
ARMIS ET LITTERIS

Band 3



Vorwort

Controlling und Qualitätssicherung - »alter Wein in neuen Schläuchen«?

Mit dem vorliegenden Band verfolgt der FH-StG »Militärische Führung« die Absicht, einen weiteren Beitrag zur Fortsetzung des im Jahr 1998 begonnenen Projektes der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung zu liefern.

Zum o. a. Thema sollen interdisziplinäre Beiträge aus der Sicht von Lehrbeauftragten und zusätzlichen Experten aus den verschiedenen Wissenschaften und der Wirtschaft den öffentlichen Diskurs anregen. Die Fortsetzung wird dann im Rahmen eines 2-tägigen internationalen wissenschaftlichen Symposions im September 1999 erfolgen.

Qualitätssicherung ist lediglich auf offizieller und formeller Ebene etwas Neues; inoffiziell und informell wurden Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen immer schon bewertet, kontrolliert und die Einhaltung von Gütestandards recht und schlecht überwacht, sei es durch offizielle Kontrollorgane, Mundpropaganda oder durch vergleichende Bewerbe.

In Bildungs- und Ausbildungsstätten wird Qualitätssicherung aber insoweit kompliziert, als die zu erzielenden Produktqualitäten im Kern personale Qualitäten darstellen. Qualitätssicherung ohne Definition dessen, was Qualität bedeutet, woran sie gemessen werden könnte, ist nicht denkbar.

Die Vielfalt der Betrachtungsweisen soll helfen, die Frage der Qualität im Rahmen des Aufgabenvollzuges militärischer Organisationen zu beantworten. Das Themenspektrum reicht daher von der Darstellung eines Auswahlverfahrens für Führungskräfte bis hin zur Beschreibung eines Einsatzes im Rahmen einer UN-Mission.

Der Qualitätswert einer Organisation könnte ihre Erfolgsrate sein. Bleiben die Merkmale eines Erfolges unveränderlich oder verändern unterschiedliche Kontexte die Erfolgsmerkmale? Welche Auswirkungen haben nun Führungskräfte auf die Erfolgsrate ihrer Organisation? Wie müssen Führungskräfte ausgebildet sein, über welche allgemeinen Fähigkeiten müssen sie verfügen, um »ihre« Organisation in sich ändernden Kontexten zum Erfolg führen zu können?

Einige Fragen die sich auftun, wenn über Controlling und Qualitätssicherung am Fachhochschul-Studiengang »Militärische Führung« gesprochen wird. Die Beantwortung dieser Fragen kann zur Qualitätssicherung im Rahmen der Offiziersausbildung und des Berufsvollzuges beitragen.

Der Kommandant der Theresianischen Militärakademie

Korpskommandant Adolf Erwin FELBER

Inhaltsverzeichnis

Qualitätssicherung in Ausbildungsgängen

Univ.-Prof. Dr. Werner SCHWENDENWEIN 7

Qualitätssicherung durch Anwendung geeigneter Auswahlverfahren am Beispiel »Assessment 99«

Obst Günter BARTUNEK 29

Controlling-Konzept für Streitkräfte

ObstdIntD Mag. Harald R. PÖCHER 53

Qualität und Controlling

Die Frage der Steuerung von Plänen

ObstdIntD Mag. Christoph JACKWERTH 69

New Public Management

Rahmenbedingungen für moderne Managementkonzepte

ObstdIntD Mag. Friedrich STEINER 85

Geisel in Tadschikistan

Reflexion eines Schlüsselerlebnisses als Militärbeobachter

ADir Mjr Ing. Gottfried HOINIG 103

Problemfelder der Persönlichkeitsbeurteilung

Dr. Günther FLECK und Dr. Ludwig KRYSL 137



Qualitätssicherung in Ausbildungsgängen

Univ.-Prof. Dr. Werner SCHWENDENWEIN

1. Qualitätssicherung (QS) durch Markt

Auf dem Markt können sich nur solche materielle Produkte behaupten, (a) die vom Kunden gebraucht, (b) die von ihm als gut oder erwartungstreu eingestuft werden und (c) wo ihm auch der Preis hierfür angemessen erscheint. Sehr wichtig ist jedoch zu betonen, daß Markt nur möglich ist, wenn konkurrierende Betriebe funktionsähnliche oder funktionsgleiche materielle Produkte potentiellen Kunden anbieten.

