das Körpergewicht vermehrt aus Muskelmasse oder Fett zusammensetzt. Vereinfacht gilt: je mehr Muskeln, desto größer das Blutvolumen, desto geringer die Alkoholisierung. Die im Folgenden angeführten Werte sind als lediglich Durchschnittszahlen! Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Auswirkungen auch von der Toleranz – d.h. der Gewöhnung an den Alkoholkonsum – abhängig sind. Den Autoren sind Fallbeispiele bekannt, wo alkoholabhängige Patient:innen mit einem Alkoholisierungsgrad von 3,5 Promille noch verhältnismäßig wenig beeinträchtigt gewirkt haben – ein Bereich, in dem bei nicht an Alkohol gewöhnten Menschen bereits Lebensgefahr besteht (s.u.).

- Alkoholisierungsgrad 0,1-0,5 Promille (ca. 0,2l Wein oder 0,5 l Bier) Obgleich die Beeinträchtigungen bereits ab 0,1 Promille beginnen, sind die Auswirkungen erst ab ungefähr 0,5 Promille relevant (z. B. im Hinblick auf eine in etwa verdoppelte Unfallwahrscheinlichkeit im Straßenverkehr). Ab diesem Alkoholisierungsgrad ist vor allem die Reaktionszeit verlängert, es kommt zu einem sogenannten „Tunnelblick“ (d.h. einer Wahrnehmungseinschränkung im peripheren Sichtfeld), die Denkprozesse sind verlangsamt, die Gedächtnisprozesse sind beeinträchtigt und die Genauigkeit der Motorik lässt zu wünschen übrig, während durch die enthemmenden Prozesse, die vor allem den Frontalhirnbereich betreffen, die Bereitschaft zu risikoreicherem Verhalten steigt. Es ist daher davon auszugehen, dass bereits diese Beeinträchtigungen (die schon durch das Bier in der Mittagspause auftreten können) im militärischen Umfeld nicht nur das Lenken von Fahrzeugen beeinflussen, sondern auch eine Reihe anderer Prozesse, vor allem im Umgang mit Waffen und das Einhalten von Sicherheitsvorschriften.
- Alkoholisierungsgrad 0.5-1,5 Promille (ca. 0,7l Wein oder 1,5l Bier – in kürzerer Zeit konsumiert)
Nunmehr ist die Merkfähigkeit bereits deutlich beeinträchtigt, Selbstkritik und Urteilsfähigkeit merkbar beeinträchtigt. Vor allem kommt es aber zu einer Beeinträchtigung der Psychomotorik. Griff, Schritt und Sprache sind merkbar verlangsamt und unsicher. Durch den weitergehenden Verlust der exekutiven Funktionen des Frontalhirns können Gefühle nicht mehr ausreichend gesteuert werden. Die Folge sind eine stark erhöhte Reizbarkeit und Streitlust oder traurig-depressive Zustandsbilder.
- Alkoholisierungsgrad 1,5-2,5 Promille (ca. 1,5l Wein oder 2,5 l Bier – in kürzerer Zeit konsumiert)
Nunmehr ist auch neben dem „Tunnelblick“ mit weiteren Beeinträchtigungen des Sehens wie etwa durch Doppelbilder zu rechnen, die durch eine mangelnde Fokussierung entstehen, da die Augenmuskulatur nicht mehr optimal funktioniert. Auch das Hören ist deutlich reduziert, die

Umstellung auf neue Anforderungen kaum mehr möglich, während Risikobereitschaft und Enthemmung weiter ansteigen.

- Alkoholisierungsgrad 2,5-3 Promille (ca. 1,75l Wein oder 3l Bier – in kürzerer Zeit konsumiert)

Für eine nicht an Alkohol gewöhnte Person ist bei diesem Alkoholisierungsgrad mit beginnenden Sinnestäuschungen zu rechnen, Erregungszustände wechseln mit Dämmerzuständen ab und es besteht akute Lebensgefahr – einerseits durch Herz-/Kreislauf versagen, andererseits kommt es durch die dämpfende Wirkung des Alkohols zu einer Lähmung des Atemzentrums, sodass in den Dämmerzuständen ein autonomes Atmen nicht mehr möglich ist. Sollte man sich nun fragen, was das mit dem Arbeitsplatz zu tun hat – den AutorInnen dieses Artikels sind einige dieser Vorfälle im betrieblichen Umfeld bekannt, die zu Todesfällen geführt haben.

Die in dieser Darstellung angeführten Trinkmengen sind in der Relation zum Alkoholisierungsgrad – wie oben angeführt – auch von der Zeitdauer des Konsums dieser Mengen abhängig, da pro Stunde ungefähr 0,1 Promille (unter anderem auch abhängig vom Geschlecht – Frauen bauen etwas langsamer ab) abgebaut werden. Bei Gewöhnung an Alkohol kann diese Abbaugeschwindigkeit gesteigert werden, da Mechanismen aktiviert werden, die die hohen Alkoholmengen schneller aus dem Körper eliminieren. Leider ist dieser – überlebensnotwendige – Mechanismus jedoch langfristig mit schwerwiegenden Krankheitsfolgen, wie etwa einer erhöhten Wahrscheinlichkeit bestimmter Krebserkrankungen verbunden. (vgl. diesbezüglich auch Singer & Teyssen, 2005).

Eine Abbaugeschwindigkeit von 0,1 Promille erscheint zwar recht hoch, aber bei einer Alkoholisierung von 1,5 Promille um Mitternacht hat man um 7 Uhr früh unter Umständen noch immer 0,8 Promille – nimmt dies aber nicht so wahr, da man sich ja deutlich besser fühlt. Daher kommt dem morgendlichen Restalkoholspiegel vor allem, aber nicht nur, bei sicherheitsrelevanten Tätigkeiten eine hohe Bedeutung zu.

Inwieweit – und vor allem in welchem Ausmaß – diese Beeinträchtigung auch zu vermehrten Arbeitsunfällen führen, ist aufgrund methodischer Schwierigkeiten – nicht jeder Unfall unter Alkoholeinfluss muss ursächlich mit Alkohol in direktem Zusammenhang stehen – und Problemen einer adäquaten Erfassung recht schwierig zu definieren. Da Arbeitsunfälle unter Substanzbeeinträchtigung zu einem Verlust von Versicherungsleistungen führen können, ist davon auszugehen, dass es zu einem massiven underreporting kommt. Aber auch im internationalen Vergleich schwanken aufgrund dieser Probleme der statistischen Erfassung die Zahlen zwischen einer Erhöhung der Unfallwahrscheinlichkeit durch Gebrauch psychoaktiver Substanzen um 50 – 70% und der Aussage, dass 20% aller Verkehrsunfälle und nur 5% aller Arbeitsunfälle substanzinduziert sind (vgl. dazu Ramchad et al. 2009, DAK, 2019 und Spicer et al. 2003).

Etwas exakter lässt sich der Einfluss des Gebrauchs psychoaktiver Substanzen auf Krankenstände definieren. So ist davon auszugehen, dass sich bei Personen mit Substanzgebrauchsstörungen die Anzahl der jährlichen Krankenstandstage im Durchschnitt verdoppelt. Besonders auffällig ist dies bei psychischen Erkrankungen, wo sich die Krankenstandstage mehr als verdreifachen. Die Anzahl der Krankenstandstage durch Substanzgebrauchsstörungen steigt bei Frauen bis zum 55. Lebensjahr und bei Männern bis zum 59. Lebensjahr kontinuierlich an, um dann wieder abzufallen. Das bedeutet aber nun nicht, dass dann die Suchtproblematik abnimmt. Bis zu diesem Lebensjahr ist nur der Großteil aller Suchtkranken aus dem Erwerbsleben ausgestiegen – oder verstorben. Dadurch vermindern sich bei den älteren Arbeitnehmer:innen wieder die diesbezüglichen Krankenstandstage. Jüngere Arbeitnehmer:innen mit Substanzgebrauchsstörungen haben zwar im Regelfall eine kürzere Dauer der Krankenstände, fehlen aber – aufgrund des riskanteren Konsums – häufiger am Arbeitsplatz als ältere (vgl. dazu DAK, 2019).

Neben diesen offensichtlichen betriebsökonomischen Faktoren kommen noch einige weniger offensichtliche ökonomische Einflussgrößen hinzu, deren exakte Bemessung jedoch schwierig ist. Man weiß jedoch, dass z.B. der turn-over von Arbeitskräften mit Suchtproblemen deutlich höher ist, was

wieder mit höheren innerbetrieblichen Ausbildungs- und Einschulungskosten verbunden ist. Ebenso kann die verminderte Produktivität nur schwer abgeschätzt werden und ist vom jeweiligen Betrieb abhängig (vgl. dazu Godfrey & Parrott 2005). Geradezu unmöglich ist es, die Kosten der persönlichen Belastung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften von betroffenen Mitarbeiter:innen abzuschätzen. Jeder, der davon einmal betroffen ist oder war, wird jedoch bestätigen, dass dies nicht unbeträchtliche Auswirkungen hat.

Schneider (1991) hat – wenn auch schon vor einigen Jahren – versucht, diese Faktoren abzuklären und kam auf ca. 12 bis 25% Betriebsausfallkosten österreichischer Unternehmen pro betroffenem/r Arbeitnehmer:in. Geht man davon aus, dass 9% der österreichischen Arbeitnehmer und 7% der österreichischen Arbeitnehmerinnen einen überhöhten, gesundheitlich gefährdenden Alkoholkonsum aufweisen, so würde das 1,75 bis 3,25% der Lohn- bzw. Gehaltskosten eines Unternehmens bedeuten. Wobei militärische Einrichtungen eher im oberen Bereich dieser Schätzungen liegen dürften, wie im Folgenden dargestellt wird.

2.2. Berufsspezifische Risikofaktoren

Wissen Sie, was ein „cordiale“ ist? Als Adjektiv bedeutet es in italienischer Sprache „herzlich, freundlich usw.“, als Substantiv bezeichnet es ein stärkendes, stark alkoholhaltiges Getränk, dem gesundheitsfördernde Wirkung zugeschrieben wird. Als letzteres ist es Bestandteil der italienischen Feldverpflegung – und zwar zum Frühstück (Calabrese & Calabrese, 2022)! Trotzdem bezeichnen die beiden Autor:innen in Ihrem Artikel in der La Repubblica die italienische Militärverpflegung als die im Vergleich zu den anderen Nationen gesündeste Verpflegung. Die lange Tradition, im Rahmen militärischer Organisationen Alkohol zu konsumieren, wird also – nicht nur in Europa – weiter fortgeschrieben. Die arbeitsplatzassoziierte Trinkkultur wird als einer der Hauptrisikofaktoren für Alkoholkonsum am Arbeitsplatz angesehen – und das gilt möglicherweise noch mehr für den Arbeitsplatz „Heer“ (vgl. Meadows et al. 2023).

Die Delphi Behavioral Health Group analysierte 2019 die Daten der National Health Interview Study des amerikanischen Centers for Disease Control and Prevention (CDC) der Jahre 2013 bis 2017. Dabei wiesen amerikanische Armeeangehörige, gefolgt von Minen- und Bauarbeitern, den höchsten Alkoholkonsum aller untersuchten Berufsgruppen auf. Dadurch besteht auch ein höheres Risiko, eine Abhängigkeit von Alkohol und anderen psychotropen Substanzen zu entwickeln – besonders, wenn dann auch noch ein Kampfeinsatz hinzukommt. (vgl. Lande et al. 2008, National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2013. & Kelsall et al. 2015). Daher nimmt es nicht wunder, dass das US Department of Defense seit vielen Jahren innerbetrieblich organisierte Behandlungsprogramme für Armeeangehörige mit Abhängigkeitserkrankungen anbietet (vgl. Department of Defense, 2016 & U.S. Army Installation Management Command, 2023).

Ähnliches gilt auch für die Armee des Vereinigten Königreiches (Fear et al. 2007 & Ministry of Defence, 2017). Für Österreich liegen keine aktuellen Zahlen vor. In der letzten Repräsentativerhebung, die auch nach Berufsgruppen aufgeschlüsselt erfolgte (Uhl & Springer 1996), lagen jedoch der pro Kopf-Konsum betreffend Angehörige der Sicherheitsdienste (d.h. neben Heeresangehörigen auch Polizei, Feuerwehr etc.) nach dem Baugewerbe an zweiter Stelle. Auch wenn seither der Pro-Kopf-Konsum deutlich gesunken ist, kann man wohl weiterhin davon ausgehen, dass Sicherheitsdienste diesbezüglich im Spitzenfeld zu finden sind. Für Deutschland sind den Autoren keine relevanten Zahlen bekannt. Dass aber auch in der Bundeswehr diese Probleme seit langem bekannt sein dürften, zeigt die Tatsache, dass der Behandlung von Suchterkrankungen hohe Bedeutung zukommen dürfte (Bundeswehr, 2022). Lediglich in den Australischen Streitkräften scheint der riskante Alkoholkonsum etwas weniger ausgeprägt zu sein als in der allgemeinen Bevölkerung. Der Anteil an abstinenten Personen war allerdings ebenfalls geringer als in der Allgemeinbevölkerung (Waller et al. 2015).

Es ist allerdings nicht nur die lange historische Bedeutung, die psychotrope Substanzen in stehenden Heeren und militärischen Konflikten eine bedeutende Rolle spielen ließen – es gibt eine Reihe weiterer Bedingungen, die von

Bedeutung sein könnten, warum gerade Streitkräfte besonders betroffen sind:

- Gerade in Streitkräften ist die Wichtigkeit sozialer Bindungen von hoher Bedeutung; in Kampf- oder anderen kritischen Situationen muss man sich aufeinander verlassen können und besonders Alkohol kommt in diesem Zusammenhang als „soziales Schmiermittel“ in unserer Kultur besondere Bedeutung zu (Ames, 2009 & Buvik, 2020).
- Streitkräfte in Europa sind – trotz der Entwicklungen der letzten Jahrzehnte – noch immer männerdominiert und Männer weisen einen deutlich höheren Alkoholkonsum als Frauen auf – auch wenn diese bereits in den letzten Jahrzehnten „aufgeholt“ haben (vgl. Bachmayer et al. 2021). Frauen in den Streitkräften sind daher deutlich weniger von riskantem Alkoholkonsum betroffen (Teachman et al. 2015, Fadum et al. 2019).
- Aufgrund der Wehrpflicht sind auch besonders viele junge Männer im Personalstand der Streitkräfte. Gerade junge Männer in Transition zum Erwachsenenalter neigen zu einem riskanten Alkoholkonsum – auch wenn sich der Trend in den letzten Jahren durchaus in Richtung sinkenden Konsums entwickelt (vgl. Orth et al. 2019 & Bachmayer et al. 2022). Andererseits gibt es Hinweise darauf, dass gerade junge Männer, die bereits einen riskanten Alkoholkonsum aufweisen oder aus psychosozial belasteten Verhältnissen kommen, eher zum Dienst in Streitkräften tendieren und damit bereits mit Alkoholproblemen aufgenommen werden (Bachmann et al. 1999, Ames, 2004) beziehungsweise durch militärimmanente Strukturen dieser dann noch verstärkt werden kann (Osseforth, 2006).
- Sicherheitsdienste haben oft lange Stehzeiten, aber – und das wird immer wieder nicht zur Kenntnis genommen – auch Langeweile verursacht Stress (vgl. Rothlin & Werder, 2007). Psychotrope Substanzen werden daher auch zur Bekämpfung dieser Langeweile eingesetzt (Ames et al. 2004 & Ames et al. 2009).

- Soldat:innen, die im aktiven Einsatz waren oder andere Traumata erlitten haben, weisen ein deutlich höheres Risiko auf, Suchterkrankungen zu entwickeln – vor allem, wenn diese mit Todesfolgen verbunden waren (Waller et al. 2015, Osborne et al. 2022 & Meadows et al. 2023). Das ist – angesichts des engen Zusammenhanges zwischen Stresserkrankungen und Alkohol bzw. Drogenkonsum – ein mehr als zu erwartendes Ergebnis. (vgl. dazu auch Schumm & Chard, 2012). Dies zeigt sich auch ganz unmittelbar im Ukrainekrieg. Während in Friedenszeiten zwar Alkohol auch eine nicht unbedeutende Rolle spielte, nahmen seit Beginn des Angriffs durch die russische Föderation die Zahlen an Abhängigkeitserkrankungen (vor allem Alkohol) massiv zu. Dies vor allem bei nicht-professionellen Soldaten, die im Zuge des Krieges eingezogen wurden (Haydabrus et al. 2022).

All diese Bedingungen stellen Besonderheiten dar, die mit dem Dienst in Streitkräften verbunden sein können und daher auch bei Präventivmaßnahmen (siehe unten) besondere Bedeutung erfahren müssen. Außer diesen genannten Risikofaktoren scheinen jedoch auch noch andere – oft nicht so offensichtliche – Berücksichtigung finden zu müssen. In den britischen, amerikanischen, aber auch deutschen Streitkräften war ein erhöhter Alkoholkonsum vor allem bei Angehörigen der Seestreitkräfte und des Heeres deutlich erhöht – besonders, wenn diese einen niedrigeren Rang bekleideten. Faktoren wie Beziehungslosigkeit und Eltern mit Suchtproblemen stellen ebenfalls einen Risikofaktor dar, spiegeln jedoch die Verhältnisse wider, die sich auch in der Allgemeinbevölkerung wiederfinden (vgl. Osborne, 2022).

3. Wie sollte man sich unternehmensintern mit diesem Thema beschäftigen?

3.1. Vorbemerkungen

Die folgenden zu empfehlenden Maßnahmen wurden von den beiden AutorInnen entwickelt und bereits an anderer Stelle mehrfach dargestellt und in einer Vielzahl von Unternehmen aus den verschiedenen Wirtschafts- und

Dienstleistungssektoren sowie Behörden implementiert (siehe u.a. Feselmayer & Beiglböck, 1996, Beiglböck & Feselmayer, 1998, Feselmayer & Beiglböck, 2001, Beiglböck und Feselmayer, 2009, 2010 und 2015). Sie sollen hier nochmals zusammengefasst und für den militärischen Bereich adaptiert beschrieben werden. Die Maßnahmen entsprechen den Forderungen von Ghodse (2005), der davon ausgeht, dass eine moderne und erfolgreiche Suchtprävention am Arbeitsplatz nicht „bestrafend“, sondern konstruktiv sein sollte. Sie sollten nicht nur Prävention und Behandlung, sondern auch Rehabilitation und langfristige Begleitmaßnahmen für betroffene Arbeitnehmer:innen umfassen. Weiters findet im Folgenden auch der „code of conduct“ der International Labour Organization (1996) Berücksichtigung. Dies jedoch unter Berücksichtigung der in Österreich bestehenden kulturellen, psychosozialen und gesundheitspolitischen Bedingungen.

3.2. Ziele eines suchtspezifischen Präventionsprogrammes

Ein hilfloser Umgang mit Gesundheitsproblemen von Mitarbeiter:innen führt zu einem hilflosen Führungsstil – dies widerspricht jeglicher moderner Unternehmenskultur. Daher sollte man sich – bevor man sich mit den konkreten Zielen eines suchtspezifischen Präventionsprogrammes beschäftigt – vor Augen halten, dass jegliche Suchtprävention eine Personalentwicklungsmaßnahme ist und auch als solche zu behandeln ist. Den AutorInnen dieses Artikels ist eine nicht unbeträchtliche Anzahl innerbetrieblicher Suchtpräventionsmaßnahmen bekannt, die aufgrund des alleinigen Fokus auf medizinische oder psychotherapeutische Belange rasch gescheitert sind.

Prinzipiell ist zwischen Zielen für das gesamte Unternehmen bzw. der entsprechenden Einheit (Kommando, Brigade, Bataillon, etc..) und zielgruppenspezifischen Zielen zu unterscheiden:

- Ziele für die gesamte jeweilige Einheit sind vor allem:
 - Sensibilisierung: Das Problem sollte in seiner vollen Bandbreite wahrgenommen werden und in weiterer Folge Schritte zur Enttabuisierung gesetzt werden.

- ▶ Es sollte ein *Reflexionsprozess* eingeleitet werden, der sich vor allem mit dem Zusammenhang zwischen Alkohol/Suchtmitteln und Unternehmenskultur auseinandersetzt (siehe oben), der reflektiert, wie in der jeweiligen Einheit mit leicht auffälligen Alkohol-/Suchtmittelkonsument:innen, aber auch mit manifest Suchtkranken umgegangen wird.
- ▶ Weiter sollte für alle in der entsprechenden Einheit tätigen Personen eine entsprechende Wissensvermittlung erfolgen, um weitverbreitete Fehlmeinungen und Mythen im Zusammenhang mit Alkohol und anderen Suchtmitteln zu korrigieren.
- Zielgruppenspezifische Ziele definieren sich vor allem im Hinblick auf das Konsummuster der Mitarbeiter:innen:
 - ▶ Bei *Genusskonsument:innen* sollten Probleme gar nicht erst entstehen
 - ▶ Problemkonsument:innen sollten frühzeitig erkannt werden, um entsprechend intervenieren zu können und
 - ▶ Für Alkohol/Suchtkranke sollten entsprechende Behandlungsmaßnahmen außerhalb des Heeres organisiert werden können.

3.3. Implementierungsprozess

Aufgrund der Erfahrung der Autor:innen dieses Beitrages empfiehlt es sich, bei der Implementierung externe Beratungsorganisationen in Anspruch zu nehmen. Nachdem Sucht in österreichischen Unternehmen und vor allem in österreichischen Behörden weiterhin ein Tabuthema ist, können diese auch „unangenehme Wahrheiten“ ansprechen, die intern möglicherweise einem informellen „Denkverbot“ unterliegen.

Nach der Kontaktaufnahme mit den externen Beratern sollte eine Präsentation für die entsprechende Dienststelle erfolgen. Dabei ist zu beachten, dass alle wesentlichen Entscheidungsträger der entsprechenden Dienststelle von allem Anfang an beigezogen werden. Beginnend beim entsprechenden Kommandanten über Personal- und Ausbildungsverantwortliche, Soldaten- und

Personalvertretung, Sicherheitsvertrauensperson bis zum zuständigen medizinischen und psychologischen Dienst. Aus diesem Personenkreis bildet sich eine Projektgruppe, wobei der Projektmentor aus der obersten Führungsebene kommen sollte (Kommando/Ministerium). Die oberste Führungsebene muss nicht dauerhaft an den Besprechungen der Projektgruppe teilnehmen, soll jedoch „ihre schützende Hand“ über diese Projektgruppe halten. Im Lauf von Suchtpräventionsmaßnahmen sind oft auch eher „unpopuläre“ Maßnahmen zu ergreifen, die dann von „oben“ gedeckt und „abgesegnet“ werden müssen. Weitere Teilnehmer:innen sind die Personalverantwortlichen, Soldaten und Personalvertreter:innen sowie medizinischer und psychologischer Dienst. Des Weiteren empfehlen sich Führungskräfte verschiedener Ebenen, die bereits mit dieser Problematik bei Ihren Mitarbeiter:innen konfrontiert waren. Diese können mit ihrer Erfahrung entscheidend zum Erfolg einer derartigen Maßnahme beitragen.

Die Aufgaben dieser Projektgruppe umfassen:

- Die Entwicklung von Maßnahmen für die gesamte Einheit für die oben definierten Zielgruppen
- Die Organisation von Schulungen für das Kaderpersonal
- Die Bildung einer „Krisengruppe“ und
- die begleitende Evaluation.

Die *Maßnahmen für die gesamte Einheit* fokussieren vor allem auf eine IST-Analyse der bestehenden Problematik beziehungsweise die Identifikation von spezifischen Risikofaktoren, wie beispielsweise im Kapitel 2.2 dargestellt. Diese Risikofaktoren – wie z.B. Langeweile oder übermäßiges Angebot von Alkohol zu allen Tageszeiten – sollten mit entsprechenden Maßnahmen entschärft werden. Zielgruppenspezifisch sollte im Hinblick auf Genußkonsument:innen die geeignete Vermittlung von Informationen hinsichtlich Wirkung, Gebrauch, aber auch Missbrauch von Suchtmitteln im Vordergrund stehen und das Thema z.B. durch einen offenen Umgang und das Ansprechen in Sicherheitsgesprächen enttabuisiert werden. Hierbei sind vor allem entsprechende Maßnahmen für bestimmte Gruppen, wie etwa Tätigkeiten in

Hochsicherheitsbereichen oder Rekruten zu beachten, die durch eine direkte Informationsvermittlung nicht profitieren werden, sondern wo es wohl eher um die Vermittlung von Risikobewusstsein gehen wird.

Hinsichtlich Problemtrinker:innen sind dies vor allem die Entwicklung eines Stufenprogrammes, eines „Notfallplanes“, die Schulung des Kaderpersonals beziehungsweise die Möglichkeit eines fortlaufenden – auch innerbetrieblichen – Coachings dieser Führungskräfte.

Mit sogenannten Stufenprogrammen sind eine Folge von 4-6 Gesprächen mit zunehmender Öffentlichkeit und zunehmender Konsequenz, aber auch gekoppelt mit zunehmender Unterstützung und Behandlungsangeboten gemeint. Diese müssen an die entsprechende Disziplinarordnung/das Disziplinargesetz angepasst werden. Wesentlich ist jedoch, dass nicht nur nach disziplinären Gesichtspunkten vorgegangen wird. Suchtkranke können Ihre Krankheit nicht nach dem Disziplinargesetz richten, sondern benötigen entsprechende Behandlung ihrer Erkrankung. Andererseits ändern wir unser Verhalten im Regelfall nur aufgrund bestehender Notwendigkeiten – und Disziplinarordnungen können den Veränderungswillen verstärken.

Eine weitere Notwendigkeit ist die Entwicklung von Vorgangsweisen, wie mit akut Alkoholisierten/Intoxikierten vorzugehen ist, damit diese nicht zum „Rausch ausschlafen“ irgendwo versteckt werden. Dazu ist zu klären, durch wen, wo und wie ein eventueller Alkoholttest gemacht werden darf und wie die Verweisung vom unmittelbaren Arbeitsplatz erfolgen soll. Sollte nämlich die Mitarbeiter:in aktuell nicht in der Kaserne untergebracht sein, ergibt sich das Problem des Heimtransportes. Aufgrund der Fürsorgeverpflichtung ist nämlich darauf zu achten, dass der/die Mitarbeiter:in ihr/sein Fahrzeug nicht in Betrieb nimmt.

In Bezug auf suchtkranke Mitarbeiter:innen sollte – unter Einbindung des medizinischen und psychologischen Dienstes – die Behandlung außerhalb militärischer Einrichtungen angestrebt werden. Die Behandlung innerhalb der Einheit oder in militärmedizinischen Zentren ist – trotz deren hoher

Qualität – nicht indiziert, da deren Arbeitgebernähe eine offene Auseinandersetzung mit der meist dahinterstehenden psychischen Problematik behindert. Dementsprechend empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit entsprechenden suchtspezifischen Einrichtungen.

Die *Schulung des Kaderpersonals* sollte vor allem folgende Bereiche umfassen:

- Betriebsökonomische Überlegungen, aber auch Auswirkungen auf die Betriebssicherheit
- Theoretische Grundlagen hinsichtlich Gebrauch, Missbrauch und Abhängigkeit sowie deren Früherkennung im militärischen Alltag
- Auseinandersetzung mit dem Prinzip der „Co-Abhängigkeit“, der Unterstützung der Suchterkrankung, indem zum Beispiel die Problematik vor den Führungskräften gedeckt wird oder dem Suchtkranken zwar mit bestem Wissen und Gewissen, aber ohne professionelle Unterstützung geholfen wird, die Folgen der Suchterkrankung zu beseitigen, so dass gar kein Problembewusstsein entstehen kann.
- Die Umsetzung dieser theoretischen Kenntnisse anhand von Fallbeispielen
- Sowie die im Umgang mit Suchtkranken nötigen Gesprächstechniken. Es handelt sich dabei um eine Sonderform des Mitarbeitergespräches, wobei vor allem gelernt werden soll, wie „co-abhängiges“ Verhalten vermieden werden kann und wie mit den der Sucht immanenten Abwehrmechanismen umgegangen werden soll.

Die „*Krisengruppe*“ sollte neben dem medizinischen und psychologischen Dienst vor allem Mitarbeiter:innen der Personalabteilung und der Personalvertretung umfassen. Sie hat die Aufgabe, als Ansprechpartner zu dienen und Hilfestellungen für Führungskräfte und Betroffene anzubieten. Außerdem sollte sie auch dafür Sorge tragen, dass die Überleitung vom Projektstatus zur ständigen Maßnahme reibungslos funktioniert, indem sie beispielsweise sicherstellt, dass weiterhin neu hinzugekommenes Kaderpersonal geschult wird und alle präventiven Maßnahmen weiterhin auch umgesetzt werden. Außerdem sollte die Krisengruppe sich auch dafür verantwortlich fühlen, dass bei der Rückkehr von Soldat:innen aus der Behandlung geeignete Vorkehrungen

getroffen werden. Die betrifft unter anderem eine eventuelle Veränderung des Arbeitsumfeldes, wenn dieses besonders „alkohohältig“ war, die Information der Kamerad:innen im Hinblick auf die meist notwendige Abstinenz („das eine Bier wird Dir schon nicht schaden!“). Die Kontrolle der nach einer stationären Behandlung notwendigen ambulanten Weiterbehandlung sollte dem medizinischen und/oder psychologischen Dienst obliegen.

Der *Evaluation* dieser Implementierungsmaßnahmen wird meist zu wenig Beachtung geschenkt, da sie aufgrund der Tabuisierung oft anfänglich nicht erwünscht ist. Jedoch kann sich eine begleitende Evaluation der Schulungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit des Erlernten als sehr hilfreich erwiesen, um die ergriffenen Maßnahmen besser an die Bedürfnisse der Betroffenen anpassen zu können. Dazu werden jedoch die Schulungen nicht unmittelbar nach Ende des Seminars evaluiert, sondern frühestens nach 6-9 Monaten, um entsprechende Erfahrungswerte erheben zu können.

4. Abschließende Bemerkungen

Selbstverständlich sind diese Maßnahmen auch mit entsprechenden Kosten verbunden. Dazu gehören nicht nur die anfänglichen Honorare für externe Berater:innen, sondern auch die Sitzungszeiten der Projektgruppe und die Ausbildung des Kaderpersonals während der Arbeitszeit. Mittel- bis langfristig ist jedoch mit einer deutlichen Kostenersparnis zu rechnen (siehe weiter oben) durch eine Senkung der Krankenstandkosten und der Unfallzahlen sowie leistungsstärkeren und auch zufriedeneren Mitarbeiter:innen. Eine Tatsache – die neben den menschlichen Aspekten (Alkoholranke haben eine bis zu 25 Jahre kürzere Lebenserwartung) – den manchen vielleicht hoch erscheinenden Aufwand rechtfertigen sollte.

Literatur

Ames G. M. & Cunradi C. (2004). Alcohol use and preventing alcohol-related problems among young adults in the military. *Alcohol Research & Health*, 28(4), 252–257.

Ames G. M. Duke M. R. Moore R. S. Cunradi C. B (2009). The impact of occupational culture on drinking behavior of young adults in the U.S. Navy. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 129–150. <https://doi.org/10.1177/1558689808328534>

Bachman, J.G. Freedman-Doan, P. & O'Malley, P.M. et al. (1999). Changing patterns of drug use among U.S. military recruits before and after enlistment. *American Journal of Public Health* 89:672–677.

Bachmayer, S. Strizek, J. & Uhl, A. (2022). *Handbuch Alkohol – Österreich. Band 1 – Statistiken und Berechnungsgrundlagen*. Datenjahr 2021. Wien: Gesundheit Österreich

Beiglböck, W. & Feselmayer, S. (1998) Alcohol in the workplace: Attitudes, Policies and Programs in Austria. Country Report for the European Commission DGV F3

Beiglböck, W. & Feselmayer, S. (2009). Addiction at Work – A Challenge for Occupational Health Psychology. In: ANTONIOU, A.-S. G. COOPER, C.L. CHROUSOS G.P. SPIELBERGER, Ch.D. EYSENCK M.W. (Ed.): *Handbook of Managerial Behavior And Occupational Health*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.

Beiglböck, W. & Feselmayer, S. (2010). Austria – Employee Assistance Programs. In: MASI, D.A. (Ed.) *International Employee Assistance Anthology* (4th Ed.), S. 57-65. Washington: Masi Research Consultants Inc. Publ.

Beiglböck, W. & Feselmayer, S. (2015). „Sucht am Arbeitsplatz“: Betriebliche Suchtprävention in Österreich. In.: REISSNER, G.-P. STROHMAYER, U. 2. Aufl. (Hrsg.) *Drogen und Alkohol am Arbeitsplatz*. S.1-19, Wien: Verlag Österreich, Wien

Bundeswehr (2022). *Die Suchtselbsthilfe der Bundeswehr*. <https://www.bundeswehr.de/de/betreuung-fuersorge/betreuungsportal/aktuelles/die-suchtselbsthilfe-der-bundeswehr-5409570> (abgefragt am 10.04.2023)

Buvik, K. (2020). *It's time for a drink! Alcohol as an investment in the work environment. Drugs: Education, Prevention, and Policy*, 27(1), 86–91. <https://doi.org/10.1080/09687637.2019.1570082>

Calabrese, G. & Calabrese, C. (2022). *Cosa mangiano i soldati? Giro del mondo delle Razioni K (e quella italiana è la più sana)*. La Repubblica vom 16. März 2022. https://www.repubblica.it/il-gusto/2022/03/16/news/razione_k_che_cose_e_che_cosa_contiene_italiana_la_piu_equilibrata-341277809/ (abgefragt am 23.03.2023)

Curtis, W. (2018). *And a Bottle of Rum: A History of the New World in Ten Cocktails*. New York: Random House

DAK – Deutsche Angestellten Krankenkasse (2019). DAK-Gesundheitsreport 2019. Hamburg: DAK

Delphi Behavioral Health Group (2019). *Drinking Habits by Industry*. <https://delphihealthgroup.com/drinking-habits-by-industry/> (abgef. am 10.02.2023)

Department of Defense (2016). Tricare; Mental health and substance use disorder treatment. *Federal Register*. Volume 81, Issue 171. Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2016-09-02/pdf/2016-21125.pdf> (abgefragt am 10.04.2023)

DHS – Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (2023) *Alkohol – Basisinformationen* (18. Aufl.). Hamm: DHS

Emonson, D.L. & Vanderbeek, R.D. (1995) The use of amphetamines in U.S. Air Force tactical operations during Desert Shield and Storm. *Aviat Space Environ Med*. 66(3):260-263

Fadum E.A. Strand, L.A. Martinussen, M. Breidvik, L. Isaksen, N. & Borud, E. (2019). Fit for fight–self-reported health in military women: a cross-sectional study. *BMC Women's Health*, 19:1–13

Fear, N.T. Iversen, A. Meltzer, H. Workman, L. Hull, L. Greenberg, N. Barker, C. Browne, T. Earnshaw, M. Horn, O. Jones, M. Murphy, D. Rona, R.J. Hotopf, M. & Wessely, S. (2007) Patterns of drinking in the UK Armed Forces. *Addiction*, 102(11):1749-59. doi: 10.1111/j.1360-0443.2007.01978.x.

Feselmayer, S. & Beiglböck, W. (1996) Gesunder Arbeitsplatz – Alkoholfreier Arbeitsplatz? In: PULVERICH, G. (Hrsg.) *Gesundheitspsychologie – Weiterbildung in Gesundheitspsychologie*. ADP-Schriftenreihe, Bd. 4 Bonn: Deutscher Psychologen Verlag

Feselmayer, S. & Beiglböck, W. (2001) Das Kalksburger Modell der betrieblichen Suchtprävention. In: Brosch, R. & Mader, R. (Hrsg.) *Alkohol am Arbeitsplatz*. Wien:Orac

Ghodse, H. (Ed.) (2005). *Drugs and Alcohol in the Workplace*. Burlington:Gower

Godfrey, Ch. & Parrott, St. (2005) Extent of the Problem and Cost to the Employer. In: Ghodse, H. (Ed.). *Drugs and Alcohol in the Workplace*. Burlington:Gower

Haydabrus, A. Santana-Santana, M. Lazarenko, Y. & Giménez-Llort, L. (2022) Current War inUkraine: Lessons from the Impact of War on Combatants' Mental Health during the Last Decade. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 10536. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710536>

Heinz, A. & Daedelow, L.S. (2021). Alkohol als Kulturgut – eine historisch-anthropologische und therapeutische Perspektive auf Alkoholkonsum und seine soziale Rolle in westlichen Gesellschaften. *Bundesgesundheitsblatt*, 64:646–651. <https://doi.org/10.1007/s00103-021-03327-8>

Hill, J.R. (2002) (Ed.). *The Oxford Illustrated History of the Royal Navy*. Oxford: Oxford University Press

ILO – International Labour Organization (1996). Management of alcohol- and drug-related issues in the workplace. An ILO code of practice. Geneva: International Labour Office

Keegan, J. (2000). *The First World War*. New York: Vintage Books

Kelsall, H. L. Wijesinghe, M. S. Creamer, M. C. McKenzie, D. P. Forbes, A. B. Page, M. J. & Sim, M. R. (2015). Alcohol use and substance use disorders in Gulf War, Afghanistan, and Iraq War veterans compared with non-deployed military personnel. *Epidemiologic Reviews*. 37, 38–54.

- Knopp, G. (2013). *Der Erste Weltkrieg: Die Bilanz in Bildern*. Hamburg: Edel Verlagsgruppe
- Lande, R. G. Marin, B. A. Chang, A. S. & Lande, G. R. (2008). Survey of alcohol use in the U.S. Army. *Journal of Addictive Diseases*. 27, 115–121.
- Meadows, S. O. Beckman, R. Engel, C. C. & Jeffery, D. D. (2023). The Culture of Alcohol in the U.S. Military: Correlations with Problematic Drinking Behaviors and Negative Consequences of Alcohol Use. *Armed Forces & Society*, 49(2), 531–555.
<https://doi.org/10.1177/0095327X211069162>
- Miller, G. (2003). "'Go' pills for F-16 pilots get close look: Amphetamines prescribed in mission that killed Canadians". Los Angeles Times vom 4. Jänner 2003, SFGATE <https://www.sfgate.com/news/article/Go-pills-for-F-16-pilots-get-close-look-2687644.php> (abgefragt am 31.3.2023)
- Ministry of Defence (2017). *Alcohol Usage in the UK Armed Forces 1 June 2016 – 31 May 2017*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/630184/20170718_Alcohol_Usage_bulletin_-_O.pdf. (abgefragt am 10.04.2023).
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2013). *Substance Use Disorders in the U.S. Armed Forces*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/13441>.
- Ohler, N (2017). *Der totale Rausch: Drogen im Dritten Reich*. 12. Auflage, Köln: Kiwi Taschenbuch
- Orth, B. & Merkel, C. (2019). *Der Alkoholkonsum Jugendlicher und junger Erwachsener in Deutschland. Ergebnisse des Alkoholsurveys 2018 und Trends*. BZgA-Forschungsbericht. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. doi: 10.17623/BZGA:225-ALKSY18-ALK-DE-1.0
- Osborne, A.K. Wilson-Menzfeld, G. McGill, G. & Kiernan, M.D. (2022). Military service and alcohol use: a systematic narrative review, *Occupational Medicine*, 72(5): 313–323, <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac045>

Ramchand, R. Pomeroy, A. & Arkes, J. (2009) *The Effects of Substance Use on Workplace Injuries*. Santa Monica: RAND Corporation.

Osseforth, J.M. (2006). Sozioökonomische, psychosoziale und medizinische Aspekte des Alkohol- und Drogenkonsums von 332 Soldaten der Bundeswehr - Eine katamnestiche Studie über stationär behandelte Soldaten innerhalb eines Zeitraumes von 4 Jahren. Universität Ulm: Unveröff. Dissertation. https://oparu.uni-ulm.de/xmlui/bitstream/handle/123456789/841/vts_5906_7903.pdf?sequence=1&isAllowed=y (abgefragt am 10.04.2023).

Rothlin, P & Werder, P.R. (2007). Diagnose Boreout, warum Unterforderung im Job krank macht. München: Redline

Royal Naval Association (2023). *Black Tot Day*. <https://royal-naval-association.co.uk/news/black-tot-day/> (abgefragt am 25.3.2023)

Sample, I. & Evans, R. (2004). *MoD bought thousands of stay awake pills in advance of war in Iraq*. The Guardian 29th July 2004. <https://www.theguardian.com/society/2004/jul/29/health.sciencenews> (abgefragt am 31.3.2023)

Schneider, S. (1991) Vorteilhaftigkeitsuntersuchung der Alkoholentwöhnungskur im Anton-Proksch-Institut. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Wien: Wirtschaftsuniversität

Schumm, J.A. & Chard, K.M. (2012). Alcohol and Stress in the Military. *Alcohol Research – Current Reviews*. 34(4). Published online. <https://arcr.niaaa.nih.gov/volume/34/4/alcohol-and-stress-military> (abgefragt am 10.04.2023)

Singer, M.V. & Teyssen, S. (2005). *Alkohol und Alkoholfolgekrankheiten. Grundlagen – Diagnostik – Therapie* (2. Auflage). Berlin: Springer

Spicer, R.S. Miller, T.R. Smith, G.S. (20023). Worker substance use, workplace problems and the risk of occupational injury: a matched case-control study. *Journal of Studies on Alcohol*, 64(4):570-578

Spode, H. (1993). *Die Macht der Trunkenheit: Kultur- und Sozialgeschichte des Alkohols in Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich

Steffelbauer, I. (2017). *Der Krieg: Von Troja bis zur Drohne*. Wien: Brandstätter Verlag

Steinkamp, P. (2008). *Zur Devianz-Problematik in der Wehrmacht: Alkohol- und Rauschmittelmissbrauch bei der Truppe*. Dissertation an der Universität Freiburg: Freiburg im Breisgau: Universität Freiburg <https://freidok.uni-freiburg.de/fedora/objects/freidok:5681/datastreams/FILE1/content> (abgefragt am 21.3. 2023)

Strizek, J. & Uhl, A. (2016). *Bevölkerungserhebung zu Substanzgebrauch 2016. Band 1: Forschungsbericht*. Wien: Gesundheit Österreich GmbH

Teachman, Jay; Anderson, Carter; and Tedrow, Lucky M. "Military Service and Alcohol Use in the United States" (2015). *Sociology*, 14.

https://cedar.wvu.edu/sociology_facpubs/14 (abgefragt am 10.04.2023)

Torpedo Bay Navy Museum (2023). RNZN and the Rum Issue. https://navy.museum.co.nz/explore/by-themes/customs-and-traditions/rnzn-and-the-rum-issue/#_ftn9 (abgefragt am 23.03.2023)

Uhl, A. & Springer, A. (1996). *Studie über den Konsum von Alkohol und psychoaktiven Stoffen in Österreich unter Berücksichtigung problematischer Gebrauchsmuster – Repräsentativerhebung 1993/94*. Wien: Bundesministerium für Gesundheit und Konsumentenschutz (Sektion II)

U.S. Army Installation Management Command (2023). *Army Substance Abuse Program (ASAP)*. <https://home.army.mil/imcom/index.php/Organization/human-services/g1-personnel/asap> (abgefragt am 10.04.2023)

Waller, M. McGuire, A.C.L. & Dobson, A.J. (2015). Alcohol use in the military: associations with health and wellbeing. *Subst Abuse Treat Prev Policy*, 10(27). <https://doi.org/10.1186/s13011-015-0023-4>

Zweig, A. (1935). *Erziehung vor Verdun*. Amsterdam: Querido Verlag

Herausforderungen der duldungspflichtigen Diagnostik in den Stellungskommissionen

Mario Wallner

Zusammenfassung

Der Abschluss der Schule sowie der Ausbildung gehört zu den erfreulichen, und die Wahl zwischen Studium oder Einstieg ins Berufsleben zu den entscheidenden Lebensabschnitten im Leben eines jungen Menschen. Auch die Stellungsuntersuchung – besser bekannt als die „Musterung“ – ist zu jenen Abschnitten zu zählen, die in Erinnerung bleiben. Jeder männliche Staatsbürger wird im Zuge des Stellungsverfahrens in dem Kalenderjahr, indem er das 18. Lebensjahr vollendet, hinsichtlich seiner Wehrtauglichkeit untersucht. Das im Wehrgesetz festgehaltene, behördliche Ermittlungsverfahren dauert eineinhalb Tage und umfasst eine Reihe medizinischer sowie psychologischer Untersuchungen und findet seinen Abschluss mit einem Bescheid der Behörde, welcher die Ausprägungsmerkmale „geeignet“, „vorübergehend ungeeignet“, „ungeeignet“ oder „wegen fachärztlicher Untersuchung Entscheidung ausgesetzt“ aufweist.

Die jungen Männer erhalten bei der Stellungsuntersuchung – zumeist das erste Mal in ihrem Leben – umfangreiche Informationen über ihren psychischen Gesundheitszustand. Die Herausforderung für Psychologen in den Stellungskommissionen besteht aber nicht nur darin, die spezifischen Gegebenheiten im Rahmen der duldungspflichtigen Untersuchung zu berücksichtigen, sondern erfordert auch aufgrund der Knappheit des verfügbaren Zeitrahmens sowie der außerordentlich heterogenen Population spezifische Lösungen, die Dichotomie von Entscheidungskriterien und Grenzen der Beurteilungssicherheit in Einklang zu bringen.

Im Fokus der Untersuchung stehen klinisch relevante Verfahren, die die militärischen Tugenden „Kameradschaft“, „Disziplin“ und „Leistungsbereitschaft“ erfassen und neben der Feststellung der psychischen Eignung der

Stellungspflichtigen nicht nur dem Militärdienst gegenüber entsprechend Genüge tun, sondern auch die Option einer funktionsbezogenen Auswahl anbieten.

Abstract

Completing school or a profession is one of the gratifying moments, and the choice between studying or starting a career is one of the decisive stages in the life of a young person. The medical and psychological examination – in Austria better known as the "mustering" - is one of those sections that will be remembered. Every male citizen is examined in the course of the placement procedure in the calendar year in which he has reached the age of 18 with regard to his fitness for military service. The official investigation procedure laid down in the Defense Act lasts one and a half days and includes a series of medical and psychological examinations and ends with a decision from the authority, which states the characteristics "suitable", "temporarily unsuitable", "unsuitable" or "suspended due to specialist examination".

The young men receive extensive information about their mental health during the job examination – usually for the first time in their lives. The challenge for psychologists in the assessment committees is not only to take into account the specific circumstances in the context of the investigation, but also requires specific solutions due to the scarcity of the available time frame and the extraordinarily heterogeneous population to reconcile the dichotomy of decision criteria and limits of assessment certainty bring.

The study focuses on clinically relevant procedures that capture the military virtues of "fellowship", "discipline" and "willingness to perform".

Determination of the mental suitability of those conscripted not only do justice to military service, but also offer the option of a function-related selection.

Herausforderungen der duldpflichtigen Diagnostik in den Stellungskommissionen

Die jungen Männer erhalten bei der Stellungsuntersuchung – zumeist das erste Mal in ihrem Leben – umfangreiche Information über ihren psychischen

Gesundheitszustand. Die Herausforderung für Psychologen in den Stellungskommissionen besteht aber nicht nur darin, die spezifischen Gegebenheiten im Rahmen der duldpflichtigen Stellung zu berücksichtigen, sondern erfordert auch aufgrund der Knappheit des verfügbaren Zeitrahmens sowie der außerordentlich heterogenen Population spezifische Lösungen, die mit diversen fachtheoretischen Forderungen nur schwer in Einklang zu bringen sind. Durch die Gegebenheiten der duldpflichtigen Untersuchung, gepaart im Hinblick auf militärspezifisches Aufgabenspektrum sowie damit einhergehende entsprechende Motivation der Stellungspflichtigen sind die Psychologen in den Stellungshäusern (je zwei klinische Psychologenstellen in den Städten Wien, Graz, St. Pölten, Linz, Innsbruck und Klagenfurt) gefordert, klinisch relevante Verfahren einzusetzen, welche neben der Feststellung der psychischen Eignung der Stellungspflichtigen für den Militärdienst dementsprechend genüge tun, sondern auch die Option einer funktionsbezogenen Auswahl anbieten. Bei – im jährlichen Schnitt – rund fünfundvierzigtausend Untersuchungen für zwölf Psychologen keine so einfache Aufgabe. Umso wichtiger sind daher, neben der straffen Organisation in der Untersuchungsstelle, klinisch relevante Verfahren, welche neben Reliabilität, Validität und Objektivität vor allem Effizienz aufweisen, damit im Zuge des Amtssachverständigenverfahrens ein seriöser Befund erstellt werden kann.

Durch die Gegebenheit der behördlich auferlegten, und somit duldpflichtigen, Untersuchung ist es aber auch nachvollziehbar, dass es im gegebenen Rahmen nur schwer praktikabel ist, eine entsprechende Motivation des Stellungspflichtigen zur Voraussetzung seiner Eignung oder Nichteignung für den Wehrdienst zu erlangen. Viel mehr muss man aus fachpsychologischer Sicht zu einer fundierten Beantwortung der Fragen kommen, ob einerseits dem Stellungspflichtigen der Wehrdienst zumutbar ist, andererseits aber auch ob sich ein Stellungspflichtiger in die Institution und der Gemeinschaft der anderen Wehrpflichtigen einfügen wird, und sich der hierarchisch strukturierten militärischen Ausbildung unterziehen kann. Umso wichtiger muss in diesem Zusammenhang die Verantwortung des Psychologen sowohl

gegenüber dem Stellungspflichtigen als auch gegenüber der Institution unterstrichen werden, dies insbesondere unter Berücksichtigung der zunehmenden Diversität der Gesellschaft sowie der daraus resultierenden Zunahme an psychischen Instabilitäten.

Militärpsychologische Untersuchung – Rahmenbedingungen

Die militärpsychologisch klinische Untersuchung in der Stellungskommission ist schon von der Fragestellung her nicht mit herkömmlichen psychologischen Verfahren der Praxis gleichzusetzen – in zweierlei Hinsicht. Einerseits aufgrund ihres Settings der duldungspflichtigen Untersuchung – jeder männliche Staatsbürger wird untersucht, ob Leidensdruck oder nicht – und andererseits aufgrund der Fragestellung einer Anpassung für das hierarchische Ausbildungsgefüge und deren Anforderungen sowie der Zumutbarkeit der Ausbildung sowohl für den Stellungspflichtigen als auch für die Truppe. Zur Beantwortung dieser spezifischen Fragen eignen sich im Handel erhältliche, objektivierte Testverfahren nur bedingt. Daher wurde nach mehrjähriger Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Wien in den Jahren 1997 bis 2000 an den sechs Stellungskommissionen ein System einer computerunterstützten – seit dem letzten Jahr computerassistenten – Testung installiert, welches aus je einem lokalen Netzwerk mit maximal 34 Testplätzen und einem Testleiterarbeitsplatz sowie einem Server für die zentrale Datenverwaltung besteht. Die Anlagen sind mit Standardkomponenten bestückt, die Software zur Steuerung der Testung und Verwaltung der Daten ist sehr flexibel und auf eine hohe Betriebssicherheit ausgerichtet.

Die psychologische Testkonzeption ist modernen Anforderungen und dem militärischen Verwendungszweck angepasst. Durch den Umstand teilweise adaptiver Testverfahren kann bei geringerem Zeitaufwand eine größere Anzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten präziser erfasst werden. Die Palette der Verfahren wird auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse stetig erweitert, wodurch umfangreiche Informationen auch für eine funktionsbezogene Auswahl angeboten werden können. Diese bilden dann die Grundlage für

spätere Auswahlverfahren wie beispielsweise die Kader- oder die Pilotenauswahl, wobei derzeit nur ein Bruchteil der erhobenen psychologischen Parameter genutzt wird. Daher werden laufend im Rahmen von Forschungs- und internen Pilotprojekten (Diplomarbeiten, Dissertationen, und dergleichen) wissenschaftlich fundierte Grundlagen für eine Optimierung geschaffen.

Diagnostik

Als Basis für eine fundierte Beurteilung der Stellungspflichtigen hinsichtlich ihrer Tauglichkeit ist es erforderlich, sowohl Leistungs- als auch Persönlichkeitstests vorzugeben, welche dann als Grundlage für die Exploration dienen. Dieser, für im diagnostischen Bereich tätigen Psychologen banale, Satz ist insofern von Bedeutung, nämlich nicht nur aufgrund der Filterung klinisch relevanter Auffälligkeiten im herkömmlichen, sondern der Offenlegung und damit der Mess- und Vergleichbarkeit der Eigenschaften sowie der damit einhergehenden Entscheidung einer Tauglichkeit oder Untauglichkeit im dichotomen Sinn. In diesem Zusammenhang sind klinisch relevante Verfahren im militärpsychologischen Bereich für eine Vorhersage von zukünftigem Verhalten von immenser Bedeutung, da eine der wesentlichsten Voraussetzungen neben der kognitiven Leistungsfähigkeit die psychophysische Stabilität sowie die Anpassungsfähigkeit im hierarchischen Gefüge darstellt. Somit sind beide – Leistungs- und Persönlichkeitsverfahren – sowie eine fundierte Exploration unerlässlich. Um schlussendlich das komplexe Spannungsfeld zwischen berufsethischen Verpflichtungen gegenüber dem Stellungspflichtigen und den gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Entscheidungsfindung zu bedienen, ist es weit mehr als erforderlich, über die Ergebnisse von psychologischen Tests hinaus zusätzliche Kriterien zu berücksichtigen, jedoch ohne die Objektivität von seriösen Verfahren wäre die Entscheidungsgrundlage, vor allem bei schnellen Entscheidungsfindungen, wohl kaum möglich.

Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit im militärischen Sinne dienen die Dimensionen „Allgemeine Begabung“, „Wortgewandtheit“, „technische Bega-

bung“, „Raumvorstellung“, „Wahrnehmungsfähigkeit“, „Arbeitsgenauigkeit“, „Arbeitsgeschwindigkeit“, „Auge-Hand-Koordination“, „Bewegungsantizipation“, „psychophysische Belastbarkeit“, sowie die Dimension „Kadereignung“. Zur Beurteilung der Persönlichkeit dienen Fragebögen, welche nach praktischen Gesichtspunkten in sehr einfacher Sprache, unter Berücksichtigung der Heterogenität der Stellungspflichtigen, zusammengestellt wurden. Die Anforderung ist eine Erfassung von wichtigen Faktoren wie „Erregbarkeit“, „Geselligkeit“, „Gelassenheit“, „Dominanzstreben“, „Gehemmtheit“, „Sozialverhalten“, „Risikobereitschaft“, „Gewissenhaftigkeit“, „Führungsmotivation“, „familiäre Akzeptanz“, „Ablehnung körperlicher Gewalt“, „Alkohol- und Drogenabstinenz“, „emotionale Stabilität“ und andere mehr, sowie anamnestischer Aspekte unter Berücksichtigung aktueller wie historischer Vorkommisse der Lebenssituation, die Hinweise auf eine potentielle Nichteignung für den Militärdienst liefern könnten. Durch die Vielzahl der in den einzelnen Testverfahren gewonnenen Daten, deren Dimensionen und deren Subdimensionen sowie der daraus errechneten Korrelationen, ergibt sich eine große Datenmenge, welche an dieser Stelle aufzulisten und zu beschreiben den Rahmen eines Überblicksartikels bei Weitem überschreiten würde.

Bedeutend jedoch und somit erwähnenswert erscheint, neben der Fähigkeit der Ein- und Unterordnung – der so genannten Anpassung im militärischen Kontext – sowie der psychophysischen Belastbarkeit, die große Dimension der Leistungsfähigkeit. Die intellektuelle Leistungsfähigkeit als ein Teilaspekt derer, hat im Militärkontext lange Tradition. Noch bevor Psychometriker wie Simon und Binet im Jahre 1905 experimentelle Methoden zur Messung von Intelligenz und logischer Denkfähigkeit publizierten, wurden im militärischen Kontext jene intellektuellen Fähigkeiten beschrieben, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führern unterscheiden. Jene Eigenschaften wurden in Schriften zur „Führungsfähigkeit“ gesammelt und miteinander verglichen. Heute würde man von Heuristik sprechen. Einigkeit herrscht im internationalen Kontext, dass ein Mindestmaß an kognitiven Fähig- und Fertig-

keiten für den soldatischen Beruf unerlässlich sind, wobei die Operationalisierung von erwartbarer Leistung, sowie deren Erfolg für das fremdbestimmte hierarchische System ungemein schwieriger wird, da Leistung im intellektuellem Kontext nicht in direktem Kontext mit erwartbarem Erfolg gebracht werden kann, weil die Messung der individuellen Leistung nicht auf Rationalskalenniveau liegt.

Eine der größten und umfangreichsten Untersuchungen für den Zusammenhang von Erfolg und Leistung wurde von den US-amerikanischen Streitkräften unter dem Namen „Projekt A“ untersucht. Ausgehend von einer fehlenden Normierung der Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB) Ende der Siebziger- und Anfang der Achtzigerjahre, wonach eine große Anzahl an minderbegabten, nicht geeigneten Rekruten in die Streitkräfte aufgenommen wurde, war die Konsequenz eine Schaffung einheitlicher Standards in der Personalselektion sowie in den Klassifikationsmodellen (Gade & Dudley, 2004 in: Adelbauer, 2008). Gade und Dudley identifizierten aus den gewonnenen Daten zwei Fertigungsdimensionen sowie drei motivationale Dimensionen, welche in weiterer Folge eine konzeptionelle Zweiteilung („Task Performance“ und „Contextual Performance“) erfuhren. Die eine bestimmt weitgehend die Intelligenz, das andere hauptsächlich die Persönlichkeit (Adelbauer, 2008). Aufgrund der Differenzierung für die Analyse sowie der Zusammenfügung für die Entscheidung wurde es möglich, unter Einbeziehen von Anforderungsprofilen eine Kategorisierung vorzunehmen. In der Stellungspsychologie werden bereits seit Übergang der sogenannten „fliegenden Kommissionen“ in die „ortsfesten Kommissionen“ in den späten Siebzigerjahren beide Ausprägungsmerkmale – Intelligenz und Persönlichkeit – gemessen, und anhand derer – neben der klinisch-psychologischen Diagnostik – Klassifikationsziffern, sogenannte Wertungsziffern, vergeben, welche noch einmal eine feinere Stufung in der Diagnostik zulassen, wobei dem Vorhandensein einer nach ICD definierten Diagnose eher eine untergeordnete Rolle zukommt. Vielmehr werden die Dimensionen „Anpassungsfähigkeit“, „Belastbarkeit“ und „Leistungsfähigkeit“ berücksichtigt,

weil somit das Funktionsniveau stärker als das Vorhandensein einer spezifischen Symptomatik berücksichtigt wird. ICD-Diagnosen sind selbstverständlich die Grundlage, ihnen kommt eher die Funktion der phänomenologischen Beschreibung, einer Kurzcharakterisierung der Art und des Erscheinungsbildes der Einschränkungen für den militärischen Dienst zu (Klingler, 2004). Somit sind Vorhersagesicherheit und Zuverlässigkeit von Bedeutung, nämlich insofern, als dass die persönliche Lebenssituation des Wehrpflichtigen mit den zu erwartenden Veränderungen im Militärdienst abgeglichen wird, und somit durch die drei Einschränkungskriterien „Internationaler Diagnosenkatalog“, „subjektives Funktionsniveau“ und „objektives Funktionsniveau“ in Hinblick auf die Dimensionen „Anpassungsfähigkeit“, „Belastbarkeit“ und „Leistungsfähigkeit“ ihre Berücksichtigung finden, damit die Anpassung an das hierarchische Ausbildungsgefüge und deren Anforderungen stattfinden kann, und der junge Mann nach Beendigung des Pflichtdienstes wieder psychisch stabil entlassen werden kann.

Literatur

Adelbauer, J. (2008). Intellektuelle Minderbegabung. Auswirkung auf den militärischen Dienstbetrieb und die Erreichung der Ausbildungsziele der Basisausbildung 1 (BA1). Hausarbeit. St. Pölten.

Brugger, Ch. (2002). CUT. Beschreibung der Testverfahren. Wien.

Gade, P. A. & Dudley, N. M. (2004). Sixty Years of U.S. Army Selection and Classification Test Development. URL Zugriff am 10.07.2015 unter <http://www.imta.info/PastConferences/Papers.aspx?ShowAll=True>

Klingler, O. (2004). Richtlinie für die Erstellung klinisch-psychologischer Bewertungen im Rahmen des Stellungsverfahrens – Erlass des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport. GZ S93141/4-FGG1/2004. Wien.

Von der Notfallpsychologie zu Traumafolgeerkrankungen Symptome und Handlungsempfehlungen

Barbara Juen, Alexander Kreh & Dietmar Kratzer

Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, Arbeitsgruppe Notfallpsychologie & Psychotraumatologie

Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV) beinhaltet die (psychosoziale) Unterstützung von Betroffenen in und nach Notfällen und Katastrophen. Schwere Verletzungen und Erkrankungen, außergewöhnliche Todesfälle, Gewaltereignisse, Naturkatastrophen und Ähnliches sind typische Anlassfälle (vgl. Juen & Siller, 2013). Bei einer Betrachtung der Entwicklung der Forschung zu psychosozialer Unterstützung nach Notfällen sollen zentrale Themenbereiche behandelt werden, welche bei der notfallpsychologischen Unterstützung eine besondere Bedeutung haben und für die während der letzten Jahre Forschungsergebnisse und Konzepte entwickelt wurden, die für die Praxis relevante Auswirkungen haben.

Betrachtet man die Entwicklung der notfallpsychologischen Traumaforschung im historischen Abriss, so ergibt sich folgendes Bild.

Beginnend bei den klassisch behavioralen Modellen, beispielsweise von Horowitz (1976/1997) und Foa, Steketee & Rothbaum (1989), stand die Entwicklung der posttraumatischen Belastungsstörung ganz im Vordergrund. Der biphasische Verlauf der Traumareaktion, der durch den Wechsel aus Abwehr bzw. Vermeidungsversuchen und sich aufdrängenden, intrusiven Gedanken und Empfindungen gekennzeichnet ist, und die Furchtkonditionierung waren zentrale Konzepte, die die Ätiologie und Intervention bestimmten.

Mit Ehlers (1999) bzw. Ehlers und Clark (2000) und Fischer & Riedesser (1998) wurde der Fokus schließlich mehr auf kognitive Prozesse und die subjektive Bedeutungsgebung des Traumas im Lebenslauf gelegt. Zunehmend

gerieten auch positive Traumafolgen in den Blick (vgl. Tedeschi, Park & Calhoun, 1998; Calhoun, L. G. & Tedeschi, 2006). Maercker und Kolleg:innen führten ab den 2000er Jahren die soziale und multifaktorielle Betrachtungsweise ein (vgl. Maercker, 2013, Kap 3.1; Maercker & Horn, 2013). Mit der Debriefingdebatte (vgl. Rose, Bisson, Churchill & Wessely, 2007) wurde der Fokus immer mehr weg von der Konfrontation zur Ressourcenaktivierung und Vermittlung von Stabilisierungstechniken gelegt. Hier ergaben sich Synergien mit Forschungssträngen, die aus der Gewalttraumaforschung kamen. Der Fokus wurde zunehmend auf andere Traumafolgestörungen sowie auf Resilienz erweitert. Mit den neueren bildgebenden Verfahren wurden zum einen die klassischen Modelle der Furchtkonditionierung untermauert, zum anderen aber auch die Bedeutsamkeit der erlernten Stabilisierungstechniken betont (Maercker, Schützwohl & Meaudecel, 2000).

Im Folgenden setzen wir uns mit den klassischen Konzepten detaillierter auseinander, um dann die Brücke zum heutigen *state of the art* der Notfallpsychologie zu schlagen.

Horowitz (1976/1997) beschreibt die Traumaverarbeitung in fünf Phasen. Diese Phasen müssen nicht in konsequenter Reihenfolge durchlebt werden, es können einzelne Phasen wegfallen oder wiederkehren. Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind nicht scharf abgrenzbar, sondern fließend. Auf das Ereignis folgt ein Aufschrei mit heftigen Emotionen im Wechsel mit Abwehr und Vermeidungsversuchen. Intrusionen wechseln mit Vermeidungsversuchen ab und ermöglichen so eine Balance in der Emotionsregulierung, die ein allmähliches Durcharbeiten ermöglichen. Die Realität des Ereignisses muss anerkannt und ein Abschluss gefunden werden, bevor die Person in den Alltag zurückkehren kann.

Dieser regelhaft wiederkehrende Wechsel von Intrusion und Verleugnung/Vermeidung der traumatischen Erinnerungsbilder ist notwendig zur Integration des Traumas in die eigene Biographie. Der zweiphasige Charakter der traumatischen Reaktion soll der Tendenz zur Erledigung einer un-

vollendeten Handlung dienen, um unbewältigte lebensgeschichtliche Ereignisse zu einem Abschluss und damit einer relativen Vollendung zu bringen (vgl. dazu Fischer & Riedesser, 2003; Horowitz, 2013).

Der Wechsel von Intrusion und Verleugnung in diesem biphasischen Modell ermöglicht dem überforderten bzw. verletzten biopsychischen System, die Beeinträchtigung zu überwinden, analog einem „Wundheilungsmechanismus“. Nach Fischer und Riedesser (2003) kann der Verarbeitungszyklus in jeder Phase entgleisen oder „einfrieren“.

Die daraus resultierende Handlungsoption in der Praxis ist, mit dem Symptom zu gehen. Wir begleiten die Personen in ihrer jeweiligen Reaktionsweise und arbeiten nicht vorschnell gegen Symptome an, da die Symptome auch Schutzfunktion haben.

Betrachtet man eine weitere klassische Theorie, das Furchtstrukturmodell von Foa und Kozak (1986), sieht man Folgendes: Die durch das traumatische Erlebnis veränderte Gedächtnisstruktur wird, auf der Basis lerntheoretischer Vorstellungen, als Furchtstruktur bezeichnet. Die Furchtstrukturen bestehen aus kognitiven Elementen, physiologischen Reaktionen und emotionalen Bedeutungen. Wird während eines potentiell traumatisierenden Erlebnisses ein extrem emotional bedeutsamer Stimulus, wie z.B. intensive Angst mit einem oder mehreren kognitiven Elementen und mit den darauf folgenden körperlichen Reaktionen gekoppelt, kann es durch die nachhaltige Aktivierung einer umfassenden Gedächtnisstruktur zur Ausbildung einer posttraumatischen Furchtstruktur kommen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer dosierten Konfrontation mit Erinnerungsauslösern, um ein Umlernen oder Verlernen zu ermöglichen.

Die Handlungsoption in der Praxis: Unsere Psychoedukation sollte auf dosierte Konfrontation und Umlernen bezogen sein. Zentral ist es, mit der oder dem Betroffenen an einer dosierten Konfrontation mit Erinnerungsauslösern sowie an der Nutzung und Nutzbarmachung von Ressourcen und Notfallplänen zu arbeiten.

Historisch gesehen, spielen kognitive Prozesse und Prozesse der Integration des Erlebten in die eigene Biographie eine immer größere Rolle (vgl. dazu Ehlers 1999, Fischer & Riedesser, 2003 Maercker, 2013, 2009, 2003).

Nach Ehlers & Clark (2000) scheint die Schwerpunktlegung der Forschung auf die Entstehung der PTBS insofern problematisch, da ein Großteil der Betroffenen von traumatischen Ereignissen bereits kurze Zeit nach einer Extrembelastung eine Spontanremission zeigt. Weiters postuliert sie, dass die Identifizierung von Traumaerleben aufrechterhaltenden Faktoren für die verhaltenstherapeutische Behandlung von großer Bedeutung ist, da sie die Voraussetzung für die anschließende Modifikation dieser Faktoren ist und somit die Grundlage einer erfolgreichen Therapie darstellt.

Ehlers & Clark unterscheiden drei Faktoren der Aufrechterhaltung der Symptome

- Die kognitive Verarbeitung während des traumatischen Ereignisses
- Die subjektive Bedeutung des Traumas und seiner Konsequenzen
- Die im Anschluss an das traumatische Ereignis eingesetzten Verhaltensweisen und kognitiven Stile.

Es scheint einen Zusammenhang zwischen der Tiefe der Informationsverarbeitung während des Traumas und der Schwere der PTBS zu geben. Werden während des traumatischen Ereignisses vorwiegend sensorische Informationen verarbeitet (daten-orientierte Verarbeitung) ist ein relativ schwaches explizites und ein starkes implizites Gedächtnis zu erwarten. Gelingt es dem Betroffenen, die Bedeutung des Erlebten einzuordnen und zu verarbeiten (semantische Verarbeitung), werden ein relativ schwaches implizites und ein starkes explizites Gedächtnis angenommen (Ehlers & Clark, 2000). Personen mit chronischer PTBS interpretieren das Trauma nicht als singuläres, abgeschlossenes und negatives Ereignis, sondern schlussfolgern, dass ein grundlegendes Problem in ihnen selbst vorliegt oder die Welt voller Gefahren und Ungerechtigkeiten ist. Beispiele dafür: „Ich ziehe Unglück an“, „Ich bin unfähig“, „Überall lauern Gefahren“, „Es gibt keine Gerechtigkeit“. Die dys-

funktionalen Verhaltensweisen und negativen kognitiven Verarbeitungsstrategien der Betroffenen behindern die Bewältigung des Traumas und eine Veränderung des Traumagedächtnisses.

Des Weiteren scheint die subjektive Bewertung der Reaktionen des sozialen Umfelds eine Bedeutung für die Chronifizierung der PTBS zu haben. Nicht nur negative Reaktionen, wie Kritik und Ablehnung, auch gut gemeinte Hilfsangebote können insofern negativ interpretiert werden, als dass die Betroffenen das Gefühl haben, man traue ihnen nicht zu, das Ereignis selbst zu bewältigen (Ehlers & Clark, 2000, 2008; Steil, Ehlers & Clark, 2013).

Die resultierende Handlungsoption in der Praxis: Aufmerksamkeit auf dysfunktionale Überzeugungen lenken und deren möglichst frühe Korrektur.

Auch Fischer & Riedesser (2003) legen großen Wert auf die kognitive Verarbeitung des Traumas. Als Konsequenz aus einer traumatischen Erfahrung konstruieren Betroffene in ihrer Erinnerung häufig Gegenmaßnahmen zu dem Erlebnis, als unbewusste kognitive Strategie, um den Schrecken „einzudämmen“. Dazu zählen z.B. verzerrte Erinnerungen sowie Überbewertungen oder andere Fehlinterpretationen situativer Umstände. Fischer & Riedesser (2003) bezeichnen das als traumakompensatorisches Schema.

Sie verweisen auf drei zentrale Fragen, die sich Traumaüberlebende immer wieder stellen. Diese sind Fragen nach der **Ätiologie** (wie ist es dazu gekommen?), die nach der **Prävention** (wie kann es in Zukunft verhindert werden?) und die nach der **Intervention** (wie kann es geheilt werden?). Traumaüberlebende müssen sich mit der eigenen Reaktion in der traumatischen Situation aussöhnen. Dazu muss man manchmal in die Wahrnehmungssituation der traumatischen Situation zurückfinden.

Daraus resultieren folgende Handlungsoptionen in der Praxis: Weichenstellungen in der Akutphase, subjektive und objektive Situation gegenüberstellen, Wahrnehmungssituation im Trauma bzw. das zentrale

traumatische Situationsthema und das eventuell daraus resultierende traumakompensatorische Schema beachten (vgl. dazu auch Fischer, 2000).

Maercker (2009) entwickelte das soziale Faszilitationsmodell (social facilitation) der PTBS aufgrund klinischer Erfahrungen über den wichtigen Stellenwert der zwischenmenschlichen Faktoren bei der Traumaverarbeitung und der Metaanalyse von Brewin et al. (2000), in der die soziale Unterstützung als wichtigster PTBS-Prädiktor identifiziert wurde.

Die Kernaussage dieses Modells ist, dass die Entstehung und der Verlauf der PTBS durch soziale bzw. interpersonelle sowie individuell auf die Umwelt bezogene Gedanken und Gefühle entscheidend beeinflusst werden. Er postuliert, dass bereits die Art des erlebten Traumas (z.B. kollektives versus individuelles) einen Einfluss auf den weiteren Verlauf haben kann. Bei kollektiv erlebten Traumata wie z.B. Krieg oder Naturkatastrophen ist die Häufigkeit einer nachfolgenden PTBS vergleichsweise geringer.

Die Reaktionen des sozialen Umfeldes können in ihrer Qualität und Quantität sehr unterschiedlich ausfallen und zumeist nimmt die soziale Unterstützung im Zeitverlauf ab.

Für Traumaüberlebende ist die subjektiv empfundene soziale Anerkennung als Traumaopfer sehr wichtig, sie stellt nach Maercker einen protektiven Faktor in der Traumaverarbeitung dar. Auch die Gedanken und Gefühle der Betroffenen, die auf ihre Umwelt und andere Menschen bezogen sind, spielen eine Rolle in der individuellen Verarbeitung. Nach der Traumatisierung nehmen die Betroffenen die Welt häufig als feindlich, ungerecht und unverständlich wahr und die Bereitschaft, Empathie für andere Opfer zu empfinden, nimmt ab. Häufig empfinden Opfer Scham, Ärger und Rachegefühle, was ebenfalls einen Einfluss auf die Verarbeitung des Traumas haben kann. Des Weiteren kann es zu sozialen Komplikationen kommen, was sich negativ auf Partnerschaft, Schulbildung oder die Arbeitssituation auswirkt und zu erhöhten Scheidungsraten, vermehrten Schulabbrüchen und größerer Arbeitslosigkeit der Traumaopfer führt (Maercker, 2009).

Daraus resultiert folgende Handlungsoption für die Praxis: Die Notwendigkeit, das soziale Umfeld der Betroffenen mit einzubeziehen, ein systemischer Blick auf das Ereignis und den Umgang damit sowie der Einbezug des Umfelds in die Interventionen. Das beinhaltet zum einen Aktivierung sozialer Unterstützung, aber auch zum anderen die Berücksichtigung potentiell negativer Effekte des sozialen Umfelds.

In weiterer Folge entwickelte Maercker (2013, Kap 3.1) das Multifaktorielle Rahmenmodell, das zwischen folgenden Faktoren unterscheidet:

- Risiko- bzw. Schutzfaktoren (prätraumatisch)
- Ereignisfaktoren (peritraumatisch)
- Aufrechterhaltungsfaktoren (posttraumatisch)
- Ressourcen, gesundheitsfördernde Faktoren (posttraumatisch)

Erst eine gesamtheitliche Betrachtung aller Faktoren erlaubt eine Prognose über den potentiellen Verlauf und eine sinnvolle Interventionsplanung.

Um potentielle Risikofaktoren für die Entwicklung einer Traumafolgestörung prognostizieren und identifizieren zu können, entwickelten Bering, Elklit, Schedlich & Zurek (2009) den Kölner Risikoindex. Im Fokus stehen folgende Risikofaktoren:

- Dissoziation
- Ausmaß des Kontrollverlusts
- Schlechte Teamkohäsion
- Schuld- und Schamgefühle
- Ausmaß des Kontrollverlusts
- Substanzmissbrauch
- Vorhergehende psychische Erkrankungen
- Weitere Stressoren im Umfeld, schlechte organisationale Unterstützung
- Schlechte oder fehlende soziale Unterstützung im privaten Umfeld.

Sie entwickelten einen Index zur Risikoerfassung, der auch von Laienhelfern angewendet werden kann und der es ermöglichen soll, potentielle Risikopatient:innen rascher zu erkennen und entsprechend weiterzuvermitteln.

Seit Ende der 80er-Jahre entbrannte eine heftige Diskussion um die Maßnahme des Debriefings, die sogenannte Debriefingdebatte. Dabei wurde der Effekt des Debriefings nahe am Ereignis vehement angezweifelt und auf etwaige negative Folgen einer zu frühen Konfrontation durch zu detailliertes Sprechen über das traumatische Erleben hingewiesen (vgl. beispielsweise Rose et al., 2007, 2002; Beck et al., 2007; Clemens & Lüdke, 2000).

Positiver Effekt der Diskussion war ein vorsichtigerer Umgang mit zu früher Konfrontation und mit Medikalisierung (im Sinne von Ankündigung von Symptomen) sowie ein stärkerer Fokus auf Ressourcenaktivierung und Stabilisierung am Beginn. Negativ war die „Verteufelung“ der Maßnahme bei Einsatzorganisationen und die daraus resultierende Verunsicherung.

Aus der Debatte resultieren folgende wichtige Punkte für Inhalte und Fokus notfallpsychologischer Einsatznachbesprechung unter Einbezug der Elemente des Kohärenzsinn (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) von Antonovsky (1979):

- Fokus auf kognitive Ebene, Fakten, Struktur (Verstehbarkeit) und nicht auf Emotionalität
- Verstehen des eigenen Beitrags (Sinnhaftigkeit) mit starkem Bezug zum Kognitiven und zur chronologisch geordneten Struktur
- Aktivierung und Nutzen von Gruppenkohäsion, Ressourcenaktivierung und Fokus auf Gelerntes (Handhabbarkeit).

Neuere neurophysiologische Modelle belegen die hohe Bedeutsamkeit einer dosierten Konfrontation und einer Verarbeitung im „mittleren“ Erregungsniveau. Shin et al. (2006) haben in einer Metaanalyse 98 neurologische bildgebende Studien zum Zusammenhang zwischen PTBS und den Funktionen bzw. Veränderungen der Amygdala, des präfrontalen Cortex und des Hippocampus überprüft. Die Ergebnisse zeigen Folgendes:

Bei Traumapatient:innen mit PTBS ist die Amygdala (zuständig für emotionale Bewertung von Situationen) aktiver und der präfrontale Cortex (zuständig für bewusstes Wahrnehmen, Entscheiden und sprachliche Verarbeitung) weniger aktiv. Zudem ist der Hippocampus (zuständig für räumliche und zeitliche Verarbeitung) häufig verkleinert. Bei Traumapatient:innen, die keine PTBS entwickeln, ist der präfrontale Cortex aktiver. Zudem sind der präfrontale Cortex und Hippocampus bei diesen weniger anfälligen Patient:innen stärker miteinander verschaltet.

Die Belastbarkeit des Menschen scheint zumindest teilweise davon abzuhängen, wie intensiv die Schaltkreise für eine rationale Bewertung im Cortex mit denen für die emotionale Verarbeitung im limbischen System (Amygdala & Hippocampus) interagieren.

Neben den neuen neurophysiologischen Erkenntnissen, sind sie auch ein Beleg für die oben dargestellten klassischen Theoriemodelle.

Für die Praxis ergeben sich folgende Handlungsoptionen: Vermittlung von Fertigkeiten zur Stressmodulation (z.B. „bremsen“ lernen) (Rothschild, 2008), Wahrnehmungsausrichtung nach außen anleiten sowie Neurofeedback, Biofeedback und Achtsamkeitsübungen nutzen.

Folgende Ressourcen können in der Akutphase genutzt werden:

- Kognitive Strategien: Gedanken über das Trauma und dessen Bedeutung, Verstehen der Situation
- Abstand finden durch Ablenkung (Tätigkeiten, Orte, Personen)
- Zu den Sinnen zurückfinden (hören, sehen, tasten, riechen)
- Stressreduktion durch Imagination (innere Helfer, sicherer Ort)
- Den Körper ansprechen (atmen, grounding)
- Übungen für neurobiologische Selbstregulation = somatics (Gähnen, Schaukeln, auf Brust klopfen, spielerisches Erbrechen).

Mit der Debriefingdebatte richtete sich der Fokus zunehmend auf Strategien der psychosozialen Unterstützung und der Psychischen Ersten Hilfe.

Psychosoziale Unterstützung

Psychosoziale Unterstützung ist ein Überbegriff, der die Interventionsprinzipien von Hobfoll et al. (2007) umfasst:

- Sicherheit
- Verbundenheit
- Ruhe
- Selbstwirksamkeit und kollektive Wirksamkeit (Empowerment)
- Hoffnung.

Das übergeordnete Ziel dieser Maßnahmen ist es, Resilienz in Individuen und Gruppen nach Notfällen und Katastrophen zu fördern. Psychosoziale Unterstützung inkludiert eine Vielzahl von Interventionen, die der Förderung und Aktivierung von Ressourcen und Handlungsfähigkeiten von Individuen, Familien, Gruppen und Gemeinschaften als Gesamtes dienen. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die Rückkehr in eine Normalität, die allerdings nicht die vor dem Verlust gekannte, sondern eine neue Form von Normalität sein wird. Diese neue Form von Normalität inkludiert die Fähigkeit und Möglichkeit, Alltagsbewältigung und Wohlbefinden trotz Verlust wiederzuerlangen (siehe auch Juen & Siller, 2013).

Psychosoziale Unterstützungsaktivitäten reichen von psychischer erster Hilfe in der Phase direkt nach einer Katastrophe oder einem Notfall, über Psychoedukation, Unterstützung von Familien und Gemeinschaften nach Krisen bis hin zu fokussierten Unterstützungsmaßnahmen für vulnerable Gruppen, wie spezielle Programme für Kinder und Jugendliche, um den Tod einer Bezugsperson zu verarbeiten.

Psychische Erste Hilfe

Psychische Erste Hilfe ist ein Element psychosozialer Unterstützung und kann sowohl von Fachpersonen als auch von trainierten Laien effektiv angewendet werden. Laut WHO (2011; deutsch: ÖRK, 2015) umfasst Psychische Erste Hilfe:

- Praktische Unterstützung und Versorgung, welche nicht intrusiv ist
- Bedürfnisse und Bedenken erheben
- Menschen dabei helfen, Basisbedürfnisse zu erfüllen (z.B. Wasser, Essen, Information)
- Zuhören, aber keinen Druck zum Reden ausüben
- Menschen beruhigen und ihnen helfen, Ruhe zu finden
- Menschen mit Information, Service und sozialer Unterstützung zusammen zu bringen
- Menschen vor weiterem Schaden beschützen.

Psychoedukation

Der Begriff der Edukation bezieht sich auf das Bereitstellen von Wissen und Fähigkeiten für eine bestimmte Zielgruppe, wobei diese Edukation auf unterschiedlichem Wege erreicht werden kann. Psychoedukation (manchmal auch Psychoinformation genannt) ist das Bereitstellen von Informationen für betroffene Personen und Gruppen. Sie beinhaltet aber immer auch die Initiierung eines Dialogs mit den Betroffenen, zum Beispiel über Stress, posttraumatische oder andere Reaktionen bzw. Symptome und was dagegen getan werden kann. Psychoedukation kann entweder präventiv oder nach dem Trauma gegeben werden. Das Ziel ist die aktive Einbeziehung der Betroffenen in den eigenen Heilungsprozess durch die Gabe von Information und die Befähigung zur Selbsthilfe und gegenseitigen Unterstützung. Methoden können Diskussionsgruppen, Briefings, Informationsbroschüren, Dialoge mit Peers, Möglichkeiten für einen Dialog, Antworten von FAQs im Internet und andere Methoden sein (Wessely et al., 2008).

Zusammenfassend kann aus der Forschung abgeleitet werden, dass Verlust und kritische Ereignisse normale menschliche Erfahrungen sind, welche zu Entwicklung und Wachstum führen können, obwohl sie immer auch mit Leid und Verlust verbunden sind. In der traumatischen Situation und unmittelbar danach kommt es auf die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit an. In der ersten Zeit nach der traumatischen Erfahrung ist es wesentlich,

Ressourcen zu aktivieren und Stabilisierung zu erreichen. Je näher am traumatischen Ereignis, desto vorsichtiger sollte man mit Konfrontation umgehen. Die Förderung von Sicherheit, sozialer Unterstützung, Partizipation, Sinnsuche, Integration von Emotion und Kognition sowie positiven Emotionen und positiver Zukunftsorientierung haben sich als wachstums- und heilungsfördernd erwiesen. Psychosoziale Unterstützung kann ein essentielles Element der Förderung von Resilienz und in weiterer Folge von posttraumatischem Wachstum sein. Psychosoziale Unterstützung, Psychische Erste Hilfe und Psychoedukation sind die empfohlenen Interventionsformen für die Akutphase.

In der Akutphase sind folgende Dinge besonders wichtig (Yehuda, 2006):

- Übererregtheit und Stressempfinden reduzieren
- Konfrontation nur im sicheren Rahmen zulassen
- Faktoren identifizieren, die die Erholung stören
- Identifizieren und Schutz vor Triggern
- Erinnerungen kontextualisieren
- Spaß haben und Gegenwelt erfahren.

Zusammenfassend ergibt sich folgende Orientierung für eine zeitgemäße PSNV:

- Richte den Fokus auf Ressourcenaktivierung, vor allem in den ersten Wochen nach dem traumatischen Ereignis (Tätigkeiten, Orte, Beziehungen)
- Berücksichtigung von positiven und negativen sozialen Einflüssen – systemischer Blick
- Fokus auf biologische, kognitive, aktionale und soziale Regulierungsprozesse und Ressourcenaktivierung (Ressourcenaktivierung und Stabilisierung vor Problemorientierung)
- „Bremsen“ lernen, Rückkehr in die Gegenwart (Vorsicht mit Konfrontation)

- Geschützte Konfrontation unter Berücksichtigung neuerer neurobiologischer Erkenntnisse (Verbindung Amygdala und Hippocampus erfordert mittleres Erregungsniveau, Nutzen von Amygdalaerinnerung für Ressourcenaktivierung, sonst Hippocampusaktivierung)
- Phasenverlauf der Interventionen nach Bedürfnissen der Betroffenen ausrichten (psychosozial vor klinisch-psychologisch)
- Auch Notfallpsychologie muss am Beginn psychosozial intervenieren (Begleitung) („coachen“ durch die Situation, Sicherheit und Handlungsfähigkeit wiederherstellen)
- Erst danach Fokus auf Psychoedukation sowie auf Beratung und Behandlung mit Verstehen der Situation, Verstehen der Reaktionen, Umgang mit Reaktionen, dies unter Nutzung von Ressourcen.

Literatur

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beck, T., Kratzer, D., Mitmansgruber, H. & Andreatta, M. P. (2007). Die Debriefing Debatte – Fragen zur Wirksamkeit. *Zeitschrift für Psychotraumatologie, Psychotherapiewissenschaft, Psychologische Medizin*, 5 (3), 9-20.
- Bering, R., Elklit, A., Schedlich, C. & Zurek, G. (2009). Psychosocial Crisis Management: The role of Screening, Risk factors, and Psychopharmacology to prevent trauma related disorders. *Zeitschrift für Psychotraumatologie und Psychologische Medizin*, 3, 63-74.
- Brewin, C. R., Andrews, B. & Valentine, J. D. (2000). Meta-analysis of risk factors for posttraumatic stress disorder in trauma-exposed adults. *Journal of consulting and clinical psychology*, 68(5), 748 – 766. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.5.748>
- Calhoun, L. G. & Tedeschi, R. G. (Eds). (2006). *Handbook of posttraumatic growth: Research and Practice*. Mahwah, NJ: Erlbaum

- Clemens, K., & Lüdke, C. (2000). Debriefing – werden die Opfer geschädigt? - Überlegungen zu einem zielgruppenorientierten Vorgehen. *Psychotraumatologie*, 1(1), 5-5. <https://doi.org/10.1055/s-2000-8056>
- Ehlers, A. & Clark, D. M. (2000). A cognitive model of posttraumatic stress disorder. *Behaviour Research and Therapy*, 38(4), 319 – 345. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(99\)00123-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(99)00123-0)
- Ehlers, A. & Clark, D.M. (2008). Post-traumatic stress disorder: The development of effective psychological treatments, *Nordic Journal of Psychiatry*, 62(sup47), 11-18. <https://doi.org/10.1080/08039480802315608>
- Ehlers, A. (1999). *Posttraumatische Belastungsstörung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, G. & Riedesser, P. (1998). *Lehrbuch der Psychotraumatologie*. München: Reinhardt.
- Fischer, G. & Riedesser, P. (2003). *Lehrbuch der Psychotraumatologie* (3. Aufl.). München: Reinhardt.
- Fischer, G. (2000). KÖDOPS. *Kölner Dokumentationsystem für Psychotherapie und Traumabehandlung* (1. Aufl., 3. Überarbeitung). Köln: Deutsches Institut für Psychotraumatologie.
- Foa, E. & Kozak, M. J. (1986). Emotional processing of fear: Exposure to correcting information. *Psychological Bulletin*, 99, 20 – 35. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.99.1.20>
- Foa, E. B., Steketee, G & Rothbaum, B. O. (1989). Behavioral/cognitive conceptualizations of post-traumatic stress disorder. *Behavior Therapy*, 20, 155–176. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(89\)80067-X](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(89)80067-X)
- Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., P.R. Gersons, B.P.R., de Jong, J. T. V. M , Layne, C. M., Maguen, S., Neria, Y., Norwood, A. E., Pynoos, R. S., Reissman, D., Ruzek, J. I., Shalev, A. Y. Solomon, Z., Steinberg, A. M. & Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention. Empirical Evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>

Horowitz, M. J. (1976/1997). *Stress response syndromes* (1. Aufl. 1976; 3. erw. Aufl. 1997). Northvale, NJ: Aronson.

Horowitz, M. J. (2013). Persönlichkeitsstile und Belastungsfolgen. Integrative psychodynamisch-kognitive Psychotherapie. In A. Maercker (Hrsg.), *Posttraumatische Belastungsstörungen* (4., vollst. überarb. und akt. Aufl.; S. 259–280). Heidelberg: Springer.

Juen, B. & Siller, H. (2013). Resilienz als sozialer Prozess. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 49(3), 238 – 251. <https://doi.org/10.13109/grup.2013.49.3.238>

Maercker, A. & Horn, A. B. (2013). A Socio-interpersonal Perspective on PTSD: The Case for Environments and Interpersonal Processes. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 20(6): 465–481. <https://doi.org/10.1002/cpp.1805>

Maercker, A. (2003). Erscheinungsbild, Erklärungsansätze und Therapieforschung. In A. Maercker (Hrsg.), *Therapie der posttraumatischen Belastungsstörungen* (2., überarb. und ergänzte Aufl.) (S. 3 – 35). Berlin: Springer.

Maercker, A. (2009). Psychologische Modelle. In A. Maercker (Hrsg.), *Posttraumatische Belastungsstörungen* (3., vollst. neu bearb. und erw. Aufl.) (S. 33–49). Heidelberg: Springer.

Maercker, A. (2013). *Posttraumatische Belastungsstörungen* (4., vollst. überarb. und akt. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Maercker, A., Schützwohl, M. & Meaudecel, A. (2000). Trauma severity and initial reactions as precipitating factors for posttraumatic stress disorder and chronic dissociation. *Journal of Traumatic Stress*, 13(4), 651 – 660. <https://doi.org/10.1023/A:1007862217298>

Österreichisches Rotes Kreuz. (2015). *Psychische Erste Hilfe Handbuch*. Arbeitsmaterialien für den Psychische Erste Hilfe Unterricht im Österreichischen Roten Kreuz übersetzt von B. Juen, G. Herzog, M. Stickler, P. Stippl, D. Kratzer. Lizenzierte Übersetzung von: *Psychological first aid: Guide for field workers* (WHO, 2011). Geneva.: WHO. http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44615/9789241548205_ger.pdf?sequence=57

Rose, S., Bisson, J., Churchill, R., & Wessely, S. (2002). Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD). *The Cochrane database of systematic reviews*, (2), CD000560. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD000560>

Rose, S., Bisson, J., Churchill, R. & Wessely S. (2007). Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD) (Review). *The Cochrane Library*, 1.

Rotschild, B. (2002). Der Körper erinnert sich: die Psychophysiologie des Traumas und der Traumabehandlung. Essen: Synthesis.

Shin, L. M., Rauch, S. L. & Pitman, R. K. (2006). Amygdala, Medial Prefrontal Cortex, and Hippocampal Function in PTSD. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1071: 67-79.

<https://doi.org/10.1196/annals.1364.007>

Steil, R., Ehlers, A. & Clark, D. M. (2013). Kognitionsfokussierte Therapie der posttraumatischen Belastungsstörung. In A. Maercker (Hrsg.), *Posttraumatischen Belastungsstörungen* (4., vollst. neubearb. und erw. Aufl.) (S. 239–258). Springer: Berlin.

Tedeschi, R. G., Park, C. L. & Calhoun, L. G. (Eds.). (1998). *Posttraumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Wessely, S., Bryant, R. A., Greenberg, N., Earnshaw, M., Sharpley, J. & Hughes, J. H. (2008). Does psychoeducation help prevent post traumatic psychological distress? *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 71(4), 287–302. <https://doi.org/10.1521/psyc.2008.71.4.287>

World Health Organization, War Trauma Foundation & World Vision International. (2011). *Psychological first aid: Guide for field workers*. Geneva: WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

Yehuda, R. (2006, November 22-24). *Biological aspects of fear* [paper presentation]. Conference: Citizens and resilience, The Hague, Netherland.

Psychologische Grundlagen von Vernehmungen – worauf müssen Kommandantinnen oder Kommandanten achten?

Stefan Rakowsky

Der Cannabisfund bei einem Grundwehrdiener im Spind, die Anschuldigung der sexuellen Belästigung durch einen Soldaten oder das offensichtliche Fehlen eines Geldbetrages in der Kassa einer Cafeteria – Tatsachenerhebungen finden im Österreichischen Bundesheer laufend statt. Immer wieder werden dabei Spezialfunktionen wie etwa Soldatinnen und Soldaten der Militärpolizei oder der S2-Dienste beigezogen. In den allermeisten Fällen findet die Tatsachenerhebung allerdings durch Kommandantinnen oder Kommandanten der unterschiedlichen Ebenen, meist im Rahmen der Erstellung von Niederschriften statt. Bei diesen ist es vordringlich, dass Fakten (im eigentlichen Sinn die Wahrheit) zu Protokoll gebracht werden, um anschließend die weitere, rechtlich einwandfreie Bearbeitung, z.B. eines Disziplinarverfahrens, sicherstellen zu können. Wie können wir nun sicherstellen, dass wir „die Wahrheit“ erfahren und demnach alle weiteren, adäquaten Schritte setzen können? Die einfache und vermutlich auf der Hand liegende Antwort ist simpel: gar nicht“. Aber wir können, sofern wir uns deren bewusst sind, einzelne Gefahrenquellen verringern, um den Wahrheitsgehalt zu steigern.

1. Konfirmatorisches Hypothesentesten

Als soziale Hypothese bezeichnen wir üblicherweise die Einstellung zu einem gewissen Sachverhalt, etwa eine Meinung zu einem bestimmten Thema. Solch soziale Hypothesen werden auch von Personen, die in ein Ermittlungsverfahren involviert sind, bewusst oder unbewusst formuliert. Kommandantinnen oder Kommandanten haben sehr oft eine bestimmte Annahme über einen Tathergang. So wird ein in einem Spind gefundenes Cannabispackchen dort von dem Rekruten versteckt worden sein, dem dieser Spind gehört und entweder von diesem konsumiert oder weiterverkauft werden. Dementspre-

chend werden auch die Fragestellungen im Rahmen der Einvernahme formuliert sein. Die ersten Fragen werden vermutlich so aussehen:

- Wann haben sie das Cannabis in die Kaserne gebracht? Wann im Spind versteckt?
- Wo haben sie die Drogen her?
- Wann haben sie das letzte Mal konsumiert?
- Was hatten sie mit den Drogen vor?

Mit Vorformulierung dieser Fragen gehen wir explizit oder implizit schon von der Schuld des Rekruten aus. Vom Schemm, Dreger und Köhnken (2008) haben nun aufgezeigt, dass so eine Vorgangsweise oftmals zu Fehlern in der Tatsachenermittlung führt, weil wir dadurch immer wieder versuchen werden, die Schuld zu beweisen. Viel eher wäre es ratsam, durch Tatsachenermittlung unsere Ausgangshypothese zu Fall zu bringen. Ganz im Sinne Sir Karl Poppers wäre es ja auch gar nicht möglich, aufgestellte Hypothesen als absolut richtig zu bestätigen. Man könne diese allerdings durch Datengenerierung widerlegen (Döring & Bortz, 2016) und genau diesen Ansatz sollten wir verfolgen.

Durch konfirmatorisches Hypothesentesten kommt es also häufig zur sogenannten Pseudobestätigung falscher Ausgangshypothesen. Dies kann damit begründet werden, dass wir, wenn wir einmal eine Annahme für einen Tathergang formuliert haben, gezielt Informationen suchen, verarbeiten und speichern, die unsere Hypothese stützen. Wer will denn schon gerne falsch liegen mit seinen Annahmen? Auch uneindeutige Informationen werden dann sehr oft hypothesenkonform interpretiert und andere Auslegungsmöglichkeiten schon im Ansatz verworfen.

Was kann nun gegen diese Gefahr unternommen werden? Die Formulierung alternativer Tathergänge ist dabei eine adäquate Gegenmaßnahme zum konfirmatorischen Hypothesentesten. Im besten Falle werden diese Alternativen bereits vor der eigentlichen Tatsachenermittlung sowie laufend im Ermitt-

lungsverfahren formuliert. Damit kann die Präferenz für hypothesenkonsistente Informationen reduziert werden (Vom Schemm, Dreger & Köhnken, 2008).

2. Grundlagen zur Erinnerung

Ganz generell müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass Erinnerungen zeitlich überdauernd und stabil sind. Schon bei der Speicherung von Informationen kann es zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, obwohl Menschen dieselbe Situation erleben. So können etwa Zeuginnen oder Zeugen eines Schussvorfalls diesen unterschiedlich aktiviert erleben, also etwa sehr oder weniger aufgeregt. Dies kann bereits dazu führen, dass Personen ein Ereignis mehr oder weniger detailreich abspeichern, da wir Menschen nur im mittleren Aktivierungsniveau Informationen akkurat speichern können. Sind wir besonders aktiviert (z.B. mit einer Situation überfordert) oder besonders wenig aktiviert (etwa im schläfrigen Zustand) sind unsere Speichermöglichkeiten nur begrenzt (Yerkes & Dodson, 1908; Cahill & McGaugh, 1995).

Neben der fehleranfälligen Speicherung von Informationen besteht die Möglichkeit, diese auch bei jeder Wiedergabe zu verändern. Es scheint so, als würden wir Erinnerungen, die wir abrufen und z.B. erzählen, dann einfach wieder neu abspeichern, also die bisher vorhandenen Informationen überschreiben. Und wenn wir etwa dem Erzählten neue Informationen hinzufügen oder aber andere Informationen weglassen, speichern wir diese geänderten Informationen ab. Es werden also Details der ursprünglichen Erinnerung überschrieben oder gelöscht und für uns sind keine Unterschiede mehr zwischen alten und neuen Teilen erkennbar. Dies führt auch dazu, dass wir selber fälschlicherweise davon überzeugt sind, die Informationen würden der ursprünglich abgespeicherten Wahrheit entsprechen (Chan & LaPaglia, 2013).

Dabei ist essentiell, dass Personen, die mit Tatsachenermittlungen beauftragt sind, dieses Basiswissen aufweisen. Tatsächlich ist es jedoch so, dass ein guter Teil der Ermittlungsverantwortlichen solche Grundlagen nicht beherrscht,

wie Shaw sowie einige Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Studien herausfanden (Shaw & Woodworth, 2013; Chaplin & Shaw, 2015; Shaw, 2018). So meinten etwa 14 % der befragten Polizistinnen und Polizisten fälschlicherweise, dass das Gehirn wie eine Videokamera funktionieren würde oder 18 % waren der Meinung, Menschen können keine Erinnerung an Dinge haben, die überhaupt nicht geschehen sind. In ebensolchen Ausmaß antworten auch Laien oder Militärpersonen (Rakowsky, 2020).

Neben diesen, von außen unbeeinflussten, Fehlern bei der Speicherung oder Erinnerung von Ereignissen, kann es auch zu Erinnerungsveränderung durch Beeinflussung kommen, und zwar intendiert oder nicht intendiert. In einem aufsehenerregenden Experiment etwa konnten Shaw und Porter (2015) nachweisen, dass sie bei mehr als 70 % der Versuchspersonen Erinnerungen an eine eigene, niemals stattgefundene Straftat erzeugen konnten. Die Erinnerungsspuren wurden im Rahmen von drei Gesprächen mit den Beteiligten erschaffen und die Teilnehmenden hatten nach diesen Gesprächen lebhaft und detailreiche Erinnerungen an fiktive Ereignisse. Dabei waren die Teilnehmenden davon überzeugt, sie hätten diese Ereignisse tatsächlich erlebt. Alleine durch Gespräche können also auch Kommandantinnen und Kommandanten mögliche Erinnerungen verfälschen oder ganz neue schaffen. Ähnliche Ergebnisse lieferte auch ein Forschungsteam um Morgan et al. (2013) in einem militärischen Umfeld.

Abgesehen davon können auch Gespräche mit Zeuginnen, Zeugen, Kameradinnen oder Kameraden zu Verfälschungen der eigenen Erinnerungsspur führen. Dies wird oftmals mit den Begriffen *social contagion* oder *memory borrowing* beschrieben (Gabbert, Memon & Allan, 2003; Brown, Caderao, Fields & Marsh, 2015). In den meisten Fällen decken sich Augenzeugenberichte nicht zu einhundert Prozent. Es gibt stattdessen Unterschiede zwischen verschiedenen Berichten. Diese resultieren nicht nur aus unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Zeugen oder Zeuginnen. Sie können auch aufgrund von oben beschriebenen Gedächtnisfehlern entstehen. Wenn nun mehrere Zeugen eines Vorfalls die Möglichkeit bekommen, ihre Erfahrungen auszutauschen, kann es zur Angleichung der Erinnerungen der Einzelpersonen

kommen. Je nach zusätzlicher Information kann dies dazu führen, dass die Genauigkeit der erinnerten Information steigt oder sinkt. Wir borgen uns damit praktisch die Information anderer Menschen aus bzw. werden wir von dieser „angesteckt“, was die Namensgebung nahelegt (social contagion oder memory borrowing) und Brown et al. (2015, S. 365) fasst diesen Effekt folgendermaßen zusammen: „As with other forms of social influence, false memories are contagious; one person’s memory can be infected by another person’s errors“.

Etwas anders verhalten sich Erinnerungsveränderung durch Verbal Overshadowing (Schooler & Engstler-Schooler, 1990; Allogna et al., 2014). Das Forschungsteam stellte dabei die unglaubliche Informationsdichte fest, mit der visuelle, auditive, taktile oder olfaktorische Wahrnehmungen üblicherweise im Gedächtnis abgespeichert werden. Wollen wir diese Erinnerungen nunmehr jemand anderem mittels Sprache mitteilen (reden, schreiben), so können wir niemals alle Details wiedergeben, sondern immer nur einen begrenzten Teil, weil die Sprache einfach nicht so facettenreich ist. Diese verkürzte Wiedergabe führt allerdings zu einer neuen Speicherung (siehe oben), die das bisherig Abgespeicherte überschreibt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Erinnerungen weder überdauernd, noch stabil sind. Viel mehr sind sie formbar und verändern sich im Zeitverlauf. Elisabeth Loftus, die Grand Dame der Erinnerungsforschung, hat dies ganz gut zusammengefasst mit dem Vergleich von Erinnerung mit einer Wikipediaseite. Die dort abgespeicherte Information kann zwar immer wieder aufgerufen werden – diese kann aber auch durch die eigene Person oder andere verändert werden. Der Tatsache von verfälschbaren Erinnerungen müssen sich alle Personen, die sich mit Befragungen, Vernehmungen oder Tatsachenermittlungen beschäftigen, jedenfalls bewusst sein und alle Schritte unternehmen, dies zu verhindern. Dazu zählt etwa das bewusste Unterlassen suggestiver Fragen oder das bewusste Irreführen der zu befragenden Personen.

3. Grundsätze zu Befragungs- bzw. Vernehmungsmethoden

Befragungs- oder Vernehmungsmethoden kann man prinzipiell in zwei Ansätze unterteilen, nämlich den anklagenden, vorverurteilenden („accusatorial“) oder den informationsgewinnenden („information-gathering“) Ansatz (Rakowsky, 2020). Beide Ansätze waren in den vergangenen Jahrzehnten anzutreffen. Mit vermehrter Durchsetzung der Menschenrechte sowie empirischer Forschungsgrundlagen findet allerdings zumindest in der westlich orientierten Welt eine Verschiebung zugunsten des informationsgewinnenden Ansatzes statt. Dieser fokussiert im Wesentlichen auf der Herstellung von Rapport. Grundlage jeder Befragung muss also eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den involvierten Personen darstellen und diese besteht aus drei Komponenten. Diese umfassen die Einbindung oder Mitwirkung beider Personen („mutual attention“), den emotionalen Aspekt, der gegenseitigen Respekt und Anerkennung beinhaltet („positivity“) sowie Gleichklang und der Reziprozität zwischen den Gesprächsteilnehmenden („coordination“). Zum Aufbau dieser Arbeitsbeziehung können verschiedene Taktiken zur Anwendung kommen:

- Spiegeln des Verhaltens, der Gestik, Mimik und der Emotionen („Pacing and Leading“)
- aktives Zuhören
- Preisgabe persönlicher Informationen oder
- Herausstreichen von Gemeinsamkeiten (Meissner et al., 2017).

Zu diesen informationsgewinnenden Befragungstechniken zählen etwa das narrative Interview, das kognitive Interview, das PEACE-Modell oder die Scharff-Methode (Rakowsky, 2020). Eine überaus anschauliche und anwendungsorientierte Zusammenfassung der wesentlichen Bausteine dieser unterschiedlichen Methoden bietet der beziehungsorientierte, informationssuchende Vernehmungsprozess nach Brandon und Wells (2019).

Der anklagende Ansatz basiert in erster Linie auf Provokation, Manipulation und Wettstreit zwischen den involvierten Personen und gilt mittlerweile als

veraltet (Rakowsky, 2020). Oftmals geht dieser auch Hand in Hand mit konfirmatorischem Hypothesentesten (siehe oben). Verfolgt wurde dieser vor allem mit der in den 1940er-Jahren entwickelten REID-Methode oder aber auch in der jüngeren Vergangenheit mit den erweiterten, verschärften Verhörmethoden im Nachklang der Anschläge des 11. September 2001 sowie dem Anthrax-Terror. Diese Methoden verletzen eindeutig die geltenden Menschenrechte und haben auch sonst keinerlei empirische Evidenz gebracht, die auf eine Sinnhaftigkeit schließen lassen (Feinstein, 2014; O'Mara, 2015).

Die empirische Evidenz hat hingegen klar die Überlegenheit des informationsgewinnenden Ansatzes belegt. Die Wahrscheinlichkeit eines falschen Geständnisses wird bei Anwendung von informationsgewinnenden Methoden um 74 % reduziert. Gleichzeitig wird die Wahrscheinlichkeit eines wahren Geständnisses um 85 % erhöht (Meissner, Redlich, Michael, Evans, Camilletti, Bhatt & Brandon, 2014).

4. Empirische Ergebnisse im Österreichischen Bundesheer

Eine quantitative Untersuchung von Rakowsky (2020) im Österreichischen Bundesheer hat einige spannende Ergebnisse zu Tage gebracht. Befragt wurden insgesamt 111 Bundesheerangehörige, deren Aufgabengebiet auch die Tatsachenermittlung beinhaltet. Die große Personengruppe der Kommandantinnen und Kommandanten aller Ebenen wurde bei dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.

Eine überwiegende Mehrheit ist von der Sinnhaftigkeit von Videoaufnahmen von Befragungen überzeugt. Demgegenüber wird die Anwendungstauglichkeit (also etwa die Verfügbarkeit der Ausrüstung) oftmals angezweifelt.

Weiters wurde festgestellt, dass im ÖBH mehrere Vernehmungsmethoden und -techniken zur Anwendung kommen, etwa das narrative Interview, das kognitive Interview, das PEACE-Modell und die Scharff-Methode. Die Anwendungsraten sind allerdings mit nur jeweils rund 20 – 35 % eher gering.

Begründet werden kann man das am ehesten mit dem eher dürftigen Ausbildungsstand im Bereich von Vernehmungstechniken, vor allem im S2-Bereich. Ebenso zutreffend ist dies auch in gewissem Rahmen bei der Personengruppe der Militärpolizei, deren Methodenkenntnis ebenfalls verbesserungswürdig ist. Es darf darüber hinaus angenommen werden, dass jenen Personengruppe, die mitunter am häufigsten Tatsachenermittlungen durchführen, nämlich die Kommandantinnen und Kommandanten, einen noch viel geringeren Kenntnisstand aufweisen, als die in der Studie untersuchten Spezialfunktionen.

Im gesamten ÖBH sollte daher zukünftig mehr Wert auf die Ausbildung aktueller, empirisch abgesicherter Vernehmungsmethoden, wie bspw. PEACE-Modell, ORBIT-Technik oder Scharff-Methode Wert gelegt werden, wenn Vernehmungen auf dem Stand der Forschung durchgeführt werden sollen.

Positive Befragungstechniken, wie etwa Rapportbildung, Schaffung eines offenen Gesprächsklimas oder ‚context reinstatement‘ werden wesentlich häufiger angewendet als negative, wie Einzelhaft, Waterboarding oder die Auskunftsperson großer Hitze oder Kälte oder großem Lärm auszusetzen.

Dabei werden verschiedene Techniken auch von unterschiedlichen Organisationsteilen, wie HumInt, S2-Diensten und MP, benutzt. Positive Techniken werden am ehesten von Personen des HumInt-Bereichs angewendet, gefolgt vom MP-Personal. Das HumInt-Personal wendet aber auch am häufigsten negative Techniken an (Rakowsky, 2020).

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Betreffend die Fehlbarkeit von Erinnerungen lässt sich zusammenfassend sagen: „Das Gedächtnis ist anfällig für Vergessen (Verlust von Informationen); anfällig für Verzerrungen und Fehler (kontaminierte Informationen); anfällig für Unvollständigkeit (ausgelassene Informationen). Es ist immer nur so zuverlässig, wie die Techniken, mit denen sie erfragt werden“ (Rakowsky, 2023).

Einige Schlussfolgerungen lassen sich aus der aktuellen Forschungslandschaft ziehen. So ist der zukünftig vermehrte Einsatz von Videoaufzeichnungen von Befragungen anzustreben. Ebenso sollte sich im ÖBH die Nichtverfolgung des anklagenden Befragungsansatzes durchsetzen, da dieser wie oben ausgeführt oftmals zu konfirmatorischem Hypothesentesten und damit falschen Ermittlungen führt.

Stattdessen soll die eigene (Delikt-) Hypothese immer wieder aktiv herausgefordert werden und Alternativhypothesen eines Tatherganges formuliert werden, die ebenfalls geprüft werden. Schlüssel jeder Befragung muss der Aufbau von Rapport sein, da dieser die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. In dieselbe Kerbe schlagen die neu erlassenen Grundprinzipien für Vernehmungen (Mendez, 2021) die nunmehr von vielen (westlichen) Ländern implementiert werden.

Literatur

Alogna, V. K., Attaya, M. K., Aucoin, P., Bahník, S., Birch, S., Birt, A. R., ... Zwaan, R. A. (2014). Registered replication report: Schooler & Engstler-Schooler (1990). *Perspectives on Psychological Science*, 9, 556–578.

Brandon, S.E., & Wells, S. (2019). Commonalities and Complementarities among Science-Based Interview Methods. Towards a Theory of Interrogation. In Dickinson, J.J., Schreiber Compo, N., Carol, R.N., Schwartz, B.L., & McCauley, M.R. (Eds.) (2019). *Evidence-Based Investigative Interviewing. Applying Cognitive Principles*. New York: Routledge.

Brown, A. S., Caderao, K. C., Fields, L. M., & Marsh, E. J. (2015). Borrowing personal memories. *Applied Cognitive Psychology*, 29(3), 471–477.

Cahill, L., & McGaugh, J.L. (1995). A Novel Demonstration of Enhanced Memory Associated with Emotional Arousal. *Consciousness and Cognition*, 4, 410-421.

- Chan, J., & Lapaglia, J. (2013). Impairing existing declarative memory in humans by disrupting reconsolidation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110, 9309-9313.
- Chaplin, C., & Shaw, J. (2015). Confidently wrong: Police endorsement of psycho-legal misconceptions. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(3), 208–216.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humantwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Feinstein, D. (2014). *Committee Study of the Central Intelligence Agency's Detention and Interrogation Program*. Washington: United States Senate.
- Gabbert, F., Memon, A., & Allan, K. (2003). Memory conformity: can eyewitnesses influence each other's memories for an event? *Applied Cognitive Psychology* 17(5). 533–543.
- Meissner, C. A., Redlich, A. D., Michael, S. W., Evans, J. R., Camilletti, C. R., Bhatt, S., & Brandon, S. (2014). Accusatorial and information-gathering interrogation methods and their effects on true and false confessions: A meta-analytic review. *Journal of Experimental Criminology*, 10(4), 459–486.
- Meissner, C. A., Surmon-Böhr, F., Oleszkiewicz, S., & Alison, L. (2017). Developing an Evidence-Based Perspective on Interrogation: A Review of the U.S. Government's High-Value Detainee Interrogation Group Research Program. *Psychology, Public Policy, and Law*, 23(4), 438–457.
- Mendez, J.E. (2021). Principles on Effective Interviewing for Investigations and Information Gathering. Abgerufen unter www.interviewingprinciples.com.
- Morgan, C.A., Southwick, S., Steffian, G., Hazlett, G.A., & Loftus, E.F. (2013). Misinformation can influence memory for recently experienced, highly stressful events. *International Journal of Law and Psychiatry* 36, 11–17.
- O'Mara, S. (2015). *Why torture doesn't work the neuroscience of interrogation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rakowsky, S. (2020). *Kritik der Militärischen Tatsachenermittlung – Psychologische Grundlagen, rechtliche Rahmenbedingungen, ethische Grenzen*. Dissertation an der Universität Wien.

Rakowsky, S. (2023). Psychologische Grundlagen der Erinnerung und Vernehmung. In Staller, M.S., Zaiser, B., & Koerner, S. (Hrsg.). *Handbuch Polizeipsychologie. Wissenschaftliche Perspektiven und praktische Anwendungen*. Heidelberg: Springer.

Schooler, J. W., Engstler-Schooler, T. Y. (1990). Verbal overshadowing of visual memories: Some things are better left unsaid. *Cognitive Psychology*, 22(1), 36–71.

Shaw, J., & Woodworth, M. (2013). Are the misinformed more punitive? Beliefs and misconceptions in forensic psychology. *Psychology, Crime & Law*, 19(8), 687–706.