Die Erwartungstreue eines erworbenen materiellen Produkts kann vom Kunden entweder sofort oder erst nach ein- oder mehrmaliger Verwendung oder auch erst viel später festgestellt werden. Sind mit der Verwendung des erworbenen materiellen Produkts immer wieder kleine oder größere Ärgernisse oder überhaupt schwer zu beseitigende Mängel verbunden, wird sich der Kunde einem zuverlässigeren und vielleicht auch teureren Produkt - meistens dem der Konkurrenz - zuwenden.

Zunächst ist er derjenige, der die (evaluative) Konsequenz beispielsweise durch Markenwechsel zieht. Handeln so viele derart verärgerte oder enttäuschte Kunden, dann wird der in Frage kommende Produktionsbetrieb ebenfalls zur Konsequenz gezwungen, indem er zumeist das boykottierte Produkt aus dem Produktionsprogramm nimmt, weil auch eine radikale Produktverbesserung den einmal erworbenen schlechten Ruf eines materiellen Produkts kaum in angemessener Zeit beseitigen kann.

Daraus wird ersichtlich, daß der Markt für materielle Produkte ein hervorragender Evaluator ist, der QS seitens des Produzenten zum wirtschaftlichen Überleben erzwingt, wenn sein von ihm am Markt angebotenes Produkt wegen Qualitätsmängel nicht einem Kaufboykott unterliegen soll.

Es ist noch anzumerken, daß der Markt auch eine Produktbereinigung herbeiführt, wenn hervorragende materielle Produkte vom Kunden nicht angenommen werden, weil der Preis hierfür zu hoch ist oder wenn für ein Produkt keine Nachfrage besteht.

2. Qualitätssicherung durch »Bildungsmarkt« in der Allgemeinbildung?

Im allgemeinen Bildungswesen, dessen Besuch nicht immer einem Bedürfnis eines Heranwachsenden entspringt, sondern vom Gesetz her Pflicht ist, kann ein »Bildungsmarkt« dadurch bestehen, daß beispielsweise auf der Sekundarstufe 1 mindestens zwei unterschiedliche Schulformen (zB Hauptschule, allgemeinbildende höhere Schule) angeboten werden, wodurch für Schulpflichtige mit guten Eingangsvoraussetzungen und deren Eltern eine Wahlmöglichkeit besteht, wenn nicht andere Umstände (zB zu lange Geh-, Warte- und/ oder Fahrzeiten eines Lernalters) dies verhindern.

Trotz gleicher Rahmenlehrpläne weisen sowohl Hauptschulen als auch allgemeinbildende höhere Schulen aus verschiedensten Gründen unterschiedlichste Schulqualitäten (mit oder ohne selbstverordnete Schwerpunktsetzungen als Profilierungsmöglichkeit im Sinne einer bildungseinrichtungsspezifischen Bildungsphilosophie, die auch wieder aufgegeben werden kann) untereinander auf, was in der Regel weit über den Schulstandort hinaus auch der Bevölkerung bekannt ist.

Durch das gegebenenfalls vorhandene Schulprofil entsteht innerhalb der Schulformen zusätzliche Konkurrenz. Wenn nicht bestimmte Umstände (zB Schulsprengelpflicht oder keine internatsmäßige Unterbringung oder nicht aufbringbare Internatskosten) vorliegen, haben somit Schulpflichtige und deren Eltern eine weitere Wahlmöglichkeit.

QS im Bereich von Allgemeinbildungseinrichtungen, die unter dem Betriebsaspekt als geführte Nonprofit-Organisationen gelten, ist im Gegensatz zum materiellen Markt generell nicht möglich, weil erfahrungsgemäß viele Eltern gar nicht die hohe Produktqualität derselben schätzen, sondern vielmehr jene Bildungseinrichtungen favorisieren, deren Produktname (1) imageträchtig ist, (2) maximale Zulassungsvoraussetzungen für den Besuch weiterer Bildungsmöglichkeiten gewähren und (3) gleichzeitig ein geringes Anspruchsniveau bezüglich der zu erbringenden Lernerleistungen garantieren, welche auch die Investition zusätzlicher Lernhilfen niedrig halten.