Shaw, J. (2018). *Das trügerische Gedächtnis. Wie unser Gehirn Erinnerungen fälscht*. München: Heyne.

Vom Schemm, K., Dreger, B., & Köhnken, G. (2008). Suggestion und konfirmatorisches Testen sozialer Hypothesen in Befragungssituationen. *Forens Psychiatr Psychol Kriminol* 2, 20-27.

Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

Psychologische Eignungsuntersuchungen im Ressortbereich des BMLV

Alexander Birner, Alina Bugelnig, Maria Gruber & Krisztina Trunetz

Kurzzusammenfassung

Der vorliegende Artikel soll einen Überblick über die psychologische Personalauswahl im Ressortbereich des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV) bieten. Dazu werden die historischen Grundlagen psychologischer Personalauswahl im militärischen Kontext umrissen und die derzeit eingesetzten Verfahren zur psychologischen Personalauswahl vorgestellt. Des Weiteren werden die den eingesetzten Verfahren zugrundeliegenden konzeptionellen Grundlagen und Normen der psychologischen Personalauswahl umschrieben. In einem kurzen Ausblick wird auf das Entwicklungspotential im Bereich der psychologischen Personalauswahl im Ressortbereich und dessen Bewirtschaftung im Zusammenhang mit der für den (künftigen) Arbeitsmarkt relevanten Zielgruppe – der Generation Z – hingewiesen. Auf der einen Seite ergeben sich für diese Generation spezielle Herausforderungen, wie z.B. eine Erhöhung psychischer Belastungen. Dazu werden aktuelle Forschungsergebnisse sowie Statistiken psychologischer Auswahlverfahren im BMLV dargestellt. Auf der Arbeitgeberseite beginnt auf der Suche nach potenziellen zukünftigen Mitarbeitern zudem ein regelrechter „war for talent“.

Psychologische Eignungsuntersuchungen im Ressortbereich des BMLV

Die psychologische Personalauswahl hat gerade in den Streitkräften eine lange Tradition, so auch im Österreichischen Bundesheer und den historischen Streitkräften auf dem Gebiet der heutigen Republik Österreich. So wurden beispielsweise bereits 1917 in der k.u.k. Artillerie-Schallmessschule Anwärter hinsichtlich ihrer Eignung für den Schallmessdienst untersucht, ab

1933 Bewerber für die Militärakademie einer psychologischen Eignungsuntersuchung unterzogen und ab 1936 Personal für die militärische Luftfahrt psychologisch untersucht (Graf-Langhein, 2016). Aus diesen Anfängen haben sich bis heute mehr als zehn psychologische Auswahlverfahren im Ressortbereich des BMLV etabliert. Da mehrfach belegt ist, dass eine „...strukturierte, kontrollierte, standardisierte Beobachtung und Datenverwertung ceteris paribus der intuitiven, flexiblen, idiografischen Vorgehensweise überlegen ist“ (Schuler, 2014, S. 20) wird mit einer fundierten psychologischen Personalauswahl einerseits sichergestellt, dass Personen hinsichtlich ihrer Eignung für ein bestimmtes Berufsfeld in einem fairen und nachvollziehbaren Verfahren untersucht werden. Andererseits wird auch sichergestellt, dass die geeignete Person für die für sie passende Verwendung ausgewählt werden kann (vgl. Person-Job-/Team-Fit). Weil die Schäden, welche durch schlechte Personalauswahl entstehen, aufgrund ihrer Höhe kaum zu beziffern sind (Kanning, 2015) können durch dieses Vorgehen auch Kosten im Ressortbereich reduziert werden. Durch gute Personalauswahl können zudem Unter- und Überforderungen in der jeweiligen Verwendung minimiert, sowie Fehlerhäufungen und die Häufigkeit von Ausbildungs- oder Verwendungsabbrüchen (z.B. in einem Auslandseinsatz) vermindert werden (Kanning, 2015). Darüber hinaus sei auf die potentielle Gefahren, welche durch die Eigenart des Dienstes im Ressortbereich des Bundesministeriums für Landesverteidigung, besonders im Zusammenhang mit der Handhabung von Waffen, bedingt sind, verwiesen. Diesen möglichen Gefahren kann u.a. durch entsprechende Ausbildung, das notwendige Material, verantwortungsvolle Führung, aber auch durch eine treffsichere Personalselektion begegnet werden.

Betrachtet man die psychologischen Auswahlssysteme im Ressortbereich, so wird deutlich, dass v.a. im Zuge der Eignungsbeurteilung in den durchsatzstarken Verfahren durchwegs Mindestanforderungen für die jeweils angestrebte Verwendung bzw. Laufbahn erhoben werden. Dazu zählen etwa die Stellungsuntersuchung sowie die Eignungsuntersuchungen an den Prüfzentren des Heerespersonalamtes (HPA).

An den Stellungenreferaten der Ergänzungsabteilungen der Militärkommanden, welche sich in Tirol, Kärnten, Wien, der Steiermark, Ober- und Niederösterreich befinden, werden dabei jährlich rund 45.000 Wehrpflichtige hinsichtlich ihrer Eignung für den Wehrdienst untersucht.

In den Prüfzentren des HPA werden rund 1.400 Personen (davon durchschnittlich 8% Frauen) im Rahmen der Allgemeinen Psychologischen Kadereignungsuntersuchung in WELS hinsichtlich ihrer psychologischen Eignung für eine Laufbahn als Berufs- oder Milizoffizier bzw. Berufs- oder Milizunteroffizier oder für eine Mannschaftsverwendung im Rahmen einer Kaderpräsenzeinheit untersucht und rund 1.300 Personen (davon durchschnittlich 3% Frauen) im Rahmen der Speziellen Psychologischen Kadereignungsuntersuchung im WIEN STAMMERSDORF in Bezug auf ihre psychologische Eignung für einen Einsatz im Ausland bzw. für einen sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatz begutachtet.

Darüber hinaus werden rund 400 Personen hinsichtlich ihrer Eignung zum Lehrling im Ressortbereich überprüft. In diesem Verfahren werden neben anderen Aspekten auch psychologische Komponenten wie die kognitive Leistungsfähigkeit und das technische Verständnis unter Anwendung psychometrischer Instrumente erhoben.

Neben den durchsatzstarken Verfahren werden im Ressortbereich zudem Auswahlverfahren für spezifische Funktionen oder Verwendungsbereiche durchgeführt. Hier sind u.a. die psychologische Auswahl von militärischem Luftfahrtpersonal, von Soldaten für Spezialeinsatzkräfte, Personal für das Heeresnachrichtenamt sowie das Abwehramt, Militärhundeführer und die Militärpolizei zu nennen.

Konzeptuelle Grundlagen

Bei der Konstruktion eines Auswahlverfahrens wird zu Beginn mit dem Bedarfsträger – im Ressortbereich speziell mit der Truppe – geklärt, welche Fragestellung durch das Auswahlverfahren beantwortet werden soll. Neben einer spezifischen Literaturrecherche und -auswertung zum interessierenden

Themengebiet bildet die Anforderungsanalyse den ersten Schritt des Entwicklungsprozesses eines Auswahlverfahrens (Kanning, 2015). Im Rahmen dieser werden jene Anforderungen erhoben, welche zur Beantwortung der spezifischen Fragestellung dienen. Es handelt sich demnach um eine Analyse jener Merkmale und personenrelevanten psychischen und psychophysischen Voraussetzungen, die für die jeweils zu besetzende Arbeitsstelle, das Arbeits- oder Aufgabenfeld bzw. eine Ausbildung tatsächlich relevant sind (Kanning, 2015). In diesem Zusammenhang finden auch Merkmale, welche für die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind, ihren Niederschlag (Schuler & Kanning, 2014).

Bei der Anforderungsanalyse werden tätigkeitserfahrungsgeleitete, arbeitsplatzanalytisch-empirische und personenbezogen-empirische Methoden wie Expertenbefragungen, die Critical Incident Technique nach Flanagan (1954) oder Arbeitsanalysen zur Anwendung gebracht (Greif, 2022). Deren Ergebnis stellt ein Anforderungsprofil für die interessierende berufliche Verwendung bzw. das Verwendungsfeld oder die Ausbildung dar, aus welchem sich entsprechende psychologische Dimensionen ableiten lassen (Höft & Kersting, 2018).

Diese psychologischen Dimensionen können auf unterschiedliche Weise erfasst werden. Zu den klassischen Methoden in der psychologischen Personalauswahl gehören die Erhebung biografischer Daten, die Durchführung von Assessment-Center-Aufgaben, (strukturierte) Verhaltensbeobachtung und Eignungsinterviews. Psychometrische Verfahren, wie psychologische Tests und Fragebögen, stellen eine wertvolle Ergänzung zu diesen dar. Sie ermöglichen die Erhebung psychischer Merkmale wie kognitive Leistungsfähigkeit, Motivation oder Persönlichkeitseigenschaften (Lienert & Raatz, 1998). Standardisierte Leistungstests spielen eine bedeutende Rolle in der psychologischen Personalauswahl, was nicht zuletzt auf die hohe prognostische Validität von kognitiven Fähigkeiten auf den Ausbildungs- und Berufserfolg zurückzuführen ist (Schmidt & Hunter, 1998; Holling et al., 2004).

Der Einsatz verschiedenartiger Verfahren im Sinne eines multimethodalen Ansatzes, bei welchem konstrukt-, simulations- und biographieorientierte Verfahren zur Anwendung kommen, ermöglicht es, eine valide Prognose über den zukünftigen Erfolg eines potentiellen Mitarbeiters treffen zu können (Nerdinger et al., 2019).

Aus unterschiedlichsten Gründen, wie der Nichtverfügbarkeit von auf die spezifische Fragestellung passenden psychometrischen Verfahren, aus ökonomischen Gründen oder aus Gründen des Testschutzes, kann es erforderlich sein, dass ein entsprechendes psychologisches Verfahren neu entwickelt werden muss.

Unter Testschutz wären unter Anlehnung an Muck und Klinck (2023) all jene Maßnahmen zu verstehen, welche hintanhalten, dass Testleistungen aufgrund der unstatthafter Kenntnis des Testmaterials und nicht aufgrund der Ausprägung im gemessenen psychologischen Konstrukt zustande kommen.

Im Ressortbereich des BMLV ist die Eigenentwicklung von psychometrischen Verfahren überwiegend durch die jeweiligen Rahmenbedingungen, die einen hohen Testschutz nötig machen, begründet. Zum einen liegt im Rahmen von jeglichen Auswahlverfahren eine erhöhte Neigung der Bewerber zur Dissimulation bzw. zu einem faking-good-Verhalten vor, was sich auch bei Bewerbern, welche eine Freiwilligenmeldung für eine längerfristige militärische Verwendung sowie für (Auslands-)Einsätze abgeben, beobachten lässt. Zum anderen findet ein Teil der Personalauswahl im Ressort auch im Zwangskontext, im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Stellungsuntersuchung, statt, wo wiederum zusätzlich von einer hohen Motivation zu Simulation und zu einem faking-bad-Verhalten ausgegangen werden muss (Dilling & Freyberger, 2016).

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Verfahren so auf die jeweiligen (militärischen) Anforderungen maßgeschneidert entwickelt werden können.

Neben der Eigenentwicklung von vollständig neuen Verfahren ist zum Zwecke der Qualitätssicherung auch die regelmäßige Wartung bzw. Weiterent-

wicklung bestehender Verfahren im Ressort erforderlich. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Verfahren sprachlich veraltet ist. Im Rahmen der Qualitätssicherung ist es des Weiteren notwendig, regelmäßig neue Stichproben auszuwerten, um die Vergleichsstichprobe der psychologisch-diagnostischen Verfahren an die Entwicklungen in der Population anzupassen (Normierung) und somit den Anforderungen einer qualitätvollen Personalauswahl (vgl. Abschnitt „Zugrundeliegende Normen“) zu entsprechen.

Der Prozess der Testentwicklung wird daher aufgrund seiner Relevanz nachstehend erläutert und kann, wie in Abbildung 1 dargestellt, zusammengefasst werden. Die Schritte des in Abbildung 1 seriell dargestellten Prozesses erfolgen nach einem grundsätzlichen Ablauf, greifen aber bedarfsgerecht ineinander. Zudem kann es im Zuge der Entwicklung eines Verfahrens erforderlich sein, einige Entwicklungsschritte zu wiederholen. Dies ist etwa dann erforderlich, wenn erste Analysen zeigen, dass Aufgaben nicht für die zu testende Zielpopulation passend sind. Die psychologische Testentwicklung erfolgt dabei stets nach wissenschaftlichen Kriterien.

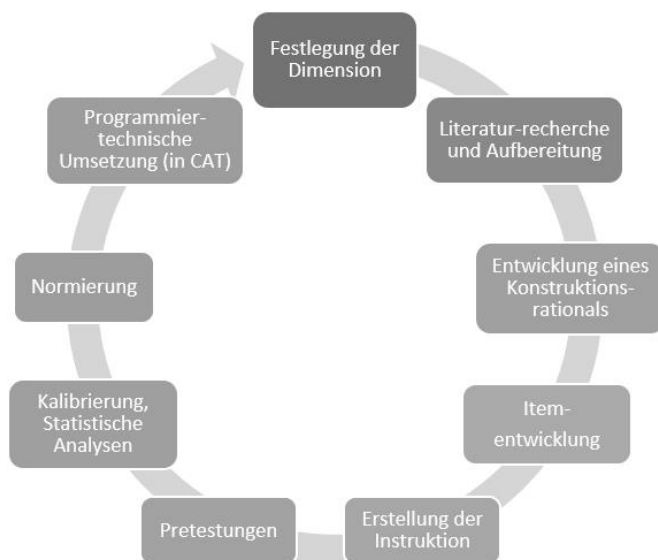


Abbildung 1: Testentwicklung; schematische Darstellung

Den Beginn einer Verfahrensentwicklung bildet in der Regel ein bestehender Bedarf, welcher in psychologische Dimensionen überführt wird. Dieser Bedarf ergibt sich in der Regel aus dem vorerwähnten Anforderungsprofil, dessen Ergebnisse mit geeigneten Instrumenten, beispielsweise psychologischen Tests, erhoben werden sollen. Zu Beginn der Verfahrensentwicklung wird deshalb festgelegt, welcher Kompetenzbereich bzw. welche Persönlichkeitsdimension(en) durch das Verfahren erfasst werden sollen. Eine psychologische Dimension könnte z.B. verbale Intelligenz oder Leistungsmotivation sein.

Davon abgeleitet, wird die vorliegende aktuelle Fachliteratur recherchiert. Dabei wird der theoretische Hintergrund eines latenten psychologischen Konstruktes aufgearbeitet (z.B. Abbildung verbaler Intelligenz in den unterschiedlichen Intelligenztheorien) und recherchiert, wie die zu erhebende Dimension bisher erfasst wurde. Dies dient z.B. zur Prüfung der Inhaltsvalidität (Bühner, 2021).

Zudem wird bei der rationalen Konstruktion von Testaufgaben, welche im Bereich der Testentwicklung zumeist als „Items“ angesprochen werden, im Sinne eines deduktiven Ansatzes bei einer bestehenden Theorie begonnen. Aus dieser wird eine Definition des Konstrukts abgeleitet. Anhand der Theorie werden wiederum für das zu messende Merkmal typische Verhaltensweisen definiert. Diese bilden die Ausgangsbasis für die sogenannten Items (Schmidt-Atzert et al., 2021).

Anhand bestimmter Regeln, welche die Aufgabenschwierigkeit theoretisch festlegen, dem sogenannten Konstruktionsrational, wird ein Itempool, d.h. eine Sammlung möglicher Aufgaben für einen Test inklusive Antwortmöglichkeiten erstellt. Für jeden Test ist zudem eine Instruktion zu verfassen, welche der zu testenden Person standardisiert erklärt, wie ein Test zu bearbeiten ist, sowie weitere Informationen wie Testlänge, Anzahl der Aufgaben etc. vermittelt. Um sicher zu gehen, dass eine Person die Angaben verstanden hat, werden zudem in der Regel Übungsaufgaben erstellt, die ein Üben des Aufgabenmaterials ermöglichen und sicherstellen sollen, dass die grundsätzliche

Aufgabenstellung vor Bearbeitung der bewerteten Aufgaben verstanden wurde.

Diese vorläufige Version wird im Rahmen von sogenannten Pretests geprüft. Zum neu erstellten Test werden zusätzliche, für die anschließende Analyse erforderliche, Informationen wie Bildungsgrad, Alter und Geschlecht der Testpersonen erhoben. Falls möglich, werden zur Prüfung der Validität des zu erstellenden Verfahrens – also einem sogenannten Testgütekriterium, welches beschreibt, ob das jeweilige Verfahren dasjenige Merkmal, das es messen soll bzw. vorgibt zu messen (Wirtz, 2019) hinreichend genau misst – weitere Verfahren vorgegeben.

Aufgrund statistischer Analysen kann die Güte der Items geprüft werden. Die Analysen machen gegebenenfalls eine Um- oder Neukonstruktion einzelner Items und eine erneute (Pre-)Testung erforderlich. Zeigen die Auswertungen, dass ein Verfahren den Anforderungen (z.B. Erfüllung des Rasch-Modells) genügt, wird es anhand von repräsentativen Norm-Stichproben geeicht (Bulheller, 2003).

Sowohl für Pretestungen als auch nach Finalisierung eines Verfahrens ist bei der computerbasierten Vorgabe eines Tests erforderlich, diesen im entsprechenden Testsystem programmiertechnisch umzusetzen. Hierbei gilt es, neben inhaltlichen Überlegungen auch designtechnische Aspekte zu berücksichtigen. Um nicht von den eigentlichen Aufgaben abzulenken, sollte z.B. das Design klar und schlicht sein. Im Bereich des BMLV werden die eigenentwickelten psychologischen Verfahren, welche einer rechnergestützten Vorgabe bedürfen, in der Applikation „Computerassistiertes Testen“ (CAT), einem Produkt der Firma CONET Solutions GmbH, umgesetzt. Diese Applikation ermöglicht es, eigenentwickelte psychometrische Verfahren zu konstruieren, zu warten und vorzugeben.

Der theoretische Hintergrund, die Entwicklung, entsprechende Analysen und Normtabellen werden in den jeweiligen Verfahrenshandbüchern dokumentiert, um die Nachvollziehbarkeit sowie die einheitliche Durchführung und Auswertung sicherzustellen.

Qualitätssicherungsmaßnahmen, welche die teilweise Wiederholung der genannten Schritte erfordern, sind beispielsweise die Weiterentwicklung eines Verfahrens, z.B. Erweiterung eines linearen Tests auf einen adaptiven Itempool (z.B. Kubinger, 2019), der Austausch einzelner Items z.B., weil sie „verbrannt“ oder sprachlich veraltet sind (Kubinger, 2019; Moosbrugger & Kelava 2020) oder die Neunormierung eines Verfahrens (vgl. Anforderungen der DIN 33430).

Zugrundeliegende Normen

Da Eignungsdiagnostik nicht im rechtsfreien Raum stattfindet, müssen bei sämtlichen psychologischen Auswahlverfahren rechtliche Rahmenbedingungen beachtet werden (Kanning, 2015).

Die psychologische Personalauswahl im BMLV folgt primär den Vorgaben des Psychologengesetzes 2013 idgF und der nachfolgend genannten Normen. Zusätzlich unterliegen einige Auswahlverfahren gesetzlichen Anforderungen, wie sie etwa im Wehrgesetz 2001 (WG 2001 idgF) oder dem Datenschutzgesetz 2018 idgF in Verbindung mit der Datenschutzgrundverordnung 2018 idgF festgelegt sind.

Im Psychologengesetz 2013 idgF wird im § 32 die Berufsausübung nach bestem Wissen und Gewissen und unter Beachtung der Entwicklung der Erkenntnisse der Wissenschaft vorgeschrieben. Daher wird im Bereich der psychologischen Personalauswahl auf Erkenntnisse aus rezenter psychologischer Forschung sowie auf etablierte Normen zurückgegriffen.

Die folgend angeführten Normen existieren dabei nicht aus einem Selbstzweck, sondern repräsentieren den derzeit aktuellen Stand der Anwendung psychologischen Know-hows und bieten somit Rahmenbedingungen für eine gute Personalauswahl, die u.a. Willkür in der Auswahl und Beurteilung oder Diskriminierung von Bewerbern vorbeugt (Kanning, 2015).

Als relevante internationale Normen sind die ISO-Norm 10667 (International Organisation for Standardization, 2011) und die DIN 33430 (Deutsches Institut für Normung, 2016) zu nennen. Für Österreich ist zudem die

ÖNORM D 4000 relevant, welche im Bereich der Personalauswahl primär auf die DIN-Norm 33430 rekurriert und diese ergänzt (Österreichisches Normungsinstitut, 2017). Die genannten Normen sind inhaltlich miteinander kompatibel und machen somit eine internationale Vergleichbarkeit von Auswahlverfahren, welche den jeweiligen Normen folgen, möglich (Ackerschott, 2020).

Die ÖNORM D 4000 regelt grundsätzlich Anforderungen an Prozesse und Methoden in der Personalauswahl und -entwicklung. In dieser Norm werden u.a. Qualitätskriterien und Qualitätsstandards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen, Interventionen und Evaluationen innerhalb der Personalauswahl und -entwicklung definiert. Für die psychologische Personalauswahl maßgeblich ist das Kapitel Analyse und Eignungsbeurteilung. Dieses referenziert vollumfänglich auf die geltenden Anforderungen der DIN 33430, welche Qualitätskriterien und Qualitätsstandards für berufsbezogene Eignungsdiagnostik festlegt, und spezifiziert diese in einem eigenen Anhang.

Diese Normen schreiben u.a. vor, dass für jedes Verfahren Handhabungshinweise sowie für jeden messtheoretisch fundierten Test und Fragebogen ebenso entsprechende Verfahrenshinweise vorliegen müssen (Kanning, 2015). Dies wird in der Personalauswahl im Ressort entsprechend umgesetzt.

Im Sinne der Gütekriterien psychologischen Diagnostizierens wird in diesen Normen zudem als besonders relevant erachtet, dass bei den angewandten Verfahren (Cultural-)Fairness, Zumutbarkeit, Multimodalität und Transparenz gewährleistet wird. Zudem wird auf das Anrecht der Bewerber auf eine ausführliche Testrückmeldung und die Qualifikation des Eignungsdiagnostikers Wert gelegt (vgl. Österreichisches Normungsinstitut, 2017).

Die Vorgaben der genannten Normen machen auch eine regelmäßige Wartung, Neunormierung und Validierung der entwickelten Verfahren erforderlich.

Herausforderungen

Gegenwärtig herrschen für den Bereich der psychologischen Personalauswahl im Wesentlichen zwei zentrale Themenkomplexe vor, welche aktuelle sowie künftige Herausforderungen darstellen. So macht sich einerseits bemerkbar, dass junge Menschen mehr Belastungen und generell eine höhere Vulnerabilität für psychische Störungen aufweisen und andererseits, dass sich eine Veränderung von einem arbeitgeberfreundlichen zu einem arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsmarkt abzeichnet.

Hinsichtlich der Prävalenz psychischer Beschwerden und Erkrankungen zeigt sich in den letzten Jahren – bereits lange vor Beginn der COVID-19-Pandemie – eine allgemeine Zunahme gerade in der jungen Bevölkerung (Felder-Puig et al., 2019; Wagner et al., 2017).

Bei fast der Hälfte aller psychisch erkrankten Erwachsenen weltweit manifestiert sich die psychische Erkrankung bereits im Jugendalter (Fuchs et al., 2013; World Health Organisation [WHO], 2018).

Laut Weltgesundheitsorganisation haben weltweit 20% der Kinder und Jugendlichen eine psychische Erkrankung und auch weiteren Studien zufolge leidet jeder fünfte Jugendliche an einer solchen (Ihle & Esser, 2002; Merikangas et al., 2009; Ravens-Sieberer et al., 2008; WHO, 2018). Zu gleichen Ergebnissen kommen auch Wagner und Kollegen (2017) mithilfe einer groß angelegten österreichischen Studie. Hier konnte hinsichtlich psychischer Störungen bei den Jugendlichen im Alter von 10-18 Jahren eine Prävalenzrate von 24% (Punktprävalenz) bzw. 36% (Lebenszeitprävalenz) festgestellt werden. Ganz vorne reihen sich hier die Angststörungen mit 16%, gefolgt von den psychischen und neuronalen Entwicklungsstörungen (9%) und depressiven Störungen mit 6%.

Zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei psychischen Beschwerden und Erkrankungsbildern lässt sich feststellen, dass in den ersten Lebensjahren doppelt so viele Jungen wie Mädchen von psychischen Problemen betroffen sind (Wagner et al., 2017). Männliche Jugendliche zeigen fast dreimal so häufig Substanzgebrauchsstörungen sowie externalisierende Störungen,

wie im Bereich der psychischen und neuronalen Entwicklung, z.B. ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätssyndrom; Wagner et al., 2017; WHO, 2022). Auch leiden Jungen knapp sechsmal häufiger als Mädchen an Verhaltensstörungen wie Impulskontrollstörungen (Ihle & Esser, 2002).

Auch die Anzahl an generellen psychischen Beschwerden nimmt zu, was besonders bei einem Vergleich mit dem Jahr 2010 deutlich wird: Wiesen 2010 noch zwischen 7-17% der Jugendlichen psychische Beschwerden auf, waren es 2018 bereits 16-25% (Felder-Puig et al., 2019). Die Beschwerden äußern sich anfänglich durch schlechte Laune, Gereiztheit, Einschlafprobleme, Nervosität sowie Niedergeschlagenheit (Felder-Puig et al., 2019) und können in weiterer Folge zu einer psychischen Störung führen.

Es ist also ersichtlich, dass das Erwachsenwerden mit vielen Hürden und Herausforderungen verbunden ist. Je nach Zusammenspiel aus behavioralen, kognitiven, genetischen, neurobiologischen und sozialen Faktoren können sich dadurch psychische Erkrankungen entwickeln und ausprägen (Kring et al., 2019), welche bis ins Erwachsenenalter bestehen oder sich verschlechtern (Reiß et al., 2023).

In den letzten Jahren wird zudem immer deutlicher, dass die COVID-19-Pandemie nicht nur eine zeitlich begrenzte Mehrbelastung mit sich brachte, sondern auch langfristige Effekte zeigt bzw. noch weiter zeigen wird (Samji et al., 2022; Scholz, 2021). Laut Weltgesundheitsorganisation sind insbesondere die Fälle von Depressionen und Angststörungen innerhalb eines Jahres weltweit um 27% gestiegen (WHO, 2022). Gerade bei Jugendlichen werden die diesbezüglichen Auswirkungen auf die mentale Gesundheit an der weiteren Zunahme psychischer Auffälligkeiten deutlich (Reiß et al., 2023): Bei dieser Personengruppe ist ein Anstieg an spezifischen relevanten psychischen Störungen, wie Depressionen, Schlaf-, Angst-, Panik- und Zwangsstörungen, Essstörungen sowie an Störungen durch Substanzmissbrauch zu beobachten und auch die Suizidalität nimmt bei den Adoleszenten weiter zu (Braun et al., 2020; Munk et al., 2020; Pieh et al., 2020, 2021; Samji et al., 2022; WHO, 2022). Diese spezifischen Störungen sind bei österreichischen Jugendlichen

(16-29 Jahre) bereits während der ersten Jahreshälfte 2020 bis auf das Zweieinhalbfache angestiegen, zudem berichteten diese häufiger von Spannungen und Konflikten im sozialen und familiären Umfeld sowie von Schlaflosigkeit (Braun et al., 2020; Munk et al., 2020; Pieh et al., 2020, 2021). Studien legen nahe, dass in naher Zukunft nicht mit einer Abnahme an psychischen Störungen zu rechnen ist, sondern sich diese auf einem hohen Niveau stabilisieren (Reiß et al., 2023).

Der Anstieg an psychischen Beschwerden und Erkrankungen in der österreichischen Bevölkerung findet auch Ausdruck im rapiden Anstieg an erhobenen Diagnosen und auch Kombinationsdiagnosen im Rahmen der Stellungsuntersuchung (vgl. u.a. Jahresbericht des Psychologischen Dienstes; BMLV 2021;

Abbildung 2).

Diese Zunahme entspricht den Erkenntnissen aus der Literatur, wo generell bei etwa 40-50% der Fälle

psychischer Störungen

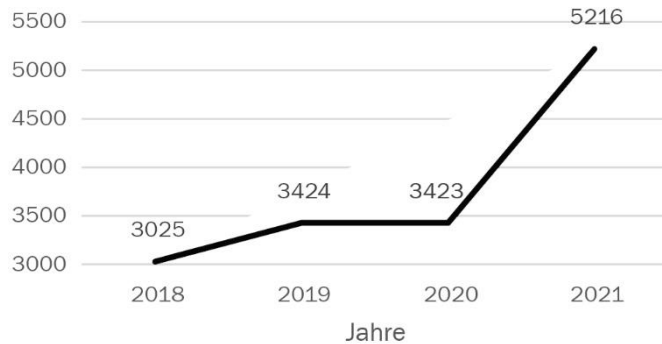


Abbildung 2: Anzahl der i.R. der Stellungsuntersuchung diagnostizierten psychischen Störungen (inkl. Zusatzdiagnosen)

Zwei- und Mehrfachdiagnosen auftreten (Bastine, 2020). Auch in der Studie von Wagner et al. (2017) konnte bei 47% der österreichischen Jugendlichen mit einer psychischen Störung eine weitere Diagnose festgestellt werden. Der Anteil der tauglichen Wehrpflichtigen bleibt jedoch über die Jahre nahezu konstant. Diesem Umstand wurde mit der Einführung spezifischen Verwendungseinschränkungen für Wehrpflichtige mit deutlich eingeschränkter psychischer Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit oder Leistungsfähigkeit begegnet, welche im Zuge der Implementierung der durch die Ressortleitung angeordneten „Teiltauglichkeit“ erfolgt ist.

Darüber hinaus zeigt sich bei den Bewerbern für eine Miliz- oder Berufslaufbahn, welche zur Allgemeinen psychologischen Kadereignungsuntersuchung antreten, über

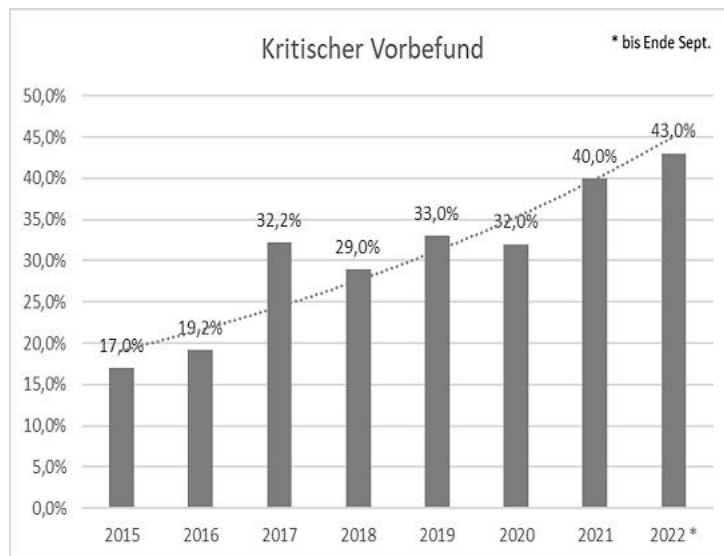


Abbildung 3: Bewerberanteil mit kritischen Vorbefunden i.R. der PsyKE-A

die Jahre ein stetiger Anstieg an kritischen Vorbefunden, wie vergangene oder präsente psychische Störungen, Substanzabusus oder deviante bzw. delinquente Verhaltensweisen (siehe Abbildung 3).

Es zeigt sich also, dass das Verteidigungsressort sowohl bei den Wehrpflichtigen als auch bei den Bewerbern für eine Berufslaufbahn derzeit eine eher belastete und minder resiliente Personengruppe vorfindet, welche nicht nur im Bereich der Personalauswahl einen angepassten Umgang benötigt. So wurde im Zuge der Einführung der Teiltauglichkeit u.a. auch das Curriculum für die Basisausbildung einer Adaptierung unterzogen.

Nicht nur die psychische Belastung der durchwegs jungen Personengruppe, um welche sich die Österreichische Streitkraft bemüht, hat sich verändert, sondern auch die Bedürfnislage und die Werthaltungen dieser Personengruppe. So hat die auf dem Arbeitsmarkt immer präsenter werdende Personengruppe, welche der Generation Z angehört, eine andere Erziehung sowie Prägung durch den Zeitgeist erfahren und weist deshalb andere Wertvorstellungen und Glaubenssätze in der Arbeit auf (Schlotter & Hubert, 2020).

Wie eingangs angedeutet, hat sich nicht nur die Personengruppe, aus welcher das Ressort den Personalnachwuchs rekrutiert verändert, sondern auch der Arbeitsmarkt. In den letzten Jahren hat sich dieser von einem Überangebot an Arbeitskräften hin zu einem Überangebot an Arbeitsplätzen verschoben. So berichtet beispielsweise Tichy schon im Jahr 2018 über einen Fachkräftemangel in vielen Sparten des Arbeitsmarktes. Hier findet auch das Sicherheitspersonal Erwähnung. Dieser Fachkräftemangel entsteht nicht nur aufgrund demographischer Veränderungen, sondern auch u.a. durch mangelnde oder unpassende Qualifizierung sowie mangelnde Mobilität. Dass dieser Arbeitskräftemangel auch im öffentlichen Dienst vorherrscht, wird durch Bernnat (2022) aufgezeigt. Dieser Personalmangel ist auch in den Streitkräften präsent. So wird in der Presse der Personalmangel als das größte Problem der deutschen Bundeswehr (Hasenkamp, 2023) dargestellt. Im Bereich der US-Streitkräfte wird von einem „war for talent“ gesprochen, in welchem man sich gegen Mitbewerber am Arbeitsmarkt durchsetzen müsse. Auch über das Österreichische Bundesheer sind ähnliche Pressemeldungen vorhanden. So schreiben die Oberösterreichischen Nachrichten, dass sogar der Bundespräsident über den Personalmangel beim Bundesheer besorgt sei (Oberösterreichische Nachrichten, 2022).

Vor diesem Hintergrund wird immer deutlicher, dass Arbeitgeber gerade im Wettbewerb um die Generation Z als potentielle Arbeitnehmer immer mehr werben müssen (Schlotter & Hubert, 2020). Dies stellt nicht nur die das Recruiting vor große Herausforderungen, sondern auch die psychologische Personalauswahl. In diesem Zusammenhang bieten sich diverse Möglichkeiten, auch den Prozess der psychologischen Personalauswahl entsprechend attraktiver für die junge Generation Z zu gestalten. So ist u.a. Schlotter und Hubert (2020) zu entnehmen, dass diese Personengruppe besonders auf die Geschwindigkeit im Bewerbungsverfahren, auf Spaß und Sinnstiftung im Arbeitsumfeld, Einklang der Arbeit mit der eigenen Wert- und Interessensstruktur, authentisches Interesse am Arbeitnehmer sowie lockere Kommunikation auf Augenhöhe Wert legt. Darüber hinaus fühlt sich diese Zielgruppe von modernen, digital-affinen Arbeitgebern angesprochen (Meyer,

2020). Die derzeit vorgenommene weitgehende Umstellung der psychologischen Testvorgabe im Ressortbereich auf die einheitliche zukunftsgerichtete Softwarelösung CAT ist dazu angetan, ein wesentliches Bedürfnis der digital-affinen Generation Z abzudecken.

Darüber hinaus würden Online-(Self-)Assessments dem Ressortbereich einerseits die Möglichkeit eröffnen, bei den Digital Natives entsprechende Informationen über sich zu lancieren und andererseits eine erste Orientierung über die freiheitsliebenden digital-affinen Bewerber u.a. hinsichtlich deren Leistungs- und Persönlichkeitsspektrum, deren generelle Werthaltungen oder Interessen zu erhalten. Ebenso können in der psychologischen Diagnostik nicht nur im Bereich von Leistung und Persönlichkeit, sondern auch im Bereich der Interessensdiagnostik, einem Bereich, welchem gerade im Umgang mit der Generation Z höhere Beachtung geschenkt werden muss (vgl. Schlotter & Hubert, 2020), moderne Ansätze zur Anwendung kommen. So könnte etwa die Attraktivität der eingesetzten Verfahren für die Personalauswahl durch Gamification, also dem Einsatz spieltypischer Elemente in diesem Kontext, erhöht werden oder die Bearbeitung von psychologischen Tests durch adaptive Vorgaben entsprechend optimiert werden. Ebenso wird der Begleitung der Bewerber auf Augenhöhe und der Beratung sowie Ergebnismeldung im Bereich der psychologischen Personalauswahl eine verstärkte Bedeutung zukommen.

Da diese Maßnahmen – wie die Erstellung von adaptiven Testverfahren oder die Gamification dieser Verfahren – mit einem enormen Mittelaufwand verbunden sind, kann es nur im Interesse des Ressorts liegen, diese Mittel frei zu machen, um aus dem „war for talents“ nicht als Verlierer hervorzugehen. Obwohl die Optimierung der psychologischen Personalauswahl und deren Anpassung an zukünftige Generationen eine unbedingte Notwendigkeit darstellt, ist dies lange noch nicht hinreichend, den „war for talents“ zu gewinnen, da die Bewirtschaftung jener Personengruppe, welche der Generation Z angehört, eine umfassende Herausforderung für den gesamten Ressortbereich darstellt, besonders in den Bereichen der Führung und Ausbildung.

Literatur

Ackerschott, H. (2020, 6. September). Assessment: ISO 10667, bald kommt die neue Version. Abgerufen am 02.04.2023 unter <https://eignungsdiagnostik.info/assessment-iso-10667-bald-kommt-die-neue-version-am-01.03.22>

Bastine, R. H. E. (2020). Komorbidität. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch Lexikon der Psychologie* (19. Aufl., S. 964). Hogrefe.

Bernnat, R. (2022). Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. PcW-Studie 2022: Zehn Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen. PWC. abgerufen am 15.05.2023 unter <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>

BMLV. (2021). *Jahresbericht des psychologischen Dienstes 2020*. BMLV.

Braun, M., Leutgeb, S., Niederkrotenthaler, T., & Till, B. (2020). *SARS CoV-2: Mental Health in Österreich. Ausgewählte Ergebnisse zur zweiten Befragungswelle, 15.05.-28.05.2020*. Zentrum für Public Health, Medizinische Universität Wien. Abgerufen am 14. 05.2023 unter https://www.meduniwien.ac.at/hp/fileadmin/sozialmedizin/pdf/Bericht_Welle_2.pdf

Bundesgesetz über die Führung der Bezeichnung „Psychologin“ oder „Psychologe“ und über die Ausübung der Gesundheitspsychologie und der Klinischen Psychologie (Psychologengesetz 2013). (2012). Abgerufen unter RIS - Psychologengesetz 2013 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 26.07.2022 (bka.gv.at) am 02.04.2023.

Bulheller, S. (2003). Normierung. In K. D. Kubinger & R. S Jäger (Hrsg.), *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (S. 297–299). Beltz.

Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. Aufl.) Pearson Deutschland GmbH.

Deutsches Institut für Normung. (2016). *DIN 33430. Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Beuth Verlag.

Dilling, H., & Freyberger, H. (Hrsg.). (2016). *Taschenführer zur ICD-10 Klassifikation psychischer Störungen* (9. Aufl.). Hogrefe.

Felder-Puig, R., Teutsch, F., Ramelow, D., & Maier, G. (2019). *Gesundheit und Gesundheitsverhalten von österreichischen Schülerinnen und Schülern. Ergebnisse des WHO-HBSC-Survey 2018*. BMASGK.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.

Fuchs, M., Bösch, A., Hausmann, A., & Steiner, H. (2013). The child is father of the man: Review von relevanten Studien zur Epidemiologie in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. *Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie*, 41(1), 45–57.

Graf-Langhein, A. (2016). Psychologische Personalauswahl im BMLVS – Eine fast 100-jährige Expertise. *Psychologie in Österreich* 1&2, 87–102.

Greif, S. (2022). Anforderungsanalyse. In M. A. Wirtz (Hrsg.). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 02. 04. 2023 unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/anforderungsanalyse#search=1d18a1f9a4cb69d86236206ac75bb2d9&offset=0>.

Hasenkamp, E. (2023, 26. Februar). *Die Truppe sucht dringend Fachkräfte. Warum der Personalmangel das größte Problem der Bundeswehr ist*. Südwest Presse. <https://www.snp.de/politik/die-truppe-sucht-dringend-neue-fachkraefte-warum-der-personalmangel-das-groesste-problem-der-bundeswehr-ist-69408015.html>.

Höft, S., & Kersting, M. (2018). Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). *Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer.

Holling, H., Preckel, F., & Vock, M. (Hrsg.). (2004). *Kompandien Psychologischer Diagnostik*: Bd. 6. Intelligenzdiagnostik. Hogrefe.

Ihle, W., & Esser, G. (2002). Epidemiologie psychischer Störungen im Kindes- und Jugendalter. *Psychologische Rundschau*, 53(4), 159–169.

- International Organisation for Standardization. (2011). *ISO-10667 Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings*. Beuth Verlag.
- Kanning, U. P. (Hrsg.) (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Springer-Verlag.
- Kring, A. M., Johnson, S. L., & Hautzinger, M. (2019). *Klinische Psychologie: Störungen in Kindheit und Jugend*, 485-532. Beltz.
- Kubinger, K. (2019). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. (3. Aufl.). Hogrefe.
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (Hrsg.) (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. (6. Aufl.). Beltz Psychologie Verlags Union.
- Merikangas, K. R., Nakamura, E. F., & Kessler, R. C. (2009). Epidemiology of mental disorders in children and adolescents. *Dialogues Clinical Neuroscience*, 11(1), 7–20.
- Meyer, K. (Hrsg.) (2020). *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z. Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis*. Springer.
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (Hrsg.) (2020). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (3. Aufl.) Springer.
- Muck, P. M., & Klinck, D. (2023). Testschutz. In M. A. Wirtz (Hrsg.). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 19. 05. 2023 unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/testschutz>
- Munk, A. J. L., Schmidt, N. M., Alexander, N., Henkel, K., & Hennig, J. (2020). Covid-19—Beyond virology: Potentials for maintaining mental health during lockdown. *PLoS ONE*, 15(8).
- Nerding, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (Hrsg.) (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer.

Oberösterreichische Nachrichten (2022, 28. Dezember). *Bundesheer: Van der Bellen fürchtet Personalmangel*. <https://www.nachrichten.at/politik/innenpolitik/bundesheer-van-der-bellen-fuerchtet-personalmangel;art385,3766215>

Österreichisches Normungsinstitut. (2017). *ÖNORM D 4000, Personalauswahl und -entwicklung – Anforderungen an Prozesse und Methoden*.

Pieh, C., Budimir, S., & Probst, T. (2020). The effect of age, gender, income, work, and physical activity on mental health during coronavirus disease (COVID-19) lockdown in Austria. *Journal of Psychosomatic Research*, 136.

Pieh, C., Plener, P. L., Probst, T., Dale, R., & Humer, E. (2021). Assessment of mental health of high school students during social distancing and remote schooling during the COVID-19 pandemic in Austria. *JAMA Netw Open*, 4.

Ravens-Sieberer, U., Erhart, M., Torsheim, T., Hetland, J., Freeman, J., Danielson, M., & Thomas, C. (2008). An international scoring system for self-reported health complaints in adolescents. *European Journal of Public Health*, 18(3), 294–299.

Reiß, F., Napp, A.-K., Erhart, M., Devine, J., Dadaczynski, K., Kaman, A., & Ravens-Sieberer, U. (2023). Perspektive Prävention: Psychische Gesundheit von Schülerinnen und Schülern in Deutschland. *Bundesgesundheitsblatt*, 66, 391–401.

Samji, H., Wu, J., Ladak, A., Vossen, C., Stewart, E., Dove, N., Long, D., & Snell, G. (2022). Review: Mental health impacts of the COVID-19 pandemic on children and youth – a systematic review. *Child and Adolescent Mental Health*, 27(2), 173–189.

Schlotter, L., & Hubert, P. (Hrsg.) (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung*. Springer Gabler.

Schmidt-Atzert, L., Krumm, S., & Amelang, M. (Hrsg.) (2021). *Psychologische Diagnostik*. Springer.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.

Scholz, N. (2021). *Mental health and the pandemic* [Briefing]. European Parliamentary Research Service.

Schuler, H., & Kanning, U. P. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Hogrefe.

Schuler, H. (2014). Gegenstand und Aufgaben der Personalpsychologie. In H. Schuler & U. P. Kanning, (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 13–23). Hogrefe.

Tichy, G. (2018). *Fachkräftemangel – Ein europäisches Problem?*. Migration. <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Fachkraeftemangel-Tichy.pdf>

Wehrgesetz 2001 (WG 2001). (2001). abgerufen am 02. 04. 2023 unter RIS – Wehrgesetz 2001 – Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 02.04.2023 (bka.gv.at).

Wagner, G., Zeiler, M., Waldherr, K., Philipp, J., Truttmann, S., Dür, W., Treasure, J. L., & Karwautz, A. F. K. (2017). Mental health problems in Austrian adolescents: A nationwide, two-stage epidemiological study applying DSM-5 criteria. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 26, 1483–1499.

World Health Organisation (2018). *Factsheet for World Mental Health Day 2018 - Adolescent mental health in the European Region*. World Health Organization Regional Office for Europe. Abgerufen am 19.04.2023 unter <https://apps.who.int/iris/handle/10665/345907>

World Health Organisation (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report>

Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2019). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Hogrefe.

Frauen und Streitkräfte (SK), Geringe Behaltezahlen

Andreas Hofer

2020 beauftragte die Landesverteidigungsakademie (LVAk) das Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik (ZMFW) mit dem Forschungsprojekt „Frauen und Streitkräfte“ – Geringe Behaltezahlen“ mit der konkreten Frage „Warum rüsten Soldatinnen ab?“.

LVAk/ZMFW/Ref III (Referat Menschenführung) erstellte mit Unterstützung LVAk/ZMFW/Ref I (Referat Innere und Soziale Lage) einen Online-Fragebogen, welcher im Jänner/Februar 2021 bereitgestellt wurde. Über die „umfrage.bundesheer.at“ im Internetbrowser wurde die Umfrage „Ich war Berufssoldatin“ bereitgestellt.

Der Online-Fragebogen beinhaltet quantitative und qualitative Fragen.

Nach Absprache und Darlegung des Forschungsprojekts mit Ltr/Heerespersonalamt (HPA), HR Dr. Stefan Chavanne, MBA wurden folgende Kriterien festgelegt:

- Befragung ehemaliger Soldatinnen, welche zwischen 2014–2019 abrüsteten;
- Differenzierung von Frauen, die noch im Dienstverhältnis (DV) sind, und denjenigen, die ohne DV sind;
- Anschreiben erfolgt postalisch durch HPA.

Von 01.01.2014–31.12.2019 rüsteten 519 Soldatinnen ab. Gemäß Angaben HPA befanden sich 69 der 519 Frauen (13 %) zum Zeitpunkt der Befragung in einem aktiven DV zum BMLV als Zivilpersonen (siehe Abbildung 2).

Von den 519 angeschriebenen Frauen beantworteten 109 den Online-Fragebogen (= Rücklaufquote von 21 %).

In den ersten fünf Fragen wurde nach dem DV und der Länge des DV gefragt.

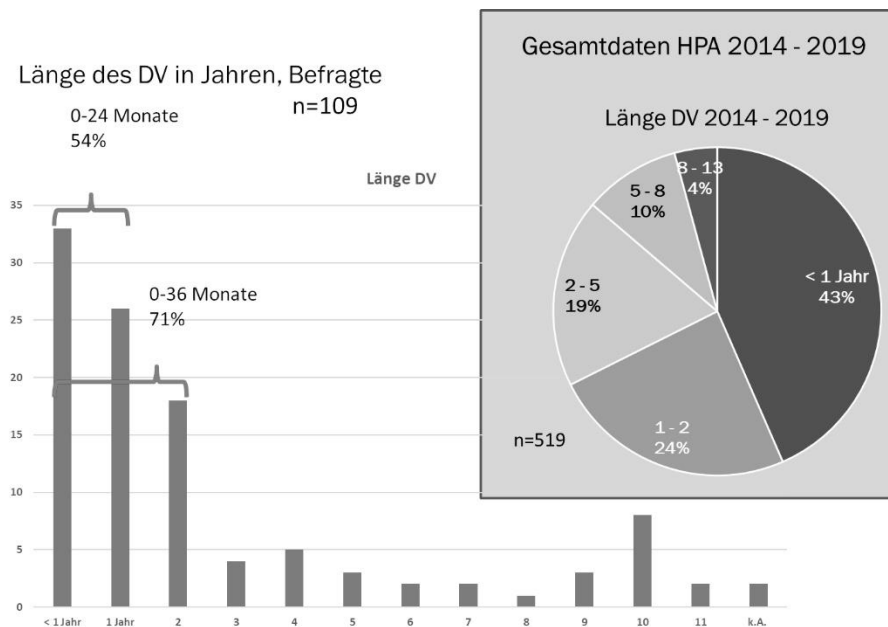


Abbildung 2: Länge des DV Soldatinnen

Von allen 519 Soldatinnen, welche zwischen 01.01.2014 und 31.12.2019 abrüsteten und ohne DV blieben (= 451 Frauen), verließen 43,36 % vor Ende des ersten Dienstjahres und 24,11 % (siehe Abbildung 3) zwischen dem ersten und zweiten Dienstjahr das ÖBH. Kumuliert ergibt das, dass 67,47 % der zwischen 2014 und 2019 eingetretenen Soldatinnen vor Beendigung der ersten zwei Jahre den Dienst quittiert haben. Die Ergebnisse der Online-Befragung weichen nur rudimentär von den Faktenzahlen des HPA ab und bestätigen die Repräsentanz der Ergebnisse.

In den Fragen 6 bis 12 wurde nach den Gründen des Abrüstens gefragt.

Angeführte Gründe für die Beendigung des Dienstverhältnisses

Die Gründe für das Abrüsten wurden online abgefragt und in folgenden Kategorien beantwortet (Mehrfachnennungen waren möglich): „Infrastruktur“, „Bezahlung“, „Zeit“, „Ausbildung“, „dienstlich“, „sonstiges“ und „privat“.

Zu jeder Kategorie konnte eine offene Antwort gegeben werden. Die offenen Antworten können den nachfolgenden Bereichen zugeordnet werden:

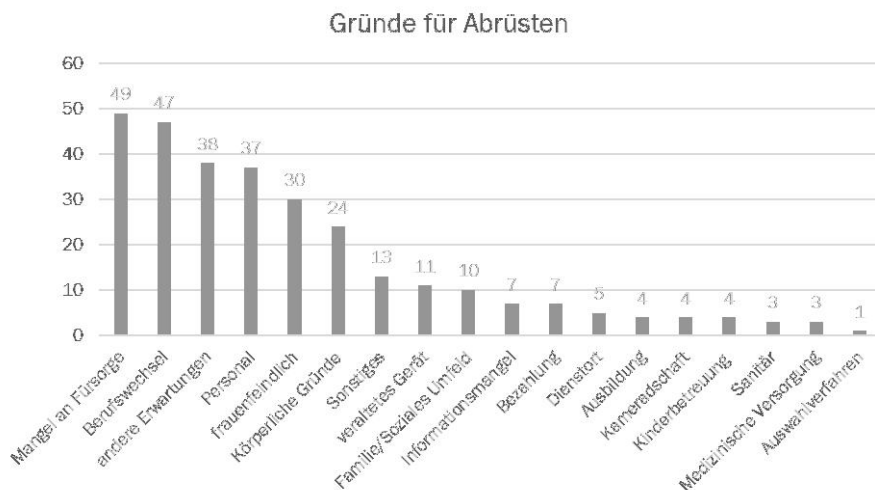


Abbildung 3: Gründe für Abrüsten, Mehrfachnennungen = 297

Die in Abbildung 3 angegebenen Zahlen sind die Anzahl der Nennungen aus dem Fragebogen, kumuliert mit den offenen Antworten.

Sieht man sich hier die fünf meistgenannten Gründe an, so erkennt man, dass sich drei Gründe auf das Ausbildungspersonal und Ausbilderverhalten beziehen – dies sind „Mangel an Fürsorge“, „Personal“ und „frauenfeindlich“. Diese 116 der 297 angeführten Gründe ergeben somit 40 % der Abrüster-Gründe. Die weiteren zwei Gründe, mit 85 Nennungen, lassen sich den Bereichen „Berufswechsel“ und „andere Erwartungen“ zuordnen.

Angeführte Nennungen zu kompromittierenden Begebenheiten

In Bezug auf kompromittierende Begebenheiten wurde Folgendes genannt: Anzügliche Aussagen (43), Sticheleien (30), vulgäre Aussagen (30), Diskriminierung (27), Bossing (27), Bloßstellung (25), Mobbing (19), andere (19), Sündenbock (13), unmoralische Angebote (11), psychische Gewalt (9), sexuelle Nötigung (4), physische Gewalt (2). Insgesamt gingen bei dieser

Frage 259 Nennungen ein (Mehrfachnennungen waren möglich) (siehe Abbildung 4).

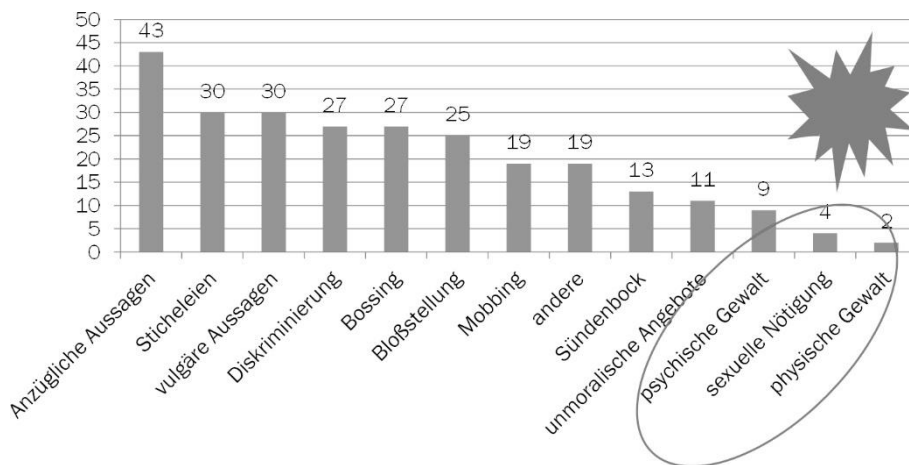


Abbildung 4: Kompromittierende Begebenheiten, Mehrfachnennungen = 259

Statistisch gesehen mögen diese erhobenen Nennungen, „physische Gewalt“, „sexuelle Nötigung“ und „psychische Gewalt“, nur etwa 1% bis 4% betragen, allerdings handelt es sich hier um **strafrechtlich relevante** Delikte.

In der österreichischen Gesamtbevölkerung wird angegeben, dass lediglich 8,8% der Vergewaltigungen an Frauen zur Anzeige gebracht werden, der übrige Teil wird als Dunkelziffer gelistet.¹

Da es sich hierbei um eine anonyme Befragung handelte, kann im Nachhinein auch nicht verifiziert werden, inwieweit die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen als strafrechtlich relevant beurteilt werden muss. Unabhängig davon steht zum jetzigen Zeitpunkt die Tatsache der Wahrnehmung im Fokus. Jeder einzelne Fall an psychischer, physischer Gewalt oder sexueller Nötigung ist **ein Fall zu viel!**

¹ Zahlen und Fakten zu sexueller Gewalt gegen Frauen – Stand: März 2021, Bund autonome Frauenberatungsstellen bei sexueller Gewalt, <https://www.sexuellegewalt.at>.

Fragen zum Dienstklima und zum Vertrauen

Hier wurde gefragt, ob Vorgesetzte vorbildlich waren und wie das Vertrauen zu den unmittelbaren Vorgesetzten als auch zu den Kameradinnen und Kameraden gesehen wird.

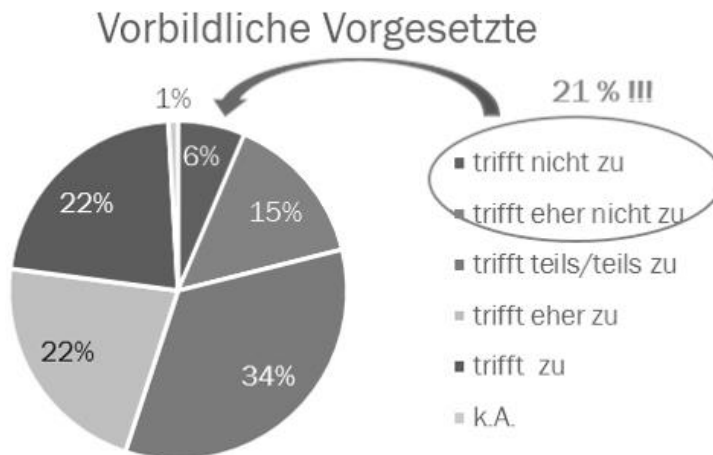


Abbildung 5: Vorbildliche Vorgesetzte, n = 109

Aus der Grafik in Abbildung 5 ist ersichtlich, dass für 44% (trifft zu, trifft eher zu) die Vorgesetzten (eher) eine Vorbildwirkung haben, demgegenüber stehen aber 21%, die die Vorgesetzten als (eher) nicht vorbildlich beurteilen.