Solche Bildungseinrichtungen evaluieren die »externen« (direkten und indirekten) Kunden nach subjektiven und leicht nachvollziehbaren Zielvorstellungen, belohnen und bestärken dieselben in ihrem Handeln durch ihre hohe Kundenzufriedenheit, wodurch sich das Bildungsangebot zum Nachteil gesellschaftlicher Erfordernisse zunehmend verzerrt und insofern erwartungswidrige Produkte an nachfolgende (auch interne) Kunden liefert.

Sich bei Eltern (indirekte Kunden) und Schülern (direkte Kunden) eine erst nachträglich einstellende Kundenunzufriedenheit, weil das Bildungsprodukt nachfolgenden Eingangsvoraussetzungen offensichtlich nicht genügt (zB für erfolgreiches Bewältigen einer Ausbildungseinrichtung auf der Sekundarstufe 2), inkludiert nur dann eine echte Evaluationsmöglichkeit, wenn aufgrund dieser Erfahrung innerhalb der Familie ein weiteres schulpflichtiges Kind den Besuch der (letztlich) nachteiligen Bildungseinrichtung meidet. Eine konkrete Nachbesserung von Unterrichts- und Erziehungsversäumnissen ist in der Regel kaum mehr möglich, wodurch die Defizite schicksalshafte Wirkung zeigen können.

Der Bildungsmarkt trägt nur unter ganz speziellen Bedingungen zur QS bei, vor allem dann, (1) wenn die Bildungseinrichtung von sich aus anspruchsvolle und persönlichkeitsfördernde Lernziele anbietet und auch nachweislich verfolgt, (2) wenn eine anspruchsvolle Bildungseinrichtung von leistungswilligen Lernern besucht und somit angenommen wird, (3) wenn der in ihr erzielte Lernerfolg von den Absolventen nutzbringend weiterverwertet werden kann und (4) infolgedessen die Bildungseinrichtung ein positives und unbestrittenes Schrittmacher-Image in der Öffentlichkeit erreicht. Die Wirksamkeit des Bildungsmarkts zur QS in der Allgemeinbildung ist also nur partiell zu veranschlagen, weil die Qualitätsansprüche direkter und indirekter Kunden stark variieren.

3. Qualitätssicherung durch »Ausbildungsmarkt« in der beruflichen Qualifizierung?

Auf der Sekundarstufe 2 nehmen allgemeinbildende Schulformen einen eher bescheidenen Platz zugunsten beruflicher Qualifizierungsformen (zB Lehrlingsausbildungen, Fachschulausbildungen, höhere berufliche Qualifizierungen) ein. Die für einen »Ausbildungsmarkt« notwendige Grundvoraussetzung (vielfältige Qualifizierungsformen mit gleichwertigen Abschlüssen) ist auf dieser Ebene ungleich besser erfüllt als auf der Sekundarstufe 1. Obwohl für alle Qualifizierungsformen staatliche Ausbildungspläne (meist als Rahmenlehrpläne und selten als Ausbildungscurricula konzipiert) vorliegen, verläuft die Qualifizierung bei inhaltlich gleichstrukturierten Ausbildungsgängen und Lernern mit ähnlichen Eingangsvoraussetzungen oft sehr verschieden, was sich letztlich in unterschiedlichen Ausbildungsanforderungen niederschlägt und künftigen Besuchern nicht verborgen bleibt. QS durch »Ausbildungsmarkt« ist im allgemeinen genauso nur partiell wirksam wie durch »Bildungsmarkt«. Da noch zusätzlich zahlreiche konkurrenzlose Ausbildungsunikate existieren, greift hier die Idee des Ausbildungsmarkts überhaupt nicht.

Die ausbildungsbezogene QS erfolgt beispielsweise im Lehrlingsbereich durch den Zwang zur konkreten Auftragsbewältigung in der betrieblichen Praxis sowie gegebenenfalls durch Teilnahme der Lerner an betriebsinternen und/ oder -externen Lehrlingswettbewerben, wobei letztere auch international veranstaltet sein können (zB Olympiaden).