Wenn Sie an Ihren Dienst im ÖBH zurückdenken, ...

Abbildung 6 veranschaulicht, dass zwei Drittel der Befragten, Vertrauen in ihre Vorgesetzten haben, jede Dritte aber (eher) kein Vertrauen zu ihrem Vorgesetzten aufbringt.

Das Kreisdiagramm in Abbildung 7 zeigt, dass knapp drei Viertel der Befragten Vertrauen in ihre Kameradinnen und Kameraden haben, mehr als jede vierte angibt, aber (eher) kein Vertrauen in die Kamerad:innen zu haben.

Vertrauen in Vorgesetzte

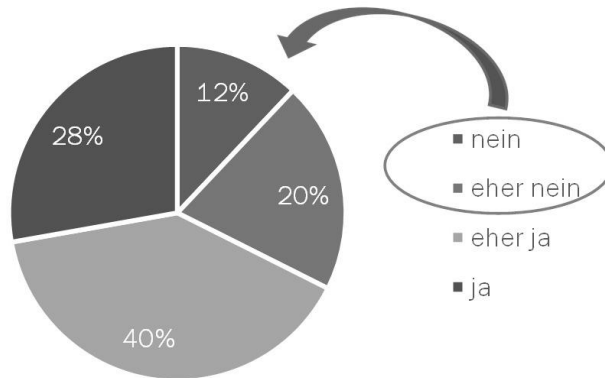


Abbildung 6: Vertrauen in Vorgesetzte, n = 109

Wenn Sie an Ihren Dienst im ÖBH zurückdenken, ...

Vertrauen in KameradInnen

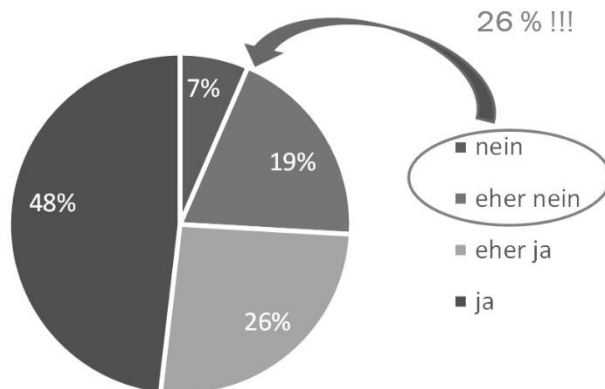


Abbildung 7: Vertrauen in Kamerad:innen, n = 109

Interpretation der Daten, Erkennen von Zusammenhängen, Empfehlungen

Die Ergebnisse der Befragung wie auch die faktischen Zahlen des HPA besagen, dass der größte Anteil der Abgänge in den ersten zwei Jahren erfolgte.

Ebenso ist aufgrund der erhobenen Daten bekannt, dass sich die Abrüsterinnen in den ersten beiden Jahren in der Grundausbildung (ABA, BA), in der Chargenausbildung (UOLG1, EF-Kurs1, MilFü1, KAAusb1) oder bei der Einheit befanden. Das Ausbildungspersonal, welches für diese Ebene vorgesehen ist, besteht fast ausschließlich aus Chargen und meist jungen UO (GrpKdt). Wie ebenfalls aus den Daten hervorgeht, sind die am meisten angeführten Gründe, welche durch den Dienstgeber verursacht wurden, (a) „mangelnde Fürsorge“, (b) „Personal“ (hier wurden v.a. das Verhalten, Umgang, Auftreten und soziale Kompetenz genannt) und (c) „frauenfeindlich“.

Beurteilungen und Empfehlungen aus pädagogischer Sicht:

Das heißt, dass v.a. Chargen und junge UO bezüglich der angeführten Gründe für das Abrüsten geschult werden müssten, um einen Wandel zu erreichen.

Bezüglich Chargen: Chargen, welche sich in der Einheit befinden, sind meist entweder Soldaten, welche sich im Ausbildungsdienst befinden und ihre Ausbildung in der Einheit absolvieren, oder Soldaten, welche azyklisch in die Kaderanwärterausbildung eintraten und daher die Zeit bis zur KAAusb3 überbrücken müssen, oder KAnw, welche die Ausbildung abbrachen, oder KPE-Soldaten. Die Verantwortung für die Ausbildung dieser Personengruppe liegt eindeutig beim Kader der Einheit.

Empfehlung: mehr konstruktive Dienstaufsicht für junge(n) Kader/Chargen, interne Schulung, Sensibilisierung, Konfrontieren des älteren Kaderpersonals mit dieser Situation durch geschultes Personal (qualifiziertes Personal), Fortbildungen etc.

Bezüglich UO: Hier gelten dieselben Kriterien wie für Chargen und zusätzlich liegt hier noch die Verantwortung bei den LKp, WaS und HUAK.

Das Ziel einer jeden Ausbildung ist das Beherrschen der Lehrinhalte und das Erreichen diverser Leistungslimits gemäß gültiger Curricula. Da derzeit der zahlenmäßige Bedarf an Soldatinnen und Soldaten gemäß Vorgaben nicht gedeckt ist, erfordert die Situation, dass die Ursachen ergründet werden.

Wege, die zur Zielerreichung führen könnten: Wie hoch ist die Effizienz der Ausbildung und wie kann man die Effektivität steigern? Das heißt, das WIE der Ausbildung ist essentiell. Der „Ertrag“ der Ausbildung (Anzahl der Probanden, KAnw, welche die geforderten Leistungslimits erreichen und positiv motiviert sind) erhöht sich umso mehr, je intelligenter das pädagogische Geschick der Ausbilder eingesetzt wird. Der Auftrag des Ausbilders ist es, die KAnw zum Ziel zu bringen. Pädagogisch wertvoll ist es, die KAnw gemäß der Taxonomie des Lernens (Bloom, 1956, zit. n. Mietzel, 2007²) an die neuen Themen heranzuführen. Diese Form des pädagogischen Handelns baut auf Verständnis, Wertschätzung, Üben, Vorzeigen und Lernen am Modell, in letzter Konsequenz auf Vorleben durch den Ausbilder. Hier ist nicht die Rede von einer „Kuschelpädagogik“, sondern von wissenschaftlich fundierten Methoden zur Wissensvermittlung, welche sich bewährt haben. Diese pädagogische Handlungsform ist auch für die Erreichung von Belastungsgrenzen anzuwenden, um diese zu erreichen. Im physischen, psychischen und kognitiven Bereich können ebenso von der Anlernstufe bis zur Festigungsstufe die Anforderungen kontinuierlich angehoben werden. Belastungen durch Sport, Alpindienst, Gefechtsdienst, kombiniert mit zusätzlichen Aufgaben, wie SKH, ABC-Maßnahmen, Gerätetransport, Schlafentzug etc., führen relativ schnell zu persönlichen Leistungslimits. Die Fachkräfte des HSZ verfügen über das notwendige sportpädagogische Wissen. Ein ebenso wesentlicher Aspekt ist die sinngebende Vermittlung der Ausbildungsinhalte. Dadurch wird über das Verstehen der Hintergründe das Leistungsbewusstsein gestärkt.

Die mittels der Befragung erhobenen Daten besagen, dass die Gründe „frauenfeindlich“, „Personal“ und „Mangel an Fürsorge“ ausschlaggebend für das Abrüsten waren. Denunzierung, Abwertung, Bloßstellen, Anschreien, Benachteiligung, Diskriminierung etc. sind nicht nur menschenverachtende Handlungen und eines Kadersoldaten unwürdig, sie bewirken beim Gegenüber stark negative Gefühle, wie Scham, Trauer, Unsicherheit, Angst, Wut,

² Mietzel, G., (2017), Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens, S. 559ff

Ärger etc. Diese Gefühle verursachen im Körper Stressreaktionen, dadurch entsteht u.a. Noradrenalin, welches als „sensitiver Nebel“ das Denken auf die Primärfunktionen (fight, flight, freeze) fokussiert. Das heißt, die Informationsaufnahme, also Lernen, wird rein physiologisch schon auf ein Minimum reduziert.

In der militärischen Ausbildung kann analog zu jener der Leistungssportler vorgegangen werden. Für das Training von Leistungssportlern sind Kriterien, die ganzheitlich wirken, essentiell. Neben dem körperlichen Training, also Muskelaufbau, Schnelligkeit, Kraft, müssen zusätzlich auch Technik, Strategie, psychische Belastbarkeit sowie Ernährung, Schlaf, Erholung und soziales Umfeld berücksichtigt werden. Es wäre kontraproduktiv, dem Sportler permanent Höchstleistungen abzuverlangen, das wäre Raubbau an den physischen Ressourcen, führte zu einem Leistungsabbau und damit auch noch zu psychischen Problemen.

Will man also die Quantität der leistungsfähigen KAnw steigern, so muss die Ausbildung dieser qualitativ erhöht werden. Um dies zu erreichen, wird es wohl notwendig sein, den Ausbildungskader diesbezüglich pädagogisch zu schulen. Zusätzlich bedarf es der Unterstützung des Ausbildungspersonals durch qualifiziertes Personal (Trainer/Fü, Trainer/Komm) zur Hebung der Zufriedenheit und Minderung der Frustrationsschwelle.

Empfehlung: In der ersten Phase der Umsetzung müsste sich der junge Ausbildungskader (Ch, junge UO) am Beispiel von erfahrenen UO, im Sinne des Modelllernens, Fähigkeiten aneignen. Für die zweite Phase müsste generell überdacht werden, wie bzw. in welchen Bereichen Ch eingesetzt werden und wie die Ausbildung in den KAAusb2+3 gestaltet werden kann, um auf die angeführten Herausforderungen zu reagieren.

Für die Phasen eins und zwei wäre eine Begleitung durch qualifiziertes Personal (Trainer Führung, Trainer Kommunikation) sinnvoll.

Die Ergebnisse der Befragung haben ergeben, dass Vertrauen/Kameradschaft innerhalb des Org-Elements als auch zu den Vorgesetzten von 1/4 bis zu 1/3 der Befragten als „gering“ bis „gar nicht vorhanden“ beurteilt wurde.

Dies scheint auf den ersten Blick eine zu vernachlässigende Größe zu sein, zumal es als „natürlich“ angesehen wird, dass in Gruppen (gem. Gruppendynamik) kaum Konsens herrscht. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich allerdings eine wesentliche Erkenntnis. Dies ist insofern von Bedeutung, da Kameradschaft ein „Aufeinander Angewiesen sein“ beinhaltet und eine Grundlage für die Auftragserfüllung darstellt.

Während und nach dem WK II wurden mehrere Befragungen und Forschungen angestellt, um die Gründe für die Kampfkraft von Soldaten zu finden. In der deutschen Wehrmacht bestand ein „Kriegsethos“ – basierend auf Loyalität, Kameradschaft und Opfergeist. Ideologie oder Judenhass spielte eine geringe Rolle. Ebenso gaben amerikanische und britische Soldaten an, dass sie für ihre Kameraden kämpften, Patriotismus oder Kampf für den demokratischen Rechtsstaat waren kaum Gründe für ihre Kampfbereitschaft. (Bregman, R., 2022³)

Empfehlung: Die Grundlage für eine gelebte Kameradschaft ist das Schaffen von Vertrauen. Vertrauen beruht auf Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz, soziale Einbettung und Kompetenz. Förderliche Maßnahmen sind Übungen, welche gemeinsam bewältigt werden müssen, idealerweise unter Einbindung des jeweiligen Kdt. Wettkampftartig angelegte Übungen (in Körperausbildung, Gefechtsdienst, etc.) fördern das Konkurrenzdenken und den Egoismus. Ebenso fördern Sozialeinrichtungen das Vertrauen und die Kameradschaft, da hier eine „Kuschelzone“ geschaffen wird, die dem Austausch dient und ein Interagieren im „geschützten“ Bereich gewährleistet.

Beurteilungen und Empfehlungen aus psychologischer Sicht:

Bei den Truppenkörpern ist es zwingend erforderlich, dass die positive Einstellung von höheren Führungskräften (KpKdt aufwärts) gegenüber Soldatinnen bis auf die GrpKdt-Ebene weitergetragen wird. Die Qualitäten von Vielfalt, welche durch die Eingliederung von Soldatinnen gegeben ist, müssen forciert werden. Dabei ist es notwendig, von Truppenkörpern, bei denen

³ Bregman, R., 2022, Im Grunde gut, Eine neue Geschichte der Menschheit, S. 230ff

es sehr gute Erfahrungen gibt, zu lernen. Truppenkörper, bei denen die Ablehnung von Frauen hoch ist, müssen in die Pflicht genommen werden, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und den gesamten Kader entsprechend zu schulen. Die Kdt aller Ebenen sind gefordert, im Sinne des Gesamtsystems eine positive Wirkung auf die Soldatinnen auszuüben. Vor allem auch die Außenwirkung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sei hier hervorzuheben. Das Bild der Frauen in Uniform darf sich nicht auf *Role Models* oder besonders fotogene Soldatinnen beschränken. Frauen müssen als selbstverständlich und bereichernd empfunden werden. Die Zahlen bei der Polizei oder anderen öffentlichen Institutionen zeigen sehr gute Erfolge. Ein Austausch mit diesen Institutionen erscheint speziell im Rekrutierungswesen als auch im Ausbau der Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich zielführend. Rekrutierungssysteme sollten angeglichen werden. Ein positives Aufnahmeverfahren bei einer Institution könnte auch für die andere Institution anerkannt werden. Dazu müssten die Aufnahmekriterien gemeinsam definiert werden. Das Bild der Soldatin und des Soldaten sollte weder idealisiert, noch bagatellisiert dargestellt werden. Die Möglichkeiten für Militärpersonen sind so realistisch wie möglich darzustellen. Dabei kommt es vor allem auf die körperlichen Anforderungen an. Unterschiedliche Fördersysteme wie „Fit fürs Heer“ sollten wieder aufgenommen werden. Dabei ist jedoch auch darauf zu achten, wie diese in den täglichen Dienstbetrieb integrierbar sind und dass dadurch nicht Diskriminierungsvorwürfe entstehen (empfundene Bevorzugung, zeitliche Überforderung etc.).

Empfehlung: Eine gediegene Schulung des Kaderpersonals auf mittlerer und oberer Führungsebene (ZgKdt aufwärts) erscheint notwendig. Danach müssen die unteren Ebenen durch die Kdt geschult werden. Die Notwendigkeit und vor allem die Qualität von Soldatinnen gehört hervorgehoben. Dabei sind vor allem Kadersoldaten einzubinden, die gute Erfahrungen gemacht haben. Die Schulungen müssten durch qualifiziertes Personal (Trainer Führung, Trainer Kommunikation) gemeinsam mit Kadersoldaten und Kadersoldatinnen erfolgen. Für neu eingetretene Soldatinnen müsste es ein

Hilfsangebot bei Problemstellungen geben (analog Helpline-Service bzw. Familienbetreuung). Dieses könnte wahrscheinlich durch das HPA bereitgestellt werden. Speziell geschultes Fachpersonal könnte daraufhin mit den betroffenen Soldatinnen und Kommandantinnen und Kommandanten sprechen und Lösungen erarbeiten (Mentoring). Jedoch muss sehr genau darauf geachtet werden, wie groß die Anzahl der Soldatinnen in einer Einheit ist, bei der interveniert wird, da ansonsten keine Anonymität möglich ist und die Soldatinnen dadurch möglicherweise Schikanen erleiden.

Beurteilungen und Empfehlungen aus soziologischer Sicht:

Die Tätigkeiten im Rahmen des Dienstes lassen sich in Summe nicht als „männlich“ kategorisieren, auch wenn nicht selten das Bild eines bis an die Zähne bewaffneten „Rambos“ mit dem Beruf des Soldaten assoziiert wird.

Männer und Frauen sind biologisch nicht gleich. Hormone, die umfangreichen Einfluss auf den Körper haben, führen zu unterschiedlichem Verhalten. Es kann somit nicht davon ausgegangen werden, dass sich Soldatinnen durch die Ausbildung bzw. die militärische Sozialisation wie „Männer“ verhalten.

Neben den körperlichen Gegebenheiten spielen Erziehung und (Schul-)Bildung eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der Persönlichkeit. Dabei wird jeder und jede durch sein bzw. ihr Umfeld und durch die Gesellschaft sozialisiert – „Mädchen spielen nicht mit Autos“, „Buben weinen nicht“. Mit dem Einrücken werden diese *Dos and Don'ts* jedoch nicht am Kasernentor abgegeben, sondern bleiben Teil unserer sozialen und kulturellen Prägung und beeinflussen das Verhalten von Kader, Ausbildern und Rekrutinnen gleichermaßen. Als Gebot der Stunde gilt es, diese sozial gezeichneten Rollenbilder insofern zu hinterfragen, ob diese noch ihre Daseinsberechtigung haben. Die Soldatin kann die bessere Fahrlehrerin sein. Der Soldat darf seinen Gefühlen durch Weinen Ausdruck verleihen. Ein begleitetes „Cultural- and Diversity-Awareness-Training“ unterstützt, sich geltenden sozialen Normen und Stereotypen bewusst zu werden und sich mit deren Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Team mit Achtsamkeit und Zielorientierung auseinanderzusetzen.

Es scheint erfolgsversprechend, wenn das Bundesheer als moderner Arbeitgeber die Individualität und Diversität seiner Mitarbeitenden als wertvolle Ressource erkennt und diese für sich und die Mitarbeitenden sinnvoll einsetzt. „Stärken stärken“ bzw. die „geeignetste Person am jeweiligen Arbeitsplatz“ sind hierbei Schlagwörter der Orientierung.

Empfehlung: In unserer komplexen Welt gehören Individuen heute den verschiedensten Subsystemen an und übernehmen darin diverse Rollen. Die Rolle der Arbeitskraft ist dabei „nur“ mehr eine unter mehreren. Mitarbeitende suchen sich jene Arbeitgeber aus, die zu ihrem „Lifestyle“ passen. Dies steht nicht zwangsläufig im Widerspruch zu den Aufgaben des ÖBH oder zu dessen Unternehmenskultur. Wie auch die Befragung gezeigt hat, haben Frauen zahlreiche Gründe, die für einen Verbleib beim ÖBH bzw. für ein Abrüsten sprechen. Will das ÖBH geeignetes bzw. gut ausgebildetes Personal halten, ist es gut beraten, nach Möglichkeit auf die Bedarfe der Mitarbeitenden einzugehen, um so eine angemessene *Work-Life-Balance* zu fördern, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und die Arbeitskräfte langfristig an das Ressort zu binden.

Gelebte Unternehmenskultur – klare Übernahme der Verantwortung für das Wohlergehen aller Untergebenen – In-die-Pflicht-Nehmen der Führungskräfte (*top-down*) – klares *Commitment* der obersten Führung zur Steigerung der Behaltezahlen. Vom Lippenbekenntnis zur Handschlagqualität.

Beurteilungen und Empfehlungen für die Ausbildung:

Wie aus den vorhergehenden Ausführungen ableitbar, sind die pädagogischen Fähigkeiten nicht in einem Crashkurs erlernbar. Das Erlernen und Aneignen von Wissen ist die erste Stufe der Lerntaxonomie und spiegelt nur die Reproduktion von Inhalten wider. Das Ausbildungspersonal müsste aber zumindest die Stufe 3 (Anwendung) beherrschen, um Qualität zu sichern. Hierfür bedarf es Überlegungen für die Kaderausbildung und die Inhalte in den bestehenden Curricula.

Überlegungen zur Milizbeorderung

Aus den Recherchen zu diesem Thema ergibt sich ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt. Die Wehrpflicht gilt gemäß Wehrgesetz § 10 sowie Bundes-Verfassungsgesetz Art. 9a Abs. 3 für alle männlichen österreichischen Staatsbürger ab dem vollendeten 17. Lebensjahr. Demnach unterliegen die weiblichen österreichischen Staatsbürger dieser Wehrpflicht nicht. Frauen, welche den Ausbildungsdienst leisteten und eine Milizfunktion innehaben, können somit fWÜ, fMA, AssE und AusE freiwillig leisten und für Milizübungen (bWÜ, bTÜ) einberufen werden, da sie beordert sein dürfen. Eine Einberufung für den Einsatzfall gemäß WG § 2 Abs. 1(a) wäre aufgrund fehlender Wehrpflicht obsolet. Dies bedeutet, dass Milizsoldatinnen, welche über eine Mob-Beorderung verfügen, im Einsatzfalle gar nicht einberufen werden dürfen.

Laut geltendem Wehrgesetz können Milizsoldatinnen ausschließlich aus dem Status als Präsenzdienstleistende im Zuge einer Milizübung gemäß WG §19 (fWÜ, bWÜ oder bTÜ, AssE), wenn zeitgleich ein Einsatz gemäß WG §2 Abs. 1(a) stattfindet, in einen Aufschubpräsenzdienst (WG § 23a (3)) übergeleitet werden und somit analog den Wehrpflichtigen zum Einsatz verpflichtet werden.

Berufssoldatinnen haben sogar die Möglichkeit, im Fall eines Einsatzes nach WG §2 Abs. 1 (a) (militärische Landesverteidigung) den Dienst zu quittieren. Sie verlieren dadurch ihr Dienstverhältnis, können aber nicht zum Einsatzpräsenzdienst verpflichtet werden, da sie nicht wehrpflichtig sind. Daraus ergäbe sich das Folgeproblem einer weiteren unbesetzten Funktion.

Dies stellt zum einen eine Ungleichbehandlung dar und zum anderen verursacht dies einen Fehlstand im jeweiligen Milizverband.

Die ursächliche Idee eines Milizsystems ist es ja, im Mobilmachungsfall rasch zusätzlich präsente Kräfte zum Einsatz zu bringen. Dazu dienen auch die fWÜ, fMA, bWÜ und bTÜ, um die Einsatzfähigkeit zu trainieren und den Ausbildungsstand laufend aktuell zu halten. Da dies, wie dargestellt, für Soldatinnen nicht relevant ist, so ergibt sich daraus, dass eine Milizbeorderung

nur für die Ausbildung und den Einsatz als Ausbildungspersonal oder Expertin im AssE und im AusLE zielführend ist. Demgemäß müssten Milizsoldatinnen prioritär für Milizfunktionen für die Bereiche AssE und AusLE ausgebildet werden. Hierzu sind eventuell eigene Pools oder OrgPläne zu generieren, da sie nicht mit den OrgPlänen der Einsatzorganisation kollidieren dürfen. Diese Regelungen für Frauen in der Miliz wären den Frauen auch klar zu kommunizieren.

Empfehlung zur Milizbeorderung

Um eine transparente Lösung zu finden, müssten Beorderungen nicht ausschließlich der Einsatzorganisation, sondern ebenso dem Auslandseinsatz dienen. Eine proaktive Rekrutierung mit einer Zuteilung zu übenden Verbänden zwecks Erwerb/Erhalt der Fähigkeiten wäre zielführend. HPA müsste dann die Aufgaben analog den ErgAbt für Wehrpflichtige übernehmen.

Für ÖA und Rekrutierung:

Wie aus der Umfrage hervorgeht, sind „andere Erwartungen“, „Informationsmangel“ und „Familie/soziales Umfeld“ Gründe, die das vorzeitige Abrüsten begünstigen.

In der Kategorie „andere Erwartungen“ wurde mehrmals genannt: Anrechnung von zivilen Ausbildungen (Studium); Weiterbildungsmöglichkeiten (Studium) berufsbegleitend; Versprechen für bestimmte Fachausbildungen, welche nicht gehalten werden konnten, Überstellung bzw. Aufnahme in ein DV.

Direkt damit verknüpft sind die Aussagen der Kategorie „Informationsmangel“. Hier wurde angeführt, dass vorab zu wenig oder zu wenig detailliert erklärt wurde, welche Möglichkeiten offenstehen, wie die Ausbildung abläuft, mit welchen Einschränkungen zu rechnen ist etc.

In der Kategorie „Familie/soziales Umfeld“ findet man v. a. die Kritik am Zeitmangel für die eigene Familie (Partner, Kinder, Eltern) und auch das Fehlen von Betriebskindergärten. Die zeitliche Beanspruchung gepaart mit der Ausbildung an dislozierten Fachschulen, LKp und Akademien erschwere das soziale Leben.

Empfehlung: Informationsveranstaltungen, welche vor der Kadereignungsprüfung stattfinden, müssten einerseits einfach, klar und leicht verständlich gehalten sein und andererseits durch HPA-Wehrdienstberater für Detailinformationen unterstützt werden. Während der Ausbildung, aber spätestens unmittelbar vor Entscheidungen für Ausbildungsabschnitte, wäre eine weitere Informationsveranstaltung für alle KAnw sinnvoll.

Für Soldatinnen (Beratungssystem/ Coaching):

Wie die Rückmeldungen zeigen, wurde das Verhalten und Auftreten des Kaderpersonals oftmals als ablehnend und diskriminierend gegenüber den weiblichen Kameradinnen bis hin zu frauenfeindlich wahrgenommen.

Soldatinnen werden nach wie vor divers gesehen, stellen teilweise sogar einen „Fremdkörper“ innerhalb der Gemeinschaft dar. Soziologisch gesehen ist demnach der Schritt in die Integration nur teilweise gelungen, das Ziel, Soldatinnen vollständig zu inkludieren (vollkommene Akzeptanz und Gleichwertigkeit), noch weit entfernt. Allein schon in den Allgemeinen Pflichten der Soldaten (ADV §3(6)) und Pflichten des Vorgesetzten (ADV §4(1)) ist ein wertschätzender Umgang gesetzlich vorgeschrieben.

Neben den pädagogischen Maßnahmen und den Konsequenzen, die für die Ausbildung gezogen werden, ist das Mittel der Beratung bis hin zum Einzelcoaching/Einzelsupervision eine weitere Möglichkeit, Soldatinnen in ihrer Berufswahl zu stärken.

Auch hier ist das qualifizierte Personal (Trainer Führung, Trainer Kommunikation) prädestiniert dazu, diese Beratungsformen zu leisten.

Fazit aus dem Forschungsprojekt

Methodisch:

Quantitative Umfragen enthalten meist geschlossene Fragen, Fragen mit vorgegebenen Antworten, diese kanalisieren, begrenzen und schränken ein. Vorgefertigte (schriftliche) Fragen implizieren meist folgende Kriterien:

- a) Der/die Forscher:in ist bestrebt, die Frage so klar und präzise zu formulieren, sodass die Antworten verwertbar sind.
- b) Der/die Forscher:in handelt aus seiner/ihrer eigenen Denk- und Sprachlogik heraus.
- c) Der/die Forscher:in unterliegt seinem/ihrer eigenen Welt- und Menschenbild, eigener Haltung, Erfahrung und Perspektive.
- d) Die/der Befragte handelt aus ihrer/seiner Denk- und Sprachlogik heraus.
- e) Die/der Befragte unterliegt ihrem/seinem Welt- und Menschenbild, eigener Haltung, Erfahrung und Perspektive.
- f) Eine Vielzahl von Befragten haben eine Vielfalt von Perspektiven – es ist schier unmöglich, mit standardisierten Fragen jeden individuell gleich zu bedienen
- g) Ein Rückfragen seitens des Forschungsdurchführenden ist in der Regel nicht möglich.

→ *Konsequenzen / Ableitungen*

- Jede Einzelantwort ist eine reduzierte Rückmeldung,
- Die quantitative Auswertung ist demnach ebenso eine zusammengefasste, reduzierte Rückmeldung.
- Die Quantifizierung von Antworten in Zahlenwerte stellt eine Simplifizierung dar und reduziert die Befragten zu „Datensätzen“ abgebildet in „items“ und geht nicht auf den Menschen selbst ein.

Der Einschub von qualitativen Fragen und offenen Fragen konnte diesen Effekt abfedern. Die zusätzliche Maßnahme der Telefoninterviews ermöglichte Hintergründe, Details und „verborgene“ Erlebnisse anzusprechen.

Qualitative Befragungen bieten die Möglichkeit, detailliert und personen-zentriert Rückmeldung einzuholen. Qualitative Befragungen bedürfen demnach eines hohen Aufwands. Durchführung und Auswertung ist sehr zeit- und personalintensiv, dafür ist die Qualität der Rückmeldung hoch. Den in a) – g) erwähnten Kriterien kann durch beispielsweise systemischen Fragen

(wie es oftmals Therapeuten, Supervisoren und Coaches praktizieren) entgegen werden.

Didaktisch:

Standardisierte Fragen nach dem Befinden, nach Gefühlen, Meinungen, Einstellungen können nicht standardisiert beantwortet werden, da es weder Messinstrumente dafür gibt, noch eine Normierung für diese Teilbereiche. Fragt man beispielsweise nach der „psychischen Belastung“ in einer bestimmten (vorgegebenen) Situation, werden die Befragten unterschiedliche, differenzierte Antworten geben, da sie über unterschiedliche Coping- und Resilienzfähigkeiten verfügen. Ebenso wird die Schwelle der Belastbarkeit verschieden sein. Selbstverständlich könnte man nun über ein Biofeedbackfrequenzmessgerät die Stresswerte ablesen und vergleichen, allerdings wäre das kaum für eine große Anzahl an Befragten durchführbar. Darüber hinaus kann über den Stresswert nur nachgewiesen werden, dass Stress vorliegt, nicht aber, was die Auslöser sind (Situation, Person, Überforderung, Glaubenssätze, etc.).

Menschenführung fußt auf sozialpsychologischen und pädagogischen Grundlagen, das heißt, der Mensch sollte im Mittelpunkt stehen.

Wenn es unser Ziel ist, Abläufe und Zustände zu verändern oder zu verbessern, dann ist es nur der 1. Schritte, nach dem „WAS nicht funktioniert“ zu fragen. Die wesentliche 2. Frage ist das „WARUM“.

Inhaltlich:

Im Detail wurden die Punkte schon in den Interpretationen der Daten dargelegt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es einer Stärkung folgender Bereiche bedarf:

Vertrauen: als Basis einer Zusammenarbeit, Vertrauen entsteht durch einen Prozess gemeinsamer Tätigkeit, Verlässlichkeit und zwischenmenschlicher Beziehung.

Wertschätzung: den Menschen ‚an sich‘ annehmen, ohne Vorurteil.

Akzeptanz: Jeder hat ein Recht auf seine eigene Meinung und Einstellung.

Gleichwertigkeit: Geschlecht, Rasse, Glaube, etc. dürfen keine Kriterien für Bewertungen sein.

Bedarfsmanagement: jeder Mensch hat unterschiedliche Bedarfe (Ausprägung von Bedürfnissen),

um eine Verbesserung des sozialen Klimas im ÖBH zu erwirken.

Allgemein:

Eine Befragung mit über 20% Rücklauf mag im nationalen Vergleich für Befragungen eine gute Quote darstellen, dennoch „fehlen“ die Antworten von 80% der Betroffenen.

Hypothese zu freiwilligen Umfragen: wer nimmt daran teil?

- Jene, die begeistert sind und eine positive Rückmeldung geben wollen
- Jene, die frustriert sind und eine negative Rückmeldung geben wollen
- Jene, die wissenschaftsaffin sind und sich solidarisch zur Forschung fühlen

Nachdem die Beantwortung von Fragebögen ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgt, liefern die Ergebnisse auch nur die Daten einer Minderheit, darunter leidet auch die Repräsentativität. Eine andere Möglichkeit wäre die schon erwähnte Ausbildungsbegleitung durch qualifiziertes Personal, dadurch könnte ein durchgehendes Lagebild geschaffen werden.

Der Einfluss von Gender-Stereotypen auf die Position von Soldatinnen im österreichischen Bundesheer

Hjördis Kasamas

„Wir müssen das Doppelte leisten für die Hälfte der Anerkennung“

Die Relevanz des Themas „Frauen im österreichischen Bundesheer“ ist alleine durch den marginalen Frauenanteil aufzeigbar. Dieser Beitrag möchte Ihnen einen möglichen Erklärungsansatz von Seiten der sozialpsychologischen Forschung für diesen Umstand liefern.

Kurze Begriffsklärung

Viele denken, die Frage nach dem biologischen Geschlecht sei einfach zu beantworten. Man orientiere sich an den primären und sekundären Geschlechtsmerkmalen und die Sache sei geklärt. So einfach ist es jedoch nicht: Abgesehen von den beiden erwähnten Geschlechtsmerkmalen gibt es beispielsweise zudem das hormonelle und das genetische Geschlecht. So kann es sein, dass eine Person eigentlich zwei (weibliche) XX-Chromosomen aufweist, aufgrund eines Codierungsdefektes in der DNA jedoch einige Informationen nicht umgesetzt werden konnten und die Person folglich bereits als Embryo einen männlichen Hormonhaushalt bekommt und somit eine männliche Entwicklung durchläuft. Dadurch wird diese Person primäre und sekundäre männliche Geschlechtsmerkmale aufweisen, wobei sie gleichzeitig einen weiblichen genetischen Code in sich tragen wird. Das Beispiel zeigt – so einfach ist es nicht. Für den Kontext werden in diesem Beitrag unter „biologischem Geschlecht“ primäre und sekundäre Geschlechtsmerkmale subsumiert (Gildemeister, 2004).

Ein weiteres, relevantes Konstrukt in diesem Diskurs ist „Gender“. Gender und Geschlecht werden in der alltäglichen Sprache manchmal Synonym verwendet, bezeichnen aber etwas anderes. Unter „Gender“ versteht man das

soziokulturelle Konzept eines Geschlechts, also, welche Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen wir als Gesellschaft in die Konzepte „männlich“ und „weiblich“ packen. Wenn ein Mensch die primären und sekundären Geschlechtsmerkmale eines Mannes aufweist, ist dies sein biologisches Geschlecht. Wenn sich die Person in diesem Körper wohlfühlt, und sich auch selbst als Mann fühlt, dann entspricht dies seiner Genderrollen-Identität. Eine Person, welche nach den primären und sekundären Geschlechtsmerkmalen weiblich ist, sich jedoch als männliche Person identifiziert, weist hingegen eine männliche Genderrollen-Identität auf (West & Zimmermann, 1987).

In der hier geführten Diskussion wird Gender als ein binäres Konstrukt betrachtet – dies gilt inzwischen in weiten Teilen der Welt und vor allem der Wissenschaft als überholt. Wir wissen heute, dass es mehr als nur zwei Gender gibt, welche sich als diametral gegenüberstehen. Da der hier geführte Diskurs sich jedoch auf Frauen im Bundesheer bezieht, und hier die genderstereotypischen „weiblichen“ und „männlichen“ Eigenschaften und Attributionen als Ausgangspunkt für Ungleichbehandlung und den aktuellen Status Quo in Sachen Geschlechterverteilung analysiert werden, wird Gender für diesen Beitrag als binär definiert.

Zudem wird in diesem Artikel einerseits von männlich oder weiblich gelesenen Personen (also Personen, die aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbildes als männlich oder weiblich „gelesen“ und somit wahrgenommen werden) und andererseits von Personen, welche sich einem Gender zugehörig fühlen (sich weiblich definierende Personen bzw. sich männlich definierende Personen), gesprochen. Dieser Unterschied ist hier insofern wichtig, da stereotype Annahmen über Personen im ersten Kontakt zumeist über äußere Reize aktiviert werden. Das heißt, wenn wir die körperlichen Merkmale einer Person wahrnehmen, welche in Kombination für eines der beiden biologischen Geschlechter spricht, aktiviert dies unsere zu dem Geschlecht zugehörigen Genderstereotypen. Man sieht hier bereits, dass wir automatisch vom beobachtbaren Geschlecht auf das Gender schließen. Das ist jedoch ein Fehler in der Schlussfolgerung, welchen es zu vermeiden bzw. korrigieren gilt. Denn

nur, weil die Person in ihrer Optik einem der beiden Geschlechter zugehörig ist, bedeutet dies nicht, dass man Schlussfolgerungen über das Gender der Person zu ziehen kann.

Was sind Stereotype?

Das menschliche Gehirn ist darauf ausgelegt, Informationen aus unserer Umwelt so schnell wie möglich zu verarbeiten. Hierzu hat es sich im Zuge unserer Evolution dahingehend entwickelt, Informationen aus unserer Umwelt in „Schubladen“ zu packen. In diesen Schubladen, welche wir auch Stereotype nennen, werden Informationen über Mitglieder einer sozialen Gruppe gebündelt gespeichert, damit wir von einer Information, welche wir beobachten, schnell auf die weiteren, bereits gespeicherten Informationen Zugriff haben (Burgess & Borgida, 1999). So können wir unsere Umwelt schnell und ressourcenschonend evaluieren: Dieser Vorgang passiert meist unbewusst, damit unser Gehirn so gut wie keine kognitive Leistung für die Evaluierung der Situation aufbringen muss und damit entlastet ist. Stereotype sind also Generalisierungen und Verallgemeinerungen über Gruppen von Menschen (Ellemers, 2018; Heilmann, 2012). Wenn wir über Genderstereotype sprechen, ist hiermit die Verallgemeinerung von Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen des männlichen und weiblichen Geschlechtes gemeint – sehen wir eine Person, welche für uns weiblich aussieht, dann weisen wir der Person automatisch gewisse Eigenschaften und Fähigkeiten zu (Ellemers, 2018; Heilmann, 2012). Man könnte zum Beispiel annehmen, dass diese Person warmherzig, fürsorglich und empathisch ist, möglicherweise unter Anspannung „zickig“ und weinerlich reagiert. Wir nehmen außerdem an, dass diese Person gut in zwischenmenschlicher Kommunikation ist und guten Zugang zu ihren Emotionen hat. All diese Eigenschaften und Fähigkeiten (und noch viele mehr) liegen bei vielen Personen in der imaginären Schublade „weiblich“. Wir unterscheiden deskriptive Stereotype von präskriptiven Stereotypen: Deskriptive Stereotype beinhalten für uns Annahmen, wie männlich und weiblich gelesene Personen SIND. So SIND männlich gelesene Personen aggressiv und zielstrebig, weiblich gelesene Personen SIND hingegen empathisch und kommunikativ (Heilmann,

2012). Präsens aktiv ist hier sehr wohl die richtige Zeitform, da Stereotype als IST-SO Aussagen charakterisiert werden können. Die Form des Konjunktivs würde die Möglichkeit implizieren, dass man die genannten Aussagen nicht als Tatsache anerkennt. So funktionieren Stereotype jedoch nicht. Der Schritt, deskriptive Stereotype zu hinterfragen, kommt erst später, bei einer genaueren Evaluierung des Gedachten – dies kostet uns jedoch kognitive Ressourcen und muss explizit, sprich bewusst, passieren. Stereotype haben jedoch einen impliziten Charakter, sie laufen unbewusst ab, ansonsten würden sie uns den Denkprozess nicht vereinfachen. Präskriptive Stereotype beinhalten Aussagen, wie männlich und weiblich gelesene Personen sein SOLLTEN, im Sinne von „Vorgaben“ und „Regeln“ – das heißt, eine als geschlechtlich weiblich wahrgenommene Person SOLLTE auch als empathisch wahrgenommen werden, eine als geschlechtlich männlich wahrgenommene Person SOLLTE als zielstrebig und nicht besonders emotional wahrgenommen werden (Heilmann, 2012). Wenn eine Person den stereotypen Vorschriften ihres Geschlechtes widerspricht, fällt uns dies im besten Falle nur auf, im schlimmsten Falle empfinden wir die Person als seltsam und unangenehm (Heilmann, 2012). Dies führt zu einer negativen Bewertung der Person, welche sich im Umgang mit dieser niederschlägt: So haben es weiblich gelesene Führungspersonen, welche auf Basis ihrer (stereotyp) männlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen agieren (unwesentlich ist hier, ob es sich um inhärente Eigenschaften der Person handelt oder ob die Person sich an das oft männlich dominierte Umfeld anpassen möchte), schwieriger, anerkannt und akzeptiert zu werden (Heilmann, 2012). Warum? Machen wir ein Gedankenexperiment: Reagiert Ihre Chefin auf Abgaben des Projektes nach der Deadline ärgerlich? Nimmt sie die Entschuldigungen nur zur Kenntnis, geht aber nicht empathisch darauf ein? Zeigt sie kein Verständnis für die private Situation? Dieses Verhalten ist für männlich gelesene und sich als männlich definierende Führungspersonen üblich und würde vielen Lesenden vermutlich nicht einmal auffallen. Würde dieses Verhalten bei einer männlich gelesenen Führungskraft stören? Vermutlich nicht. „So sind Männer halt“ (deskriptiver Stereotyp). Was macht jedoch den Unterschied

zu einer weiblich gelesenen Vorgesetzten aus? Ihr Verhalten widerspricht unseren Erwartungen. Eine weiblich gelesene Person mit stereotyp männlichen Verhaltensweisen widerspricht unseren Stereotypen. Das mögen wir nicht, denn das würde bedeuten, unsere „Schubladen“ sind nicht so eindeutig und passend für unsere Evaluierung, wie wir es gerne hätten. Eine weiblich gelesene Führungskraft SOLLTE empathisch auf unsere Verspätung eingehen, SOLLTE Verständnis für die private Situation formulieren und SOLLTE uns dann mit einem Lächeln und einem guten Gefühl in den Nachmittag verabschieden. Wenn die weiblich gelesene Führungskraft genauso wie beschrieben reagiert, wird man sie vermutlich mögen – man wird aber mit ziemlicher Sicherheit ihre Kompetenz als Führungsperson anzweifeln. Denn als Führungsperson braucht man Durchsetzungskraft, eine gewisse Aggressivität, einen angebrachten Mangel an Einfühlungsvermögen, um die festgelegten Ziele durchsetzen zu können – allesamt stereotyp männliche Eigenschaften. So entsteht der Eindruck, dass weiblich gelesene Personen gar keine guten Führungskräfte sein könnten, da sie all diese Eigenschaften und Fähigkeiten nicht mitbringen! Wenn sich die weiblich gelesene Person nun aber so verhält, wie eine „wahre Führungskraft“ zu sein hat, widerspricht sie damit unseren präskriptiven Stereotypen und bringt somit unser Schubladendenken durcheinander. Sie sollte so nicht sein, sie dürfte das alles gar nicht können. Wie reagieren wir darauf? Mit Antipathie. Das nennt man den „stereotype backlash“ – wir bestrafen Menschen, welche dem Stereotyp widersprechen (Ellemers, 2018; Heilmann, 2012; Rudman & Phelan, 2008). Diese Bestrafung kann verschiedene Gesichter annehmen. Man mag die Person nicht, grenzt sie aus, redet vielleicht hinter ihrem Rücken über sie – im Extremfall kann es zu systematischem Mobbing gegen die Person kommen. Es kann jedoch auch sein, dass die Sanktionierung gesellschaftliche Form annimmt: So haben weiblich gelesene Personen, welche dem deskriptiven Stereotyp widersprechen, bei der Partner- oder Jobsuche oft Schwierigkeiten (Ellemers, 2018; Heilmann, 2012; Rudman & Phelan, 2008).

Wie entstehen Stereotype?

Das Problem mit Stereotypen ist jedoch, dass sich diese über viele Generationen und somit sehr viele Jahre der Menschheitsgeschichte ausgebildet haben. Natürlich speichern wir mit der Zeit neue Informationen in unseren „Schubladen“ ab, dieser Prozess ist jedoch langwierig und so hinken wir mit unserem „up-date-Prozess“ den wissenschaftlichen Erkenntnissen immer ein wenig hinterher. Wie bereits dargelegt, greifen der Prozess der Entwicklung von Stereotypen, die gesellschaftliche Entwicklung und die Entwicklung des Individuums eng ineinander. Verdeutlichen wir das anhand der kindlichen Entwicklung: Bereits bevor ein Kind geboren wird, gibt es für das nahe soziale Umfeld eine wichtige Frage: „Welches Geschlecht hat es denn?“ – bereits vor der Geburt hat das soziale Umfeld eine Vorstellung von dem Verhalten und der Persönlichkeit des Kindes, es stehen viele stereotype Annahmen über die Art und das Wesen des noch ungeborenen Menschen im Raum (Cohn, 2015; Dutt et al., 2016; Ellemers, 2018; Endendijk et al., 2014; Heilmann, 2012; Maass, 1999; Matthews, 2007; Schmader, Whitehead & Wysocki, 2007; Wigboldus, Semin & Spears, 2000).

Fertigkeiten durch Spielverhalten

Sobald das neugeborene Familienmitglied dann das Licht der Welt erblickt, startet bereits der Sozialisierungsprozess, basierend auf zuvor genannten Annahmen: Bei einem männlich gelesenen Kind dominieren die Themen Feuerwehr, Dinosaurier, Autos und Baumeister die Geschenkeauswahl. Bei einem weiblich gelesenen Kind werden eher Kinderschmuck, Täschen, Kuscheltiere und Puppen gewählt. Warum? Ist es im genetischen Code der Kinder vorprogrammiert, dass sich ein Junge für Autos und ein Mädchen für Puppen interessiert? Vermutlich nicht. Evolutionär betrachtet hat dies keinerlei Vorteile. Nein – die Erwachsenen, das Umfeld des Kindes, treffen aufgrund des Geschlechtes des Kindes stereotype Annahmen, was diesem gefallen wird und welche Interessen es entwickeln wird – und selbstverständlich wird sich das Kind für die Sachen begeistern, die es geschenkt bekommt. Es würde sich vermutlich auch über ganz andere Geschenke freuen; einfach, weil sich die allermeisten Menschen über Geschenke freuen. Hinzu kommt

der Umgang, welchen die Bezugspersonen und das Umfeld des Kindes pflegen – unsere Sprache, unsere nonverbale Kommunikation und unsere Vorbildwirkung kommunizieren permanent stereotype Erwartungen (präskriptive Stereotype) an das Kind. Die Form der Kommunikation ändert sich möglicherweise auch mit dem Alter des Kindes, kommuniziert wird jedoch von Beginn an. So wird dem weiblich gelesenen Kind von klein auf demonstriert, wie sie mit ihrem „Mädchen-Spielzeug“ zu spielen hat. Bekommt das Kind eine Puppenküche, und zeigt nicht sofort Begeisterung und intuitives Rollenspiel, wird das erwartete Verhalten von den Eltern initiiert. Wesentlich ist hier das zur Verfügung gestellte Material (Spielzeug) und die Erwartungen, welche dem Kind transportiert werden: „Du bist ein Mädchen, kümmer dich um deine Puppen und sei liebevoll zu deinen Stofftieren.“ Autos hat das weiblich gelesene Kind möglicherweise gar keine, denn es wird einfach angenommen, dass es daran kein Interesse habe – folglich bekommt es gar nicht die Möglichkeit herauszufinden, ob ihm eine Rennbahn, eine Modelleisenbahn oder eine Kugelbahn nicht eigentlich mehr Freude bereiten würden. Wenn man mit einem weiblich gelesenen Kind in ein Spielzeuggeschäft geht, es das rosa glitzernde Barbie-Schloss sieht und mit Betteln und Jammern bekundet, dass es dieses unbedingt haben möchte, ist dies nicht Ergebnis einer genetischen Prädisposition weiblicher Kinder für glitzernde rosa Schlösser, sondern das Ergebnis eines vorgegebenen Rollenverhaltens und somit eines gelungenen Sozialisierungsprozesses. Wie bereits erwähnt, sind Kinder höchst anfällig für Suggestionen: Wenn die Eltern Freude an dem Spiel zeigen und dem Kind vermitteln „das ist schön, das ist lustig, damit wirst du Spaß haben“ – dann wird sich das Kind für genau diese Sachen begeistern. Die gemachten Erfahrungen werden in das eigene Selbstbild integriert und das Kind erlebt es so, als hätte es Puppen einfach schon immer gut gefunden. Zudem sind Kinder sehr begeisterungsfähig – solange man sich mit ihnen beschäftigt, finden sie fast alles großartig. Die Form des Zeitvertreibes und die Art des Spieles werden von Beginn an von Erwachsenen vorgegeben (Burke, 1989; Durkin, 1987; Eagly & Wood, 2013; Hausmann, 2014; Nash, 1979).

Basierend auf diesen vorgegebenen Präferenzen für bestimmte Spielsachen entwickeln Kinder ihre Fähigkeiten: Bei weiblich gelesenen Personen werden empathische, fürsorgliche und kommunikative Verhaltensweisen durch das Spiel entwickelt und gefördert, sowie aufgrund der positiven Reaktionen der Bezugspersonen positiv verstärkt. Männlich gelesene Personen entwickeln – durch die frühe Beschäftigung mit mechanischen, handwerklichen und logischen Spielen Fähigkeiten in diesen Gebieten – Fähigkeiten, welche sich im Erwachsenenalter durch objektive Testverfahren nachweisen lassen (Hausmann, 2014; Nash, 1979).

So ist das – vielleicht ungewollte – Endergebnis des stereotyp vorgefertigten Spieleplans für das Kind nicht nur die Begeisterung für Autos oder Puppen, sondern auch eine unterschiedlich gute Entwicklung von Fähigkeiten.

Kommunikation und Interaktion

Hinzu kommen verbal und non-verbal kommunizierte Botschaften an das Kind durch das soziale Umfeld. Wenn ein männlich gelesenes Kind weinend zu den Eltern läuft, folgt möglicherweise eine andere Reaktion, als wenn dieses Verhalten von einem weiblich gelesenen Kind an den Tag gelegt wird. Einem männlich gelesenen Kind wird möglicherweise, explizit oder implizit, bewusst oder unbewusst kommuniziert: „Jungen weinen nicht.“ Ein weiblich gelesenes Kind wird möglicherweise mit mehr Empathie aufgefangen, möglicherweise länger und mehr getröstet, denn das gesellschaftliche Narrativ dahinter lautet: „Mädchen sind emotionale und sensible Wesen, Mädchen brauchen körperliche und emotionale Zuwendung“. Das Ergebnis dieser stereotyp sehr unterschiedlichen Interaktion und Kommunikation ist die Persönlichkeit des Kindes – und später die der erwachsenen Person. Das Verhalten eines Menschen entwickelt sich durch den Vorgang der positiven und negativen Verstärkung – in Studien zeigte sich, dass genderkonformes Verhalten von engen Bezugspersonen eher positiv verstärkt wird. Verhaltensweisen, welche dem präskriptiven Stereotyp widersprechen, werden eher nicht-positiv bis hin zu negativ verstärkt – dies bedeutet entweder keine oder

weniger Reaktion auf das Verhalten des Kindes, möglicherweise sogar Entzug von Zuneigung, oder Tadel für das gezeigte Verhalten. Diese Verstärkungsprozesse passieren meist unbewusst, weshalb hier den Eltern auch kein Vorwurf gemacht werden kann oder soll. All diese Informationen aus unserem Umfeld, welche man bereits in so jungen Jahren aufnimmt, inkorporiert der Mensch in seine innerpsychischen Strukturen: In sein Selbstbild, in seine Glaubenssätze und Schemata. Jede Person bildet eigene „Schubladen“ im Sinne eines stereotypen Werte- und Beurteilungssystems aus. Wenn also ein männlich gelesenes Kind immer wieder implizit oder explizit darauf hingewiesen wird, dass Emotionen bei einem „Jungen“ nicht erwünscht sind, dann wird es sich den Zugang und das Ausleben seiner Emotionen über die Zeit abgewöhnen. Als Ergebnis haben wir den männlichen deskriptiven Stereotyp: „Männer (männlich gelesene Personen) sind unemotional“. Und den männlichen präskriptiven Stereotyp: „Männer zeigen keine (negativen) Gefühle.“ Endergebnis ist ein Glanzexemplar einer gelungenen Sozialisierung (Eagly & Wood, 2013; Ellemers, 2018; Endendijk et al., 2014).

Soziale Lerntheorie und Entwicklungspsychologie

Nicht zuletzt hat natürlich die Vorbildwirkung der Eltern einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von männlichen und weiblichen Rollenvorstellungen. Wenn das Kind beobachtet, dass der Vater immer arbeiten geht und die Mutter den Haushalt organisiert, der Vater selbst nur wenig Gefühle kommuniziert und mit den Kindern kaum körperlichen Kontakt pflegt, die Mutter hingegen in der Erziehung den emotionalen, „warmen Pol“ darstellt, dann verinnerlicht das Kind diese Rollenverteilung. Der Einfluss des präsentierten Verhaltens und der gelebten Rollenverteilung geht über die reine Vorbildwirkung als Elternteil hinaus. Im Alter von drei bis vier Jahren beginnen Kinder ein gewisses Selbstkonzept zu entwickeln. Dies ist in diesem Alter natürlich noch nicht sonderlich ausgefeilt. Zumeist können sie zu diesem Zeitpunkt ihren Namen, ihr Alter, ihre Eltern und ihre Lieblingsspiele benennen. Darüber hinaus aber das Wichtigste: Sie identifizieren sich als „Bub“ oder als „Mädchen“. Zu diesem Zeitpunkt realisieren sie, dass es eine optische Ähnlichkeit zwischen ihnen und Personen des gleichen Geschlechtes

gibt und optische Unterschiede zwischen ihnen und Personen des anderen Geschlechtes. Das ist das erste, basale Konzept von Identität. Kinder beginnen ab diesem Zeitpunkt, sich dem Elternteil des zumeist gleichen Geschlechtes anzugleichen. Wenn die Eltern dann ein für ihr biologisches Geschlecht (stereotypes) Verhalten zeigen, wird dies nun kopiert und als ich-synton verinnerlicht. Hier entwickelt das Kind sein Gender. Im Zuge der weiteren Entwicklung wird das eigene Selbstkonzept unzählige Male überarbeitet, neue Fähigkeiten, neue Eigenschaften, neue Schemata, neue Erfahrungen werden ergänzt, einige Aspekte gewinnen an Priorität, andere verlieren an Wichtigkeit, sodass das neue Selbstkonzept auch eine vom biologischen Geschlecht unabhängige Genderidentity inkorporieren kann. Die Identifizierung mit dem biologischen Geschlecht wird immer weniger wichtig. Wie wichtig einem das eigene Gender letztlich ist, ist dann vom ganz individuellen Selbstkonzept abhängig, sprich, wie sehr das eigene Gender identitätsstiftend ist (Eagly & Wood, 2013).

Die Entwicklung eines Kindes ist jedoch nicht nur Produkt der elterlichen Verhaltensweisen. Auch Eltern, welche sich bemühen, ihren Kindern kein genderstereotypes Verhalten vorzuleben und auf eine genderneutrale Erziehung achten, haben keinen Einfluss auf eine Vielzahl anderweitiger Faktoren. In den verschiedensten Medien wie Kinderbüchern, Kinderserien oder Computerspielen, lässt sich eine Vielzahl an genderstereotypen Beschreibungen finden (Endendijk et al., 2014). Die Protagonisten der Geschichten weisen zumeist stereotype Rollen, Eigenschaften und Verhaltensweisen auf. Auch Werbungen, in digitaler oder analoger Form, tragen meist die genderstereotypen Erwartungen weiter. Nicht nur in den Werbungen für Spielzeug wird dies deutlich (das weiblich gelesene Kind freut sich über ein neues Prinzessinnenschloss, das männlich gelesene Kind begeistert eine Autorennbahn), sondern auch in Werbungen für Produkte des täglichen Lebens – so findet man so gut wie keine Werbung, in welcher Männer Geschirrspültabs präsentieren. Deutlich mehr weiblich als männlich gelesene Personen bewerben Koch- oder Putzutensilien, männlich gelesene Models werden hingegen in Autowerbungen oder bei handwerklichen Aktivitäten abgebildet. Darüber

hinaus werden in Beautyprodukten genderstereotype Attribute betont und durch abgebildeten Erfolg beim anderen Geschlecht positiv konnotiert. Auch wenn das Produkt an sich als genderneutral zu bewerten wäre, werden Familien, Paare und Individuen in Werbungen hochgradig genderstereotyp abgebildet. Generell kann die genderstereotype Darstellung von Charakteren in Serien, Büchern, Filmen, Serien, etc. überall gefunden werden, sowohl im Genre für Kinder als auch für Erwachsene (Eagly & Wood, 2013; Ellemers, 2018; Matthews, 2007).

Aber die Unterschiede bestehen doch! Warum?

Einige Studien zeigen sehr wohl Ergebnisse, dass männlich und weiblich gelesene Personen in Persönlichkeitstests unterschiedliche Profile aufweisen und auch in diversen Fertigkeitstests unterschiedlich abschneiden. Ein Fehler, der hierbei jedoch häufig passiert: Wir attribuieren diese Unterschiede auf unsere Natur und ignorieren dabei die Entwicklung und Sozialisation der Person. Jene Studien, welche einen Unterschied zwischen männlich und weiblich gelesenen Versuchspersonen gefunden haben, haben nämlich auch ergeben, dass innerhalb der jeweiligen Geschlechtergruppen deutlich größere Streuungen bestehen als zwischen ihnen: Männlich gelesene Personen unterschieden sich in den Ergebnissen dieser Studien in einer Vielzahl von Domänen (mathematische und verbale Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und -stile, Aggressivität und Sexualität) stärker von Personen des gleichen Geschlechtes als von jenen des anderen Geschlechtes (je nach Domäne mit einer Effektstärken zwischen $d = 0.20$ und $d \leq 0.10$) (Hyde, 2014). Als biologische Ursache der Unterschiede zwischen den Geschlechtern werden in Diskussionen oft Hormone genannt. Männlich gelesene Personen seien aufgrund des Sexualhormones Testosteron aggressiver als weibliche Personen, und weiblich gelesene Individuen seien anhänglicher und bindungsbedürftiger – aufgrund des Hormones Oxytocin. Jedoch konnte in diversen Studien gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen Hormonen und Verhalten nicht so stringent ist wie angenommen. So konnte zwar der Zusammenhang zwischen Testosteron und aggressivem Verhalten nachgewiesen werden, jedoch zeigte sich auch eine Korrelation zwischen Testosteron

und fürsorglichen Verhaltensweisen (Van Honk, Terburg & Bos, 2011). Zudem produzieren männlich gelesene Personen sechs Monate nach der Geburt ihres Kindes in gleicher Quantität Oxytocin wie die weiblich gelesene Person, welche das Kind geboren hatte (Gordon et al. 2010). Darüber hinaus haben auch weiblich gelesene Personen teilweise sehr hohe Testosteronwerte, weisen aber, genauso wie viele Männer mit hohem Testosteronlevel, kein aggressives Verhalten auf.

Stereotype beeinflussen nicht nur unsere Schlussfolgerungen, sondern auch unsere Wahrnehmung, unser Gedächtnis und nicht zuletzt unsere eigene Performanz (Ellemers, 2018). Stereotype Eigenschaften werden schneller und besser verarbeitet und erinnert als jene, welche dem Stereotyp widersprechen, es sei denn, es besteht ein offensichtlicher, auffälliger Bruch mit den Stereotypen – das würde unsere Aufmerksamkeit auch sofort bündeln. Wenn ein männlich gelesener Mitarbeiter sehr ehrgeizig ist, würden wir das vermutlich nicht explizit (bewusst) verarbeiten, da dies mit unseren stereotypen Erwartungen zusammen passt (Wigboldus, Semin & Spears, 2000). Wenn wir den Mitarbeiter beschreiben müssten, würden wir ihn als zielstrebig bezeichnen, da wir diese stereotypkonsistente Information implizit (unbewusst) aufnehmen und verarbeiten – wir können sie ohne kognitiven Aufwand in unser Bild des Mitarbeiters inkorporieren. Sollte der männlich gelesene Kollege einmal emotional etwas angeschlagen sein, könnte es gut sein, dass man dies übersieht oder den Grund hierfür external (den Umständen geschuldet) anstatt internal (in der Person liegend) attribuiert (Tiedemann, 2000). Wenn dieser Kollege zum Beispiel beginnt, über den Chef hinter dessen Rücken zu sprechen, dann attribuieren wir dies eher external, sprich: „Der Chef muss wirklich schlimm sein“. Wenn eine weiblich gelesene Kollegin das gleiche Verhalten zeigen würde, attribuieren wir dies tendenziell internal, da es dem weiblichen Stereotyp entspricht – es handelt sich bei der Kollegin wohl um eine „Lästertante“. Hat der männlich gelesene Kollege eine heftige emotionale Reaktion auf einen objektiv eher kleinen Stressor, wäre die mögliche externe Attribution „er hat gerade viel Stress“ – zeigt eine weiblich gelesene Person das gleiche Verhalten, stellen sich oft Fragen,

welche sinngemäß auf den Hormonzyklus der Frau abzielen – „typisch Frau, immer so emotional“ oder „Jaja, die Hormone“. Wenn der männlich gelesene Kollege in Konfliktsituationen oder in Diskussionen teilweise etwas angriffig wird, suchen wir eine „passende Schublade“ dafür – wir benennen es dann als durchsetzungsstark oder aggressiv. Sollte eine weiblich gelesene Person das gleiche Verhalten zeigen, benennen wir es als zickig oder „leicht eingeschnappt“ und packen es so auch in die „richtige Schublade“. So richten wir uns unsere Umwelt: Informationen, die uns nicht passen, benennen oder attribuieren wir anders, damit die „Schubladen“ wieder passen. Informationen, die den Stereotypen zwar widersprechen, aber nicht so auffällig sind, übersehen wir zugunsten der stereotypadäquaten Verhaltensweisen und Eigenschaften – wir sehen unsere Umwelt durch unsere eigene, stereotype Brille (Fiske & Taylor; 2013). Und so auch uns selbst. Da wir stereotype Ansichten betreffend Fähigkeiten und Eigenschaften von klein auf inkorporieren, kann es zum Effekt der selbsterfüllenden Prophezeiung kommen: Wenn weiblich gelesene Kinder bereits von klein auf hören „Mathe ist nichts für dich“, dann haben sie zwei Möglichkeiten damit umzugehen. Entweder sie versuchen mit aller Kraft zu beweisen, dass sie doch gut in Mathe sind und schaffen es dabei jedoch aufgrund des Druckes, den sie sich selbst machen, oft nicht, die Leistung erzielen können, zu welchen sie eigentlich in der Lage wären. Oder ihre Motivation, sich mit Mathematik zu beschäftigen, wird von Beginn an reduziert (Ellemers, 2018).

Das Kind wächst also in einem Umfeld auf, in dem es bereits einen vorbestimmten Platz in der Gesellschaft für es gibt. Einen Platz mit sehr vielen vorgefertigten deskriptiven und präskriptiven Stereotypen. Da Kinder ihre Persönlichkeit in den Jahren ihrer Entwicklung erst aufbauen und grundsätzlich suggestiv auf ihre Umwelt und ihre Bezugspersonen reagieren, nehmen sie die vorgefertigte Rolle, welche von ihnen erwartet wird, immer mehr an. Sie praktizieren selbst die präskriptiven Stereotype und erleben deskriptive Stereotype als ich-synthon. Somit wird das Kind zu genau jener erwachsenen Person, welche von Kindern der kommenden Generation beobachtet wird

– und so im Sinne der sozialen Lerntheorie und der Vorbildwirkung die stereotype Wahrnehmung von männlich und weiblich gelesenen Personen weiterträgt (Ellemers, 2018).

Probleme in der Arbeitswelt

In der Sekunde, wo man eine Person einem gewissen Geschlecht zuordnet, kommt es bereits zu deskriptiv stereotypen Zuschreibungen, betreffend den Umgang mit Gefühlen und Situationen, bezüglich Präferenzen und Hobbies und nicht zuletzt betreffend die Fähigkeiten der Person. So wird Personen ausschließlich auf Basis des Geschlechts eine gewisse Aufgabe eher zugetraut oder sie wird als eher geeignet für einen Job betrachtet (Buffington et al., 2016; Leslie et al., 2015; Proudfoot, Kay & Koval, 2015). Studien zeigen, dass Arbeitgebende sich bei einem identen Bewerbungsschreiben eher für die Bewerbung mit dem offenbar männlichen Namen als Absender entscheiden (Moss-Racusin et al., 2012). Männlich gelesene Bewerber werden von Arbeitgeber:innen meist generell als kompetenter als weiblich gelesene Bewerberinnen eingeschätzt, egal in welchem Bereich und egal für welche Aufgabe. Grund hierfür sind die deskriptiven Stereotype, welche Männern zugesprochen werden: Männer seien durchsetzungsstark, strategisch und logisch denkend, seien zielstrebig und engagiert, klar und deutlich in der Kommunikation, sowie konstruktiv und sachlich bei Problemen (Handley et al., 2015; Moss-Racusin et al., 2015). Stereotyp weibliche Eigenschaften finden sich meist in dem Bereich der „soft skills“ – Einfühlungsvermögen, diplomatisches Geschick, Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit. Und hier sind wir schon mitten im Thema, wie präskriptive und deskriptive Stereotype die Stellung weiblich gelesener und sich als weiblich identifizierender Personen auf dem Jobmarkt beeinflussen. Gehen wir das Ganze systematisch durch: Ein weiblich gelesenes Kind ist im oben angesprochene Sozialisierungsprozess präskriptiven und deskriptiven Stereotypen ausgesetzt und inkorporiert diese in Laufe der Entwicklung und Identitätsbildung. Sie findet Interesse an stereotyp weiblichen Gebieten und aufgrund ihrer Erziehung und stereotyper Förderung entwickelt sie auch stereotyp weibliche Fähigkeiten, wie Kommuni-

kationsgeschick, sprachliche Gewandtheit, Organisationsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Erste Berufswünsche entwickeln sich bereits in frühen Jahren der Entwicklung und bereits hier lässt sich eine stereotype Teilung erkennen. Vor allem Lokführer, Astronaut, Polizist oder Feuerwehrmann (!) werden oft von männlich gelesenen Kindern genannt – Tierärztin, Kindergärtnerin oder Lehrerin werden eher von weiblich gelesenen Kindern genannt. Zwar ändert sich der Berufswunsch im Zuge der Entwicklung noch oft, die stereotype Trennung bleibt jedoch... warum? Dies hat mit den Eigenschaften zu tun, welche für einen Beruf als essenziell angesehen werden. Zum Beispiel ist für den Beruf des/der Kindergartenpädagog:innen oder der Volksschulpädagog:innen Empathie, Ruhe, Geduld und Fürsorglichkeit durchaus relevant. Wenn man genau hinsieht: Ganz klar stereotyp weibliche Eigenschaften. Hingegen ist für einen Manager Durchsetzungsvermögen, Härte bis hin zu einer gewissen Aggressivität, emotionale Kühle und strategisch-logisches Denken von absoluter Relevanz – deutlich stereotyp männliche Eigenschaften. Hier muss jedoch abermals darauf hingewiesen werden: Die Varianz von Eigenschaften ist oft innerhalb der Geschlechtergruppen größer als zwischen den Gruppen, folglich sind nicht *alle* männlich gelesenen Personen für den Beruf des Managers geeignet und nicht *alle* weiblich gelesenen Personen für den Beruf der Kindergartenpädagogin. Warum hält sich diese Annahme jedoch so hartnäckig? Stereotype bilden und bestätigen wir durch die Beobachtung unserer Umwelt. Wir sehen viele männlich gelesene Personen in einem Beruf und schlussfolgern: Da sind viele männliche Individuen, das heißt (stereotyp) männliche Eigenschaften sind wichtig. Sonst gäbe es hier ja auch weiblich anmutende Individuen. Wenn dann vor allem männlich gelesene und sich auch als männlich identifizierende Personen den Bereich dominieren, suggeriert es schließlich, dass (stereotyp) männliche Eigenschaften hier absolut notwendig sind und eine weiblich gelesene oder sich als weiblich definierende Person schlicht fehl am Platz ist. Auch innerhalb der Berufsgruppen bzw. Bereiche findet man stereotype Unterteilungen – wenn eine weiblich gelesene oder sich als weiblich identifizierende Person

im Wirtschaftssektor tätig ist, dann tendenziell eher in einer Sparte, die abermals als stereotyp weiblich definiert ist, zum Beispiel im Bereich Human Resources – während die Managerpositionen von männlich gelesenen und sich auch als männlich identifizierenden Personen dominiert werden (Eagly & Karau, 2002; Heilmann, 1984; Heilman, 2012).

Männlich dominierte Arbeitsgebiete werden von sich als weiblich definierenden Personen meist gar nicht in Erwägung gezogen – sie haben entweder das Gefühl, nicht die nötigen Fähigkeiten mitzubringen oder das Arbeitsgebiet interessiere sie schlichtweg nicht. Natürlich ist es völlig in Ordnung, gewisse Arbeitsgebiete nicht interessant zu finden, jedoch ist auch das eine Folge unserer Sozialisierung: Wenn man mit gewissen Themen einfach nie in Berührung kommt, weiß man eigentlich nicht, ob man es interessant findet oder nicht. Wenn man damit dann doch in Berührung kommen sollte und sieht, man hat hier ein Fähigkeitsdefizit, wird man sich davon tendenziell eher abwenden, insbesondere dann, wenn diese Fähigkeit ohnehin nicht dem Stereotyp der eigenen Geschlechtsidentität (Gender) entspricht – ganz nach dem Motto: „Das muss ich nicht können“. Wenn jedoch eine weiblich gelesene Person (unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität) beruflich in einen männlich dominierten Bereich einsteigt und alle Fähigkeiten aufweist, welche man für diesen Beruf benötigt, begibt sie sich in eine höchst saliente und unangenehme Position. Denn in diesem Fall, ob explizit oder implizit, wird die Qualifikation und Eignung einer weiblich gelesenen Person in einem männlich dominierten Beruf kategorisch unter jene der männlichen Kollegen eingeordnet. Hier sind wir wieder bei den bereits erwähnten Verarbeitungsprozessen: Stereotyp konsistente Informationen werden vermehrt wahrgenommen und internal attribuiert (Grund liegt in der Person, die Person ist einfach so), stereotyp inkonsistente Informationen werden external attribuiert (Grund liegt in den äußeren Umständen) und zumeist übersehen. Die Position der Frau gestaltet sich folglich so: Erfolge werden übersehen, und wenn, dann sind sie eher den Umständen geschuldet (es war ein sehr einfaches Projekt, sehr gute – vermutlich männlich gelesene – Teamkollegen haben geholfen). Misserfolge oder Fehler hingegen werden sehr schnell gesehen, länger und

besser erinnert und gelten dann als Beweis dafür, dass eine weiblich gelesene Person in diesem Beruf schlichtweg falsch ist (Ellemers, 2018; Heilmann, 1984; Heilman, 2012; Heilman & Haynes 2005; Tiedemann, 2000). Dem stereotypen Denkmuster folgend, bedeutet eine weiblich gelesene Person in einem männlich dominierten Beruf ja auch eine Bedrohung der Notwendigkeit männlich gelesener Personen in dieser Sparte und damit eine Bedrohung für das Privileg, welches mit diesem Beruf einhergeht – denn der stereotypen Denkweise folgend, kann eine weiblich gelesene Person ja gar nicht die essenziell stereotyp männlichen Eigenschaften und Fähigkeiten aufweisen. Wenn sie nun aber in einem männlich dominierten Job doch brilliert und somit alle nötigen Eigenschaften und Fähigkeiten unter Beweis stellt, bedeutet dies, dass auch weiblich gelesene Personen stereotyp männliche Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringen können – folglich braucht es nicht unbedingt männlich gelesene Personen für den Job, was deren unternehmerische und gesellschaftliche Stellung stereotyp scheinbar abschwächt (Eagly & Karau, 2002; Heilmann, 1984; Heilmann, 2012).

Hier sind wir abermals beim „Backlash“, welcher in zwei Richtungen gehen kann: Entweder die weiblich gelesene Person weist stereotyp männliche Eigenschaften und Fähigkeiten auf, wobei sie eigentlich in der weiteren Logik als geeignet gelten müsse. Diese Person erlebt jedoch einen „Backlash“ auf Basis dieser Diskrepanz zwischen dem von anderen Personen wahrgenommenen Geschlecht und den (unter anderem) vorhin beschriebenen, stereotyp männlichen Eigenschaften – ganz nach dem Prinzip „So sollte eine Frau nicht sein“. Wenn die weiblich gelesene Person jedoch stereotyp weibliche Eigenschaften aufweist, wird ihr automatisch die Eignung für den Beruf aberkannt, ganz nach den oben diskutierten kognitiven Prozessen (Ellemers, 2018).

Was bedeutet dies nun für Frauen im Bundesheer?

Seit jeher ist Kriegsführung ein stereotyp männliches Gebiet. „Frauen und Kinder“ werden als die Kriegsoffer angesehen, die schützenswerten und

schutzbedürftigen Mitglieder unserer Gesellschaft. Väter, Ehemänner, Brüder und Söhne sind die Beschützer. Ganz klar werden hier stereotyp männliche Eigenschaften als essenziell angesehen – ein Soldat muss mutig, aggressiv, durchsetzungs- und willensstark, physisch anderen überlegen und taktisch denkend sein. Alles stereotyp männliche Eigenschaften. Wenn nun eine weiblich gelesene Person ins Bundesheer aufgenommen wird, unterliegt die Verarbeitung ihrer Leistung den gleichen kognitiven, stereotyp geprägten Verarbeitungsprozessen (Castro, Kintzle, Schuyler, Lucas & Warner, 2015; Connell & Messerschmidt, 2005; Rosen, Knudson & Fancher, 2003; Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Organisationskultur im Bundesheer

Warum ist die stereotype Wahrnehmung von Frauen im Falle von Soldatinnen so problematisch? Warum haben es Soldatinnen noch um einiges schwerer als Frauen in anderen Berufsgruppen? Dies ist auf einige Aspekte der Organisationskultur in militärischen Organisationen zurückzuführen (Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Das Bild des perfekten Soldaten (hier wird absichtlich die männliche Form gewählt) ist nicht „nur“ durch männliche Stereotype geprägt – ein weiterer, fundamentaler Aspekt ist die Abgrenzung von Weiblichkeit. Subsumiert wird dies unter dem Begriff der **hegemonialen Männlichkeit**. Die hegemonial männliche Person stellt den idealen Soldaten dar – ein Mensch, welcher sich durch das männliche Geschlecht, Durchsetzungskraft, Aggression, Loyalität, physische Überlegenheit, emotionale Kühle und Führungsfähigkeit auszeichnet. Sämtliche stereotyp weiblichen Eigenschaften fehlen diesem Menschen bzw. werden nicht präsentiert: Er ist nicht emotional, nicht feinfühlig, nicht fürsorglich, nicht zärtlich und jedenfalls nicht unterwürfig! In der Kultur militärischer Organisationen werden stereotyp männliche Eigenschaften mit Stärke, stereotyp weibliche Eigenschaften (und somit das weibliche Geschlecht) mit Schwäche gleichgesetzt. Dies ist für Soldatinnen das größte Problem: Ein Soldat oder eine Soldatin *muss* stark sein. Stärke ist in Kampfsi-

tuationen das, wovon Überleben statt Sterben und Sieg statt Niederlage abhängen. Stärke nicht nur für das eigene Überleben, sondern auch für das der gesamten Truppe. Eine weiblich gelesene Person als Kollegin und Truppenmitglied wird folglich, dieser falschen Assoziation folgend, als schwächstes Glied der Kette und somit als Gefahr und als ausschlaggebend für die Schwäche der gesamten Truppe betrachtet. Weiters wird angenommen, dass eine weibliche Soldatin ihren männlichen Kollegen in einer Notsituation nicht retten könnte, vielleicht muss sie sogar noch selbst gerettet werden und bringt so die gesamte Truppe in Gefahr. Wie man sieht; all dies sind Vorurteile und Schlussfolgerungen, basierend auf eingelernten, durch Sozialisierung geprägten, stereotypen Assoziationen, mit denen Soldatinnen zu kämpfen haben (Castro, Kintzle, Schuyler, Lucas & Warner, 2015; Connell & Messerschmidt, 2005; Rosen, Knudson & Fancher, 2003; Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Ein weiterer Aspekt des Konstruktes der hegemonialen Männlichkeit ist, dass die hegemonial männliche Person ein Anrecht auf regelmäßigen, heterosexuellen Geschlechtsverkehr hat. Es bleibt folglich nicht nur bei der identitätsstiftenden Abgrenzung von Weiblichkeit. Weibliche Personen werden darüber hinaus als Objekt zur Befriedigung sexueller Bedürfnisse angesehen – folglich befinden sie sich hierarchisch unter der männlichen Person stehend. Weiblich gelesene Personen im Bundesheer haben in Folge dessen mit diesen Prämissen zu kämpfen – wiederholt wird von sexualisierten Kommentaren, sexueller Belästigung bis hin zu Missbrauchshandlungen berichtet. Getarnt wird dies oft als „Scherz“. Wenn die Soldatin derartige Verstöße/Verbrechen meldet, hat auch dies oft einen „Backlash“ zur Folge: Soldatinnen werden von ihrem Vorgesetzten in vielen Fällen nicht ernst genommen oder es folgen keinerlei Konsequenzen für die Täter. Stattdessen wird den Soldatinnen geraten, das Verhalten zu akzeptieren, es als Witz, als „Unreife ihrer männlichen Kollegen“ zu betrachten. Oder die Vorfälle werden insofern kommentiert, als dass derartiges Verhalten von „Männern“ eben zu erwarten sei und dass man dem Ganzen keine allzu große Bedeutung beimessen solle. Den Soldatinnen werden daraufhin Tipps für den Umgang mit

diesem Verhalten ihrer „Kameraden“ nahegelegt. Die meisten „Ratschläge“ zielen auf die Anpassung der weiblich gelesenen Person an das (Fehl-)Verhalten ihrer männlich gelesenen Mitmenschen ab – abermals ist es in der Hand der weiblich gelesenen Personen, um das Verhalten ihrer männlich gelesenen Mitmenschen „herumzuarbeiten“. Hinterfragt wird das anlassgebende Verhalten meist nicht (Castro, Kintzle, Schuyler, Lucas & Warner, 2015; Connell & Messerschmidt, 2005; Rosen, Knudson & Fancher, 2003; Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Ein weiterer Aspekt, welcher die Situation von weiblich gelesenen Soldatinnen in militärischen Organisationen erschwert, ist die **soziale Kohäsion**. Darunter wird der Zusammenhalt und die „*Verbrüderung*“ in einer Truppe, in diesem Kontext zwischen männlich gelesenen Individuen verstanden. Junge, männlich gelesene Soldaten werden von den älteren, männlich gelesenen Vorgesetzten von Beginn an in das System „Bundesheer“ sozialisiert (King, 2015; Morris, 1996). Unter anderem ist dieser Prozess durch Aufnahme-rituale, psychische sowie physische Gewalt geprägt (Winslow, 1999). Am Ende des Aufnahmeprozesses, nachdem Stärke, Durchhaltevermögen und Loyalität bewiesen wurden, wird der junge, männlich gelesene Soldat als „einer von uns“ (In-Group) anerkannt. Da man sich die Akzeptanz der Truppe zuerst erarbeiten musste, schätzt der neue Soldat diese umso mehr und würde diese Anerkennung nie wieder aufs Spiel setzen. Die Folge ist absolute Loyalität innerhalb der Gruppe; Kollegen werden zu Brüdern, die Truppe zur Familie. Man muss sich 100% aufeinander verlassen können, was in Kampfsituationen unerlässlich ist und oft den Unterschied zwischen Leben und Tod bedeuten kann – „kein *Mann* wird zurückgelassen“ (Albuquerque & Paes-Machado, 2004; Winslow, 1999). Und hier sind wir schon mitten im Problem für weiblich gelesene Personen angekommen (Basham, 2009). All die wichtigen, hegemonial männlichen Eigenschaften werden weiblich gelesenen Personen von vornherein nicht zugestanden, folglich wird weiblich gelesenen Soldaten die Fähigkeit abgesprochen, diese besonders harten Aufnahme-rituale zu bestehen. Sie verlieren so die Möglichkeit, der Gruppe gegenüber wertvolle Eigenschaften wie ihr Durchhaltevermögen sowie ihre Stärke zu zeigen

und ihre Loyalität gegenüber der Truppe zu beweisen – und erlangen so ebenso weniger Loyalität. Ein weiterer wesentlicher Faktor, welcher zur sozialen Kohäsion beiträgt, ist die Homogenität der Truppe (Basham, 2009). Homogenität ist wahrnehmungsabhängig. Vor einigen Jahren war der Gedanke an männlich gelesene nicht-weiße Personen noch undenkbar und wurde als bedeutsames Problem für die Homogenität der Truppe angesehen. Dennoch sind männlich gelesene Personen unterschiedlicher Ethnien inzwischen besser in das stereotype Bild vom Militärdienst integriert als eine weiblich gelesene Soldatin. Darüber hinaus besteht bei einigen Personen die Sorge, dass weiblich gelesene Personen die Solidarisierungsprozesse der männlich gelesenen Truppe stören könnten, da es aufgrund möglicher sexueller Spannungen zu Rivalitäten unter den männlichen Soldaten kommen könnte – alleine diese Prämisse enthält bereits eine Vielzahl an stereotypen Annahmen und problematischen Ansätzen, wie beispielsweise die Annahme der sexuellen Verfügbarkeit von weiblich gelesenen Personen. Die Befürchtung besteht jedoch, dass mögliche entstehende Aggressionen zwischen den männlich gelesenen Soldaten den Solidarisierungsprozess stören würden und somit die soziale Kohäsion und absolute Loyalität innerhalb der Truppe gefährden könnten. Aber wäre das wirklich so kontraproduktiv? Inzwischen gibt es nämlich Studien, die zeigen, dass die soziale Kohäsion mit der Qualität der geleisteten Arbeit nicht in einem signifikanten Zusammenhang steht, „Aufgabenkohäsion“ (gute Teamarbeit und Zusammenschluss, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen) hingegen sehr wohl (Kier, 1998; King, 2006; MacCoun, Kier, & Belkin, 2006). Die Ergebnisse einer dieser Studien implizierten, dass soziale Kohäsion für die Qualität der militärischen Arbeit sogar hinderlich sei. Dies wird damit begründet, dass Qualitätsmängel der geleisteten Arbeit unter starker sozialer Kohäsion eher ignoriert oder geleugnet werden, um den Zusammenhalt der Gruppe auf keinen Fall zu gefährden. Dies wirkt sich jedoch negativ auf das Arbeitsergebnis aus, da bestehende Missstände nicht korrigiert werden. Wenn soziale Kohäsion jedoch nicht so wesentlich ist für den Erfolg der Truppe, dann gibt es auch keinen Grund zur

Sorge, dass weiblich gelesene Soldatinnen einen negativen Einfluss auf die Truppe haben könnten (Koeszegi, Zedlacher & Hudribusch, 2014).

Welche Handlungsalternativen hat eine Frau im Bundesheer?

Die Möglichkeiten weiblich gelesener Soldatinnen, sich Respekt und Anerkennung für ihre Leistungen in der Truppe zu erarbeiten, sind begrenzt. Wenn weiblich gelesene Personen sich mittels stereotyp männlicher Verhaltensweisen assimilieren, geht dies mit zweierlei Problemen einher: Einerseits erlebt die Soldatin einen „Backlash“, da sie sich für eine weiblich gelesene Person zu „unweiblich“ bzw. „zu männlich“ verhalte, andererseits verstärkt sie somit selbst die Ansicht, dass stereotyp männliche Eigenschaften essenziell seien. Denn somit demonstriert sie: Selbst eine weiblich gelesene Person muss männliche Eigenschaften zeigen, weibliche Eigenschaften müssen abgelegt werden (Koeszegi, Zedlacher & Hudribusch, 2014). Es wurde berichtet, dass weiblich gelesene Soldatinnen selbst mysogyne (also frauenfeindliche) Sichtweisen zeigen, um so in die männlich dominierte Gruppe aufgenommen zu werden (Koeszegi, Zedlacher & Hudribusch, 2014). Damit verstärken sie jedoch ebenso das mysogyne Bild, dass Frauen schwach seien und nicht in den militärischen Kontext passen würden, welches in der hegemonial-männlich geprägten Organisationskultur ohnehin vorherrscht (Sasson-Levy, 2003). Weiblich gelesene Soldatinnen, welche aktiv ihre männliche Seite hervorkehren und ihre weiblichen Eigenschaften verbergen, riskieren außerdem den „Backlash“, dass sie als unattraktiv und unsympathisch eingeschätzt werden, ganz nach dem oben geschilderten Prinzip (Badgett & Folbre 2003). In anderen Studien wurde die hohe Rate an sexuellen Übergriffen an weiblichen Soldatinnen in militärischen Organisationen thematisiert. Dies ist ein großes Problem: Weiblich gelesenen Personen wird oft die Rolle eines „Lustobjektes“, und nicht die der gleichberechtigten Kollegin, zugeschrieben (Zedlacher & Koeszegi, 2018).

In der Vergangenheit wurde bereits einiges versucht, um weiblich gelesene Personen besser in militärische Organisationen zu integrieren und somit unter anderem den Frauenanteil zu heben. Einer dieser Versuche bestand in

der Senkung der Mindestschwelle körperlicher Anforderungen bei der Eingangstestung für weiblich gelesene Bewerberinnen. Diese mussten fortan weniger weit laufen, springen, schwimmen, etc. Hier wurde jedoch eine fundamentale Variable in militärischen Organisationen übersehen: Körperliche Fitness wird als essenziell für den militärischen Dienst angesehen! Wenn nun weiblich gelesene Soldatinnen weniger leisten müssen als ihre männlich gelesenen Kollegen, dann ist es irrelevant, ob weiblich gelesene Personen letztendlich genau so viel leisten könnten wie ihre männlichen Kollegen. Es geht hierbei um das Bild, das vermittelt wird, nämlich das Bild der körperlichen Unterlegenheit von weiblich gelesenen Personen. „Das schwächste Glied in der Kette“ gilt als Labilität, als Gefahr für die Truppe. Die gesenkten Fitnesskriterien verstärken folglich die Ablehnung weiblich gelesener Soldatinnen bei den zumeist männlichen Kollegen (Cohn, 2000). Ein weiterer Kritikpunkt an diesem Unterfangen ist der, damit verständlicherweise einhergehende, Ärger der männlichen Kollegen, welcher durch das Gefühl der Ungerechtigkeit ausgelöst wird: weiblich gelesene Personen müssen weniger vorweisen und werden trotzdem als vollwertiges Mitglied anerkannt. Obwohl sie die wesentlichste Anforderung der körperlichen Höchstleistung nicht erfüllen können, werden sie aufgenommen. Es entsteht der Eindruck, dass die weiblich gelesene Person sich den Platz nicht verdient habe und ausschließlich für die Erfüllung der „Quote“ aufgenommen wurde (Koeszegi, Zedlacher & Hudribusch, 2014; Zedlacher, 2013; Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Ein weiterer Versuch bestand darin, stereotypisch weibliche Eigenschaften als Bereicherung für den militärischen Dienst zu betiteln. Weiblich gelesene Personen und Personen mit einer weiblichen Geschlechtsidentität seien kooperativer, kommunikationsfähiger, einfühlsamer, etc. – allesamt Eigenschaften, welche heutzutage, im Zeitalter der modernen Kriegsführung, absolut essenziell seien. Wer genau hinsieht, erkennt bereits das Problem: Es ist abermals eine Unterteilung in stereotypisch männliche und stereotypisch weibliche Eigenschaften und Fähigkeiten. Männlich gelesene Personen

könnten nicht empathisch seien, weiblich gelesene und sich als weiblich identifizierende Personen schon – deshalb brauche das Militär nun mehr weiblich gelesene Personen oder Personen mit einer weiblichen Geschlechtsidentität. Es bleibt somit auch bei der stereotypen Aufgabenteilung zwischen den Geschlechtern innerhalb der gleichen Organisation. Dies spiegelt sich bereits in der aktuellen Datenlage wider. Wenn weiblich gelesene Personen oder sich dem weiblichen Gender zugehörig empfindende Personen in militärischen Organisationen tätig sind, dann sind diese bis zu 70% in stereotypen Rollen beschäftigt – in der Administration, als Ärztinnen, Pflegerinnen, im psychologischen Dienst, etc. Was im ersten Moment wie ein Bruch im Stereotyp aussieht (Arbeit im Militär), wird letztendlich relativiert durch die geschlechterstereotypkonforme Rolle, welche die Person innerhalb des Militärs innehat – denn dort passt sie laut ihren stereotyp attribuierten Fähigkeiten glänzend hin (Carreiras, 2006; Goldstein, 2001; Heinecken, 2016; Hudson, 2000; King, 2015; Olsson, 2000; Puechguirbal, 2010; Woodhill & Samuels, 2004).

Was kann man denn dann tun?

Genau das, was Sie gerade machen. Diesen Artikel lesen. Offen bleiben, reflektieren, andere Sichtweisen annehmen bzw. deren Existenz akzeptieren. Denn erinnern wir uns an das Modell zur Entstehung und Weitergabe von Stereotypen: Stereotype sind implizit, aber wir können sie explizit machen. Wir können auf unsere Sprache achten, auf das was wir sagen, können uns selbst beobachten. Sich über Stereotype informieren und vielleicht andere darüber aufklären – Stereotype, was ist das eigentlich? Auch unsere Mitmenschen darauf hinweisen, wenn wir denken, dass ihre Schlussfolgerungen vielleicht gerade einer kognitiven Abkürzung, aufgrund stereotyper Annahmen, zu Grunde liegt oder ihr Verhalten gerade zum Nachteil einer Person geht, ausschließlich basierend auf Stereotypen.

Damit weiblich gelesene Personen das Bundesheer als Arbeitsplatz in Erwägung ziehen und dann dort auch bleiben möchten, muss sich in der Organisationskultur einiges ändern. Die Werthaltung auf stereotyp hegemonial

männliche Eigenschaften muss sich lockern, ebenso wie das Selbstverständnis einer eingeschworenen „Bruderschaft“. Nur wenn weiblich gelesenen und/oder sich als weiblich identifizierenden Personen aktiv Platz geschaffen wird, und ihnen zugetraut wird, die Aufgaben genauso gut meistern zu können wie eine männlich gelesene Person, wird sich genau das bestätigen. Durch die Bestätigung wird sich das Stereotyp langsam aufweichen, bis es hoffentlich zu einem neuen Bild der Soldatin führt. Das, was im Bundesheer an Veränderung passieren muss, gilt jedoch für unsere Gesellschaft als ein Ganzes. Durch das Beobachten der Veränderungen in einem so stark gendernormten Beruf wie dem Bundesheer, wird auf weitere Sicht auch eine gesellschaftliche Veränderung angestoßen werden (Ellemers, 2018; Koeszegi, Zedlacher & Hudribusch, 2014; Zedlacher, 2013; Zedlacher & Koeszegi, 2018).

Literatur

- Albuquerque, C. & Paes-Machado, E. (2004). The hazing machine: The shaping of Brazilian military police recruits. *Policing and Society*, 14, 175–192.
- Badgett, M.V.L. & Folbre, N. (2003). Job gendering: occupational choice and the labor market. *Industrial Relationships*, 42, 270–298.
- Basham, V. (2009). Operational effectiveness and harassment in the British armed forces. *Armed Forces & Society*, 35, 728–744.
- Buffington, C., Cerf, B., Jones, C., & Weinberg, B.A. (2016). STEM training and early career outcomes of female and male graduate students: evidence from UMETRICS data linked to the 2010 Census. *American Economic Review*, 106, 333–38.
- Burgess, D. & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665–692.
- Burke, P. (1989). Gender Identity, Sex, and School Performance. *Social Psychology Quarterly*, 52, 159–169.

Carreiras, H. (2006). Gender and the military: Women in the armed forces of Western democracies. New York: Routledge Military Studies. Castro, C.A., Kintzle, S., Schuyler, A.C., Lucas, C.L. & Warner, C.H. (2015). Sexual Assault in the Military. *Current Psychiatry Reports*, 17, 54-68. doi:10.1007/s11920-015-0596-7

Castro, C.A., Kintzle, S., Schuyler, A.C., Lucas, C.L. & Warner, C.H. (2015). Sexual Assault in the Military. *Current Psychiatry Reports*, 17, 54-68. doi:10.1007/s11920-015-0596-7

Cohn, E. (2015). Google image search has a gender bias problem. Huffington Post, Apr. 10. https://www.huffingtonpost.com/2015/04/10/google-image-gender-bias_n_7036414.html

Cohn, C. (2000). How Can She Claim Equal Rights When She Doesn't Have to Do as Many Push-Ups as I Do?' The Framing of Men's Opposition to Women's Equality in the Military. *Men and Masculinities*, 3, 131 – 151

Connell, R. & Messerschmidt, J. (2005). Hegemonic masculinity. Rethinking the concept. *Gender & Society*, 19, 829-859. doi:10.1177/0891243205278639

Durkin, K. (1987). *Social cognition and social context in the construction of sex differences*. In M. A. Baker (Ed.), Sex differences in human performance (pp. 141–170). Chichester: John Wiley.

Dutt, K., Pfaff, D.L., Bernstein, A.F., Dillard, J.S., & Block, C.J. (2016). Gender differences in recommendation letters for postdoctoral fellowships in geoscience. *Nature Geoscience*, 9, 805–810.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.

Eagly, A.H. & Wood, W. (2013). The nature-nurture debates: 25 years of challenges in understanding the psychology of gender. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 340 – 357.

Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275 –98. doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719

Endendijk, J.J., Groeneveld, M.G., Mesman, J., Van der Pol, L.D., Van Berckel, S.R., et al. (2014). Boys don't play with dolls: mothers' and fathers' gender talk during picture book reading. *Parenting: Science and Practice*, 14, 141–61.

Fiske, S.T. & Taylor, S.K. (2013). *Social Cognition: From Brains to Culture*. London: Sage

Gildemeister, R. (2004). *Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung*. In Becker, R. & Korthendiek, B., Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden. 132–140.

Goldstein, J. (2001). *War and gender*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Gordon, I., Zagoory-Sharon, O., Leckman, J.F., & Feldman, R. (2010). Oxytocin and the development of parenting in humans. *Biological Psychiatry* 68, 377–82.

Handley, I.M., Brown, E.R., Moss-Racusin, C.A., & Smith, J.A. (2015). Quality of evidence revealing subtle gender biases in science is in the eye of the beholder. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, 13201–13206.

Hausmann, M. (2014). Arts versus science – academic background implicitly activates gender stereotypes on cognitive abilities with threat raising men's (but lowering women's) performance. *Intelligence*, 46, 235–145. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intell.2014.07.004>

Heilman, M. E. (1984). Information as a deterrent against sex discrimination: The effects of applicant sex and information type on preliminary employment decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 174–186

Heilman, M.E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003

Heilman, M.E. & Haynes, M.C. (2005). No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905–916.

- Heineken, L. (2016). Conceptualizing the Tensions Evoked by Gender Integration in the Military: The South African Case. *Armed Forces & Society*, 43, 202-220. doi:10.1177/0095327X16670692
- Hudson, H. (2000). Mainstreaming gender in peacekeeping operations: Can Africa learn from international experience? *African Security Review*, 9, 18–33.
- Hyde, J. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology*, 65, 373–398.
- Kier, E. (1998). Homosexuals in the U.S. military: Open integration and combat effectiveness. *International Security*, 23(2), 5–39.
- King, A. (2006). The word of command: Communication and cohesion in the military. *Armed Forces & Society*, 32(4), 493–512.
- King, A. (2015). Women warriors: Female accession to ground combat. *Armed Forces & Society*, 41, 379–387.
- Koeszegi, S., Zedlacher, E. & Hudribusch, R. (2014). The war against the female soldier? The effects of masculine culture on workplace aggression. *Armed Forces & Society*, 40, 226-251. 10.1177/0095327X12460019
- Leslie, S., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347, 262–265.
- Maass, A. (1999). Linguistic intergroup bias: stereotype perpetuation through language. *Advances in Experimental Social Psychology*, 31, 79–121.
- MacCoun, R., Kier, E., & Belkin, A. (2006). Does social cohesion determine motivation in combat? An old question with an old answer. *Armed Forces & Society*, 32, 1–9.
- Matthews, J.L. (2007). Hidden sexism: facial prominence and its connections to gender and occupational status in popular print media. *Sex Roles*, 57, 515 – 25.

- Morris, M. (1996). By forces of arms: Rape, war and military culture. *Duke Law Journal*, 45, 651–781.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J., & Handelsman, J. (2012). *Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109, 16474–1679.
- Moss-Racusin, C.A., Molenda, A.K., & Cramer, C.R. (2015). Can evidence impact attitudes? Public reactions to evidence of gender bias in STEM fields. *Psychology of Women Quarterly*, 39, 194–209.
- Nash, S. C. (1979). *Sex role as a mediator of intellectual functioning*. In M. A. Wittig, & A. C. Petersen (Eds.), *Sex-related differences in cognitive functioning: Developmental issues* (pp. 263–302). New York: Academic Press.
- Olsson, L. (2000). Mainstreaming gender in multidimensional peacekeeping: A field experience. *International Peacekeeping*, 7, 1–16.
- Proudfoot, D., Kay, A.C., & Koval, C.Z. (2015). A gender bias in the attribution of creativity: archival and experimental evidence for the perceived association between masculinity and creative thinking. *Psychological Science*, 26, 1751–1761.
- Puechguirbal, N. (2010). Discourses on gender, patriarchy and resolution 1325: A textual analysis of UN document. *International Peacekeeping*, 17, 172–187.
- Rosen, L., Knudson, K. H., & Fancher, P. (2003). Cohesion and the culture of hypermasculinity in U.S. army units. *Armed Forces & Society*, 29, 325–352.
- Rudman, L.A. & Phelan, J.E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79.
- Sasson-Levy, O. (2003). *Frauen als Grenzgängerinnen im israelischen Militär – Identitätsstrategien und -praktiken weiblicher Soldaten in „männlichen Rollen“*. In R. Seifert & C. Eifler (Eds.), *Gender und Militär: Internationale Erfahrungen mit Frauen und Männern in Streitkräften* (pp. 74–101). Königstein/Taunus: Helmer.

- Schmader, T., Whitehead, J., & Wysocki, V.H. (2007). A linguistic comparison of letters of recommendation for male and female chemistry and biochemistry job applicants. *Sex Roles*, 57, 509–14.
- Tiedemann, J. (2000). Gender-related beliefs of teachers in elementary school mathematics. *Educational Studies in Mathematics*, 41, 191–207.
- West, C. & Zimmerman, D.H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1, 125–151.
- Wigboldus, D.H.J., Semin, G.R., & Spears, R. (2000). How do we communicate stereotypes? Linguistic bases and inferential consequences. *J. Personal. Social Psychology*, 78, 5–18.
- Winslow, D. (1999). Rite of passage and group bonding in the Canadian Airborne. *Armed Forces & Society*, 25(3), 429–457.
- Woodhill, B. & Samuels, C. (2004). Desirable and undesirable androgyny: A prescription for the twenty-first century. *Journal of Gender Studies*, 13, 15–28.
- Van Honk, J., Terburg, D., & Bos, P.A. (2011). Further notes on testosterone as a social hormone. *Trends in Cognitive Sciences*, 15, 291–292.
- Zedlacher, E. (2013). *Work hard, play hard? The relationship between masculine organizational cultures and workplace bullying – A theoretical analysis with empirical investigation in two different organizational cultures*. Vienna University of Technology, Vienna (Dissertational Thesis).
- Zedlacher E. & Koeszegi, S.T. (2018). Workplace Bullying in Military Organizations: Bullying Inc.?. In P. D'Cruz, E., Noronha, L., Keashly, & S. Tye-Williams (Eds.), *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, 4., 1–30. doi:10.1007/978-981-10-5154-8_18-1

Die Jugend am Beginn des 21. Jahrhunderts

Eine Krisenjugend setzt auf Sicherheit, traditionelle Werte und kleine, überschaubare Gemeinschaften

Bernhard Heinzlmaier

Leben in der Informations- und Selbstdarstellungsgesellschaft

Der junge Mensch lebt heute in der sogenannten Informationsgesellschaft. In einer solchen geht es primär darum, immer am letzten Stand der Dinge zu sein. Das zeitgenössische Wissen ist breit gefächert. Jugendliche wollen vor allem über die aktuellen Stilmittel der Jugendkulturen und Freizeitangebote gut informiert sein. Die Informationen darüber finden sie auf diversen kommerziellen jugendkulturellen Plattformen des Internets oder in Special-Interest-Magazinen des Print-Angebotes.

Unsere Gesellschaft ist eine der Oberflächlichkeit und des Scheins. Schon Paul Valéry meinte mit ironischem Unterton: „Das tiefste am Menschen ist seine Haut.“ In den postmodernen Jugendkulturen ist deshalb die Form eines Ereignisses oft wichtiger als dessen Inhalt. Ob man sich auf den kommerziellen Jugendmärkten für ein Produkt entscheidet oder nicht, ist in der Regel eine Frage der Verpackung. Viele junge Menschen sehen sich heute ebenfalls als Produkt. Wenn man sich selbst als Produkt wahrnimmt, also als modellierbares Objekt, das sich täglich dem Vergleich mit Mitbewerbern auf einem Markt, der von einer visuellen Kultur geprägt ist, stellen muss, dann steht die Art und Weise, wie man sich dort modisch und lebensstilistisch präsentiert, im Mittelpunkt des Interesses.

In diesem Sinne ist die postmoderne Jugendkultur eine Selbstdarstellungs- oder Bühnenkultur. In einer solchen ist man dazu angehalten, seine öffentlichen Auftritte ähnlich zu inszenieren, wie das auf einer Theaterbühne oder am Set eines Films üblich ist. Im Theater- und Filmgeschäft geht man vor der Aufführung in die Requisite und sucht sich die passende Kleidung aus. Danach führt der Weg zum Visagisten und man lässt sich schminken, die Haare

stylen und am Ende übt man noch den Text ein, den man vor der Kamera oder dem Theaterpublikum sprechen wird. Wenn junge Menschen auf eine Party oder einen Ball gehen, dann gehen sie gleich vor wie die Schauspieler, die ins Theater kommen, um dort vor Publikum auf die Bühne zu gehen. Sie überlegen genau, welche Klamotten sie anziehen, welchen Lippenstift sie auftragen, welches Parfum sie verwenden und welche Geschichten sie erzählen wollen. Alles in allem geht es darum, bei wichtigen öffentlichen Anlässen Aufmerksamkeit zu erregen, indem man andere Menschen beeindruckt. Das zentrale Ziel ist immer das Sammeln von Sympathiepunkten.

Influencer, Aufmerksamkeitskapital und Shitstorms

In einer Selbstdarstellungskultur ist das systematische Erregen von Aufmerksamkeit genauso wichtig wie das Sammeln von materiellen Reichtümern. Deshalb spricht man auch analog zum Geldkapital vom Aufmerksamkeitskapital. Das Aufmerksamkeitskapital, das man in der Öffentlichkeit sammelt, indem man andere Menschen beeindruckt und sich in ihre Erinnerung einprägt, lässt sich genauso ansparen wie Geld auf einem Sparbuch. Hat man ein mit Aufmerksamkeitskapital gut dotiertes Konto, kann man dieses wie Geld je nach Bedarf abheben und gegen einen guten Job oder einen interessanten Partner eintauschen. So verwandelt sich Aufmerksamkeitskapital in Geldkapital oder Beziehungskapital.

Ein Paradebeispiel dafür, wie Aufmerksamkeitskapital in Geldkapital umgewandelt wird, liefern die Influencer der Internetkultur. Mit einer interessanten und attraktiven Selbstpräsentation sammeln sie Follower. Hat ein Influencer eine große Follower-Gemeinde um sich gesammelt, treten kommerzielle Werber an ihn heran und bemühen sich darum, Produkte auf seinem Profil oder in seinen Videoclips zu platzieren und so für diese zu werben. Dafür bezahlen sie Geld und so verwandelt sich das Aufmerksamkeitskapital in Geldkapital.

Das Internet ist eine Sphäre des Lebens, aus der offiziell das Negative weitgehend ausgeschlossen ist. Das zeigt sich daran, dass zum Beispiel auf den

Social Media-Plattformen die visuelle Selbstdarstellung oder die verbale Meinung der anderen nur gelikt werden kann. Das Disliken ist ausgeschlossen. Man hat also lediglich die Möglichkeit, Anerkennung und Lob zum Ausdruck zu bringen oder sich neutral zu verhalten. Sind Negation und Kritik aus einem Kommunikationsraum ausgeschlossen, so entsteht dort eine Atmosphäre der Lobhudelei und der verlogenen Positivität. Die unehrlichen Freundlichkeiten, die online zirkulieren und ausgetauscht werden, sind häufig unterlegt mit Neid und Missgunst, eine Konstellation, die prädestiniert ist für das plötzliche Umschlagen einer Stimmung der Harmonie und der freundlichen Anerkennung in böartige rhetorische Invektiven und tiefen Hass. Oft bilden sich dann Hassschwärme, die früher geliebte Stars so lange mit Shitstorms überziehen, bis diese psychisch zusammenbrechen und sich von Plattformen wie Instagram oder TikTok wie geprügelte Hunde zurückziehen. Diese Art von Mobbing gibt es aber nicht nur in der Onlinewelt. Mobbing kommt auch immer häufiger in realen Gemeinschaften vor. Oftmals greift es von der virtuellen Sphäre auf das wirkliche Leben über oder umgekehrt. Verfolgung, Ablehnung und Hass begegnen dann den Opferobjekten in beiden Lebenssphären der postmodernen Jugendkultur. Der Hass ist nicht mit dem Internet und den Social-Media-Plattformen entstanden, aber er wurde durch sie pluralisiert und intensiviert.

Jugendzeit ist Krisenzeit

Die Jugendzeit ist heute auch mehr denn je eine Krisenzeit. In den jugendsoziologischen Fachdiskursen wird von einem multiplen Krisenszenario gesprochen, das die gegenwärtige Jugend umgibt. Migrationskrise, Corona-Pandemie, Klimakrise, Ukraine-Krieg, Energiekrise und Inflation lasten schwer auf dem Alltagsleben der Jugend. Vor allem die Lockdowns der Pandemiezeit haben unter Jugendlichen zu Bildungsverlusten und einer Krise der Freundschaftsbeziehungen geführt.

Gegenwärtig wird von den Jugendlichen die Inflation als das bedeutendste zeitgenössische Krisenphänomen wahrgenommen. Die Teuerung belastet

den Start ins Leben, vor allem, was die Ablösung vom Elternhaus, den erfolgreichen Bildungsweg, die Etablierung des unabhängigen Wohnens und die Familiengründung betrifft. Die seit Jahren anhaltende Krisenstimmung und reale Krisenerfahrungen haben dazu geführt, dass unter den Jugendlichen eine Verdüsterung der Zukunftswahrnehmung um sich gegriffen hat. Die Zukunft ist für viele nicht mehr Projektionsfläche für hochfliegende Lebenspläne. Die Zukunft beängstigt viele und deshalb wird die Vergangenheit idealisiert und zum Hoffnungsort gemacht. Man beneidet die Eltern um die heile Welt, in der sie aufwachsen durften, und um die günstigen Rahmenbedingungen ihres Lebensstarts.

Unsere Krisenjugend ist konservativer als es ihre Eltern jemals waren. Vor allem die Jugend der Mittelschichten interessiert sich wenig für spannende und unkonventionelle Formen der Weltaneignung und will keine Risiken eingehen. Im Gegensatz dazu ist sie auf der Suche nach Sicherheit und Stabilität. Selbsterhaltung statt Selbstentfaltung lautet das Motto der Jugend einer Krisenzeit. Alte Werte wie Familie, Treue, gutes Benehmen, Leistung und Respekt vor dem Alter werden geschätzt. Man spricht im Fachjargon von Re-grounding, d.h. dem Versuch, durch die Aktualisierung von traditionellen und erprobten Lebensformen und Werten festen Grund unter die Füße zu bekommen und so das Gefühl von Sicherheit und Stabilität empfinden zu können. Wie selten zuvor idealisiert die Jugend heute ihr Herkunftsland und steht dem Heimatbegriff äußerst positiv gegenüber. Dem Satz des konservativen deutschen Philosophen Odo Marquard, Zukunft braucht Herkunft, kann die Mehrheit der jungen Österreicher durchaus zustimmen. Vor allem in den Mittel- und Unterschichten sieht man eine Tendenz zur kulturellen Abschließung gegen außen aufkommen, während die Jugend des obersten Gesellschaftsdrittels nach wie vor international und global denkt und folglich auch für die Öffnung der Gesellschaft fremden Kulturen gegenüber eintritt. Generell sehen wir aber in allen Jugendmilieus keine optimistische Aufstiegsorientierung. Vielmehr sind die jungen Österreicher überwiegend damit beschäftigt, über die Verhinderung des drohenden gesellschaftlichen Abstiegs

nachzudenken. Die Jugend der Gegenwart ist überwiegend in einer verteidigenden Grundhaltung gefangen. Man klammert sich ängstlich an dem fest, was man hat, und versucht, alles zur Vermeidung von Verlusten zu tun.

Aufstieg durch Anpassung

Die Jugend ist – phänomenologisch betrachtet – weder selbstbewusst noch durchsetzungswillig. Harte Diskussionen versucht man zu vermeiden und man widerspricht Vorgesetzten nicht. Grundsätzlich ist man der Auffassung, dass es besser ist, nicht immer und überall zu sagen, was man denkt. Besonders zurückhaltend gibt man sich bei brisanten Themen wie Migration, Asyl, LGBTQ-Themen, der Gendersprache und dem Islam. Dem Staat und der Politik steht die Mehrheit, insbesondere die Angehörigen der Mittel- und Unterschichten, skeptisch bis ablehnend gegenüber. Angesichts der überzogenen Corona-Maßnahmen haben viele den Staat zum ersten Mal auch als repressiv und fordernd erlebt. Zuvor war er überwiegend als fürsorgliche und unterstützende Institution bekannt.

Der deutsche Jugendsoziologe Baacke hat schon vor der Jahrtausendwende darauf hingewiesen, dass das jugendliche Verhalten und Handeln von der Umwelt geprägt wird, die Jugend aber gleichzeitig durch ihr Verhalten und Handeln auch die Umwelt beeinflusst und verändert. Die Umwelt, die sich heute, wie oben dargestellt, sowohl in ihren natürlichen als auch in ihren gesellschaftlichen Ausprägungen als instabil und unbeständig darstellt, hat dazu geführt, dass das Verhalten und Handeln der Jugend risikovermeidend und zurückhaltend wie schon lange nicht mehr ist. Die Jugend ist risikovermeidend und neigt zur kalkulierten Anpassung, vor allem junge Menschen aus den mittleren Schichten der Gesellschaft. Konflikten trachtet man aus dem Weg zu gehen, es herrscht die Mentalität „Aufstieg funktioniert am besten durch Anpassung“ vor. Dies bedeutet, dass der Jugend kein revolutionärer, auf die generelle Umwälzung der Gesellschaft ausgerichteter Geist innewohnt. Jugendliche aus den gehobenen Milieus gehen zwar auf die eine oder andere Klimademonstration und sozial abgekoppelte Schichten rebellieren

zum Jahreswechsel oder in der Halloween-Zeit spontan, die gesellschaftliche Mitte bleibt aber ruhig, abwartend, vor allem unauffällig und konformistisch.

Zukunft von Demokratie und Partizipation

Parteien und Medien sind in die größte Vertrauenskrise seit dem Anbeginn der zweiten Republik geraten. Lediglich 14 % der österreichischen Jugendlichen vertrauen den Parteien, nur 18 % den Medien. Im Gegensatz dazu befinden sich Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Polizei und Bundesheer im Vertrauenshoch. Das hängt damit zusammen, dass diese Institutionen als von der Parteipolitik unberührt wahrgenommen werden und im Gegensatz zu den politischen Parteien, wenn man Hilfe braucht, diese auch konkret und unbürokratisch anbieten. Politische Parteien werden überwiegend als Einrichtungen erlebt, in denen es primär um die Interessen der Funktionäre und nicht um die der Bürger geht. Ein Jugendlicher drückt es ganz typisch aus: „Gehe ich zur Arbeiterkammer, bekomme ich konkrete Hilfe, gehe ich zu einer Partei, werde ich mit Ideologien belästigt.“ Ähnlich ablehnend steht die Jugend den Medien gegenüber. Man vertraut ihnen nicht, weil man davon ausgeht, dass diese den Mächtigen nach dem Mund reden und käuflich sind – den Medien geht es nicht mehr um die Wahrheit, sondern nur mehr um das Geldverdienen.

Der Vertrauensverlust in Staat und Gesellschaft ist insofern problematisch, als dadurch der Zusammenhalt des Gemeinwesens verloren geht und gleichzeitig auch die Zukunftserwartungen pessimistisch und düster werden, weil der Staat als wichtige mächtige Stütze für das individuelle Leben untauglich geworden ist. Insgesamt wird so die gesellschaftliche Stimmung negativ, die Menschen resignieren und werden im Alltagshandeln zaghaft. Aus einer dieserart negativen Stimmung kann kein Fortschrittsoptimismus und kein positives Denken erwachsen, die eine auf Wirtschaftswachstum ausgerichtete Gesellschaft dringend benötigt. Eine weitere Konsequenz ist, dass in einer pessimistisch gestimmten Gesellschaft die Engagementbereitschaft für kollektive Ziele abnimmt. Wenn, dann engagieren sich junge Menschen in par-

tikularistischen oder missionarischen Endzeitbewegungen, die extrem polarisieren und so das gesellschaftliche Ganze eher schwächen als stärken. Eine relativ hohe Engagementbereitschaft findet man gegenwärtig bei den jungen Frauen, die jungen Männer tendieren dazu, sich weitgehend aus zivilgesellschaftlichen und politischen Diskursen herauszunehmen und sich in die Familie, den engeren Freundeskreis und die bunte Welt der digitalen Unterhaltungsindustrie zu flüchten.

Für viele Jugendliche, vor allem jene aus den Mittel- und Unterschichten, ist die aktuelle Politik ideologisch überladen. Es wird zu viel über abstrakte weltanschauliche Fragen debattiert und zu wenig über konkrete Lösungen, die den normalen Menschen mehr Lebensqualität bringen könnten. Die Politik ist zu sehr an lebensfernen „Narrativen“ ausgerichtet und überfrachtet mit für die Menschen praktisch wertlosen symbolischen Inszenierungen. Vor allem die Jugend ist heute überwiegend „postideologisch“. Im Klartext bedeutet das, dass es vielen Jugendlichen egal ist, von wem politische Ideen und Maßnahmen kommen, wichtig ist ihnen, dass sie einen persönlichen Vorteil bringen. Am Ende wählen sie ohne Ansehen der ideologischen Ausrichtung die Partei, die ihnen den größten persönlichen Nutzen verspricht. Während die Wahlkämpfe der Parteien immer stärker auf Emotionen und symbolische Wirksamkeit aufgebaut sind, treffen die jungen Menschen ihre politischen Entscheidungen immer stärker nach dem „Rational-Choice-Prinzip“.