In der vollzeitschulischen Ausbildung erfolgt die QS (1) durch gehobene Fachkräfte, Spezialisten, Unternehmer, etc., die aufgrund von Sonderverträgen als Lehrpersonen in diesen agieren und von ihrer nichtschulischen Tätigkeit her die schnell alternden Lehrplanvorgaben praxisorientiert interpretieren und umsetzen, (2) durch das Absolvieren ferialer Pflichtpraktika mit ihren unberechenbaren Auswirkungen auf den weiteren Lernprozeß des Lerners, (3) durch von Lernergruppen eingereichte QS-Projekte, aus denen eine externe Jury die Sieger ermittelt und prämiert (zB mit dem »Julius Schärf Qualitätspreis« am TGM in Wien 20, seit April 1997), (4) durch zugelassene und von der Bildungseinrichtungsleitung geförderte Lernerqualitätszirkel, (5) durch Kooperationen mit Unternehmen, die führend in der Qualitätssicherung sind, (6) durch von Printmedien erstellte nationale Rankings, (7) durch internationale Rankings bei nationalen Ausbildungsunikaten sowie (8) durch Selbst- und Fremdselektion (erleichtert durch den Wegfall der Schulpflicht nach dem 9. Schuljahr).

Die als Berufsbilder und Rahmenlehrpläne konzipierten Ausbildungspläne selbst tragen in Ermangelung an Anforderungsklarheit und –präzision sowie schneller Anpassung an berufliche Erfordernisse wenig zur QS bei, weshalb (bis auf Widerruf geltende) bildungseinrichtungsspezifische Ausbildungsphilosophien als von Lehrer- oder Ausbilderkollegien entwickelte Selbstvorgaben (Corporate Identity) von den Lehrpersonen einer Ausbildungseinrichtung bestmöglich praktiziert (Corporate Behavior) werden, die neben der Imagepflege oder -verbesserung zumindest dem Erhalt der bildungseinrichtungsspezifischen Unterrichts- und Erziehungsqualität und den daraus resultierenden Lernerfolgen der Lerner dienen. Der erreichte Standard dokumentiert sich u. a. (a) in der Zusammensetzung der Fächerkonfiguration, (b) in der lehr-lerninhaltlichen Akzentuierung der Unterrichtsfächer, (c) in der Liste der zu fördernden Fähigkeiten und deren Priorität, (d) in den hierfür zu favorisierenden didaktischen Vermittlungs- und Trainingselementen inklusive bevorzugter Medien, (e) in der bildungseinrichtungsinternen Prozeß- und Produktevaluation, (f) in der Lehrpersonenauswahl und in der (g) Lernaufnahme (vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 332).

4. Qualitätssicherung im tertiären Bildungssektor

Im universitären Bereich ist produktorientierte QS durch die Universitätslehrer selbst interindividuell vorhanden. Sie erscheint durch ihre Expertenschaft dann einigermaßen gewährleistet, wenn Universitätslehrer auf Erfordernisse eines in Frage kommenden Berufsfelds zumindest im Sinne der gesetzlich geforderten Berufsvorbildung partiell Bezug nehmen. Die Evaluation der Lehrveranstaltungen durch Studierende ist aber häufig weit vom eigentlichen Anliegen der QS entfernt, weil sie sich zumeist nur auf einen Qualitätsbereich beschränkt und die dadurch gewonnenen Beurteilungen mit aller gebotenen Vorsicht wahrzunehmen sind.

Für die sechssemestrigen Akademien, die bisher auf der Basis von Rahmenstudienplänen (aus)gebildet haben, ist die QS genauso ein Fremdwort wie für Universitäten, obwohl sich bei ersteren ganz klare Ausbildungsziele mit den hierfür notwendigen Erfordernissen definieren lassen. Die Akademien befinden sich derzeit im Umbruch und sollen sich gemäß des neu konzipierten Akademiegesetzes (Verabschiedung im Parlament am 19.5.1999) bis zum Jahr 2007 in Richtung Hochschulen weiterentwickeln. Der Fachhochschulsektor mit seinem Auftrag zu praxisorientierter Ausbildung auf wissenschaftlicher Basis ist der einzige Ausbildungsbereich, wo als Vorgabe des Fachhochschulrats explizit QS betrieben werden muß, damit die Verleihung des akademischen Grads an Absolventen derselben gerechtfertigt ist und die Verlängerung der zeitlich begrenzten Ausbildungsberechtigung erteilt werden kann.