Wenig Lust auf Zukunft

Es wurde bereits einleitend darauf hingewiesen, dass die Zukunftssicht der Jugend pessimistisch ist. Mit der Zukunft sind eher Sorgen und Ängste anstelle von Hoffnung und Freude verbunden. Lust auf Zukunft haben die wenigsten. Was die Zukunftssorgen betrifft, stehen Inflation und Teuerung im Mittelpunkt. Aber auch der Krieg in der Ukraine, der Klimawandel und die Entsolidarisierung der Gesellschaft werden als bedrohlich wahrgenommen. Die Angst vor dem Corona-Virus ist ziemlich eingebrochen. Die Mehr-

heit der Jugendlichen glaubt, dass das Virus eher den Alten und anderen vulnerablen Bevölkerungsgruppen gefährlich werden kann. Für die Jungen und Gesunden stelle es keine besondere Gefahr dar.

Besonders geplagt von Zukunftssorgen sind die jungen Frauen. In der Forschung spricht man bereits vom besorgten Geschlecht. Sie fühlen sich vom gegenwärtigen Krisenszenario weitaus stärker betroffen als ihre männlichen Zeitgenossen und sie blicken, insbesondere was Inflation, Klimakrise, Krieg in der Ukraine und die Covid-Bedrohung betrifft, weitaus besorgter in die Zukunft.

Besonders wichtig für ihr zukünftiges Leben sind den Jugendlichen Gesundheit, ein sicherer Job, gute und stabile Freundschaften und ein erfülltes Freizeit- und Familienleben. Von der Arbeit erwartet man sich ein gutes Einkommen, eine sichere Anstellung und eine harmonische Arbeitsumgebung ohne Streit und Intrigen. Ist man vor die Auswahl zwischen sicherem Job und Aufstiegsperspektiven gestellt, entscheidet man sich für ersteres.

Alles Retro: Jugend sucht Sicherheit in kleinen Gemeinschaften

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die heutige Jugend ist keine Generation der Revolutionäre und Rebellen, im Gegenteil, überwiegend will sie ein ruhiges Leben in sicheren Verhältnissen führen. Dementsprechend ist für sie das Zentrum eines erfüllten Lebens die Familie und der private Freundeskreis. Kleine Gemeinschaften werden wichtiger genommen als Staat und Gesellschaft. Zum großen Ideal ist ein Leben im ländlichen Raum geworden, wo sich die Menschen noch umeinander kümmern und Kinder gesund und sicher aufwachsen können. Das Leben in der Großstadt wird als unsicher, stressig und gesundheitsschädlich wahrgenommen. Das sozial-räumliche Zentrum für ideale Zukunftsentwürfe ist die Urbanität längst nicht mehr.

Steigerung der psychischen Leistungsfähigkeit durch Mental- und Motivationstraining

Annett Heidler

Soldatinnen und Soldaten des Deutschen Heeres müssen für Ihren Auftrag körperlich und psychisch besonders leistungsfähig und durchhaltefähig sein. Daher liegt der Fokus in der neuen sechsmonatigen Grundausbildung für Rekruten und Rekrutinnen (in Zukunft „Basisausbildung“ genannt) ab dem ersten Tag auf der Entwicklung und Verbesserung ihrer mentalen und psychischen Leistungsfähigkeit. Ziel ist es, die individuelle Ausgangs-Leistungsfähigkeit der Rekrutinnen und Rekruten durch angepasste Trainingsmethoden in Leistungsgruppen so zu verbessern, dass nach den ersten sechs Ausbildungswochen alle den Basis-Fitness-Test des deutschen Heeres erfolgreich ablegen und so die Voraussetzung zur Teilnahme an der Gefechtsdienstausbildung erfüllen.

Der Fokus der psychologischen Fachanteile für Rekruten und Ausbilder liegt auf der Reflexion und Steigerung der persönlichen Selbstregulation durch mentale Motivation. Ziel ist es, Rekruten und Ausbilder zum Thema Motivation zu sensibilisieren, Reflexionsprozesse anzustoßen und Kompetenzen hinsichtlich ausgewählter Motivierungsmethoden aufzubauen. Methodisch und inhaltlich wird dabei ein Perspektivwechsel angestrebt: weg von einer reaktiven Problemzentrierung hin zu einer aktiven, eigenverantwortlichen Selbstregulation als Grundlage eines Kompetenzgewinns durch Förderung der erlebten Selbstwirksamkeit.

Im Unterricht mit den Rekrutinnen und Rekruten werden zunächst Motivation als Bestandteil der psychischen Leistungsfähigkeit eines Menschen erklärt und grundlegende motivationale Prozesse erläutert. Zudem wird die individuelle Selbstreflexion angeregt, beispielsweise über persönlich erstrebenswerte Ziele und Motive, auch im Zusammenhang mit der Berufswahl und der Grundausbildung. Wissenschaftlich gut belegt ist, dass sich konkret

formulierte persönliche Ziele positiv auf die Motivation und auf die Leistung von Menschen auswirken (Locke & Latham, 1990). Daher werden die Rekruten im Rahmen von Einzel- und Partnerarbeit angeregt, individuelle smarte Ziele für die Phase ihrer Grundausbildung zu formulieren.

Für die Rekruten ist ihr Ausbilder die zentrale Schlüsselfigur ihrer Ausbildung. Aus diesem Grund ist das Thema Motivation mit Zielformulierung und -erreichung ebenfalls Bestandteil des psychologischen Anteils im Rahmen der „Ausbildung für Ausbilder“. Dafür wird der Motivationsprozess bei Rekruten detaillierter aufbereitet. Es werden interne und externe Einflussfaktoren auf Motivation beschrieben sowie Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme reflektiert. Spezifisch werden Motivierungsaspekte beleuchtet: Anreize, Zielsetzung, Umgang mit Misserfolg und Lob bzw. Anerkennung. Ziel ist es, ein motivationsförderliches Führungs- und Ausbildungsverhalten zu etablieren.

In einem Pilotdurchgang konnte im Rahmen eines Workshops mit den Rekruten-Ausbildern festgestellt werden, dass die Rekruten bei höherer körperlicher Belastung eine Motivation auf hohem Niveau zeigten. Als Kriterien dafür wurden eine im Vergleich zu anderen Grundausbildungseinheiten geringere Abbrecherquote sowie ein vergleichsweise geringerer Krankenstand ermittelt. Eine signifikante Kausalität dieser positiven Effekte konnte allerdings noch nicht belegt werden, da ein Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren vermutet werden muss. Ein zentraler Einflussfaktor ist sicherlich der intensive Sportanteil in den Leistungsgruppen und die damit verbundene Verbesserung der persönlichen Fitness. Als weiterer Faktor konnte der überdurchschnittlich hohe Ausbilder-Rekruten-Schlüssel dieses Pilotdurchgangs identifiziert werden. In kleinen Lerngruppen konnten die Lerninhalte und die Sportausbildung individuell und zielgerichtet vermittelt werden. Eine tägliche morgendliche Sparteinheit führte aus Sicht der Ausbilder zu einer besseren Aktivierung und Aufnahmefähigkeit bei den Rekruten. Dies zeigte sich insbesondere darin, dass Lernzielstufen schneller erreicht werden konnten als in vorherigen Ausbildungsdurchgängen ohne diese Interventionen. Es

waren weniger Wiederholungselemente erforderlich, um vergleichbare Trainingseffekt erzielen zu können. Als weiterer Effekt konnte eine gestärkte Gruppenkohäsion bereits ab der zweiten Ausbildungswoche durch die Ausbilder unter den Rekruten beobachtet werden. Damit konnte die für eine leistungsfähige Armee wichtige Kameradschaft durch die beschriebenen Maßnahmen von Beginn an vermittelt, gefördert, gelebt und belegt werden.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass sich die Grundausbildung, mit einem intensiveren psychologischen Beitrag im Rahmen der Sportausbildung zur „Körperlichen Leistungsfähigkeit (KLF)“ insgesamt, signifikant positiv auf die Steigerung der physischen und der psychischen Leistungsfähigkeit (PsLF) (Motivation, Aufnahmefähigkeit, Gruppenkohäsion) auswirkt.

Bei mittlerweile bereits konkret geplanten Projekten zur systematischen Entwicklung und Einführung von psychologischen Beiträgen in der neuen 6-monatigen Basisausbildung zum Thema Steigerung der psychischen Leistungsfähigkeit wird eine empirische Evaluation der beobachtbaren und messbaren Effekte von Mentaltraining, Motivationstraining und Förderung von Selbstregulation und Selbstwirksamkeit empfohlen, um damit belastbare, valide Aussagen über die Wirkprozesse und deren Sinnhaftigkeit treffen zu können.

Der Psychologische Dienst im Deutschen Heer sieht sein künftiges Handlungsfeld zur Steigerung der psychischen Leistungsfähigkeit in der neuen Basisausbildung zum einen bei systematisch begleitenden Unterrichten für die Rekruten und zum anderen bei einer beratenden und unterstützenden Begleitung der Ausbilder. Die Ausbilder stehen in einem ständigen Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit einer nachhaltigen Personalregeneration und dem Erreichen definierter Leistungsniveaus der neuen zukünftigen Soldatinnen und Soldaten. So zeigten Schweizer Kollegen (Wyss & Annen, 2012), dass sich ein transformationaler Führungsstil (gekennzeichnet durch Wohlwollen, überzeugende Kommunikation und Vorbildfunktion) positiv auf die Leistungsmotivation von Rekruten auswirkt. Ziel muss es daher sei,

Rekruten-Ausbilder in psychologischen Themenfeldern weiter zu sensibilisieren, ihre Fähigkeiten zur gezielten Reflexion zu stärken und psychologische Trainingskompetenz aufzubauen.

Im Rahmen des bisherigen Pilotlehrgangs konnten dazu folgende Themen identifiziert werden: Motivation, Kommunikation, Gruppendynamik, Stresstoleranz sowie ein motivationsförderlicher und zugleich fordernder Führungsstil.

Ein weiterer Effekt regelmäßigen Coachings der Ausbilder ist die Möglichkeit einer kritischen und zugleich stützenden Begleitung der Psychohygiene für die Ausbilder. Dies ist für deren langfristigen Motivationserhalt und ihre psychische Resilienz gegenüber Zielkonflikten zwischen Regenerations-Vorgaben und ihren eigenen soldatischen Wertvorstellungen von zentraler Bedeutung.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass persönliches Mental- und Motivations-training für Rekruten und Ausbilder zu einer verbesserten psychischen Leistungsfähigkeit führt. Daher sind eine Weiterentwicklung und standardisierte Etablierung dieses Konzepts anzustreben. Mit der Einrichtung einer heeresweiten Arbeitsgruppe „Psychologische Anteile in der neuen 6-monatigen Basisausbildung im Heer“ und mit der Einbindung von Truppenpsychologinnen und Truppenpsychologen in die ersten Pilotdurchgänge eben dieser neuen Basisausbildung ab Oktober 2023 sind die nächsten Schritte in diese Richtung bereits konkret vorgebahnt.

Literatur

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Wyss, T. & Annen, H. (2012). Studie PROGRESS. Einfluss von progressiv aufgebauter körperlicher Belastung, Sport und Führungsstil auf Fitness, Verletzungen, Austritte, militärische Leistungsfähigkeit, Stress und Motivation bei Schweizer Rekruten. Magglingen/Birmensdorf: Interne Studie BASPO/MILAK.

Suizidprävention im ÖBH

Christoph Kabas, Konrad Tamegger & Birgit Schlätzer

1. Einleitung

„Alle 40 Sekunden stirbt irgendwo auf der Welt ein Mensch an Suizid. Auf jeden vollendeten Suizid kommen 20 Suizidversuche. Suizide treten in allen Altersstufen auf und verursachen mehr Tode als alle Kriege und Naturkatastrophen zusammen. Ausgerufen von der WHO findet seit 2003 jeweils jährlich am 10. September der Welt-Suizid-Präventionstag statt, um dafür zu sensibilisieren, dass Suizid eines der größten Gesundheitsprobleme der Welt darstellt. In der Fachwelt (WOLFERSDORF et al. 2008; SONNECK et al. 2016; BMSGPK, 2021) herrscht Einigkeit darüber, dass sich Suizide verhindern lassen. Denn den meisten Suiziden gehen Warnsignale voraus. Je besser und früher diese erkannt werden, desto rascher kann den Betroffenen Hilfe und Unterstützung angeboten werden. Je mehr wir über Suizid und psychische Erkrankungen wissen, umso besser kann uns die Identifikation von suizidalen Anzeichen auch gelingen. Aus diesem Blickwinkel können wir alle eine aktive Rolle einnehmen, um diejenigen zu unterstützen, die eine suizidale Krise durchleben oder durch Suizid einen Angehörigen oder eine nahestehende Person verloren haben. Ein Workshop ist eine von vielen Möglichkeiten, das Bewusstsein, das Wissen und die Sensibilität für dieses Thema bzw. den Umgang mit diesem Thema hinsichtlich präventiver und kurativer Maßnahmen zu stärken. Aus diesem Grund sind wir gerne der Einladung nachgekommen, einen Workshop zum Thema „Suizidprävention im Österreichischen Bundesheer“ im Rahmen des Symposiums „Psychologie im Militär“ durchzuführen.

Nachfolgende Abschnitte sprechen die bereits über mehr als zwei Jahrzehnte zurückreichende Präventionsarbeit im ÖBH an und fokussieren dabei die suizidale Problematik aus dem Blickwinkel des Soldatenberufs mit seinen spezifischen Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Risikofaktoren.

Einleitend wird kurz Bezug auf die suizidale Entwicklung im ÖBH der letzten Jahrzehnte genommen, um nachfolgend die Herausforderungen des Berufs Soldat bzw. Soldatin (NATO, 2018) im Blickwinkel ableitbarer erhöhter Suizidrisiken darzustellen.

Der Beginn des Präsenzdienstes stellt mitunter eine große Herausforderung für heranwachsende junge Menschen dar und kann auch überfordern. In einer Analyse aller Suizide unter Grundwehrdienern im Zeitraum 2000 – 2020 beantworten wir die Fragestellung nach unterschiedlich vulnerablen Phasen hinsichtlich des Suizidrisikos für GWD.

Vielfach ist medial die Rede von der „verlorenen Generation“. Angesprochen wird damit die Betroffenheit der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen im Zuge der COVID Pandemie und die daraus resultierenden Auswirkungen auf diese Altersgruppe hinsichtlich des psychischen Wohlbefindens. Es ist zu erwarten, dass in den nächsten 2 Jahren eine Alterskohorte ihren Grundwehrdienst ableisten wird, die während der Corona-Pandemie eine atypische Adoleszenz erfahren hat. Mögliche Auswirkungen und ggf. erforderliche Maßnahmen des Gesundheitssystems aber auch des Ressorts werden in diesem Abschnitt diskutiert.

Psychologische Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen in Form von vielfältigen Informations-, Beratungs- und Hilfsangeboten durch den Heerespsychologischen Dienst knüpfen ein dichtes Präventionsnetzwerk als Antwort des Ressorts zur Vermeidung von Suiziden und Suizidversuchen von Soldaten und Zivilbediensteten. In diesem Artikel wird das Netzwerk näher beleuchtet.

Was zu tun ist und wo Hilfe abgerufen werden kann, wenn es trotz präventiver Arbeit zum Suizid gekommen ist wird in den abschließenden Ausführungen dieses Artikels ausgeführt.

2. Suizidale Entwicklung im ÖBH von 2000 – 2021

Dass einem der Soldatenberuf in lebensbedrohliche Situationen bringen kann, ist Teil des beruflichen Risikos. Todesfälle sind im ÖBH sowohl im

Rahmen eines militärischen Einsatzes als auch im „Straßenverkehr“ zu beklagen. Daneben stellen aber Suizide eine der häufigsten Todesursachen von Soldaten dar. Wie aus Abbildung 8 zu entnehmen ist, stehen im Zeitraum von 2000 – 2016 77 dienstlichen Todesfällen⁴ nahezu doppelt so viele Todesfälle (148) durch Suizid⁵ gegenüber. Betroffen sind alle „Berufsgruppen“ (Grundwehrdiener, Kadersoldaten, Zivilbedienstete), wenn auch in unterschiedlicher Häufigkeit.

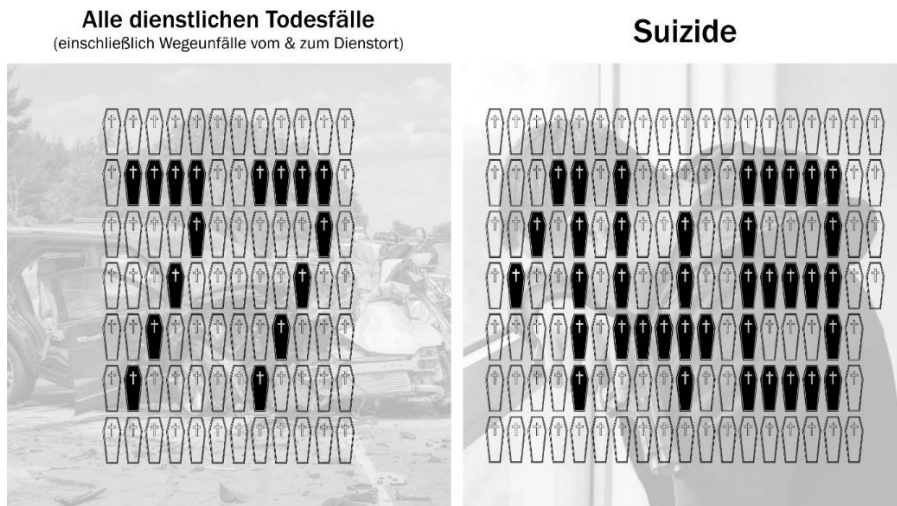


Abbildung 8: Vergleich dienstliche Todesfälle versus Suizide im Österreichischen Bundesheer von 2000 – 2016. (Quelle: interne Datenbank: Besondere Vorfälle)

Jeder Suizid ist als erneuter Appell anzusehen, ihn hinsichtlich der Suche nach möglichen Verbesserungsmöglichkeiten in organisatorischen Abläufen, psychoedukativen Maßnahmen, Unterstützungs- und Betreuungsangeboten zu analysieren, um insbesondere den Schusswaffeneinsatz im Rahmen von suizidalen Handlungen zu erschweren (siehe auch Pkt. 3.1).

⁴ Sonstige Dienstunfälle beinhalten: Unfälle mit Todesfolge im Dienst, Vorfälle mit Todesfolgen im medialen Interesse, Wegunfälle, Todesfälle im Ausland

⁵ Suizide sowohl im Dienst als auch außerhalb der Dienstzeit

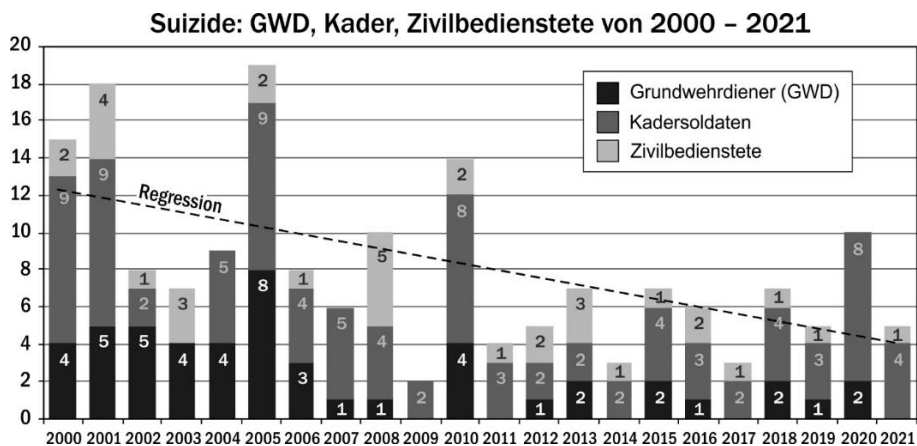


Abbildung 9: Suizidentwicklung im ÖBH von 2000–2021

Die durchschnittliche Anzahl der Suizide (Jahre 2000–2021) liegt bezogen auf die drei Berufsgruppen bei den GWD bei durchschnittlich 2 Suiziden und bei den Kadersoldaten bei durchschnittlich 4,3 Suiziden pro Jahr. Mit durchschnittlich 1,5 Suiziden pro Jahr liegen die Zivilbediensteten deutlich hinter den Grundwehrdienern und Kadersoldaten. Der langjährige statistische Trend (Jahre 2000-2021) ist hinsichtlich der Suizidhäufigkeiten – bei allen drei Gruppen – trotz der steigenden Suizide im Jahr 2020 – weiterhin rückläufig (siehe Abbildung 9).

Betrachtet man die suizidale Entwicklung der letzten zehn Jahre (Jahre 2012–2021) und vergleicht sie mit der Entwicklung seit dem Jahr 2000, so zeigen sich in den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen doch deutliche Unterschiede hinsichtlich der Entwicklung der Suizidhäufigkeiten. Im 10-Jahresrückblick (Jahre 2012–2021) zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Regression beim Kaderpersonal ($r=0,64$). Diese Entwicklung ist dem Umstand geschuldet, dass es im Jahr 2020 zu einem ungewöhnlichen Anstieg der Suizidfälle bei den Kadersoldaten kam, was sich 2021 nicht in dem Ausmaß wiederholte. Mögliche Erklärungen dafür sind die schon länger beobachtbaren wachsenden beruflichen Anforderungen des Berufskaders („Überdehnung“) und eine Zunahme psychischer Belastungen infolge der Corona-Pandemie. Bei den GWD und bei den Zivilbediensteten setzt sich der positive Trend,

wenn auch nur schleichend, der letzten zehn Jahre weiter fort ($r=-0,10$ | GWD; $r=-0,69$ | Zivilbedienstete).

3. Erhöhtes Suizidrisiko im ÖBH

Aus der Suizidforschung kennen wir eine Reihe an Risikofaktoren, die eine suizidale Handlung wahrscheinlicher machen. Im Kontext mit den „perso-nellen“ und organisationskulturellen Besonderheiten des ÖBH können diese Risikofaktoren eine zusätzliche Beschleunigung erfahren (Kabas, Schlatzer & Tamegger, 2020).

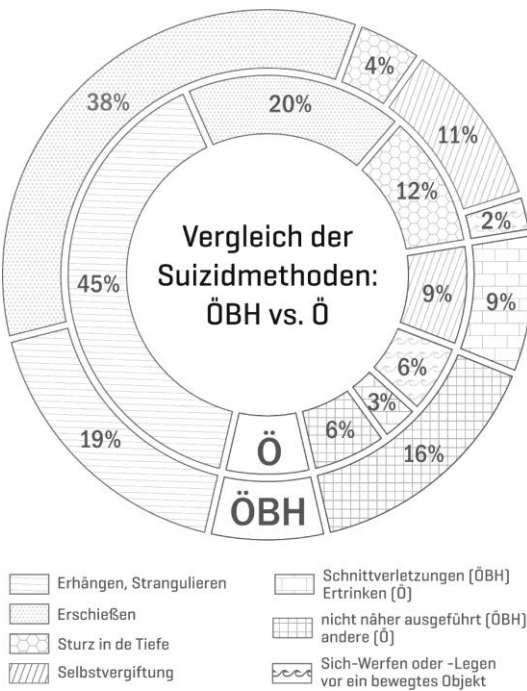


Abbildung 10: Vergleich: Wahl der Suizidmethoden ÖBH – Allgemeinbevölkerung

3.1 Zugang zu Suizid-mitteln

Ein weiterer Risikofaktor für Suizide ist der Zugang zu Suizidmitteln. Waffen sind ein normales Arbeitsmittel für Soldat:innen und berufsbedingt zu Übungs- oder Einsatzzwecken erforderlich und leicht zugänglich. Es ist daher nicht überraschend, dass die Suizidmethode Erschießen im Bundesheer deutlich häufiger zur Anwendung kommt als in der Allgemeinbevölkerung. Abbildung 10 zeigt, dass laut österreichischem Suizidbericht

2018 (BMSGPK, 2021) 20% der österreichischen Suiziden-

ten die Methode des Erschießens wählen. Im Vergleich dazu entscheiden sich nahezu doppelt so viele Angehörige (38%) des Österreichischen Bundesheeres ihr Leben mit der Schusswaffe zu beenden. Genau umgekehrt verhält es sich mit der am zweithäufigsten gewählten Methode. Knapp jeder

fünfte (19%) ÖBH-Angehörige suizidiert sich durch Erhängen. In der Allgemeinbevölkerung ist es nahezu jeder Zweite (45%). Dies darf durchaus als Indiz dafür gewertet werden, dass die Verfügbarkeit des Suizidmittels – wie eingangs angesprochen – die Wahl dieses zu beeinflussen scheint.



Abbildung 11: Waffen als „normales Arbeitsmittel“.

3.2 Waffen als „normales“ Arbeitsmittel

Ein wesentlicher Teil der soldatischen Ausbildung beschäftigt sich mit Waffen- und Schießkunde. In der Waffen-ausbildung sind die Sicherheitsbestimmungen ein wichtiger Teil und es wird wiederholt auf die grundsätzliche Gefährlichkeit von Waffen hingewiesen. Nichtsdestotrotz ist es Ziel der Ausbildung, die Waffe, wenn erforderlich, auch zum Einsatz

bringen zu können. Dabei wird u.a. durch Drill der Einsatz von Waffen als „Arbeitsinstrument“ trainiert. Damit gehört es viel eher zum Mindset eines Soldaten bzw. einer Soldatin die Waffe nicht nur als etwas Gefährliches, sondern auch als ein zweckmäßiges Arbeitsmittel anzusehen (siehe Abbildung 11). Dies kann in suizidalen Krisen dazu beitragen, dass Soldat:innen gegebenenfalls Schusswaffen auch eher als Suizidmittel in Betracht ziehen als Personen in der Allgemeinbevölkerung (siehe Abbildung 10).

3.3 „Männer“ und „Alter“

Aus zahlreichen wissenschaftlichen Abhandlungen ist bekannt, dass das allgemeine Suizidrisiko von Männern um das ca. drei- bis vierfache gegenüber Frauen erhöht ist (BMSGPK, 2021). Da im Personalstand des Bundesheeres die Männer deutlich überwiegen, ist die Suizidwahrscheinlichkeit allein durch

dieses Ungleichgewicht der Geschlechter im Vergleich mit der Allgemeinbevölkerung erhöht. Zudem zeigen Forschungsergebnisse, dass die Suizidrate mit dem Lebensalter (BMSGPK, 2021) steigt. Da das Durchschnittsalter im Bundesdienst respektive im BMLV im Vergleich mit der Erwerbsbevölkerung in der Privatwirtschaft um mehr als 5 Jahre höher liegt (5,8 Jahre – BMKÖS, 2022), ergibt allein dieser Umstand eine altersbedingt höhere Suizidwahrscheinlichkeit im ÖBH.

3.4 Menschenbild und Organisationskultur

Einen Beruf zu wählen, der als ultima ratio sogar den Verlust des eigenen Lebens inkludiert, setzt eine gewisse „persönliche Härte“ voraus, die in den meisten anderen Berufen nicht in dieser Form verlangt wird (siehe auch Abbildung 4). Um für den Einsatz gut vorbereitet zu sein, ist es daher auch Ziel der Ausbildung, schwierige und extrem belastende Situationen bewältigen zu lernen. Dabei ist es mitunter erforderlich „hart im Nehmen“ zu sein. Diese Härte im Umgang mit sich selbst kann sich auch auf andere Lebensbereiche generalisieren. Es kann zur Gewohnheit werden, eine „Kargheit“, auch gegenüber sich selbst, als üblich anzusehen. Hinzu kommt ein Befund, der aus der genderspezifischen Gesundheitsforschung attestiert wird, dass Männer – wenn überhaupt – eher spät externe Hilfe in Anspruch nehmen als beispielsweise Frauen.

Relativiert wird dieses „karge“ Verhalten durch die soldatische Ressource „Kameradschaft“. Dies hilft, beruflichen Schwierigkeiten gemeinsam zu begegnen. Der soldatische Korpsgeist kann auch dazu führen, dass man(n) die „Dinge unter sich regelt“ und fachliche externe Expertise nicht hinzuziehen möchte, da dies als Mangel an eigener Stärke oder Kameradschaft gewertet wird. In diesem Sinne kann Kameradschaft auch überstrapaziert werden, bis hin zu Co-Abhängigkeit.

Als Ressource ganz allgemein wirkt die von Soldat:innen verlangte körperliche Fitness. Aber auf den Körper zu achten, schließt mitunter nicht automatisch die Psyche mit ein.

4. Analyse der Suizidfälle von Grundwehrdienern: 2000 – 2020

Suizidalität in Abhängigkeit von der Zeitdauer des GWD. Als Ausgangspunkt wurden alle 50 Suizidfälle von Grundwehrdienern von 2000 bis 2020 untersucht und erhoben, in welchem Ausbildungsmonat seit Beginn des GWD der Suizid vorgefallen ist. Im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2006 dauerte der Grundwehrdienst noch 8 Monate. Ab 2006 wurde der Grundwehrdienst auf 6 Monate verkürzt. Daher wurden für beide Zeitabschnitte die Suizidfälle gesondert ausgewertet und über die Ausbildungsmonate: 8-monatiger GWD mittels roter Linie; 6-monatiger GWD mittels schwarz strichlierte Linie (siehe Abbildung 12).

Zwei vulnerable Phasen – die Analyse hat ergeben, dass es im Wesentlichen zwei Phasen (schraffierte Monate) gibt, in denen eine erhöhte Suizidalität im Grundwehrdienst auftritt: (1) In der Einstiegsphase, d.h. im 1. Monat bzw. (2) in der Mitte des Grundwehrdienstes – also um das 5. Monat.

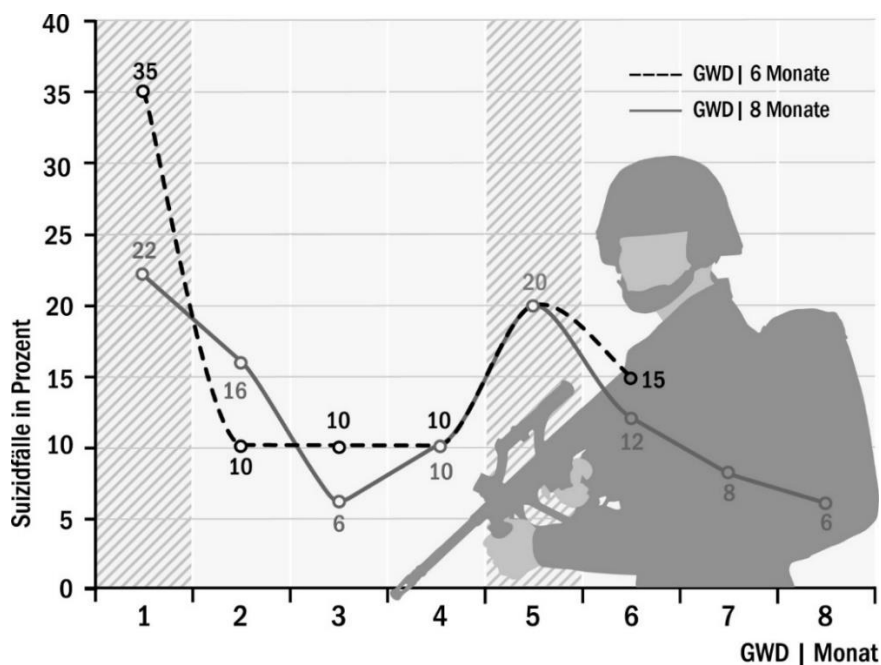


Abbildung 12: Suizidrisiko in Abhängigkeit von der Dauer des Grundwehrdienstes (Analyse 2000–2020)

Anmerkung: Würde der zeitliche Aspekt der Ausbildung keine Rolle spielen, dann müsste die statistische Wahrscheinlichkeit für eine Selbsttötung in jedem Ausbildungsmonat gleich hoch sein, d.h. keinen wellenartigen Verlauf zeigen und die Linie der Suizidfälle müsste möglichst parallel zur Zeitachse verlaufen.

Erklärungsansätze

(1) Anpassungsphase – der Beginn des Präsenzdienstes kann eine große Herausforderung für heranwachsende Menschen darstellen. Die oftmals neue Situation – von daheim weg zu sein und der Druck unter ungewohnten Bedingungen anstrengende Leistungen erbringen zu müssen, kann überfordern. Während das bekannte soziale Umfeld, Familie und Freunde weniger leicht verfügbar sind, wirkt das beim Bundesheer vorherrschende Miteinander manchmal bedrohlich. Die meisten Menschen besitzen geeignete Strategien und innerliche Ressourcen, um sich flexibel auf solche geänderten Gegebenheiten einzustellen und einen geeigneten Umgang damit zu finden. Bei Personen, die durch familiäre, berufliche oder partnerschaftliche Sorgen bereits vorbelastet sind, werden verfügbare Ressourcen für deren Bewältigung benötigt bzw. werden bereits stark beansprucht. Wenn eigene Ressourcen nur eingeschränkt zur Verfügung stehen, Verarbeitungsmechanismen nicht mehr greifen, es an Bewältigungsstrategien mangelt, Gedanken um Probleme kreisen und sich der Handlungsspielraum in einer aktuellen Belastungssituation (subjektiv) zunehmend einengt, scheint es für den Betroffenen schier unmöglich, flexibel zu reagieren und jene „Anpassungsleistung“ zu vollbringen, die einem in den ersten Wochen des Grundwehrdienstes abverlangt werden. Dies zeigen auch Untersuchungen der Grundwehrdiener, wo bei ca. der Hälfte der vorzeitig entlassenen Grundwehrdiener psychische Probleme eine Rolle spielen.

(2) Die Tiefen der Ebene oder der „Dämon der Mitte“ - schon die Wüstenväter kannten bei ihren „geistigen Übungen“ das psychologische Phänomen, dass bei längeren Vorhaben die Motivation oft genau in der Mitte nach-

lässt und es besonders viel Anstrengung benötigt in der Mitte der meditativen Praxis nicht abzubrechen, sondern bis zu Ende der Übung durchzuhalten. Sie nannten dies den „Mittagsdämon“. In der Mitte eines Vorhabens gilt es, die „Tiefen der Ebene“ zu durchqueren und nicht aufzugeben. In der Militärpsychologie ist dieses Phänomen aus Auslandseinsätzen bekannt. Speziell in der Mitte des Einsatzes kommt es vermehrt zu motivationalen Schwierigkeiten. Am Anfang eines Einsatzes fokussiert sich die Aufmerksamkeit noch auf das Neue und das Herstellen und Verbessern der Abläufe. Geht der Einsatz zu Ende wirkt der bevorstehende Abschluss motivierend und mobilisiert noch einmal die eigenen Kräfte. In der Mitte ist es motivational am schwierigsten. Dieser Phasenverlauf kann psychologisch so erklärt werden, dass in der Anfangsphase eines Vorhabens, wenn vieles neu ist, das Interesse und die Aufmerksamkeit groß sind – die Dynamik des Anfangs einem trägt. Wird allerdings die Dynamik zu stark bzw. wird man von den „neuen Eindrücken überwältigt“, kann es auch vorkommen, dass man das Vorhaben gleich abbricht (siehe oben Anpassungsphase). Nach den ersten Ausbildungsmonaten (1.–3. Monat) ist das ÖBH schon bekannt und es beginnt sich eine gewisse Routine bzw. Langeweile einzuschleichen. Es kommt oft nicht mehr viel Neues dazu. Ist das Ende absehbar, so entstehen neue Perspektiven und das kann wieder motivierender wirken und einen tragen.

Empfehlung

Die oben angesprochene Analyse soll dazu dienen, sich in der Ausbildung und im Umgang mit Grundwehrdienern bewusst zu machen, dass der 1. Monat der Ausbildung ein besonders fordernder ist. Die Fähigkeit erhöhter psychischer Belastbarkeit ist ein Ausbildungsziel und daher selten schon zu Beginn des GWD bei Grundwehrdienern gegeben. Es mag daher oft zweckdienlicher sein, am Anfang Druck herauszunehmen und die Fähigkeit, mit Belastungen konstruktiv umgehen zu können, erst sukzessive in der Ausbildung aufzubauen und zu fördern. Auch in der Mitte der Ausbildung, wenn sich die Routine breitmacht, kann ein motivationales Tief entstehen. Es darf daher eine frühzeitige und wiederholte Information der GWD über die internen Präventionsmaßnahmen und Hilfsangebote empfohlen werden. Dazu

gehört die baldige Durchführung des Abschnittes BAK-08b der Basisausbildung für GWD mit dem Feinziel „Anzeichen von Suizidalität von Kameraden erkennen und geeignete Maßnahmen treffen“. Weiters darf auf die frühzeitige und wiederholte Information der Grundwehrdiener in Bezug auf das telefonische Helpline-Service (Tel: 050201 99 16 56 | IFMIN 90 127 08 09) verwiesen werden.

Unersetzbar ist und bleibt die ständige Fürsorge und Aufmerksamkeit der Kommandanten und Kameraden vor Ort gegenüber den ihnen anvertrauten Grundwehrdienern, insbesondere in den oben beschriebenen vulnerablen Phasen des GWD.

5. Herausforderungen „Generation COVID“

Suizid ist in Österreich in der Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen nach tödlichen Verletzungen/Unfällen die zweithäufigste Todesursache (BMSGPK, 2021). Daher bedarf es für diese vulnerable Gruppe, die infolge der COVID-19 Pandemie die höchste Rate an psychischen Belastungen aufweist und Pandemiebedingt unter enormen Druck steht, vermehrte Sensibilität und Aufmerksamkeit.

Viele Jugendliche und junge Erwachsene werden aufgrund der COVID-19 Pandemie an ihre Belastungsgrenzen herangeführt. Es ist zu erwarten, dass in den nächsten 2 Jahren eine Alterskohorte ihren Grundwehrdienst ableisten wird, die während der Corona-Pandemie eine atypische Adoleszenz erfahren hat. Hierbei geht es nicht nur um schulische bzw. berufliche Belastungen, sondern auch um die Sorge um Familienangehörige und Freunde sowie die Verunsicherung aufgrund der allgemeinen COVID-19 Entwicklungen seit nunmehr knapp zwei Jahren. Diese Alterskohorte scheint zwar weniger stark direkt von einer COVID-19 Erkrankung bzw. einem „schweren Verlauf“ dieser Erkrankung betroffen zu sein, aber viel stärker unter den indirekten Bedingungen und sozialen Einschränkungen (wie bspw. Lockdowns, Home-Schooling, erhöhte familiäre Konflikte etc.) zu leiden. Dies wiegt insofern schwerer, da es gerade in dieser Lebensphase für Jugendliche

und junge Erwachsenen typisch und wichtig ist, sich vom Elternhaus abzunabeln und genau diese Möglichkeit wurde durch die Kontaktbeschränkungen während der Pandemie stark eingeschränkt. Was wiederum zu einer vermehrten Nutzung bzw. Flucht in virtuelle Räume beigetragen hat. Mittlerweile sind zwar die harten Kontaktbeschränkungen und Schulschließungen vorbei, aber dennoch machen vor allem Leistungsdruck, Zukunftsängste und das Gefühl, nicht zu wissen, wie es weitergeht, vielen Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu schaffen. Diese Belastungselemente spiegeln sich auch im ÖBH in den psychologischen Gesprächen mit den Stellungspflichtigen an den Stellungskommissionen sowie in den nachgefragten Betreuungsgesprächen des Psychologischen Dienstes mit Grundwehrgliedern wider, in denen vermehrt das Thema „Corona“ und diesbezügliche Belastungsreaktionen vorkommen. Auch Suizidgedanken können in Krisenzeiten häufiger auftreten.

In einer Studie der Donau-Universität Krems in Kooperation mit der Medizinischen Universität Wien sowie in Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung wurde die psychische Gesundheit von ~3000 Schülerinnen und Schüler österreichweit im Alter von 14 – 20 Jahren im Zeitraum von 3. – 28. Februar 2021 untersucht (PIEH, PLENER & PROBST, 2021). Es zeigte sich ein deutlicher Anstieg psychischer Belastungen: 56% leiden unter einer depressiven Symptomatik, die Hälfte leidet unter Ängsten und ein Viertel unter Schlafstörungen. Auch zeigt das Ergebnis einen deutlichen Anstieg der Handynutzung bei gleichzeitiger Abnahme der körperlichen Bewegung: ~ die Hälfte der Befragten verbringt täglich fünf oder mehr Stunden am Smartphone. Dieser Umstand ist bedenklich, da mit steigender täglicher Handynutzung, die Häufigkeit psychischer Beschwerden deutlich zunimmt.

Eine vorerst noch online publizierte weiterführende Studie der Donau-Universität Krems (PIEH et al. 2021), an der ~1500 Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 14 – 20 Jahren österreichweit im Zeitraum von Oktober bis November 2021 befragt wurden, unterstreicht diese alarmierenden Ergebnisse, wonach 62% der befragten Mädchen und 38% der Burschen

eine zumindest mittelgradig depressive Symptomatik aufweisen. Die Häufigkeit depressiver Symptome, Angstsymptome und Schlafstörungen haben sich demnach verfünf- bis verzehnfacht. Besonders besorgniserregend ist zudem das Ergebnis dieser Befragung, dass $\sim 1/5$ der Mädchen und 14% der Burschen wiederkehrende suizidale Gedanken aufweisen, das heißt, sie denken entweder täglich oder an mehr als der Hälfte der Tage an Suizid.

Auch das telefonische Helplineservice „Rat auf Draht“ verzeichnet einen besorgniserregenden Anstieg bei Beratungen zu Angstzuständen, Essstörungen, familiären Konflikten und Suizidgedanken von Kindern und Jugendlichen. So sind Beratungen zum Thema Suizid im Vergleich zum Vorjahr im Jahr 2021 um $\sim 20\%$ gestiegen. Viele Jugendliche mit Suizidgedanken fühlen sich oft emotional eingengt und kraftlos, um einen Ausweg aus einer schwierigen Situation zu erreichen. Bei täglich durchschnittlich vier Beratungen zum Thema Suizid, steige allgemein der Druck auf Kinder und Jugendliche (Rat auf Draht, 2021).

Diese Studienlage hat auch dazu beigetragen, dass von der Bundesregierung am 18.02.2022 das Projekt „Gesund aus der Krise“ vorgestellt wurde, mit Hilfe dessen junge Menschen bis 21 Jahre einen niederschweligen Zugang zu psychologischer und psychotherapeutischer Behandlung erhalten sollen.

Auch im ÖBH ist eine Häufung der Suizidgedanken bzw. Suizidankündigungen 2021, vor allem bei Grundwehrgenossen, deutlich erkennbar, was sich auch in den zunehmenden Anrufen im Kontext von Suizidgefährdung beim internen Helpline-Service des ÖBH widerspiegelt. Es ist daher eine erhöhte Aufmerksamkeit geboten, die psychosozialen Folgen der COVID-19 Pandemie und diesbezügliche Belastungsreaktionen, insbesondere bei Grundwehrgenossen, stärker zu berücksichtigen und ggf. Unterstützung auf verschiedenen Ebenen anzubieten.

Empfehlungen

Da zu erwarten ist, dass die COVID-19 Pandemie noch eine weitere Zeit belastend wirken wird und ein Anstieg an suizidalen Handlungen (z.B. An-

kündigungen) von Ressortangehörigen für das Jahr 2022 nicht ausgeschlossen werden kann, ist es bedeutsam, weiterhin auf ausreichende persönliche Ressourcen zu achten und von Seiten der Organisation vermehrt psychologische Betreuungskapazitäten dem Suizidgeschehen entsprechend entgegenzuhalten. Besondere Achtsamkeit bedarf die Altersgruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die die höchste Rate an psychischen Belastungen in der Pandemie aufweist. Daher ist es für die Ausbildung und im Umgang mit Grundwehrdienern empfehlenswert, die psychosozialen Belastungen der COVID-19 Pandemie mit zu berücksichtigen und Resilienz-fördernd zu agieren.

6. Präventionsnetzwerk des Heerespsychologischen Dienstes (HPD)

Suizidalität und Suizidprävention nimmt für das ÖBH einen hohen Stellenwert ein (KABAS, SCHLATZER & TAMEGGER, 2020). Um den einsatzbedingten und organisatorischen Herausforderungen wirksam begegnen zu können (KLINGLER, 2016), bietet das Leistungsspektrum des HPD ein dichtes Informations-, Beratungs- und Hilfsangebot Psychologische Präventionsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen haben in den vergangenen Jahren einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Suiziden und Suizidversuchen von SoldatInnen und Zivilbediensteten des ÖBH geleistet und sind in Zeiten der Veränderung bzw. besonderer Herausforderungen („Covid-19-Pandemie“) wichtiger denn je. Insbesondere der Sensibilisierung von Mitarbeiter:innen zum Thema Suizid kommt eine wesentliche Rolle zu. Eine effektive Prävention muss daher auf mehreren Ebenen ansetzen (siehe Abbildung. 6).

Bereits bei der **Stellungsuntersuchung** (WALLNER, 2016) und den **Eignungsuntersuchungen** (Kaderauswahl, Auslandseinsatz etc.) wird die potentielle berufliche Belastbarkeit psychologisch untersucht (KABAS, LANGER & MOSER, 2015).

Eine besondere Rolle in der Prävention kommt der Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung zu. **Primärprävention** zielt darauf ab, suizidalen Entwicklungen vorzubeugen und Risiken möglichst vorzeitig zu erkennen.

Hierzu finden im ÖBH im Rahmen der primärpräventiven Suizidprävention regelmäßig Kaderfortbildungen statt. **Sekundärprävention** hat die Aufgabe der frühzeitigen Unterstützung und Behandlung von Mitarbeitern. Im Rahmen der Sekundärprävention erfolgen nach einem Suizid eines Mitarbeiters notfallpsychologische Maßnahmen (KABAS, 2016). Zudem wird an der betroffenen Dienststelle nach einem Suizid eine psychoedukative Kaderfortbildung zum Thema Suizidprävention durchgeführt.

Für Grundwehrdiener (GWD) gibt es ein eigenes Ausbildungsmodul im Rahmen der Basisausbildung im Abschnitt BAK-08b mit dem definierten Feinziel „Anzeichen von Suizidalität von Kameraden erkennen und geeignete Maßnahmen treffen“. Mit dieser suizidpräventiven Ausbildungsmaßnahme erreicht das ÖBH jährlich eine große Anzahl junger Männer und Frauen. Diese Maßnahme stellt damit eine allgemein gesundheitsprophylaktische Leistung dar, die für diese Altersgruppe nicht unwesentlich ist, da Suizide in dieser Altersgruppe (19 bis 25 Jahre) nach (Verkehrs-)Unfällen die zweithäufigste Todesursache sind (BMSGPK, 2021). Aufgrund des verstärkten Einsatzes von GWD an österreichischen Grenzen (sihpol AssE) ist es notwendig, diese Gruppe – neben KPE-Soldaten – besonders auf mögliche Belastungsfolgen, die in derartigen Einsätzen entstehen können, vorzubereiten.

Ein wichtiges niederschwelliges Instrument der Suizidprävention ist das **Helpline-Service** (HLS, Tel: 050201 99 16 56 | IFMIN 90 127 08 09). Das HLS (BMLV, 2015) bietet 24/7 telefonische psychologische Hilfestellung für Soldaten, Zivilbedienstete des Ressorts sowie deren Angehörige. Beim HLS kommt es regelmäßig zu Anrufen im Kontext von Suizidgefährdung. Bei den meisten dieser Anrufe handelt es sich um die Sorge um Kameraden oder Angehörige. All diesen Fällen wird nachgegangen und den Betroffenen psychologische Beratung und Betreuung angeboten.

Stellt sich heraus, dass „Gefahr im Verzug“ besteht, so werden die Ressourcen des Sanitätswesens eingebunden und Betroffene den **klinisch- und gesundheitspsychologischen Ambulanzen der Sanitätszentren** (ehemals

Abbildung 13: Präventionsnetzwerk des ÖBH



Anlaufstellen insbesondere für GWD, wenn z.B. im Grundwehrdienst in den Anfangswochen eine Anpassungskrise (Trennung von Familie, Partner, Wohnortwechsel etc.) entsteht. Für längerfristige Behandlungen und Therapien, z.B. aufgrund einer PTBS nach einem Vorfall im Auslandseinsatz, steht die Fachambulanz für Psychotraumatologie des Sanitätszentrums West in Innsbruck zur Verfügung.

Die Suizidprävention des HPD zielt grundsätzlich auf die internen Beschäftigten des ÖBH ab. Im Suizidfall kann es vorkommen, dass anfänglich auch notfallpsychologische **Maßnahmen für die Angehörigen** gesetzt werden. In der Regel erfolgt dann die Weiterbetreuung durch externe Angebote, u.a. durch die regionalen Kriseninterventionsteams oder sonstigen psychosozialen Einrichtungen. Zur besseren Kooperation und Koordination mit anderen Einsatzorganisationen und Betreuungseinrichtungen ist der HPD auch Mitglied der österreichischen Plattform Krisenintervention/Akutbetreuung (www.plattform-akutbetreuung.at) und nimmt hier regelmäßig an Vernetzungs- und Fortbildungsveranstaltungen teil.

Im **HPD-Informationsfolder „Suizidprävention“** werden den Bediensteten und Grundwehrdienern des Ressorts Informationen zu Ursachen von Suiziden, Erkennen von suizidgefährdeten Personen sowie Informationen zum Umgang mit Betroffenen und weiterführende Hilfsangebote für Betroffene zur Verfügung gestellt. Bei Schulungen und Fortbildungen des eigenen psychologischen Fachpersonals wird regelmäßig das Thema Suizidprävention thematisiert. So wurden im Zuge der Weiterentwicklung des internen „Peer-Systems“ durch den HPD neue wissenschaftliche Erkenntnisse der Suizidprävention eingearbeitet (BMLV, 2020). Dieser **Folder** wird u.a. im Rahmen von Veranstaltungen und Schulungen verteilt, kann aber auch direkt beim Heerespsychologischen Dienst bezogen werden.

7. Anlassfall Suizid

Wenn eine Person davon spricht, dass sie sich das Leben nehmen möchte, sollten Sie dies immer ernst nehmen. Oft wird es notwendig sein, **professionelle Hilfe** (z.B. Psychologe) zu holen. Besprechen Sie die Notwendigkeit

dieser Unterstützung mit dem Betroffenen. Sie können auch gemeinsam mit dem Betroffenen Hilfseinrichtungen aufsuchen. Lassen Sie eine Person bei Suizidgefahr nicht alleine. Denken Sie auch daran, dass Sie verpflichtet sind, Menschen bei Gefahr Hilfe zu leisten.

Bei Notfällen (z.B. bei unmittelbaren Suizidankündigungen) sollten Sie umgehend die **Rettung** unter der Telefonnummer 144 oder die **MP / Polizei** unter der Telefonnummer 133 verständigen (= Gefahrenabwehr und Prävention bei Selbst- und Fremdgefährdung) oder das **Helpline-Service** (HLS, Tel: 050201 99 16 56) kontaktieren.

Bei suizidgefährdeten Personen dient die **Krisenintervention** der kurzfristigen Stabilisierung und Zuführung zu weiteren Hilfseinrichtungen. Nach einem Todesfall hilft das Kriseninterventionsteam (KIT) den Abschied vom Verstorbenen und die Anerkennung des Todes zu ermöglichen. Das unterstützt erfahrungsgemäß die ersten Schritte in einen gesunden Trauerprozess und das Wiedergewinnen der Handlungsfähigkeit.

Kontaktinformationen zu Einrichtungen, die **sowohl Betroffenen als auch Angehörigen** und anderen Helfern im Akutfall Hilfe und Beratung anbieten, finden Sie unter Krisentelefone und Notrufnummern:

- **Telefonseelsorge:** Tel.: 142 (Notruf); täglich 0-24h; www.telefonseelsorge.at (Telefon-, E-Mail- und Chat-Beratung für Menschen in schwierigen Lebenssituationen oder Krisenzeiten)
- **Männernotruf:** Tel.: 0800 246 247; www.maennernotruf.at (bietet Männern in Krisen- und Gewaltsituationen österreichweit rund um die Uhr eine erste Ansprechstelle)
- **Frauenhelpline:** Tel.: 0800 222 555; www.frauenhelpline.at (bietet rund um die Uhr Informationen, Hilfestellungen, Entlastung und Stärkung – auch in Akutsituationen)
- **Ö3 Rotes Kreuz Kummernummer:** Tel.: 116 123 (die Ö3-Kummernummer ist aus allen Netzen zum Nulltarif erreichbar, absolut anonym;

täglich von 16 bis 24 Uhr. Die Ö3-Kummernummer ist eine Erstanlaufstelle für alle Menschen in persönlichen Notlagen)

Kinder- und Jugendliche:

- Die Website **bittelebe.at** richtet sich gezielt an Kinder und Jugendliche
- **Rat auf Draht:** Tel.: 147. Beratung für Kinder und Jugendliche. Anonym und rund um die Uhr. **www.rataufdraht.at**
- **Kindernotruf:** Tel.: 0800 567 567. Der Kindernotruf ist eine 24-Stunden Telefonberatung in akuten Krisen sowie Konfliktsituationen

ÖBH

Im Rahmen der **Sekundärprävention** erfolgen nach einem Suizid eines Mitarbeiters notfallpsychologische Maßnahmen:

- Helpline-Service: Tel: 050201 99 16 56
- BV-Meldung - „Besondere Vorfälle“ gem. VBl. I Nr. 4/2018; GZ S93112/1-LZ/2017
- Peer-System – Hauptaufgaben: erste Betreuungs- und Beratungstätigkeit vor Ort; Herstellung der Verbindung zu Vorgesetzten und/oder HPD (BMLV, 2020)
- Krisenintervention – kurzfristige Akutbetreuung noch mitten im Einsatzgeschehen bzw. kurz danach – sie schließt das „Fenster“ zwischen dem traumatischen Ereignis und professioneller psychosozialer Nachbetreuung durch Notfallpsychologen/Fachärzten.

Krisenintervention für Angehörige – können die regionalen Kriseninterventionsteams aktiviert werden.

Sekundärpräventiv sind innerhalb eines Jahres nach dem Suizid eines Mitarbeiters an der betroffenen Dienststelle psychoedukativ eine Kaderfortbildung zum Thema Suizidprävention durchzuführen.

Literatur

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport BMKÖS. (2022). Personalbericht. Das Personal des Bundes 2022. Wien: BMKÖS.

Bundesministerium für Landesverteidigung BMLV. (2015). Psychologischer Dienst: „Helpline-Service“ (HLS) für Soldaten, Zivilbedienstete im Ressort des BMLVS und deren Angehörige – Durchführungsbestimmungen. Erlass des BMLV vom 21. Juli 2015, GZ S93140/32-PersFü/2015. Wien: BMLV.

Bundesministerium für Landesverteidigung BMLV. (2020). Peer – psychologische Ersthelfer. Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Einsatz von qualifiziertem Personal - Durchführungsbestimmung. Erlass des BMLV vom 9. Jänner 2020, GZ S93142/1-PersFü/2020. Wien: BMLV.

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz BMSGPK. (2021). Suizid und Suizidprävention in Österreich. Wien: BMSGPK.

KABAS, C. LANGER, C. & MOSER, G. (2015). Suicide risk factors of conscripted soldiers: 14th European Congress of Psychology (EFPA), 7-10 July 2015, Mailand.

KABAS, C. (2016). Militärpsychologie: Arbeitspsychologie im Bundesministerium für Verteidigung. Psychologie in Österreich, 36, 36-40.

KABAS, C. SCHLATZER, B. TAMEGGER, K. (2020). Suizidalität: Herausforderungen der Suizidprävention im Österreichischen Bundesheer. Psychologie in Österreich, 40, 26-33.

KLINGLER, O. (2016). Militärpsychologie: Posttraumatische Belastungsstörung bei Soldatinnen und Soldaten. Psychologie in Österreich, 36, 28-35.

NATO (2018). Military Suicide Prevention – Technical Report TR-HFM-218.

PIEH, C. PLENER, PL. PROBST, T. DALE, R. HUMER, E. (2021). Assessment of mental health of high school students during social distancing

and remote schooling during the COVID-19 pandemic in Austria. JAMA Network Open, 4(6), doi:10.1001/jamanetworkopen.2021.14866.

PIEH, C. et al. (2021). Mental health burden of high school students 1.5 years after beginning of the COVID-19 pandemic in Austria. Unveröffentlichte Studie. Online im Internet unter: <https://www.donau-uni.ac.at/de/aktuelles/news/2021/psychische-belastung-bei-jugendlichen-weiterhin-hoch.html> (21.02.2022).

Rat auf Draht (2021). 'Täglich 4 Beratungen zum Thema Suizid. URL: <https://www.rataufdraht.at/pressemitteilungen/taglich-4-beratungen-zum-thema-suizid> (21.02.2022).

SONNECK, G. KAPUSTA, N. TOMANDL, G. & VORACEK, M. (2016). Krisenintervention und Suizidverhütung. Wien: utb facultas.

WALLNER, M. (2016). Militärpsychologie: Psychologie im Stellungsverfahren. Psychologie in Österreich, 36, 83-83.

WOLFERSDORF, M. BRONSICH, TH. & WEDLER, H. (2008). Suizidalität. Regensburg: S. Röderer.

Was kann eine Führungsperson in einer belastenden Situation für sich selbst tun?

Frank Fischer

Eine systemisch-konstruktivistische Resilienzreise von Palo Alto nach Heidelberg

„Resilienz ist keine spezielle Technik oder Methode, Resilienz wird als Metamodell angesehen, welches günstige Faktoren, Einstellungen, Strategien, Eigenschaften und Handlungsweisen beschreibt, die sich als bisher effizient und wirkungsvoll in der Auseinandersetzung mit Herausforderungen und krisenhaften Situationen gezeigt haben.“

Der Workshop lässt sich funktional als zweieinhalbstündiges Angebot verstehen, die pragmatische Bedeutung der Lexeme „Problem“, „Schwierigkeit“ und „Resilienz“ in der Funktion als Führungskraft zu reflektieren und neue, ziieldienlichere Handlungsalternativen selbstwirksam zu entwickeln.

Von entscheidender Bedeutung – generell bei Führungskräfte trainings und speziell in streng hierarchisch geführten Unternehmen – ist der Umstand, dass die Handlungsalternativen so unschwellig wie nur möglich angeboten werden, da sonst Tiraden wie:

„Soll das heißen, ich bin eine schlechte Führungskraft, weil ich das nicht gewusst/gemacht habe?“

oder:

„Sie behaupten also, unser Management Regelkreis funktioniert nicht immer? Dann bin ich raus!“

getriggert werden und schlimmstenfalls das Seminar erbost abgebrochen wird.

⁶ Weber (2022)

Von Seiten des Seminar-Designs wird diesem Umstand insofern Rechnung getragen, als die Methoden oder Handlungsalternativen entweder in Form einer Metapher⁷ (mit Fokus Kontextwechsel, also bei einem behördlichen Führungskräfte-Training Beispiele aus der Privatwirtschaft und vice versa) oder als anonymisierte und humoristische Geschichte aus „vergangenen Workshops“ des Trainers angeboten werden.

Dieser Zugang hat sich für die/den Trainer:in als besonders nützlich erwiesen, da hier schon systemimmanent verhindert wird, dass sich die Seminar-Teilnehmer:innen in der Situation der zu Belehrenden erleben, sondern aus der Metaperspektive die Irrwege und Trugschlüsse von „anderen Führungskräften“ mitfühlen und reflektieren können.

Im Rahmen der Reflexionsrunden nach dem jeweiligen Theorieinput werden dann, im Sinne der Lösungsfokussierung nach Steve de Shazer, die Teilnehmenden gebeten auszuführen, was sie als Führungskraft nun aufgrund dieser neuen Erkenntnissen machen **würden**, wenn sie dieses Problem **hätten**, gerne auch anhand eines, natürlich frei erfundenen, Beispiels aus deren eigenen Führungskräftealltag.

Exemplarisch werden nun die von den Teilnehmer:innen gewählten Module des Workshops näher ausgeführt.

Der Umgang mit sich selbst – Lösungsfokussiertes Selbstcoaching nach Steve de Shazer

Die Idee dieses Moduls ist es, der Führungskraft eine zusätzliche Handlungsoption anzubieten, um im Rahmen eines begleitenden Selbstcoachingsprozesses eine alternative Problemlösungsstrategie aus sich selbst heraus zu entwickeln. Dies hat sich in den meisten Fällen als äußerst nützlich erwiesen, da gerade bei Führungskräften der Umstand: „Meine Aufgabe ist es, alleine Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen! Wenn etwas nicht so klappt, wie ich es will, muss ich mich einfach mehr anstrengen und Dominanz zeigen! Mehr hilft mehr!“ so präsent ist, dass „Dinge“, welche man

⁷ Vgl. Lakoff (2021)

mit sich selbst machen kann, ohne externe „Hilfe“ anzufordern, oftmals bereitwilliger angenommen werden. Kurz gesagt:

„Was einem selbst einfällt, setzt man auch leichter um.“

Als entscheidend hat sich bei Führungskräfte trainings (behördlich/zivil) erwiesen, dass bereits vor der Präsentation der Methoden auf die Mindsetbildung Wert gelegt wird:

„Je besser ich mich selbst coache, desto professioneller kann ich, gerade in belastenden Situationen, führen, weil ich leistungsfähig bleibe.“

Widrigenfalls stellt sich ob der omnipräsenten Befürchtung „Was habe ich denn offensichtlich bisher falsch gemacht?“ oft eine Ablehnende Haltung gegenüber angebotenen Handlungsoptionen ein.

Lösungsfokussiertes (Selbst-)Coaching

Als Basis für das lösungsfokussierte Selbst-Coachingmodell dient die „Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie“ nach Steve de Shazer⁸

Zitate als wesentliche Lehrsätze des lösungsfokussierten Kurzzeitcoachings:

„Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.“

Dieser Lehrsatz stellt gewissermaßen das Grundgerüst dieses Modells dar. Jeweilige Interventionsansätze sind irrelevant, wenn das Problem bereits gelöst ist.

„Das, was funktioniert, sollte man häufiger tun.“

Dieser Lehrsatz führt inhaltlich das Vorangegangene fort: Wenn die Person (also man selbst) im Begriff ist, das Problem zu lösen, selbst wenn zunächst nur anteilig; sollte es die Hauptaufgabe sein, sich selbst zu motivieren und weiterzuführen, was bereits funktioniert.

⁸ vgl. de Shazer (2015, S. 9 f)

„Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas Anderes probieren.“

Hier geht es darum, klar zu erkennen, dass ein Lösungsansatz, erscheine er auch noch so vernünftig und gut, nicht zur Lösung gehört, wenn er nicht funktioniert. Gemäß Steve de Shazer hat „der Mensch von Natur aus die eigenartige Tendenz, Probleme immer wieder so anzupacken, dass er die gleichen Dinge wiederholt, die in der Vergangenheit schon nicht funktioniert haben“⁹.

Sehr wohl kann es gerade im selbst-coachenden Kontext vorkommen, dass vorherrschende Theorien es nahelegen, dass es bei mangelnden Fortschritt des Prozesses an einem selbst liegt und nicht an der Theorie. Gegensätzlich ist hier die Sichtweise im lösungsfokussiertem Setting: Wird im Rahmen des Selbstcoachings eine Hausaufgabe/ein Experiment nicht durchgeführt, wird etwas Anderes gesucht, was attraktiver erscheint, ohne dies zu thematisieren.

„Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen.“

Gerade das Zerteilen in kleine, jedoch durchführbare und für den sich selbst coachenden Menschen machbare Schritte ist es, was die Konstruktion der Lösung in den Bereich des Machbaren führt.

„Die Lösung hängt nicht zwangsläufig mit dem Problem direkt zusammen.“

Die weit verbreitete Sichtweise „Das Problem führt zur Lösung“ wird hier bewusst negiert und eine Lösung entwickelt, bei der/die sich Selbstcoachende/r vorrangig den Zustand beschreibt, in welchen ihr/sein Problem nicht mehr auftritt. Im Anschluss begleitet man sich selbst in der Zeit rückwärts in die Vergangenheit (bis ins hier und jetzt) und lässt Situationen identifizieren, in denen Ausnahmen von dem Problemzustand aufgetreten sind (die Ausnahme, die die Ausnahme macht). Keinesfalls wird der Fokus darauf verwendet, die Ursache oder das Wesen des Problems zu ergründen.

⁹ vgl. de Shazer (2015, S. 23)

„Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist.“

Der zumeist größte Unterschied zwischen der Lösungs- und der Problemsprache zeigt sich dahingehend, dass in der Problemsprache, vermehrt eine negative Grundschiwingung vorherrscht und das Fortbestehen des Problems erklärt und fast schon logisch schlüssig folgert. Wobei bei der Lösungssprache konterkarierend eher positive Stimmungen mitschwingen, welche erwartungsvoll in die Zukunft gerichtet sind, und auf die Beendigung von Problemzuständen verweisen.

„Kein Problem besteht ohne Unterlass, es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.“

In der Annahme, dass Probleme temporär vergänglich sind, liegt der Kern dieser Intervention. Wenn es eine Ausnahme im Problemkontext gibt, liegt doch nichts näher, als diese Ausnahme (oder eine ähnliche) wieder herbeizuführen und somit den Problemzustand abzuändern.

„Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandelbares“

Dieser aus der lösungsfokussierenden Kurztherapie entnommene Lehrsatz verweist auf die Tatsache, dass ein Mensch nicht als Geisel seiner Verhaltensweise betrachtet wird, welche auf Grund seiner Geschichte, Herkunft oder seines psychischen Zustandes begründet ist.

„Dieser Grundsatz stützt sich auf den sozialen Konstruktivismus und verweist darauf, dass die Zukunft ein Ort der Hoffnung ist, an dem die Menschen ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen.“¹⁰

10 Dolan (2015, S. 25)

Allgemeine Coaching Richtlinien – Coaching am Modell der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie¹¹

Positive, kollegiale, auf eine Lösung gerichtete Einstellung

Als einer der wichtigsten Aspekte zählt die insgesamt positive Grundstimmung und optimistische Einstellung sich selbst gegenüber. Von zentraler Bedeutung ist außerdem die Überzeugung, dass die meisten Menschen die Stärke, Klugheit und Erfahrung haben, um eine Veränderung zustande zu bringen, so Steve de Shazer.

Was in anderen Modellen als „Widerstand“ bezeichnet wird, erscheint unter seinen Gesichtspunkten als „natürlicher Schutzmechanismus“ / „realistischer Wunsch“, besonders vorsichtig zu sein und dementsprechend behutsam vorzugehen, oder als Fehler in der Kommunikation, eine Intervention angewendet zu haben, welche der vorherrschenden Situation nicht angepasst war.

Suche nach früheren Lösungen

Grundsätzlich kann und darf davon ausgegangen werden, dass ein Mensch im Laufe seines Lebens schon eine Vielzahl von Problemen gelöst hat, auch wenn dies in einer anderen Situation erfolgt ist. Der ausschlaggebende Faktor ist jedoch, dass das Problem bereits einmal gelöst wurde, gleichgültig für welche Dauer.

Suche nach Ausnahmen

Selbst im augenscheinlich ungünstigeren Fall, dass zuvor noch keine Lösung, wenn auch nur kurzfristig, für das Problem gefunden wurde, gibt es mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit Situationen, welche als Ausnahme im Bezug zu deren Problem galten. Hierbei gilt jede Situation als Ausnahme, in welcher das Problem hätte vorhanden sein können, es jedoch in situ nicht

¹¹ vgl. Fischer (2016, S. 60 ff)

war. Wobei hier zwischen den früheren Lösungen und den Ausnahmen unterschieden werden sollte, da die (früheren) Lösungen zumeist aus Absicht herbeigeführt wurden, und die Ausnahmen eine größere Zufallskomponente innehaben könnten.

Auf die Gegenwart und Zukunft gerichtete Fragen anstelle von Fragen, die auf die Vergangenheit fokussieren

Die meisten Probleme werden erfahrungsgemäß dadurch gelöst, wenn man sich auf das konzentriert, was bereits gut funktioniert. Eine in die Vergangenheit gerichtete Ursachenergründung erweist sich als weniger hilfreich, da sie den Fokus auf den Problemzustand richtet.

Komplimente¹² und Anerkennung

Wenn sich der/die Selbstcoachende/r selbst bestätigt, was sie/er bereits erfolgreich geschafft hat, und dabei die Schwierigkeit (den Umfang) des Problems anerkannt wird, dient dies der Ermutigung, an der Veränderung weiter zu arbeiten. Zusätzlich wird an sich selbst die Botschaft gesendet, dass gegenüber dem eigenen Zögern und möglicherweise unbehaglichen Wahrnehmen der aktuellen Situation Verständnis entgegengebracht wird.

Sanfte Anstöße zu Handlungen, die schon funktioniert haben

Wenn nun so ein funktionierendes Arbeitssetting etabliert wurde (Komplimente und Anerkennung), und Ausnahmen und frühere Lösungen von der Führungskraft selbst herausgearbeitet worden sind, liegt es nun an ihr, sich so zu motivieren, um die erfolgreichen Handlungen weiter zu führen (das, was funktioniert, sollte man häufiger tun).

¹² Komplement: Wertschätzende Wahrnehmung der eigenen Handlungen; Nicht zu verwechseln mit Kompliment, dem oftmals eine schmeichelnde oder beschönigende Komponente innewohnt.

Schwierige Probleme oder problematische Schwierigkeiten oder schwierige Schwierigkeiten oder gar problematische Probleme – formal-logische Betrachtung von „Störenfrieden“ im Führungskräftealltag

Unterscheidung Problem von Schwierigkeit (Paul Watzlawick)

Im Rahmen der Identifikation von weiteren Handlungsoptionen sich selbst, oder den zu führenden Personen gegenüber, ist es oftmals nützlich, logisch zu ergünden, ob es sich im konkreten Falle um eine Schwierigkeit oder ein Problem (nach Watzlawick, 2014) handelt.

Denn:

„Die oftmals, gerne auch oftmals ‘flapsige’ semantische Neudefinierung ‘Es gibt für eine Führungskraft keine Probleme oder Schwierigkeiten, sondern nur Herausforderungen!’ ist nicht nur wenig wertschätzend, sondern aus konstruktivistischer Sicht auch schlichtweg falsch; da Probleme und Schwierigkeiten formal-logisch zwei gänzlich unterschiedliche Typen von System-Elementen sind.

Schwierigkeiten erfordern einen Wandel 1. Ordnung.

Probleme erfordern einen Wandel 2. Ordnung,

In den nun folgenden Zeilen wird der Autor die/den geschätzte/n Leser:in auf eine möglicherweise unbekannte Betrachtungsmöglichkeit einladen:

Der linguistisch-semantische Zugang erweist sich hierbei als wenig hilfreich:

Schwierigkeit (Deutsch)

Wortart: Substantiv, (weiblich)

Bedeutung/Definition

1) Aufgabe, Eigenschaft, Lage oder Situation, die Ärger machen oder ein Problem darstellen¹³

Oder:

*etwas, was der Verwirklichung eines Vorhabens o. Ä. im Wege steht und nicht ohne Weiteres zu bewältigen ist; Problem (2)*¹⁴

und das Problem wie folgt definiert ist:

*schwierige [ungelöste] Aufgabe, schwer zu beantwortende Frage, komplizierte Fragestellung*¹⁵

Die Führungskraft wird daher bei der notwendigen Differenzierung von Seiten der Semantik nur suboptimal unterstützt.

Bei weitem ziieldienlicher kann es sich erweisen, wenn die Führungskraft eine Unterscheidung im Sinne von Paul Watzlawick durchführt:

Definition Schwierigkeit¹⁶:

Situation, in welcher die Strategie „mehr von dem Selben“ einen positiven Wandel erzeugt (benötigt Wandel 1. Ordnung). Aus der Meta-Perspektive betrachtet, ist eine bewährte „Lösungsstrategie“ vorhanden, es ist lediglich für die Lösung die Quantität der Intervention zu beurteilen.

Als Beispiel sei hier die „Schwierigkeit“ bei der Lösung der Aufgabenstellung „Welche Raumtemperatur möchte ich haben?“ angeführt:

Ist die Wunschtemperatur noch nicht erreicht, hat man die Möglichkeit, am Thermostat um 1 Grad Celsius die Soll-Temperatur zu erhöhen, dann prüft man, ob die Temperatur nun als angenehm empfunden wird. Sollte es immer noch zu kühl sein, erhöht man um ein weiteres Grad Celsius und das Spiel

¹³ www.wortbedeutung.info/Schwierigkeit/

¹⁴ www.duden.de/rechtschreibung/Schwierigkeit

¹⁵ www.duden.de/rechtschreibung/Problem

¹⁶ Vgl. Watzlawick (2014), S. 37 ff.

beginnt von Neuem. Hier ist die Lösungsstrategie „Mehr vom Selben“ (Erhöhung der Raumtemperatur um 1 Grad Celsius) eindeutig passend und führt auch früher oder später zur Wunschtemperatur.

Explizit betrachtet werden Schwierigkeiten von Führungskräften zumeist als nur wenig belastend oder fordernd erlebt, da die Lösungsstrategie bekannt ist und widrigenfalls eben nur wiederholt angewendet werden muss.

Vorschriften und fixe Handlungsanweisungen werden hierbei als unterstützend erlebt, da lediglich die Quantität (Wie viel von dem Selben) beurteilt werden muss.

Eine winterliche Schwierigkeit soll den Themenkomplex Schwierigkeit – Wandel 1. Ordnung abschließen:

Ausgangssituation: Schnee auf dem Gehweg → Lösung: Schnee wegschaufeln

Mehr Schnee am Gehweg → Lösung: Mehr Schnee wegschaufeln (Somit wurde der Wandel 1. Ordnung durchgeführt und die Schwierigkeit neutralisiert) und die Grundannahme

Viel hilft viel!

logisch nachvollziehbar bestätigt.

Richten wir nun unsere Aufmerksamkeit auf einen oberflächlich betrachtet gleichen, jedoch funktional gänzlich unterschiedlichen Themenkomplex, nämlich das Problem.

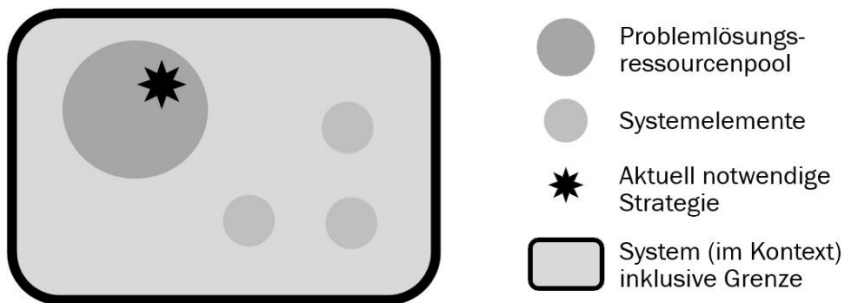
Ein Problem unterscheidet sich, gemäß der Definition von Paul Watzlawick, allumfassend von einer Schwierigkeit, denn bei einem Problem führt die Strategie „Mehr vom Selben“ nämlich keinesfalls zum Verschwinden des Problems, sondern zu Verfestigung desselben. (Paradoxerweise ist dieser Umstand nicht intuitiv erkennbar und führt zu der irrigen Annahme, einfach nicht oft genug „Mehr vom Selben“ angewandt zu haben und dass sich die Führungskraft einfach mehr „durchsetzen“ muss, um die Aufgabenstellung zu lösen).

Zur Lösung eines Problems ist ein Wandel 2. Ordnung notwendig!

Wandel 2. Ordnung: Zuführung einer Ressource, welche aktuell (beim Problemstehen) nicht selbst vom betroffenen System zur Verfügung gestellt werden kann.

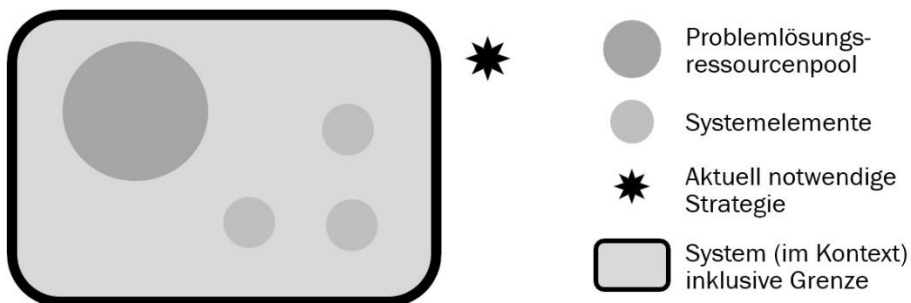
Zum leichteren (konstruktivistischen) Verständnis dieses Umstandes soll dieser von Seiten der Systemtheorie (vgl. Kybernetik 2ter Ordnung¹⁷ und formale Gruppentheorie¹⁸) betrachtet werden:

Erforderlicher Wandel 1. Ordnung – „Schwierigkeit“:



Wie hier vereinfacht dargestellt, befindet sich die Lösungsstrategie (notwendige Ressource) als Systemelement innerhalb der Systemgrenzen, sie ist demzufolge verfügbar und kann von den anderen Systemelementen verwendet werden.

Erforderlicher Wandel 2. Ordnung - „Problem“:



¹⁷ Vgl. Foerster (2007)

¹⁸ Vgl. Évariste Galois

Hier zeigt sich die systemische Besonderheit des Problems, die benötigte Ressource liegt außerhalb der Systemgrenzen. Vereinfacht betrachtet, die Systemelemente können von der Existenz in erster Näherung gar nichts wissen, denn sie befindet sich jenseits der Systemgrenze. Somit wird mit den innerhalb des Systems verfügbaren Ressourcen versucht, dieses Problem zu lösen, ein Prozess, welcher per Definition zum Scheitern verurteilt ist. (Könnte es mit den innerhalb des Systems verfügbaren Ressourcen gelöst werden, wäre es nämlich eine Schwierigkeit!)

Mit diesen theoretischen Erkenntnissen steht nun die Führungskraft vor der Herausforderung, ein „Element“ (die Lösungsressource) zu identifizieren, welche per Definition außerhalb der Systemgrenzen liegt, also auf welches nicht direkt zugegriffen werden kann. Für diese topologisch offensichtlich unlösbare Aufgabe schafft es Paul Watzlawick, erfrischend phlegmatisch eine Lösung anzubieten:

Es wird von der Metaebene aus betrachtet, ob sich der „Sachverhalt“ (im Sinne von Wittgensteins „Struktur“¹⁹) auf eine der 4 Problem-Identifizierungs-Kriterien zurückführen lässt:

- Wenn die Lösung selbst das Problem ist
- Eine Lösung ist notwendig, es wird aber nicht nach ihr gesucht
- Eine Lösung existiert nicht und ist somit utopisch
- Falsche Abstraktionsebene²⁰.

Sollte eines dieser Kriterien in der aktuellen Situation erfüllt sein, ist die Führungskraft gefordert, anzuerkennen, dass hier ein systemisches Problem vorliegt und dieses auch als solches zu behandeln ist. Faktisch bedeutet dies im Rahmen der Erstmaßnahmen, es keinesfalls als „Schwierigkeit“ (mehr von

¹⁹ Wittgenstein (1922) 2.032 „Die Art und Weise, wie die Gegenstände im Sachverhalt zusammenhängen, ist die Struktur des Sachverhaltes.“

²⁰ Vgl. Watzlawick (2014) S. 59 ff.

demselben) zu behandeln, da hierbei das Problem lediglich weiter verfestigt wird.

Wenn die Lösung selbst das Problem ist

Dieser Fall liegt dann vor, wenn erst durch einen (ungeschickten) Lösungsversuch das Problem erzeugt worden ist. Dies ist historisch schon oftmals in Verbindung mit Vorbeugemaßnahmen zur Prävention von potentiellen Schäden passiert.

So gab es in der Mitte des 20. Jahrhunderts in Deutschland den zweifellos als vernünftig anzuerkennenden Versuch, Teenager vor Pornographie zu schützen. Somit wurden Trafikanten:innen per Gesetz verpflichtet, diese Magazine vor den Blicken von Teenagern zu schützen. Dies wurde zumeist insofern realisiert, dass die obersten Verkaufsregale mit blickdichter Folie abgeklebt wurden, oder in größeren Verkaufsstätten Bereiche mittels Vorhängen abgetrennt wurden, um die Zeitschriften vor der Neugier der Teenager zu schützen (besonders ambitioniert waren hierbei auch Hinweisschilder mit Inhalten wie: „Jugendverbot! Zutritt nur für Erwachsene!“). War es in dieser Situation wirklich verwunderlich, dass Teenager ihre Aufmerksamkeit absichtsvoll auf diese Regale gerichtet haben?

Die geschätzte Leserin/der geschätzte Leser kann diesen Umstand selbst überprüfen, wenn Sie bei nächster Gelegenheit an einem Gegenstand vorbeikommen, welcher mit: „Nicht berühren – Frisch gestrichen!“ in bester Absicht geschützt ist.

Dass die, auch noch so gut gemeinte, Lösung erst das Problem stabilisiert oder verschlimmert und dass auch Staaten davor nicht geschützt sind, in diese systemische Falle zu tappen, zeigt sich an der Alkohol-Prohibition in den Vereinigten Staaten von 1920 – 1933.

Aus systemischer Betrachtung ergibt sich folgende Ausgangssituation:

- Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Alkohol das Gehirn schädigt.
- Die Bevölkerung weiß das nicht zwingend oder scheint dies zu ignorieren.

- Die Staatsführung fühlt sich verantwortlich, die Bevölkerung vor Alkohol zu schützen.

Lösung, weil dieser Umstand offensichtlich als Schwierigkeit missinterpretiert wurde: Es ist per Gesetz verboten, dass Alkohol offiziell angeboten, verkauft oder konsumiert wird. Vollständig ignoriert wurde offenbar, dass der weiterhin bestehende Bedarf, zumindest von alkoholerkrankten Personen, nicht gedeckt werden kann. Augenblicklich entstanden Schwarzbrennereien, welche verständlicherweise ausschließlich hochprozentige Spirituosen (zur Vergrößerung der Gewinnmarge, ob des hohen Risikos) am Schwarzmarkt anboten.

Ergebnis der „Lösung“: Zahllose Schwarzbrennereien ohne gesundheitsbehördliche Aufsicht, Erhöhung des durchschnittlichen Alkoholgehaltes der Getränke, vermehrte Häufung der Beschaffungskriminalität auf Grund der hohen Schwarzmarktpreise.

Diese drei Beispiele sollen der Führungskraft vor Augen führen, dass es auf jeden Fall wert ist, objektiv zu prüfen, ob der angestrebte, nur leider noch nicht greifende Lösungsansatz nicht die Ursache für das Fortbestehen des aktuellen Problems ist.

Gedanken, mit welchen sich die Führungskraft im Stillen selbst beschäftigen könnte:

- Wie lief es eigentlich, bevor ich die Situation verbessern wollte?
- Wie bedrohlich war die Situation real, bevor ich meine Präventionsmaßnahmen eingeführt habe?
- Woran könnte ich erkennen, dass meine Lösung erst das Problem erzeugt hat?
- Geht es mir darum, dass meine Anordnungen weiterhin befolgt werden, oder will ich das Problem lösen?
- Wie gehe ich mit mir selbst um, wenn ich erkenne, dass meine Lösung erst das Problem erzeugt hat?

Eine Lösung ist notwendig, es wird aber nicht nach ihr gesucht

„Was ich lehren will, ist: von einem nicht offenkundigen Unsinn zu einem offenkundigen überzugehen.“

(Ludwig Wittgenstein, Philosophische Untersuchungen, § 464)

Dieser Fall begründet sich dahingehend, dass Menschen in ihrer subjektiven Wirklichkeitskonstruktion die Tendenz haben, Probleme in ihrem Einflussbereich als persönliche Angriffe auf deren Selbstwertgefühl zu verstehen. Watzlawick führt hierzu treffend an:

„Dass jemand die Lösung eines Problems dadurch versuchen sollte, dass er sein Bestehen einfach leugnet, erscheint auf den ersten Blick etwas unwahrscheinlich. Doch selbst die Umgangssprache weiß davon und drückt diese „LÖSUNG“ in Redewendungen aus, wie „den Kopf in den Sand stecken“, „wenn man nicht hinsieht, geht es vielleicht von selbst weg“, „nur kein Aufsehen machen“ usw. Oder, anders ausgedrückt, lautet das Rezept: Es ist alles in Ordnung, und wer anderer Meinung ist, muss entweder verrückt sein oder irgendeinen finsternen Zweck verfolgen“²¹

Der Nährboden für diese Problemkonstellation findet sich zumeist in der möglicherweise ungeschickten Selbstidealkonstruktion der Führungskraft. Hierfür ein, selbstverständlich übertriebenes, Beispiel: Es ist denkbar, dass die Führungskraft ihre Funktion in der Organisation insoweit missversteht, dass sie sich selbst nicht prioritär als Element definiert, welches auf Störungen des Gleichgewichtszustandes mittels Führungsmaßnahmen reagiert. Vielmehr definiert sie sich ausschließlich als Gralshüter von getroffenen Entscheidungen. Sollten sich dann in der Zukunft, und das könnte die Führungskraft in der Vergangenheit ja nicht wissen, die Umfeldbedingungen ändern und sich einige vergangene Entscheidungen als nicht nützlich herausstellen, ist der Ärger vorprogrammiert: Die neue Situation zeigt, meine vergangenen Entscheidungen waren ungeschickt – ich bin mein Entscheidungsverhalten

²¹ Watzlawick (2014), S. 69

– Ich bin schlecht, ich **muss** eine perfekte Führungskraft sein – Dann bin ich auch als Mensch perfekt!

Um diesen, tatsächlich schmerzhaften, Angriff auf das Selbstideal abzuwehren, entwickeln Führungskräfte manchmal kreative Coping-Strategien, die sie als Patentlösungen²² präsentieren:

Es wird dann nicht mehr der Fokus auf die Nützlichkeit der Entscheidung gelegt, sondern das Entscheiden selbst wird zur hohen Kunst stilisiert. Hierbei ist aus konstruktivistischer Sicht jedoch genau der Fokus auf den Kontext zu legen!

Exkurs Führungskräfte-ttraining einer zivilen Hilfsorganisation:

„Besser eine schlechte Entscheidung als keine Entscheidung.“^f

„Einmal getroffene Entscheidungen werden nicht mehr zurückgenommen.“^f

Diese Grundsätze haben in speziellen Situationen jedenfalls ihre Berechtigung, vor allem wenn die Situation eine hohe Dynamik erfordern, wie ein Löschangriff auf ein brennendes Kfz, in welchen sich noch Personen befinden, oder der Verteidigung des eigenen Lebens. Also generell in Situationen, in denen alles besser und nützlicher ist, als vor Angst erstarrt einfach nichts zu tun.

Gänzlich anders verhält sich jedoch die Entscheidungsthematik, wenn kein Zeitdruck herrscht, oder der Komplexitätsgrad ein hoher ist und dann auch noch weitreichende Folgen zu erwarten sind.

Die/der geneigte Leser:in ist eingeladen, die eigene emotionale Reaktion auf die oben genannten „Entscheidungsgrundsätze“ zu testen und zwar in folgenden Szenarien:

Szenario 1: Die Feuerwehr steht vor Ihrem brennenden Haus und der Kommandant entscheidet, einen Innenangriff zu starten, da er sich nicht sicher ist, ob sich noch Personen im Inneren befinden.

²² Vgl. Watzlawick. Anleitung zum Unglücklichsein

Szenario 2: Der Kinderarzt ist etwas irritiert, da bei einer Routineuntersuchung ein Blutwert eines Kindes leicht überhöht ist.

Zudem tritt häufig eine operationelle Kopplung auf und zwar zwischen:

- Verleugnen des Problems und
- Verteufelung derer, die darauf hinweisen

Hier kommt eine oftmals unbewusste, somit auch menschlich zutiefst machvollziehbare Dynamik ans Tageslicht, welche diesen Zustand auch noch weiter stabilisiert: Die Führungskraft identifiziert sich fälschlicherweise mit ihrem Verhalten („Die Person ist das Verhalten“) und sieht somit jede Konfrontation mit dem Problem in ihrem Verantwortungsbereich als persönlichen Angriff auf sich selbst. Aus dieser Perspektive betrachtet, ist es natürlich verständlich, dass es für die Führungskraft bei weitem einfacher ist, das Problem auszublenden, oder die Person, welche auf das Problem hinweist, als „bad“ or „mad“²³ zu etikettieren.

Der Zugang „Was ich nicht sehe, existiert nicht“ scheint möglicherweise auch auf Grund des Geschlechts determiniert sein, da beispielsweise bei einer von der österreichischen Krebsforschung 2021 in Auftrag gegebenen Studie (n=1000) herausgefunden wurde, dass:

95% der Österreicherinnen ab 35 Jahren zumindest schon einmal bei einer Krebsvorsorgeuntersuchung waren, jedoch nur:

26% der Österreicher ab 45 den Gang zur Prostata-Früherkennungsuntersuchung gewagt haben.

(Spannender Weise haben sich die Werte seit dem Ausbruch der Coronapandemie bei den Österreichern auf 43% verbessert. Ob hier eine Korrelation oder Kausalität mit dem Themenkomplex „Corona“ entstanden ist, wurde leider nicht weiter untersucht.)

²³ Vgl. Watzlawick (2014)

Gedanken, mit welchen sich die Führungskraft im Stillen selbst beschäftigen könnte:

- Wo verläuft die Grenze zwischen meinem Verhalten als Führungskraft und meinem Wert als Mensch?
- Beschreibe ich meine Tätigkeit bei Vorstellungsrunden als „Ich bin Führungskraft.“ oder „Ich arbeite als Führungskraft/Ich werde als Führungskraft verwendet.“?
- Was empfinde ich einer Person gegenüber, wenn sie mich auf eine Fehlentscheidung hinweist?
- Wie gehe ich mit mir selbst um, wenn sich Menschen nicht so verhalten, wie ich es wünsche?
- Ändert es meinen Wert als Führungskraft (Selbstbild), wenn in meinem Verantwortungsbereich Probleme auftreten?
- Welche Art von Fehlerkultur betreibe ich in mir selbst?
- Welche Aussage erzeugt in mir eine höhere emotionale Rückmeldung?
 - ▶ Das hätte mir nicht passieren dürfen!
 - ▶ Oh, shit happens, jetzt weiß ich, worauf ich zukünftig noch mehr achte!
 - ▶ Und was sagt mir das über meinen Umgang mit mir selbst?

„Eine Lösung existiert nicht und ist somit utopisch

Dieser Themenkomplex verdient es, mit einem Experiment zu beginnen. Ordnen Sie bitte den Aussagen eine potentielle Quelle zu:

„Es ist die Wahrnehmung gemacht worden, dass bei der Schuljugend die früher kundengegebene Anständigkeit und das sittliche Benehmen [...] mehr und mehr verschwinde“ (a)

„Die Jugend achtet das Alter nicht mehr, zeigt bewusst ein ungepflegtes Aussehen, sinnt auf Umsturz, zeigt keine Lernbereitschaft und ist ablehnend gegen übernommene Werte“ (b)

„Zusätzlich bemängeln unsere Gesellschaft und die Wirtschaft eine allgemeine Abnahme von Wert- und Moralvorstellungen, sowie fehlende soziale und personale Kompetenzen“ (c)

„Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ (d)

Auflösung:

(a) Regierungsbericht Deutschland, 1852

(b) Keller, 1989, ca. 3000 v. Chr., Tontafel der Sumerer

(c) vgl. DIHK, 2010

(d) Sokrates, 470-399 v.Chr.

„So lange die Problematik einen nicht selbst betrifft, ist es für die meisten Führungskräfte auch zu akzeptieren, dass Probleme, welche seit offensichtlich über 5000 Jahren die Menschheit beschäftigen und für welche auch von den anerkannten Geistesgrößen keine Lösung angeboten werden konnte, nun eben Probleme sind, für welche es keine Lösungen gibt.“

Hierfür wurde der Themenbereich „Generationenkonflikt“ exemplarisch bemüht, um die innewohnende Struktur zu visualisieren. Entscheidend ist es nun, die Beurteilungsparameter nicht ausschließlich auf „muss seit mindestens 5000 Jahren existieren“ zu beschränken, sondern die generelle Haltung auf die Metaebene zu heben: *„Es gibt Probleme, für welche es – wenn auch „nur“ zur Zeit eben noch nicht – einfach keine Lösung gibt, und diese folglich utopisch ist“.*

Hierfür kann es sich für die Führungskraft als zieldienlich erweisen, die „Lösung“ des Problems nicht als „Frage der Ehre (Selbstideal) – nur dann bin ich als Führungskraft etwas wert – und nur wenn ich als Führungskraft etwas wert bin, bin ich auch als Mensch etwas wert!“ zu betrachten, sondern sich – trotz der potentiellen emotionalen Belastung – einmal kurz vor Augen zu führen, dass zuerst einmal geprüft werden muss, ob es für dieses anstehende Problem, wenn auch zumindest nur erstinstanzlich – theoretisch überhaupt

eine Lösung gibt, welche mit den vorhandenen Ressourcen erreicht werden kann. Hierfür sei noch einmal nachdrücklich auf den Prozess des „polynesischen Segelns“ nach Gunther Schmidt verwiesen.

Als besonders belastend, und somit auch problemstabilisierend, wird es von Führungskräften dann erlebt, wenn sie, schweren Herzens, ihrer vorgesetzten Führungsebene rückmelden, dass es für das betreffende Problem, bei vorherrschender Ressourcenlage, eben keine Lösung gibt und dann von der vorgesetzten Führungsebene abgewertet werden.

Hier sind Aussagen wie:

„Machen Sie Ihr Problem nicht zu meinen!“, „Sie sind verantwortlich, Probleme zu lösen, setzen Sie sich einfach mehr durch!“ „Sind Sie nicht belastbar?“ oder gar „Ihr Auftrag ist, dieses Problem zu lösen und nicht mir zu sagen, dass es unlösbar ist!“ als besonders unprofessionell zu bewerten. Sie sind natürlich verständlich, wenn die vorgesetzte Führungsebene nachfolgenden unter:

- Verleugnen des Problems und
- Verteufelung derer, die darauf hinweisen
leidet.

Gedanken, mit welchen sich die Führungskraft im Stillen selbst beschäftigen könnte:

- Gibt es für dieses Problem mit den mir zur Verfügung stehenden Ressourcen zumindest theoretisch eine Lösung?
- Ist dieser Lösungsansatz praktisch umsetzbar, kommt also ohne „dann passiert ein Wunder“ aus?
- Ist es überhaupt ein Problem, oder einfach ein Sachverhalt, auf welchen nun mein Wahrnehmungsfokus gerichtet ist?
- Wie leicht fällt es mir zu akzeptieren, dass es Situationen gibt, für die es keine Lösung gibt und was sagt mir das über mich?

Falsche Abstraktionsebene

Dieser Umstand fokussiert auf den gewählten Zugang der Führungskraft zur Problemstellung und stellt zugleich auch eine Verbindung zum Themenkomplex „Schwierigkeit“ da.

Handelt es sich um eine Schwierigkeit, ist ein Wandel 1. Ordnung anzustreben („Mehr von demselben“).

Handelt es sich um ein Problem, ist ein Wandel 2. Ordnung erforderlich (Bereitstellung von Ressourcen von außerhalb des Systems).

Wird jedoch auf diese Umstände nicht eingegangen, ist es möglich, aus einer Schwierigkeit ein Problem zu konstruieren!

Hierzu folgende Anleitung²⁴:

So stößt sich beispielsweise der Ehemann an dem von ihm als distanziert wahrgenommen Verhalten seiner Ehefrau gegenüber seinem Arbeitskollegen, wenn dieser zu Besuch kommt.

Extern betrachtet liegt es auf der Hand, dass es sich hier um eine Schwierigkeit handelt. Denn der Wandel 1. Ordnung ist hier mit „*Mehr von demselben*“ herbeizuführen. Im Detail: „*Mehr von Freundlichkeit*“ (also eine Ressource, die sie besitzt).

Problematisch wird es jedoch, wenn der Ehemann (aus welchen Gründen auch immer) diese Situation (wenn auch nur unbewusst) als Problem, welches einen Wandel 2. Ordnung erfordert, definiert. Dies kann dann dazu führen, dass er von seiner Frau einfordert, systemfremde Ressourcen zu integrieren, wie z. B: er möchte, dass sie ihre Einstellung zu dem Arbeitskollegen so grundsätzlich ändert, dass sie demzufolge aus sich selbst heraus motiviert freundlicher zu ihm ist. Besonders emotional wirksam wird dieses Ansinnen, wenn er lediglich den Themenbereich: „*Ich möchte, dass Du Deine Einstellung zu meinem Arbeitskollegen änderst*!“ ausspricht und den Rest als logisch schlüssig voraussetzt und damit verschweigt.

²⁴ Vgl. Watzlawick (2014)

Zum Abschluss noch ein Beispiel für den zweiten Fall, ein Problem wird wie eine Schwierigkeit behandelt, sprich: ein Wandel 2. Ordnung wäre erforderlich, jedoch wird ein Wandel 1. Ordnung angestrebt:

Hier wäre exemplarisch als Beispiel das Problem von Erziehungsberechtigten mit ihrem Kind anzuführen, welches sich scheinbar „undankbar“ im Urlaub verhält. Wenn diese Situation nicht als Problem erkannt wird, (Dem System fehlt die Ressource „*Man darf sich auch im Urlaub mal langweilen und das ist OK.*“) sondern als Schwierigkeit betrachtet wird, ist der weitere Fortgang dieser Urlaubsstörung vorprogrammiert: Die Eltern dozieren („*Mehr von demselben*“) über die Undankbarkeit des Kindes und dass es sich nun gefälligst gut fühlen und den Urlaub in vollen Zügen (am besten nach den Vorstellung der Eltern) genießen soll. Bestenfalls ändert sich der emotionale Zustand des Kindes von „gelangweilt“ zu „zornig“. Dabei wäre der Schritt in die Metaebene, und dieser ist erforderlich, um über die Systemgrenzen zu blicken, nur ein kleiner: „*Schau, wir als Eltern möchten natürlich, dass Du während des Urlaubes Deinen Spaß hast und suchst natürlich zuerst bei uns den Fehler. Wenn Du jetzt aber gelangweilt sein willst, ist das für uns auch ok, solange es Dir beim Langweilen gut geht, weil es ist ja Deine Entscheidung, wie Du Deinen Urlaub verbringen möchtest.*“

Gedanken, mit welchen sich die Führungskraft im Stillen selbst beschäftigen könnte:

- Woran erkenne ich, dass es sich hier zweifelsfrei um eine Schwierigkeit handelt?
- Woran erkenne ich, dass es sich hier zweifelsfrei um ein Problem handelt?
- Ist hier demzufolge „Mehr von demselben“ oder der Aufstieg in die Metaebene geboten und warum?
- Tendiere ich dazu, Probleme als Schwierigkeiten wahrzunehmen?
- Tendiere ich dazu, Schwierigkeiten als Probleme wahrzunehmen?
- Wie schaffe ich es, auch in emotional belasteten Situationen, zuerst zu beurteilen, welche Art des Wandels erforderlich ist?

Polynesisches Segeln nach Gunther Schmidt (Milton Erickson Institut Heidelberg)

Dieses Modul macht den Führungskräften das Angebot, eine alternative Betrachtung der aktuellen, belastenden Situation vorzunehmen. Als Hintergrundmodell dient die Geschichte von der Besiedelung der Inseln im Polynesischen Meer.

Kurz gesagt: Die Seefahrer segelten mit ihren Booten los und hatten eine grobe Idee, wo eine Nachbarinsel sein könnte. Wenn sie jedoch auf ihren Anfahrtsweg in einer anderen Richtung Wolken am Horizont sahen, wegen denen sie vermuteten, dass sich dort eine nähere, noch unbekannte Insel befinden könnte, änderten sie ohne zu Zögern ihren Kurs. Weiters war es für sie von Bedeutung, den Wind im Rücken zu haben, um nicht gegen den Wind kräftezehrend kreuzen zu müssen. Es erschien ihnen demzufolge wichtig, mit ihren Schiffen mit dem Wind zu segeln und ihre Ziele generell zu halten (Neue Gebiete zu erschließen vs. „Die eine Insel zu erreichen“).

Zusammenfassend geht es darum, nicht resignierend zu verharren, oder krampfhaft darauf zu bestehen, wenn ein Ziel nicht erreicht werden kann, sondern in Bewegung zu bleiben!

Denn: Wer in (auch noch so kleiner) Bewegung bleibt, kann Entscheidungen über sein/ihr Tun treffen und erlebt sich logisch folgernd als selbstwirksam, da sein/ihr Handeln wahrnehmbare Konsequenzen in der Zukunft zeigt.

(Diesem Gedanken folgend, erscheint das oft als irritierend wahrgenommene „Micro Management“ von Führungspersonen, welche im Rahmen ihrer Organisationsfunktion langfristige strategische Entscheidungen treffen müssen, in einem ganz anderen Licht: Oftmals sind die Auswirkungen dieser strategischen Entscheidungen erst in Monaten oder Jahren für sie selbst wahrnehmbar. Sollte sogar der CEO ausgetauscht werden, ist oft „zurück an den Start“ die Devise, also gar kein Erleben von Selbstwirksamkeit! Da ist es doch menschlich nachvollziehbar, dass zur Rückgewinnung des selbstwirk-

samen Erlebens die Gelegenheit beim Schopf gepackt wird und beispielsweise ein Mitarbeiter (viele Hierarchieebenen unter der Führungskraft) aufgefordert wird, den korrekten Sitz seiner Krawatte zu überprüfen. Hier erlebt die Führungskraft sich verständlich selbstwirksam, da sie die Konsequenz ihrer Entscheidung/Anordnung im Augenblick wahrnehmen kann.)

Ziel: Besinnung auf die eigenen Gestaltungsbereiche (**Eigener Möglichkeitsraum, eigene Ressourcen und jene Handlungsoptionen, welche zu 100% unter meiner Kontrolle sind**).

Wer bin ich? (Was macht mich aus, was erlebe ich als wichtig?)

In dieser Phase wird das Augenmerk auf die Veränderung der Aufmerksamkeitsfokussierung gelegt. Dabei ist es das Ziel, sich nicht in der Problemtrance²⁵ selbst als „Ich bin ein Mensch, der das Problem nicht lösen kann, also hilflos einem System ausgeliefert und somit nicht gut genug!“ zu erleben. Vielmehr geht es darum, den Aufmerksamkeitsfokus auf die eigenen Ziele, Kompetenzen und auf all das zu richten, was einem wichtig erscheint.

z. B.: *„Ich bin ein liebender Ehemann/liebende Ehefrau, dem/der es wichtig ist, gestellte Herausforderungen in einem vertretbaren Zeitrahmen zu meistern. Ich konzentriere meine Aufmerksamkeit auf anstehende Herausforderungen und überlege genau, wie ich meine Ziele erreiche. Besonders wichtig ist mir, dass auch ausreichend Zeit für meine Partnerin/meinen Partner bleibt und auch, dass mein Hobby nicht zu kurz kommt, das Lesen.“*

Was sind meine **wichtigen Werte**?

Hierbei geht es um eine Rückbesinnung auf den eigenen Wert- und Moralkompass, welcher in belasteten (kontinuierlich oder punktuell) Situationen oftmals durch die Problemfokussierung (Tunnelblick) aktuell nicht mehr wahrgenommen werden kann. Von diesem Punkt aus ist es dann nur mehr ein kleiner Schritt, sich selbst mit der (gescheiterten) Zielerreichung zu identifizieren und sich unbewusst und unwillkürlich abzuwerten. (Abwärtsspirale: Ich kann das Ziel nicht erreichen – Ich bin eine schlechte/unfähige

²⁵ Vgl. G. Schmidt

Führungskraft – Ich bin ein schlechter/unfähiger Mensch). Gunther Schmidt beschrieb diesen Vorgang im Rahmen eines Pausengesprächs mit dem Autor mündlich als *„rührendes Missverständnis, wo man sich selbst mit seinem Handlungserfolg verwechselt“*.

Diese Phase der Rückbesinnung führt zumeist zu einer erleichternden Selbstklärung, in der man sich vor Augen führt, dass das problematische Erleben nicht aufgrund der Situation ausgelöst wird, sondern weil oftmals ein Konflikt zwischen der eigenen Wertewelt und dem Prozess oder den Prozessumständen unterschwellig vorliegt. Zusätzlich unterbricht dieser gedankliche Vorgang, also die Rückbesinnung auf eigene Werte, pr-technisch die Problemtrance und die Führungskraft fokussiert willkürlich auf positiv konnotierte und gebahnte Netzwerke, nämlich die eigene Wertewelt. Als „Nebeneffekt“ trat in dieser Phase auch schon vermehrt ein entlastendes Erleben des zuvor undefinierten Problemkontextes auf, da es der Führungskraft klarer werden kann, dass gerade der unbewusste Konflikt mit der eigenen Wertewelt einen maßgeblichen Anteil am Problemerkleben hat.

z. B.: *„Mein dominantester Wert ist Loyalität meines Partners/meiner Partnerin. Dies gibt mir Kraft für die Herausforderungen des Arbeitsalltages. Demzufolge ist es mir ein Grundbedürfnis, ihr/ihm ebenfalls als Stütze im Leben zu gelten. Ehrlichkeit, Respekt und Vertrauen sind für mich Grundvoraussetzungen, die erst ein menschliches Miteinander ermöglichen. Irgendwie scheint mich das mit dem Vertrauen zu meinem Vorgesetzten zurzeit wirklich zu bewegen.“*

Was **kann ich**? Was **weiß ich**? (Nicht nur in den Bereichen, die gerade drängen, sondern generell – Aktivierung von Kompetenz-Netzwerken)

In dieser Phase tritt der konstruktivistisch-systemische Kerninhalt der Methode besonders ans Tageslicht: Einerseits werden „Kompetenz-Erlebnis-Netzwerke“ willentlich aktiviert (Fokus von Gunther Schmidt), andererseits ist ja von Watzlawick²⁶ ja gerade über die momentan erlebte Nichtverfügbar-

²⁶ Vgl. Watzlawick, P. (2014)

keit von vorhandenen Ressourcen das, was ein Problem von einer Schwierigkeit unterscheidet. Demzufolge ist die Rückbesinnung auf eigene Kompetenzen (nicht kontextbezogen!) und eigene Handlungserfahrungen genau der nützliche Schritt, sich als handlungsfähig und kompetent zu erleben. Die Bedeutung dieses Schrittes (Fokussierung auf eigene Kompetenz) kann von der Sicht des Autors gar nicht genug herausgehoben werden und verweist zusätzlich auf das Vorgehen von Steve de Shazer, welcher als Begründer der „lösungsfokussierten Kurzzeithherapie“ in der Schule von Milwaukee die Grundregel geprägt hat, jedes Beratungsgespräch mit der Frage „Was kannst Du gut?“ zu beginnen.

Gerade das Sprechen über eigene Kompetenzbereiche, somit die eigene Kompetenzzuschreibung, in der Funktion einer nützlichen Selbsthypnose zur Steigerung des eigenen Wohlbefindens, ist für viele Führungskräfte eine fast unüberwindbare Hürde. Sie fokussieren leider zumeist ausschließlich auf das Vermeiden von Fehlern, weil diese nicht als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden, sondern ausschließlich als Zeichen der eigenen Inkompetenz. Unreflektiert kann das im Führungskräftealltag dazu führen, dass die Eigenschaft „Gut“ ausschließlich als „Abwesenheit von Schlecht“ definiert wird.

Im Sinne von Ludwig Wittgensteins

„Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.“²⁷

z.B.: *„Ich bin echt gut in der Organisation von mehrtägigen Wandertouren, es macht mir Spaß, die Routen zu planen und mit den Hüttenwirten die Preise auszuhandeln. Dann kann ich in stressigen Situationen weitestgehend einen Überblick behalten. Und ich weiß, dass es unklug ist, sich wegen Dingen zu ärgern, die einfach Fakt sind, frei nach dem Motto: „Glücklich ist, wer vergisst, was nicht mehr zu ändern ist““.*

Wen **kenne ich?** (Aktivierung von Unterstützungs-/Loyalitätsnetzwerken)

„Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu der Führungskraft der Nachbarabteilung, meine

²⁷ Wittgenstein (1922) 5.6.

Tochter geht mit ihrer Tochter in denselben Sportverein und wir haben uns schon öfters bei den „Taxi-Fahrten“ unterstützt. Meine Schwägerin ist ein echtes Unikat, egal was ihr auch passiert, sie findet immer einen Weg zurück auf die Beine und verliert niemals ihre gute Laune. Da gibt es noch eine ehemalige, sehr geschätzte Mitarbeiterin von mir, die mir gesagt hat, ich soll mich auf jeden Fall an sie wenden, wenn sie mich möglicherweise mit ihrem Netzwerk unterstützen kann.“

Was kann ich dann tun?

„Ich kann die ehemalige Mitarbeiterin kontaktieren, möglicherweise kennt sie jemanden, der mir weiterhelfen kann, oder zumindest weiß, worauf ich in dieser Causa besonders aufpassen muss. Ich kann auch in der Nachbarabteilung nachfragen, ob dort wer Erfahrungen in diesem Kontext hat. Ich kann mich auch mit meiner Schwägerin mal wieder auf einen Kaffee treffen, die findet höchstwahrscheinlich sogar an meiner Situation noch was Positives. Zusätzlich werde ich bei der nächsten Besprechung Zeit für ein Brainstorming mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einplanen, vielleicht fällt uns ja gemeinsam etwas ein, was uns die Arbeit an diesem Projekt erleichtert oder beschleunigt, irgendwer kennt immer irgendwen...“

Prinzip der Mittellorientiertheit (statt Zielfixiertheit)

„Nachdem ich weiß, wie viele Ressourcen mir zur Verfügung stehen, kann ich einmal planen, wie weit ich mit diesen in dieser Aufgabe vorankomme. Ich fokussiere dabei zuerst einmal auf all die Prozesse, die zu 100% unter meiner Kontrolle sind, sind ja doch ein paar, das wird Überstunden bedeuten.... Für den Rest der Reise muss ich mit meiner Vorgesetzten sprechen, ob sie weitere Mittel beantragen kann. Wenn ja, dann setze ich meine weiteren Planungsschritte um, die ich dann schon in der Schublade habe. Wenn nicht, dann bleibt das Projekt mal so, es liegt ja nicht in meiner Verantwortung, die Mittel freizugeben und die verantwortliche Instanz hat sicher Gründe, warum diese Mittel nicht bereitgestellt werden. Jedenfalls biete ich meiner Vorgesetzten meine Zuarbeit bei dem Antrag an, schließlich liegt mir dieses Projekt doch ein bisserl am Herzen.

Was ich auf jeden Fall gleich machen kann, unbeschadet der Ressourcenlage: Meinen motivierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in der nächsten Besprechung mitzuteilen, dass ich es sehr schätze, dass sie trotz dieser schwierigen Situation immer noch so motiviert ihre

Arbeit erledigen. Und dass ich vorschlagen werde, beim nächsten Ausflug eine Wandertour zu machen, die ich plane, und weil die vollständig in meinem Einflussbereich liegt, wird diese nicht gestoppt oder eingestellt. Es liegt mir eh schon lange im Magen, dass ich meinem Team mal sagen möchte, dass ich ihre Leistung echt beeindruckend finde.“

Prinzip des **leistbaren Verlustes**

„Natürlich wird das in den nächsten 3 – 4 Wochen einiges an Überstunden von mir erfordern und meine Familie wird das suboptimal finden. Mein geliebtes Lesen am Abend wird auch gestrichen werden müssen, weil ich sicher niemals vor 2030 zu Hause sein werde. Begeistert bin ich davon nicht, andererseits, ich werde das zu Hause vor allen ansprechen und wenn der „Gegenwind“ überschaubar bleibt und mein Bauchgefühl das bestätigt, werde ich das trotzdem durchziehen. Dafür fahre ich mit meiner Familie dann in der 5. Woche in die Therme, weil das wünschen sie sich schon lange und ich verbindere, dass ich dann auch noch eine 5. Woche Überstunden mache. Sollte jedoch der „Gegenwind“ zu stark sein, dann werde ich das mit den Überstunden nicht machen, weil mir die Bedürfnisse meiner Familie klarerweise wichtiger sind als das Projekt.“

Prinzip der **Umstände und Zufälle** (und sich locker darauf vorbereiten)
„Live is what happens while you make other plans“

„Klarerweise kann das Projekt jederzeit gestoppt werden, weil die Unternehmensführung plötzlich eine neue Vision hat, oder weil was „Wichtigeres“ ansteht. Andererseits, bald ist Jahresabschluss, und oftmals müssen dann wieder rasch finanzielle Mittel verbraucht werden und mein Projekt würde sich hierfür sehr gut eignen. Mal sehen, was das Schicksal für das Projekt im Körberl hat, zumal ich ja schon mehrmals bewiesen habe, dass ich es nicht persönlich nehme, wenn ich in ein Projekt Energie investiere und dann wird es wieder gestoppt, weil eigentlich geht es mir ja auch ein wenig um den Prozess und nicht nur um das Ergebnis, weil wir alle im Projektteam in den vergangenen Wochen einiges gelernt haben, auch für zukünftige Projekte und das nimmt uns niemand mehr weg. Wir sind schon richtige Profis im Planen und dann nicht durchführen.“

Prinzip der **Vereinbarungen und Partnerschaften**

„Gut ist schon mal, dass ich durch diese Situation die Möglichkeit habe, mit meiner Nachbarabteilung in Kontakt zu treten. Sonst sieht man sich ja eh nur bei Unternehmensfeiern.