5. Qualitätssicherung auf der Basis definierter Qualitätselemente

QS sollte allen (profit- und nonprofitorientierten) Betrieben und deren Mitarbeiter eine Selbstverständlichkeit sein. Sie ist eng mit dem Messenkönnen von Qualitätselementen, die auch zu Qualitätsbereichen zusammengefaßt werden können, verbunden. Das bedeutet, daß Qualitätselemente als Kriteriumsvariablen manchmal auf sehr unterschiedlichen Meßniveaus (von kardinal bis dichotom) gemessen bzw eingestuft werden (s. auch Abschnitt 7).

Wer von QS spricht, muß auch in der Lage sein, zumindest die interessierenden Qualitätselemente nennen zu können. Das gilt für materielle Produkte (zB für Elektromotore) genauso wie für immaterielle Produkte (zB für das Diagnostizieren bestimmter Krankheiten oder für die Durchführung eines didaktischen Vermittlungs- oder Trainingselements). Wie letztlich das Kriterium des zu mes-

senden Qualitätselements festgelegt wird, hängt mit (grundsätzlich veränderbaren) Ansprüchen, die wünschenswert und (wirtschaftlich) machbar sind, zusammen.

Gemäß der ÖNORM EN ISO 9001 bis 9004 dient QS mit ihren betriebs-internen Maßnahmen dem Zweck, daß der Abnehmer (externer oder interner Kunde) eines Produkts dem Produzenten oder Lieferanten (Betrieb oder Ausbildungseinrichtung oder auch nur eine einzelne Lehrperson) dahingehend vertrauen kann, daß es zumindest dem erwarteten oder definierten Mindeststandard entspricht und sich infolgedessen Kundenzufriedenheit einstellt.

Daß die Maßnahmen zur QS innerhalb eines Betriebs zuverlässig praktiziert werden, obliegt der Bildungseinrichtungsleitung. Wer im Zuge der QS wofür zuständig ist, ist schriftlich festzulegen, um Produktmängel auf ihre Verursacher hin zurückverfolgen zu können. Auch die Verantwortlichen für die Entstehung von Scheinqualifikationen müssen noch nach Jahren eruierbar sein und zur Rechenschaft gezogen werden können.

Gemäß der oben zitierten ÖNORM sollen »alle Lenkungsmaßnahmen auf das Vermeiden, Eliminieren und, was am wichtigsten ist, auf das Verhüten von Fehlern abzielen«. Alle Anweisungen zur QS sind einfach, eindeutig und verständlich zu formulieren. Neben der manchmal trügerischen Selbstevaluierung des Produktionsprozesses und des hergestellten Produkts soll sowohl das betriebsinterne QS-System als auch das Produkt unbedingt durch externe Experten (Evaluatoren), noch bevor der Kunde dramatische Evaluationsschritte (zB Kaufboykott, Ablehnung von Absolventen bestimmter Ausbildungsgänge) setzt, fremdevaluieren werden.

6. Qualitätssicherungsprobleme bei der Entwicklung immaterieller Produkte (Qualifikationen)

QS bei Neueinrichtung eines Ausbildungsgangs und bei Vorhandensein entsprechender materieller und personeller Ressourcen ist nach der Einführungsphase und Beseitigung der üblichen Anfangsschwierigkeiten wesentlich leichter zu erzielen als bei einer Ausbildungseinrichtung, die aufgrund gravierender Änderungen infolge neuer Anforderungen ein gewaltiges Nachjustierungsprogramm im Sinne von Qualitätsentwicklung auf fachlichem oder (fach)didaktisch-methodischem Gebiet einzulösen hat, um die eigenen Vorstellungen sowie vor allem die Ansprüche externer Kunden zu erfüllen. Da können schon lange Zeit hindurch

bestehende Defizite in Ermangelung entsprechend qualifizierter Lehrpersonen oder auch bisher kaum beseitigbare Altlasten aufgrund von schwer lösbaren Vereinbarungen zu permanenten Qualitätseinbußen führen.

Strukturelle Qualitätsdefizite auf personeller Ebene im Sinne einer Qualitätsentwicklung beseitigen zu müssen, was nicht mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP, vgl. dazu auch Abschnitt 7.3, Punkt 17) verwechselt werden darf, ist eine schwierige und manchmal sehr unangenehme Aufgabe der Bildungseinrichtungsleitung.