Vielleicht können wir das ja fix etablieren, dass sich unsere Abteilungen lose vernetzen, wäre ja nicht das erste Mal, dass wir das Rad neu erfinden müssen, nur, weil wir nicht wussten, dass gewisse Grundlagen schon woanders geschaffen worden sind. Auf jeden Fall ist es eine gute Gelegenheit, auch mit meiner ehemaligen Mitarbeiterin wieder in Kontakt zu treten, denn deren Netzwerk ist beachtlich. Toll werden es auch mein Partner und meine Kinder finden, wenn ich sie um ihre Meinung zu meiner Überstunden-Wellness-Idee frage, denn dann bekommen sie offensichtlich mit, wie wichtig sie mir sind. Zur Not spreche ich das auch offen an.“

Fokussierung auf Erreichbares (in erlebter Eigenkompetenz) im Handeln mit bleibender Liebe zum Ersehnten

„Auch wenn niemand garantieren kann, wie das Projekt verlaufen wird, ich habe auf jeden Fall nicht aus der Hüfte geschossen sondern möglichst allparteilich die Situation betrachtet. Da ich kein „Lieber schnell als richtig“-Mensch bin, habe ich fast schon so was wie Stolz in mir erlebt, dass ich auf die Auswirkungen auf meine Familie nicht vergessen habe. Denn wenn das Projekt weiterläuft, gibt es sicher Folgeprojekte und dann habe ich schon einen funktionierenden Handlungsablauf, der nicht auf Kosten meines Privatlebens geht. Zusätzlich denke ich an meine Mitarbeiter:innen und lege gerade in Zeiten wie diesen mein Augenmerk auf unsere interne Unternehmenskultur. Und gerade diese Unternehmenskultur ist es, die mir die Leistungsträger am Standort hält, denn meine wertschätzende Rückmeldung bleibt, egal, wie es mit dem Projekt weitergeht.“

Kleine Schritte führen wirksamer zum **Reaktivieren von Kompetenz-Erleben**

- Abklären des Familien-Supports → Candle-Light-Dinner & Kinderbetreuung planen
- Brainstorming Intern → Admin beauftragen wegen Flipcharts & Stiften
- Kontaktaufnahme ehemalige Mitarbeiterin → Nummer herausfinden
- Kontaktaufnahme Nachbarabteilung → Termin vereinbaren

Nur in Vorgehen „investieren“, das man sich mit den **verfügbaren Ressourcen auch leisten kann.**

„Ich verwende täglich höchstens 90 Minuten zum Netzwerken, um noch für das eigentliche Projekt genügend Zeit zu haben. Das Brainstorming soll höchstens 120 Minuten dauern. Die finanzielle Obergrenze für den Thermenaufenthalt lege ich nach Nachschauhaltung auf mein Girokonto fest.“

„Willst Du erkennen, lerne zu handeln...“ (Heinz von Foerster)
„...mit liebevoller Begleitung der Angst und des Zauderns dabei“ (Gunther Schmidt)

Literatur-Tips:

De Shazer, S. u. Dolan, Y. (2015). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierende Kurzzeiththerapie heute. Carl-Auer Verlag GmbH. Heidelberg.

Fischer, F. (2016). Das maßgeschneiderte Wunder. KPH Wien-Krems. Wien.

Foerster, H.v. (2022). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Carl-Auer. Heidelberg.

Foerster, H. v. Glasersfeld, E. v. (2010). Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Carl-Auer. Heidelberg.

Lakoff, G. (2021). Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Carl-Auer. Heidelberg.

Maturana, U. Varella, F. (2009). Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Fischer Taschenbuch. Frankfurt am Main.

Weber, C. (2016). Kommunikationstraining embodied. KPH Wien-Krems. Wien.

Watzlawick, P. (2014). Lösungen. Hans Huber. Bern.

Foerster, H. (2007). Fraktale einer Ethik – oder Heinz von Foersterns Tanz mit der Welt. Carl Auer. Heidelberg.

Wittgenstein, L. (1922). Logisch-philosophische Abhandlung. Kegan Paul. London.

Autoren

Dr. Hubert Annen. Dr. Hubert Annen ist Psychologe, Militärwissenschaftler und Oberst der Schweizer Armee. Er leitet seit 1999 die Dozentur für Militärpsychologie und Militärpädagogik an der Militärakademie an der ETH Zürich, MILAK/ETH.

Hubert Annen war zunächst als Primarlehrer tätig. Es folgte ein Studium der Psychologie, Pädagogik und Neuropsychologie an der Universität Zürich, das er 1996 abschloss. Im selben Jahr wurde er Lehrbeauftragter für Menschenführung an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie Assistent an der Dozentur für Menschenführung und Kommunikation an der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK).

Im Dezember 1999 erfolgte die Promotion in Psychologie an der Universität Zürich mit einer Dissertation über Personalbeurteilung. Im selben Jahr wurde er zum Dozenten für Militärpsychologie und -pädagogik an der MILAK ernannt. Von 2008 – 2013 war er zudem als Chef Forschung & Lehre in derselben Institution tätig. Hubert Annen absolvierte weiter zwei Forschungsaufenthalte in den USA, 2007/08 als Visiting Scholar am Department of Psychology der University of South Florida (USF) sowie 2014/2015 als Visiting Professor an der U.S. Military Academy (USMA), West Point.

In seinen wissenschaftlichen Arbeiten beschäftigt sich Hubert Annen mit diversen Aspekten der Militärpsychologie und -pädagogik. Die Schwerpunkte seiner Forschung liegen in den Bereichen Personalbeurteilung und -selektion, Stress- und Resilienzforschung, Werte und Tugenden im Militär sowie die Anwendung der Grundsätze der Positiven Psychologie im militärischen Kontext.

Dr. Wolfgang Beiglböck. Geboren und aufgewachsen in Wien, Studium der Psychologie und Pädagogik an der Universität Wien, Klinischer Psychologe, Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut und Arbeitspsychologe (BÖP). Jahrzehntelange Tätigkeit im klinischen Bereich in der Behandlung von stoffgebunden und stoffungebundenen Suchterkrankung. Als Gesund-

heits- und Arbeitspsychologe seit über 25 Jahren als geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatungsfirma v.a. in den Bereichen Sucht- und Burnout Prävention tätig. Über 20 Jahre Lehrtätigkeit an der psychologischen Fakultät der Universität Wien, dzt. an der SFU Wien, Linz und Ljubljana tätig, sowie an der medizinischen Universität Wien (Lehrgang Arbeitsmedizin). Gastvorlesungen an der Columbia University, New York. 1991 Temporary Advisor der WHO/Regional Office for Europe, 1990-2004 National Counterpart for Austria for the European Alcohol Action Plan (WHO/Regional Office for Europe). 1997 Berater des Amtes für soziale Dienste der Landesregierung Liechtensteins im Hinblick auf Suchtprävention am Arbeitsplatz. 1998 Berater der DG V der Europäischen Kommission zum Thema Suchtprävention in Betrieben. Main representative der International Association of Applied Psychology bei der Drogenbehörde der Vereinten Nationen in Wien. Mitglied des Psychologenbeirates am BM für Gesundheit der Republik Österreich.

Mehr als 120 Veröffentlichungen in den Bereichen Klinisch-psychologische Diagnostik und Behandlung von Suchterkrankungen sowie der Suchtprävention. (Mit)herausgeber und wissenschaftlicher Beirat in mehreren wissenschaftlichen Zeitschriften. Mitglied mehrerer internationaler wissenschaftlicher und psychologischer Gesellschaften.

Mag. Dr. Alexander Birner. Geboren und aufgewachsen in Salzburg absolvierte er das Diplomstudium der Psychologie an der PARIS LODRON Universität in Salzburg.

Neben einem Doktoratsstudium erwarb er postgraduale fach einschlägige Qualifikationen als Klinischer- und Gesundheitspsychologe, als Arbeits- und Organisationspsychologe sowie als Notfallpsychologe.

Seine militärische Laufbahn begann im Jahr 2000 mit dem Einjährig-Freiwilligen-Jahr, nach welchem er die Ausbildung zum Milizoffizier des höheren militärfachlichen Dienstes absolvierte. Seit 2001 hat er als Psychologe im Ressortbereich Dienst beim Kommando Internationale Einsätze, als Unter-

suchungspsychologe und leitender Psychologe der ortsfesten Stellungskommission am Militärkommando NIEDERÖSTERREICH, als Referent im Heerespsychologischen Dienst, als Brigadepsychologe der 4. Panzergrenadierbrigade sowie als leitender Psychologe der Streitkräfte versehen. In diesem Zeitraum absolvierte er u.a. im Kosovo, in Bosnien, im Tschad sowie im Libanon mehrere Auslandseinsätze als Militärpsychologe.

Seit 2020 bekleidet er im Heerespsychologischen Dienst die Position des Referatsleiters des Referates Personalpsychologie und des stellvertretenden Leiters der Abteilung.

Mag. Alina Bugelnig. Militärpsychologin, Klinische-, Gesundheits, Notfallpsychologin; Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien, tätig als Psychologin im Bereich Personalpsychologie des Heerespsychologischen Dienstes, Bundesministerium für Landesverteidigung. Arbeitsschwerpunkte sind psychologische Personalauswahl, die Entwicklung psychologischer Auswahlverfahren, sowie die computerisierte Umsetzung psychologisch-diagnostischer Verfahren im Rahmen der Personalauswahl. Seit 2024 PhD Studentin an der Psychologischen Fakultät der Universität Wien, Forschungsschwerpunkte sind die psychologische Personalauswahl und Intelligenzforschung.

Mag. Dr. Roland Bugram. Geboren und aufgewachsen in Graz, absolvierte er ab 1.10.1984 beim Österreichischen Bundesheer die 1-jährige freiwillige Ausbildung zum Offizier, Führungslehrgang I, als Milizsoldat Zugskommandant bei einem Jägerbataillon bis 2000, danach als Militärpsychologe bei einer Feldambulanz.

Studium der Psychologie und Sportwissenschaften in Graz und Wien, ab 1991 Vertragsassistent an der Technischen Universität, 1992 Sponsion und 1997 Promotion im Bereich der Psychologie.

Seit 1994 Leiter der Klinisch-psychologischen Ambulanz im Sanitätszentrum Süd in Graz, seit 2020 Koordinator der gesamten Klinischen Psychologie im Österreichischen Bundesheer.

Seit 1997 tätig in freier Praxis, mitunter als gerichtlich beeideter und zertifizierter Sachverständiger.

Zahlreiche wissenschaftliche Publikationen, zumeist im Bereich der Stressforschung.

Mag. rer. nat. Dr. phil. Georg Ebner. Georg Ebner wurde 1965 in Klagenfurt geboren. Nach der Matura in einem Naturwissenschaftlichen Gymnasium absolvierte er von 1983 bis 1984 das einjährig Freiwilligen Jahr beim Österreichischen Bundesheer. Er war von 1984 bis 2002 in folgenden militärischen Funktionen tätig: Wirtschaftsoffizier, Feldzeugoffizier, S4, Adjutant, S1, S5 sowie Referent im Heerespersonalamt. 2002 begann er seine Tätigkeit an der Landesverteidigungsakademie Wien.

Er schloss das Studium der Psychologie 2003 an der Karl-Franzens-Universität Graz als Mag. rer. nat. und 2017 das Doktorat im Themenbereich Interventionsforschung an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt als Dr. Phil. ab.

Er war von 2003 - 2015 Hauptlehroffizier und Forscher am Institut für Human- und Sozialwissenschaften der Landesverteidigungsakademie Wien. Gemäß Psychologengesetz ist er eingetragener Klinischer-, Gesundheits-, Arbeits-, Notfall- und Militärpsychologe incl. EuroPsy Zertifizierung.

Er ist seit 2015 Referatsleiter Coaching, Mediation und Teamentwicklung im Zentrum für Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik an der Landesverteidigungsakademie und leitete das Referat Menschenführung von 2016 bis 2021.

EuroPsy Zertifizierung als Klinischer- und Gesundheitspsychologe sowie Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologe.

Hauptarbeitsgebiete: Psychologische Betreuung und Vorbereitung von Soldatinnen und Soldaten auf Auslandsmissionen, arbeitspsychologische Betreuung, Change Management, Stress und Stressmanagement, Burnout, Kommandantenverantwortung, Führungsverhalten und Führungsfähigkeit, Krisenintervention, Notfallpsychologische Maßnahmen, Interkulturelle Kompetenz, Interkulturalität, Diversity Management und Konfliktmoderation.

Er absolvierte Auslandseinsätze als betreuender Psychologe von April bis Oktober 2004 im Kosovo und von Oktober bis Dezember 2005 im Rahmen der Katastrophenhilfe in Pakistan.

Frank Fischer, MA. Geboren und aufgewachsen in Wiener Neustadt, trat er am 01. Oktober 1995 in das Bundesheer ein und absolvierte dort die Ausbildung als Pionier. Er war als Gruppenkommandant, Zugskommandant und als Erkundungs- und Vermessungsunteroffizier sowie als Kommandogruppenkommandant tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeiten absolvierte er zwei Auslandseinsätze.

2006 absolvierte er die Peer-Ausbildung und wechselte zur Pioniertruppenschule wo er seine weitere Verwendung als Lehrunteroffizier für Vermessungstechnik fand.

Von 2015-2022 war er als Peer unter der Führung von HR Mag. Helmut Slop, MA für die Betreuung der eingesetzten Teile an der burgenländischen Staatsgrenze eingeteilt. Seit diesem Zeitpunkt führte er auch bis 2022 Ausbildungen im Bereich Stressmanagement/Resilienz für die OSCE Special Monitoring Mission UKRAINE durch.

2016 und 2017 nahm er als Vortragender der Internationalen Kriseninterventionstage an der Universität Innsbruck teil, wo er seine Einsatzerfahrungen bei Großereignissen als Peer präsentierte.

Seit 2019 versieht er seinen Dienst an der Auslandseinsatzbasis als Sachbearbeiter Grundlagen und Entwicklung. 2021 führte er Trainings im Bereich Stressmanagement/Resilienz für die OSCE Monitoring Mission BERGKARABACH durch. 2022 war er bei der Betreuung der OSCE UKRAINE Rückkehrer als Peer eingeteilt. Weiters präsentierte er 2022 das Peer-System des ÖBHs im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen des Österreichischen Roten Kreuzes.

2013 bis 2016 absolvierte er nebenberuflich einen Hochschullehrgang für Kommunikation und Coaching an der Katholisch pädagogischen Hoch-

schule Wien/Krems. Seitdem ist er als durch die Wirtschaftskammer zugelassener Lebens- und Sozialberater/Psychologischer Berater nebenberuflich tätig. Seit 2017 ist er nebenberuflich Vortragender an der Katholisch pädagogischen Hochschule Wien/Krems und Pädagogischen Hochschule Wien (Themenschwerpunkte: Konstruktivismus und Systemik).

2018 war er für den Wiener Stadtschulrat im Rahmen eines Gewaltpräventionsprojektes nebenberuflich tätig. Seit 2018 führt er zusätzlich Fortbildungen für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie für Pädagoginnen und Pädagogen nebenberuflich durch.

Mag. Birgit Gorecki-Schwarz. Nach dem Studium der Psychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz begann sie die Ausbildung zur Klinischen- und Gesundheitspsychologin. Im Zuge dessen arbeitete sie als Verwaltungspraktikantin beim Heerespsychologischen Dienst (HPA) u.a. in der Eignungsfeststellung (z.B. Eignungsfeststellung für den Präsenzdienst, Kader-eignung, spezielle Eignungsfeststellung für Militärpiloten), in der Nachtbetreuung von Rückkehrern aus dem soldatischen Auslandseinsatz und unterstützte bei div. Forschungsprojekten und Fragebogenerhebungen.

Als Klinische- und Gesundheitspsychologin arbeitete sie anschließend in der Betreuungsstelle OST (Traiskirchen) in der psychologischen Unterstützung von Asylwerber und Asylwerberinnen. Hier sammelte sie umfassende praktische Erfahrungen in den Bereichen der Krisenintervention sowie der Notfall- und Traumapsychologie.

Seit 2017 ist sie beim Psychologischen Dienst im Bundesministerium für Inneres tätig. Ihre Schwerpunkte sind die psychologische Fachausbildung sowie die Notfall- und Traumapsychologie. Neben regelmäßigen Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Exekutiv- und Verwaltungsbedienstete ist sie für die bundesweite Supervision und Coaching-Maßnahmen für Führungskräfte im BMI zuständig. Weiters unterstützt sie anlassbezogen bei der psychologischen Betreuung von Exekutiv- und Verwaltungsbediensteten vorrangig nach potenziell belasteten Ereignissen im Dienst (Peer Support).

Mag. Maria Gruber. Militärpsychologin, Klinische-, Gesundheits, Notfall- und Arbeitspsychologin; Psychologischer Coach; Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien, tätig als Leitende Psychologin im Bereich Personalpsychologie des Heerespsychologischen Dienstes, Bundesministerium für Landesverteidigung. Arbeitsschwerpunkte sind psychologische Personalauswahl, die Entwicklung psychologischer Auswahlverfahren, sowie die computerisierte Umsetzung psychologisch-diagnostischer Verfahren im Rahmen der Personalauswahl; freiberufliche Trainerin.

Annette Heidler. Geboren und aufgewachsen in Mecklenburg-Vorpommern (Norddeutschland), absolvierte Frau Heidler nach dem Abitur zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau. Während ihrer Tätigkeit im Kreditwesen war ihr schnell klar geworden, dass ihr vornehmliches Interesse den Menschen gilt, weniger den Zahlen. Daher begann sie das Studium der Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule in Lüneburg mit dem Schwerpunkt Personal. Nach einer kurzen wissenschaftlichen Orientierung war sie von 2009 bis 2017 in der deutschen Bundeszollverwaltung im Bereich der Personalentwicklung tätig. In diesem Zeitraum führte sie Fach- und Führungskräfte trainings zu den Themen Kommunikation, Führung, Motivation und Stressmanagement durch. Parallel absolvierte sie ein Masterstudium der Psychologie an der Universität Potsdam mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie.

Seit 2017 ist Frau Heidler als Truppenpsychologin in der Bundeswehr bei der Panzergrenadierbrigade 41 in Neubrandenburg tätig. Ein besonderes Augenmerk legt sie auch in dieser Verwendung auf die professionelle und didaktisch ansprechende Vermittlung von Themen. Ein besonderer Schwerpunkt von ihr war die Erarbeitung des Konzepts „Motivation und Motivierung“ für die Grundausbildung des deutschen Heeres. Dies wurde und wird bis heute mit Erfolg in den Heeres-Brigaden für Rekruten und Ausbilder umgesetzt.

Frau Heidler ist verheiratet, hat eine Tochter und lebt in Norddeutschland.

Prof. Mag. Bernhard Heinzlmaier ist seit über drei Jahrzehnten in der Jugendforschung tätig. Er ist Mitbegründer des Instituts für Jugendkulturforschung und seit 2003 Vorsitzender. Hauptberuflich leitet er das Marktforschungsunternehmen tfactory Trendagentur in Hamburg.

Am 20.12.2018 wurde Bernhard Heinzlmaier für seine verdienstvollen Leistungen als Meinungs- und Jugendforscher von Bundespräsident Van der Bellen der Berufstitel Professor verliehen.

Studium der Geschichte, Germanistik, Psychologie, Philosophie. 1988 -- 2000 Geschäftsführer des Österreichischen Instituts für Jugendforschung. 1990 bis 1992 Studienleiter für Markt- und Meinungsforschung bei Consent Wien. 1992 bis 1995 Geschäftsführer der Werbeagentur CNC. 1997 Gründung der tfactory Trendagentur in Wien. Seit 2000 Geschäftsführer der tfactory Trendagentur Deutschland mit Sitz in Hamburg.

Bernhard Heinzlmaier ist u.a. wissenschaftlicher Projektleiter der Studie „Gesundheitsförderung in der Zielgruppe Jugend: Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsstile bei 14- bis 25-jährigem Event-Publikum“, Co-Projektleiter des Dritten Berichtes zur Lage der Jugend in Österreich sowie Studienleiter der tfactory-Trendstudien 'TIMESCOUT' (seit der 1. Welle i.J. 2001). Als Berater für Unternehmen und Organisationen liegen seine Arbeitsschwerpunkte bei der Forschung zu Produkt- und Werbekonzepten sowie Markenimages, Kommunikation für junge Zielgruppen, Jugendmarketingstrategien und Jugendtrendforschung.

Mag. (FH) Dr. Gerd-Alois Hiess, BSc MSc. Geboren 1980 und aufgewachsen in Allentsteig (Niederösterreich), trat Hiess 1999 ins Bundesheer ein. Nach verschiedenen Verwendungen im Bundesheer bzw. Bundesministerium für Landesverteidigung als Leiter von Referaten und Stabsabteilungen in den Bereichen Logistik, Personal- und Rechtswesen, Sicherheit und Öffentlichkeitsarbeit war er von 2014 bis 2018 Forscher, Hauptlehroffizier & stellvertretender Institutsleiter am Institut für militäretische Studien. Seit 2018 ist Hiess Leiter des Zentrums für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik an der Landesverteidigungsakademie in Wien.

Hiess ist zertifizierter EuroPsy-Psychologe, Klinischer-, Gesundheits-, Arbeits-, Organisations- und Notfallpsychologe. Er ist Absolvent des Fachhochschuldiplomstudienganges „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt, des Bachelor- und Masterstudienganges Psychologie an der Sigmund Freud Privatuniversität Wien und des Doktoratsstudienganges Psychotherapiewissenschaften mit Schwerpunkt Sicherheitsforschung an der Sigmund Freud Privatuniversität Wien.

Hiess hat Ausbildungen zum Lehrtrainer für Führungsverhalten, zum Teamtrainer für Coaching & Supervision, Team- & Organisationsentwicklung und zum Lehrtrainer für Kommunikation absolviert. Er ist Absolvent des Mediationslehrganges bei der Anwaltlichen Vereinigung für Mediation und beim Österreichischen Berufsverband für Psychotherapie und eingetragen als Mediator in der Liste der Mediatoren des Bundesministeriums für Justiz.

Darüber hinaus arbeitet Hiess als Psychologe in freier Praxis und hält Seminare mit Schwerpunkt Führungspsychologie, Führungsethik, Führung von Mitarbeitern, Kommunikation und Konfliktmanagement.

Andreas Hofer, BEd BA MA geboren 1972, rückte er zum ÖBH 1991 im PiB2 ein und musterte nach der TherMilAk 1994-97 Jahrgang Ritter von Trapp, als Pionieroffizier aus. Neben den Laufbahnkursen absolvierte er Zusatzausbildungen im Bereich Kampfmittelbeseitigung, Kommunikation und Führungsverhalten.

Zusätzlich schloss er folgende Studien in den Bereichen Pädagogik, Erziehungswissenschaften und das Lehramt katholische Religion ab.

Ab 2018 war er zunächst Hauptlehroffizier Trainer/Kommunikation im Referat II und ist seit 2020 als Forscher und Hauptlehroffizier im Referat III Menschenführung/ZMFW an der LVAK tätig.

Hjördis Kasamas, MSc wurde am 09.07.1997 in Wien, Österreich geboren. Nach ihrer Matura 2015 begann sie an der Universität Wien das Studium der Psychologie, welches sie mit Auszeichnung nach den regulären 5 Jahren beendete. Während ihrer Studienzeit arbeitete sie im Autismuszentrum Arche

Noah als psychologische Betreuerin. Zu ihren Tätigkeitsfeldern zählten kognitive Förderung, Alltags- und Sozialtraining mit Personen, welche auf dem Autismusspektrum liegen oder eine anderweitige Entwicklungsstörung aufweisen. Im September 2020 begann sie mit der postgraduellen Ausbildung zur klinischen Psychologin und trat ihre Ausbildungsstelle zur klinischen Psychologin in der Justizstrafanstalt Sonnberg (Schwerpunkt: Sexualstraftaten) als Verwaltungspraktikantin an. Während ihrer Zeit in der Justiz lernte Frau Kasamas die Anwendung diverser Prognoseinstrumente und das Verfassen von Stellungnahmen zu bedingten Entlassungen und Vollzugslockerungen. Darüber hinaus arbeitete sie mit den Insassen im Gruppensetting (Alkoholmodul, Antigewaltgruppe) als auch, im Zuge von klinisch psychologischer Einzelarbeit, an der individuellen Deliktbaufarbeitung. Nach einem Jahr als Ausbildungskandidatin wurde ihr nun mit September 2022 die Möglichkeit zu Teil, weitere wertvolle Erfahrungen in der Justizanstalt Asten (Maßnahmenvollzug, §21 Abs. 1 StGB) zu sammeln. Schwerpunkt der Arbeit von Psychologen und Psychologinnen mit den Untergebrachten im Maßnahmenvollzug ist einerseits die Erarbeitung von Krankheitseinsicht und Medikamentencompliance, andererseits das breite Therapieangebot im Gruppensetting (soziales Kompetenztraining, ect.).

Ao Univ.-Prof. Dr. Barbara Juen ist eine österreichische Psychologin, renommierte Spezialistin im Feld der Krisenintervention bei Großschadensereignissen und Hochschullehrerin in Innsbruck.

Sie promovierte 1989 zum Thema Moral-Entwicklung und Spracherwerb. Von 1988 bis 1991 war sie Leiterin einer Innsbrucker Jugendberatungsstelle. Ab 1992 arbeitete sie am Fachbereich Psychologie der Uni Innsbruck. 1993 erwarb sie den Status einer Klinischen Psychologin.

Sie habilitierte sich 2001 mit einer Arbeit über Konfliktregulierung in frühen Mutter-Kind Interaktionen.

Barbara Juen leitet an der Innsbrucker Universität die Arbeitsgruppe Psychotraumatologie und Notfallpsychologie. Sie ist Mitbegründerin des ersten

Kriseninterventions-Teams des österreichischen Roten Kreuzes und entwickelte das entsprechende Curriculum. Seit 2004 ist sie auch Leiterin der psychologischen Versorgung des Roten Kreuzes. Seit 2000 trainiert sie Notfallpsychologen. Seit 2002 ist sie als Beraterin für psychotraumatologische Fragen sowohl fallbezogen und für Kliniken als auch in der Forschung tätig. 2003 wurde sie außerordentliche Universitätsprofessorin in Innsbruck. Zusätzlich ist sie als Lehrende und Dissertationsbetreuerin an der Universität Nikosia tätig.

Sie hat zahlreiche Fachtagungen mitorganisiert. Von 1995 bis 2010 referierte sie über 80 Mal anlässlich einschlägiger Tagungen und Kongresse in Europa.

Dr. Christoph Kabas. Jahrgang 1968; 1988/89 Grundwehrdienst EF beim Landwehrstammregiment 55 in St. MICHAEL; 1989 UNFICY GrpKdt; Miliz: 1993 -2002 sGrW ZgKdt bei JgB19; JgB38, JgBSt; seit 2010 Klinischer Psychologe FAmb Mob SanZ Süd. Zivil: 1997 Mag. Psychologie Univ. WIEN; 2001: Dr. in Psychologie Univ. WIEN; seit 2002: Personal-und Arbeitspsychologe; seit 2008 Klinischer- und Gesundheitspsychologe; seit 2009 Militärpsychologe; Mitglied der Ethikkommission der heereiseigenen Krankenanstalten; seit 2014 Mitglied des SUPRA- (Suizidprävention Austria) Expertengremiums des BM f. Gesundheit; seit 2012 Leiter des Ref. Arbeitspsychologie und Prävention im Heerespsychologischen Dienst. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsprävention, ausforderungen des Ressorts mit Schwerpunkt Prävention.

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka. Christian Korunka ist ein österreichischer Psychologe, Psychotherapeut und Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien.

Sein Forschungsschwerpunkt im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Untersuchung der Auswirkungen von neuen Formen der Arbeit (Arbeitsintensivierung, Flexibilisierung, Arbeit im Home Office). Er hat mehrere Standardwerke in diesem Bereich veröffentlicht und hat sich daneben auch mit psychologischen Aspekten der Unternehmensgründung beschäftigt.

Nach einer Ausbildung im Bereich der Nachrichtentechnik studierte Christian Korunka an der Universität Wien Psychologie und Anthropologie. Seine Dissertation verfasste er zum Thema „EEG-getriggerte Lernprozesse“. Er begann nach dem Studium als Universitätsassistent an der Universität Wien. Er habilitierte sich 1996 mit einer Arbeit zum Thema „Die Auswirkungen von Umstellungen im Bereich der Informationstechnologien in der Arbeitswelt auf die Mitarbeiter:innen“. Nach mehreren internationalen Forschungsaufenthalten und einer Gastprofessur an der Universität Madison-Wisconsin (USA) wurde er 2007 auf eine Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien berufen.

Er war unter anderem Leiter des Doktoratsprogramms und Vizedekan an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien. Er ist Mitglied internationaler Fachgesellschaften und der österreichische Vertreter der ENOP (European Network of Organizational Psychology). In seiner Forschung hat er sich intensiv mit den Auswirkungen von Veränderungen in der Arbeitswelt beschäftigt und zahlreiche Studien in diesem Bereich publiziert. In den letzten Jahren ist er auch im Bereich der Forschung und Beratung zur Thematik der Auswirkungen der Covid-Pandemie auf die Arbeitswelt tätig.

Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeiten liegt im Bereich der Ausbildung und Entwicklung der österreichischen Psychotherapie. Er ist Leiter mehrerer Universitätslehrgänge, Lehrtherapeut, Mitglied des Österreichischen Psychotherapiebeirates, und in der Weiterentwicklung der Psychotherapie tätig.

Mag. Gerald Moser. Aufgewachsen in Kärnten ist er seit 2014 verheiratet und hat zwei Kinder im Alter von 6 und 8 Jahren. Er trat am Oktober 1994 als Einjährig-Freiwilliger in das Österreichische Bundesheer ein. Nach Absolvierung der Theresianischen Militärakademie war er in unterschiedlichen Funktionen im Bereich der Luftstreitkräfte tätig und absolvierte im Rahmen von internationalen Großübungen und Luftraumsicherungsoperationen diverse Auslandseinsätze.

Er absolvierte nach der Offiziersausbildung ein nebenberufliches Diplomstudium der Psychologie an der Universität Salzburg und die postgradualen

Ausbildungen zum Klinischen und Gesundheitspsychologen, sowie Arbeits- und Notfallpsychologen.

2008 wechselte er zum Heerespsychologischen Dienst und leitete ab 2011 das Referat angewandte Psychologie, Forschung und Qualitätsmanagement. Seit 2021 versieht er seinen Dienst als stellvertretender Leiter des Zentrums für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik und Referatsleiter für Führungsverhalten, sowie Coaching, Mediation und Teamentwicklung an der Landesverteidigungsakademie. Die Schwergewichte seiner Tätigkeit liegen hierbei im forschenden und lehrenden Bereich.

Neben zahlreichen Publikationen des BMLV, veröffentlichte er auch mehrere Artikel in unterschiedlichen Fachzeitschriften.

Mag. Wolfgang Rindler. Geboren und aufgewachsen in Innsbruck, absolvierte er die Ausbildung zum Milizoffizier beim österreichischen Bundesheer. Nach Abschluss und 2-monatiger freiwilliger Verlängerung des Dienstes trat er in der Bundespolizeidirektion Innsbruck in die Polizeischule ein. Fortan versah er 31 Jahre uniformierten Streifendienst im Bereich der Stadtpolizeidirektion Innsbruck in den verschiedensten Polizeieinspektionen der Stadt.

Berufsbegleitend absolvierte er an der Universität Innsbruck das Studium der Psychologie und schloss dieses 1997 ab. Es folgte die postgraduale Ausbildung zum Klinischen- und Gesundheitspsychologen. Diese Zusatzqualifikation eröffnete interne Ausbildungen zum Menschenrechtstrainer, AWOD Trainer, Moderator, Interkurlotsen und Suchtpräventionsbeamten. In all diesen Bereichen absolvierte er eine Vielzahl von internen Schulungen und Seminaren für Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten aus den verschiedensten Hierarchieebenen und Fachbereichen des BMI. Seit 12 Jahren ist er Teil des internen Betreuungsprojektes Peersupport und hat dazu auch die KIT und SbE Ausbildung beim Roten Kreuz absolviert und als freiwilliger Helfer dort mitgearbeitet.

2016 eröffnete sich die Möglichkeit zum Psychologischen Dienstes des BMI in die Außenstelle West zu wechseln. Damit ist der Bereich Aus,- und Weiterbildung und Betreuung sowie Unterstützung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Hauptaufgabe geworden. Dipl.-Psych. Stefan Schanze

Jahrgang 1958, in Neustadt an der Weinstraße (Rheinland-Pfalz) geboren und aufgewachsen. Ab 03/1978 Grundwehrdienstleistender bei Pionierbataillon 12 in Speyer, Soldat auf Zeit für zwei Jahre. An der Pionierschule in München Ausbildung zum Pionieroffizier der Reserve. Zivile Ausbildung zum Diplom-Psychologen an der Universität Trier bei Prof. Dr. Egon Stephan und an der Ludwig-Maximilians-Universität in München bei Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel. Zwischen Studienabschluss und Wiedereintritt in die Bundeswehr drei verschiedene Tätigkeiten als Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologe sowie freiberufliche Tätigkeit als Psychotherapeut. Nach der Entlassung aus dem aktiven Dienst jährlich mehrwöchige Reserveübungen als Pionierzugführer, als S2Offz (Sicherheit) und als S4Offz (Logistik und Versorgung). Mobilmachungsbeorderung als Instandsetzungs-Zugführer, anschließend als Kompaniechef einer nichtaktiven Pionier-Maschinen-Kompanie in Speyer. Kompaniechef-Lehrgang der Reserve, Lehrgang für stellvertretende Bataillonskommandeure der Reserve und Heeres-taktische Weiterbildung für Reserveoffiziere an der Infanterieschule in Hammelburg. V-gestellter S3 Stabsoffizier und stv. Bataillonskommandeur beim aktiven Pionierbataillon 330 in Speyer. Teilnahme am zweiten UNPROFOR/ ersten IFOR-Kontingent in Trogir/Kroatien (11/95 – 04/96). Endgültiger Dienstgrad Oberstleutnant der Reserve.

Seit 07/1999 einer der beiden ersten hauptamtlichen Truppenpsychologen der Bundeswehr bei Luftlandebrigade 31 in Oldenburg. Ab 24.02.2002 Angehöriger des ersten DEU Einsatzkontingents Afghanistan in Kabul. Dabei psychologische Krisenintervention nach Explosion einer verwitterten Rakete mit fünf Toten. Ab 09/2002 Leitender Truppenpsychologe für alle DEU EinsKtgte bei Einsatzführungskommando der Bundeswehr in Gel-tow/Potsdam mit Dienstreisen zur Fachaufsicht in alle Einsatzgebiete.

Truppenpsychologische Krisenintervention vor Ort bei UNOMIG in Georgien/Abchasien nach der Entführung und späteren Befreiung von zwei deutschen Militärbeobachtern. Einführung und Institutionalisierung „Dokumentation belastender Ereignisse“, später TIK-Kartei. Ab 2005 12-monatiger Fortbildungsaufenthalt bei U.S. Army-Research-Institute-for-the-social-and-behavioral-sciences (ARI) bei U.S. Department-of-the-Army in Arlington, Virginia, USA. Anschließend Leitender Truppenpsychologe der Flotte beim Flottenkommando in Glücksburg, dabei insgesamt 20.000 Seemeilen an Bord von deutschen Kriegsschiffen zwischen Doha/Katar, Dubai/VAE, Dschibuti, Limassol/Zypern, Valetta/Malta und Wilhelmshaven. Seit dem endgültiger Dienstgrad Fregattenkapitän der Reserve. 2007 Lehrgang „Stabsarbeit für höhere Kommandobehörden“ an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Danach Dezernatsleiter Organisationspsychologie (Befragungen und Innere soziale Lage) beim Streitkräfteamt in Bonn. Ab 2011 Dezernent für Psychosoziale Unterstützung und Stressprävention beim Sanitätsamt der Bundeswehr in München. Seit 2014 Leitender Psychologe des Sanitätsdienstes beim Kommando Sanitätsdienst in Koblenz. Von dort 2014/15 Teilnahme am DEU EinsKtgt Humanitäre Hilfe Westafrika/EBOLA-Hilfe in Monrovia/Libera vor Ort. Seit 2016 Referent für Klinische und Truppenpsychologie im Referat P III 5 beim Bundesministerium der Verteidigung in Bonn. Dort federführende Erstellung der neuen Allgemeinen Regelung „Truppenpsychologie“ A-2661/2, die am 22.09.2021 veröffentlicht wurde. Seit dem 15.11.2021 Leitender Psychologe des Heeres beim Kommando Heer in Strausberg. Dort Fachvorgesetzter aller 45 Psychologinnen und Psychologen einschließlich der Truppenpsychologiefeldwebel und Testleiter des Heeres. Entwicklung und Publikation des Verfahrens „Psychologisches Teamcoaching“ in „Psychologie für Einsatz und Notfall“, Kreim, G. et al, 2011. Mag. Christopher Schermann.

Mag. Wolfgang H. Prinz, Bakk. Geboren und aufgewachsen in Wien, rückte er am 1. Oktober 1997 als Einjährig-Freiwilliger zur Ausbildungskompanie/Militärkommando Burgenland ein. Nach Abschluss der Ausbildung zum Milizoffiziersanwärter (ABCAbwehr) folgten Studien der Psychologie

und der Betriebswirtschaft an der Universität Wien. Erste berufliche Tätigkeiten ergaben sich als Studienassistent an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien sowie als wissenschaftlicher Projektmitarbeiter am Exzellenzzentrum Hochfeld-MR der Medizinischen Universität Wien. Die praktische Ausbildung zum Klinischen Psychologen und Gesundheitspsychologen führte ihn schließlich 2006 zum Österreichischen Bundesheer zurück, wo er als Militärpsychologe zunächst mit der psychologischen Eignungsüberprüfung für Auslandseinsätze befasst war. Er absolvierte in weiterer Folge einen Auslandseinsatz als Truppenpsychologe (AUCON/EUFOR TCHAD/RCA) sowie diverse Inlandseinsätze und ist seit 2008 Milizpsychologe der „Austrian Forces Disaster Relief Unit“ (AFDRU). Seit 2014 ist er hauptberuflich im Bereich der empirischen Sozialforschung im Ressort des BMLV tätig, derzeit im Referat „strategische Markt- und Meinungsforschung & soziales Lagebild“ der Abteilung Zielgruppenkommunikation/BMLV. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem in den Bereichen Resilienz, einsatzbedingte psychische Erkrankungen im Militär sowie im Themenfeld „Militär & Gesellschaft“.

Neben seinen Aufgaben als Forscher ist er stellvertretender Vorsitzender des sozialwissenschaftlichen Beirats der Wissenschaftskommission/ BMLV und Mitwirkender im Rahmen der COVID-19 Future Operations Plattform.

Mag. Christopher Schermann wurde in Eisenstadt am 27.08.1966 geboren und wuchs in Pinkafeld im Süd-Burgenland auf.

Die AHS-Matura absolvierte er 1985 in Oberschützen. Das Psychologie-Studium erfolgte später in Graz an der Karl-Franzens-Universität.

1987 rückte er beim JgB 25 in Klagenfurt ein mit anschließender EF-Ausbildung im Burgenland.

Danach absolvierte er als Unteroffizier und Offizier mehrere Auslandseinsätze in Zypern und am Golan. 1998 nahm er an einer NATO PfP-Übung (CAE 98) in Slowenien als Psychologe eines Feldspitals teil.

1999 folgte dann ein humanitärer Einsatz als Psychologe in einem Auslandseinsatz bei ATHUM/ALBA in Albanien. Danach wurde er in den Heerespsychologischen Dienst mit Dienstort Stammersdorf aufgenommen. Hier konnte Mag. Schermann seine Erfahrungen aus den Auslandseinsätzen in die Eignungsdiagnostik für derartige Einsätze einbringen. Es folgten noch mehrere Einsätze im Kosovo und Kurzensendungen nach Bosnien. Ab 2004 arbeitete Mag. Schermann beim KdoAusLE in Graz. Im Jahr 2005 nahm er an einem humanitären Einsatz nach der Tsunami-Katastrophe in SRI LANKA teil.

2006 übernahm er die Leitung der Psychologie im Stellungshaus Graz. 2020 wurde er als Leitender Militärpsychologe zum KdoSK dienstzugeteilt, mit März 2022 auf den Arbeitsplatz Leiter MPsych/Dion 1 versetzt, wo er bis dato fachlich für die Truppen- und Stellungenpsychologie in der Direktion 1 und der Koordinierung des psychologischen Fachpersonals der GDLV verantwortlich ist.

Mag. Schermann ist Klinischer- und Gesundheitspsychologe, Mediator, Notfallpsychologe, Militärpsychologe und Arbeitspsychologe. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Mag. Daniela Skalet. Studierte Psychologie an den Universitäten Salzburg und Graz. Sie ist Klinische, Gesundheits-, Arbeits- und Notfallpsychologin. Sie war über 10 Jahre lang für das BMLV tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Personalauswahl, der Psychologischen Betreuung und der Beratung von Führungskräften.

Seit 2021 arbeitet sie für das Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten (BMEIA) als Arbeitspsychologin.

Mag. phil. Helmut Slop MA wurde 1962 in Innsbruck geboren. Nach der Matura absolvierte er von 1981 bis 1982 das Einjährig-Freiwilligen-Jahr beim Österreichischen Bundesheer. Er war von 1982 bis 1996 als Feldzeugoffizier und S4 im Landwehrbataillon 622 mobbeordnet.

Von 1990 bis 1996 war er als Zeitsoldat in der Fliegerpsychologischen Ambulanz des Heeresspitals in Wien/Stammersdorf mit der Auswahltestung der Militärpilotenanwärter betraut.

1992 schloss er als Mag. phil. sein Psychologiestudium an der Universität Innsbruck ab. Seit 1996 ist er gemäß Psychologengesetz eingetragener Klinischer- und Gesundheitspsychologe.

Im September 1996 trat er als Psychologe beim damaligen Kommando Auslandseinsätze in Wien/Stammersdorf in den Bundesdienst ein. Seither ist er als Leitender Militärpsychologe für die Auslandseinsätze des ÖBH zuständig. Nach seiner anfänglichen Tätigkeit als Leiter der Psychologischen Auswahltestung für Auslandseinsätze in Stammersdorf, wechselte er 1999 in den Bereich der Psychologischen Einsatzvor- und Nachbereitung sowie Betreuung von Auslandseinsatzpersonal und versieht seither seinen Dienst als Referatsleiter in der heutigen Auslandseinsatzbasis mit Dienstort Götzendorf.

2004 wurde er als Notfallpsychologe zertifiziert, 2006 schloss er an der Donau-Universität Krems den Postgradualen Studienlehrgang „Interkulturelle Kompetenzen“ mit dem Master of Arts ab.

Seit 2012 ist er eingeteilter Vertreter des Psychologischen Dienstes/BMLV in der Österreichischen Plattform Krisenintervention/Akutbetreuung/SvE.

Im Jahr 2017 absolvierte er den berufsbegleitenden Weiterbildungslehrgang „Konflikt- und Mobbingberatung in Organisationen“ der ARGE Bildungsmanagement in Wien und wird regelmäßig bei ressortinternen Konflikt- und Mobbingfällen als Mobbing-Sachverständiger herangezogen.

Seit 2018 ist er zudem als territorial zuständiger Betreuungspsychologe auch für die psychologische Beratung, Betreuung und Notfallpsychologische Versorgung aller Assistenzeinsatzsoldaten im sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatz des Militärkommandos Burgenland verantwortlich.

Im Zuge seiner bisherigen beruflichen Tätigkeit absolvierte er u.a. mehrere Notfallpsychologische Einsätze im Inlands-, wie auch im Auslandseinsatz

und war wiederholt als Betreuungspsychologe in den Österr. Auslandskontingenten am Golan, in Zypern, in Bosnien, im Kosovo sowie im Libanon eingesetzt.

Mag. Barbara Pawlowski. Geboren in Wien und aufgewachsen in Niederösterreich absolvierte Barbara Pawlowski das Diplomstudium der Psychologie in Salzburg, wo sie nach wie vor mit ihrer Familie lebt. Durch ihr Aufwachsen nahe der Kaserne Weitra einschlägig „vorbelastet“, weckte ein Vortrag des Heerespsychologischen Dienstes an der Universität Salzburg schon zu Beginn des Studiums ihr ausgeprägtes Interesse am Anwendungsfeld der Militärpsychologie. 2013 wurde Barbara Pawlowski in den Heerespsychologischen Dienst aufgenommen. Seither ist sie als Militärpsychologin im Bereich der Eignungsdiagnostik tätig.

Seit 2019 leitet Barbara Pawlowski den Fachbereich Allgemeine Kadereignungsuntersuchung am Prüfzentrum NORD in WELS, dessen Aufgabe es ist, die psychologische Berufseignung angehender Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaftssoldaten im Rahmen der allgemeinen psychologischen Kadereignungsuntersuchung (PsyKE-A) zu überprüfen. Zusätzliche Ausbildungen zur Klinischen Psychologin, Gesundheitspsychologin, Arbeitspsychologin und Notfallpsychologin ermöglichten es Frau Pawlowski, sich neben ihrer eignungsdiagnostischen Kernaufgabe auch in weiteren Tätigkeitsfeldern der Militärpsychologie zu engagieren. Durch Auslandseinsätze in Bosnien und im Kosovo und die Leitung eines Psychological Support Teams im Rahmen des sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatz MIGRATION/HsF konnte sie wertvolle praktische Erfahrungen gewinnen und diese in die militärische Personalauswahl einbringen. Seit 2014 leitet Barbara Pawlowski zudem den oberösterreichischen Pool des Helpline-Service (HLS). Darüber hinaus nimmt sie u.a. auch immer wieder psychologische Vortrags- und Gastlehrertätigkeiten wahr, um sich mit den Bedarfsträgern der militärpsychologischen Eignungsdiagnostik unmittelbar zu vernetzen.

Mag. Stefan Rakowsky, MSc PhD. Aufgewachsen in Niederösterreich ist er seit 1996 verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er trat am Oktober

1993 als Einjährig-Freiwilliger in das Österreichische Bundesheer ein. Nach Absolvierung der Theresianischen Militärakademie war er in unterschiedlichen Funktionen im Fliegerfernmeldebataillon tätig und absolvierte einen einjährigen Auslandseinsatz auf Zypern. Von 2002 an arbeitete er in der strategischen Kommunikation des BMLV und im anschließenden, fünfjährigen Karenzurlaub war er Marketingchef in zivilen Unternehmen. Seit 2012 ist er als Militärpsychologe in unterschiedlichen Organisationseinheiten des BMLV tätig und seit März 2022 wird er als Leiter der Geschäftsstelle der Gesamtstaatlichen COVID-Krisenkoordination im Bundeskanzleramt verwendet.

Er absolvierte nach der Offiziersausbildung ein nebenberufliches Diplomstudium der Psychologie an der Universität Wien sowie im Anschluss den Universitätslehrgang für Marketing und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach der Ausbildung zum Klinischen und Gesundheitspsychologen in Wien beendete er ein Masterstudium „Forensic Psychology and Criminal Investigation“ an der Universität von Liverpool und promovierte an der juristischen Fakultät der Universität Wien.

Neben zahlreichen Publikationen des BMLV, dabei unter anderem Artikel in der Sicherheitspolitischen Jahresvorschau, veröffentlichte er auch mehrere Artikel in unterschiedlichen Fachzeitschriften. Zusätzlich ist er in der Future Operations Plattform tätig und hat auch am Variantenmanagementplan des Gesundheitsministeriums mitgewirkt. Seine derzeitige Hauptaufgabe ist die Bewältigung der COVID-19-Krise; darüber hinaus ist er im Bereich der empirischen Forschung an der Schnittstelle zwischen Militär und Gesellschaft tätig.

Mag. Claudia Sarg, Klinische und Gesundheitspsychologin, Notfallpsychologin, Arbeitspsychologin, Militärpsychologin; Ltd. Psychologin Fachbereich Spezielle Psychologische Kadereignungsuntersuchung

Geboren und aufgewachsen in Wien, trat sie am 01.08.1984 in den Bundesdienst, in das Österreichische Postsparkassenamt, ein. In ihren Aufgabenbereich fielen bspw. Tätigkeiten im arbeitspsychologischen Kontext als auch

die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe des Österreichischen Normungsinstitutes (Austrian Standards Institute) im Zusammenhang mit der Implementierung audiogestützter Gerätebedienung für blinde und sehbehinderte Personen.

Nach ihrem berufsbegleitenden Studium der Psychologie ist sie beginnend mit Oktober 2014 im Rahmen eines Ressortwechsels zum BMLV an das Militärkommando NÖ, zum Referat Stellung nach St. Pölten, übergetreten. Seit Oktober 2021 ist sie leitende Psychologin im Referat Personalpsychologie, im Fachbereich Spezielle Psychologische Kadereignungsuntersuchung, in Wien Stammersdorf (Schwerpunkt Eignungsfeststellung für Auslandseinsätze).

Weiters zählen auch die Durchführung von psychologischen Interventionen, Beratung bei psychologischen Problemstellungen, notfallpsychologische Unterstützungsleistungen sowie Vortragstätigkeiten zu ihren Aufgaben. Mehrmals war sie schon mit HLS-Betreuungen, Angehörigen-, Kommandanten- und Truppenbetreuungsaktivitäten sowie individuellen Betreuungssituationen betraut.

Diplom-Psychologe Stefan Schanze. Jahrgang 1958, in Neustadt an der Weinstraße (Rheinland-Pfalz) geboren und aufgewachsen. Ab 03/1978 Grundwehrdienstleistender bei Pionierbataillon 12 in Speyer, Soldat auf Zeit für zwei Jahre. An der Pionierschule in München Ausbildung zum Pionieroffizier der Reserve. Zivile Ausbildung zum Diplom-Psychologen an der Universität Trier bei Prof. Dr. Egon Stephan und an der Ludwig-Maximilians-Universität in München bei Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel. Zwischen Studienabschluss und Wiedereintritt in die Bundeswehr drei verschiedene Tätigkeiten als Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologe sowie freiberufliche Tätigkeit als Psychotherapeut. Nach der Entlassung aus dem aktiven Dienst jährlich mehrwöchige Reserveübungen als Pionierzugführer, als S2Offz (Sicherheit) und als S4Offz (Logistik und Versorgung). Mobilmachungsbeorderung als Instandsetzungs-Zugführer, anschließend als Kompa-

niechef einer nichtaktiven Pionier-Maschinen-Kompanie in Speyer. Kompaniechef-Lehrgang der Reserve, Lehrgang für stellvertretende Bataillonskommandeure der Reserve und Heerestaktische Weiterbildung für Reserveoffiziere an der Infanterieschule in Hammelburg. V-gestellter S3 Stabsoffizier und stv. Bataillonskommandeur beim aktiven Pionierbataillon 330 in Speyer. Teilnahme am zweiten UNPROFOR/ ersten IFOR-Kontingent in Trogir/Kroatien (11/95 – 04/96). Endgültiger Dienstgrad Oberstleutnant der Reserve.

Seit 07/1999 einer der beiden ersten hauptamtlichen Truppenpsychologen der Bundeswehr bei Luftlandebrigade 31 in Oldenburg. Ab 24.02.2002 Angehöriger des ersten DEU Einsatzkontingents Afghanistan in Kabul. Dabei psychologische Krisenintervention nach Explosion einer verwitterten Rakete mit fünf Toten. Ab 09/2002 Leitender Truppenpsychologe für alle DEU EinsKtge bei Einsatzführungskommando der Bundeswehr in Gelton/Potsdam mit Dienstreisen zur Fachaufsicht in alle Einsatzgebiete. Truppenpsychologische Krisenintervention vor Ort bei UNOMIG in Georgien/Abchasien nach der Entführung und späteren Befreiung von zwei deutschen Militärbeobachtern. Einführung und Institutionalisierung „Dokumentation belastender Ereignisse“, später TIK-Kartei. Ab 2005 12-monatiger Fortbildungsaufenthalt bei U.S. Army-Research-Institute-for-the-social-and-behavioral-sciences (ARI) bei U.S. Department-of-the-Army in Arlington, Virginia, USA. Anschließend Leitender Truppenpsychologe der Flotte beim Flottenkommando in Glücksburg, dabei insgesamt 20.000 Seemeilen an Bord von deutschen Kriegsschiffen zwischen Doha/Katar, Dubai/VAE, Dschibuti, Limassol/Zypern, Valetta/Malta und Wilhelmshaven. Seit dem endgültiger Dienstgrad Fregattenkapitän der Reserve. 2007 Lehrgang „Stabsarbeit für höhere Kommandobehörden“ an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Danach Dezernatsleiter Organisationspsychologie (Befragungen und Innere soziale Lage) beim Streitkräfteamt in Bonn. Ab 2011 Dezernent für Psychosoziale Unterstützung und Stressprävention beim Sanitätsamt der Bundeswehr in München. Seit 2014 Leitender Psychologe des Sanitätsdienstes beim Kommando Sanitätsdienst in Koblenz. Von dort

2014/15 Teilnahme am DEU EinsKtzt Humanitäre Hilfe Westafrika/EBOLA-Hilfe in Monrovia/Libera vor Ort. Seit 2016 Referent für Klinische und Truppenpsychologie im Referat P III 5 beim Bundesministerium der Verteidigung in Bonn. Dort federführende Erstellung der neuen Allgemeinen Regelung „Truppenpsychologie“ A-2661/2, die am 22.09.2021 veröffentlicht wurde. Seit dem 15.11.2021 Leitender Psychologe des Heeres beim Kommando Heer in Strausberg. Dort Fachvorgesetzter aller 45 Psychologinnen und Psychologen einschließlich der Truppenpsychologiefeldwebel und Testleiter des Heeres. Entwicklung und Publikation des Verfahrens „Psychologisches Teamcoaching“ in „Psychologie für Einsatz und Notfall“, Kreim, G. et al, 2011.

Mag. Birgit Schlatzer. Geboren und aufgewachsen in der Steiermark, führte sie der Weg vor über 20 Jahren nach Wien, wo sie an der Universität Wien Psychologie – mit den Schwerpunkten Bildung, Evaluation und Training sowie Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologie – studierte. Ihre Diplomarbeit verfasste sie zum Thema „Evaluation und Relaunch des Führungsinstruments Mitarbeiter:innengespräch der Technischen Universität Wien“. An der Technischen Universität Wien arbeitete sie bereits während ihres Psychologiestudiums im Bereich Personalentwicklung und Betriebliche Gesundheitsförderung. Seit dem Jahr 2016, zunächst als Fachauszubildende, arbeitet sie als zertifizierte Arbeits- und Organisationspsychologin im Referat Arbeitspsychologie & Prävention im Heerespsychologischen Dienst. Zudem ist sie Klinische- und Gesundheitspsychologin. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen u.a. die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, die Durchführung und Entwicklung arbeitspsychologischer Präventionsmaßnahmen zum Erhalt der Gesundheit der Bediensteten des Ressorts (u.a. zu Burnout, Stressmanagement, Mobbing, Konfliktprävention, Gewalt am Arbeitsplatz etc.), Mitwirkung gem. Betrieblichen Eingliederungsmanagements, die Durchführung von ressortspezifischen Präventionsmaßnahmen (u.a. Suizidprävention, Alkoholsuchprävention), die Durchführung präventiver Maßnahmen im Zusammenhang mit Führungsqualität (u.a.

Durchführung von Führungskräftefeedbacks, Beratung von Führungskräften etc.) und die Durchführung von wissenschaftlichen Forschungsprojekten zu spezifischen Herausforderungen des Ressorts mit Schwerpunkt Prävention.

Mag. Konrad Tamegger ist seit 2016 als Militärpsychologe im BMLV im Referat Arbeitspsychologie und Prävention im Heerespsychologischen Dienst tätig. Tätigkeitsschwerpunkte sind u.a. die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, Entwicklung und Durchführung von arbeitspsychologischen Präventionsmaßnahmen zu unterschiedlichen Themenfeldern, Begleitung von Ressortangehörigen im Rahmen des Beruflichen Eingliederungsmanagements (BEM) sowie internes Qualitätsmanagement in Bezug auf das arbeitspsychologische Leistungsangebot.

Seiner Berufstätigkeit im BMLV gehen mehr als 20 Jahre freiberufliche Tätigkeit für unterschiedliche Unternehmen in Deutschland und Österreich voraus. Beratungsschwerpunkte waren u.a. (Event-)Marketing, Personalrecruiting, Unternehmens- und Personalentwicklung, Angebote zu Domain-Life-Balance. Berufsbegleitend studierte Konrad Tamegger Psychologie an der Universität WIEN. Dem Studium folgten Zertifizierungen zum Klinischen- und Gesundheitspsychologen, zum Arbeits- und Organisations- sowie zum Notfallpsychologen. Seit 2016 Mitglied des SUPRA- (Suizidprävention Austria) Expertengremiums des BMSGPK.

Kriztina Trunetz, MSc. Klinische und Gesundheitspsychologin i.A., Notfallpsychologin; Bachelor- und Masterstudium der Psychologie an der Universität Wien. Derzeit Diplomstudium Rechtswissenschaften an der Universität Wien; tätig als Psychologin im Bereich Personalpsychologie des Heerespsychologischen Dienstes, Bundesministerium für Landesverteidigung. Arbeitsschwerpunkte sind Grundlagen der psychologischen Personalauswahl.

Mag. Dr. Mario Wallner. Diplom- und Doktoratsstudium der Psychologie an der Alpen Adria Universität in Klagenfurt mit Schwerpunkt „Klinische Psychologie“. Seit 2003 Militärpsychologe und seit 2015 fachpsychologischer Koordinator für das Stellungswesen. Zahlreiche Auslandseinsätze als Truppenpsychologe. Ausbildung zum klinischen- und zum Gesundheitspsychologen, Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologen, Notfallpsychologen sowie zum Mediator. Seit 2010 Wahlpsychologe aller Kassen.

Dr. Wallner lebt und arbeitet in Kärnten, er ist verheiratet und Vater einer Tochter.

Psychologie und Militär sind seit jeher eng miteinander verbunden. Neben den allgegenwärtigen Anforderungen in Einsatz und Ausbildung stellen Ressourcenknappheit und nicht zuletzt die weltweite Pandemie Führungskräfte im Militär vor ganz besondere Herausforderungen.

Das Zentrum für menschenorientierte Führung und Wehrpolitik der Landesverteidigungsakademie veranstaltete vor diesem Hintergrund das Symposium „Psychologie im Militär“, um aktuelle und insbesondere praxisrelevante psychologische Expertise im Ressort verfügbar zu machen. Zielgruppe der Veranstaltung waren Führungskräfte und psychologisches Fachpersonal des BMLV bzw. des Bundesheeres.

ISBN: 978-3-903359-91-8