Bezüglich (zB fachdidaktisch) defizitärer Lehrpersonen individualisierte Verbesserungskonzepte einzuleiten und praktizieren zu lassen, bedeutet, daß diese nicht nur sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, sondern auch enorme Kosten verursachen. Letztlich sind aber die Ergebnisse aufgrund derartiger Bemühungen im allgemeinen meist unbefriedigend und tragen den Charakter der Vergeblichkeit.

Was macht die QS im Bereich der Entwicklung von Teilqualifikationen (Teilkompetenzen) so schwierig? Während im materiellen Bereich zumindest die Rohmaterialien unter bestimmten Bedingungen relativ stabile Eigenschaften besitzen und deren Weiterverarbeitung zu nachgefragten Produkten mittels optimierter und automatisierter Fertigungs- oder Verfahrensprozesse in der Regel die erwünschten Qualitätsprodukte erwartungstreu entstehen lassen, ist das im immateriellen Produktionsbereich schon deutlich schwieriger, (1) weil die Person aufgrund innerer Freiheit über ihre generelle Lernfähigkeit verfügen und sich somit trotz Vorhandenseins günstigster äußerer und innerer Lernvoraussetzungen der erwünschten Qualifizierung vorübergehend teilweise oder ganz entziehen kann, (2) weil die Person den Einsatz einmal erworbener und nachgewiesener Qualifikationen - aus welchen Gründen immer - verweigern kann, (3) weil die Person ihre ursprüngliche Teilqualifikation durch Nichtgebrauch vergessen oder in der notwendigen Qualität nicht mehr ausführen kann oder (4) weil die Person scheinbar nachgewiesene Teilqualifikation und deren beliebige Verknüpfung untereinander eigentlich nie besessen hat, weil deren Überprüfung während und am Ende einer bestimmten Qualifizierungsphase nicht hinreichend, schlampig, mit ungeeigneten Mitteln durchgeführt worden oder überhaupt unterblieben ist (Scheinqualifikationen).

7. Qualitätssicherungselemente zur Entwicklung immaterieller Produkte im Ausbildungssektor

7.1 Definitionen

1. Unter Qualität wird die begründete, realisierbare und nachgefragte Erwartung/ Anspruch/ Vorstellung/ Sollzustand hinsichtlich eines oder mehrerer Qualitätselemente (Kriteriumsvariablen) eines (materiellen oder immateriellen) Produkts verstanden.
2. Mit Evaluation ist die Überprüfung eines Ergebnisses und seine Bewertung nach einem verbindlichen Kriterium gemeint, welche mit einer Konsequenzziehung einhergehen muß. Evaluiert werden kann während der Produktherstellung (Prozeßevaluation) und/ oder auch danach (Produktevaluation); beide Evaluationsvarianten können von internen Evaluatoren (Selbstevaluation) oder von externen Evaluatoren (Fremdevaluation) durchgeführt werden (vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 372-379).
3. Qualitätssicherung (QS) meint die regelmäßig stattfindende Selbst- und Fremdevaluation aller gegenwärtig relevanten Qualitätselemente eines interessierenden Produkts nach erfordernisorientierten Kriterien, wobei nach Durchführung notwendig gewordener Veränderungen in der Qualitätselementenliste und/ oder in den Kriterien gegebenenfalls zusätzlich qualitätskontrollierende Maßnahmen vorzunehmen sind.
4. Eine bildungseinrichtungsspezifische Ausbildungsphilosophie meint ein freiwilliges und öffentliches Bekenntnis einer Ausbildungseinrichtung mit ihrem Lehrerteam zu bestimmten wertbezogenen Grundsätzen, die in der gesamten oder in wichtigen Teilen der fachtheoretischen und/ oder fachpraktischen Ausbildung von Lernern zur verbindlichen Richtschnur des Handelns (inklusive der hierfür notwendigen Sachressourcen) für jede einzelne Lehrperson werden (vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 332).

7.2 Allgemeine Voraussetzungen zur Qualitätssicherung

1. Die (aktuellen) Erfordernisse [zu erwerbende Teilkompetenzen einer beruflich nutzbaren Qualifikation oder besser: Teilqualifikationen einer Gesamtqualifikation] für angemessenen Berufsvollzug aus der Sicht externer Kunden liegen definiert und nachvollziehbar für den Produzenten vor, dh, die Ausbildungsziele eines Ausbildungsgangs sind unmißverständlich und präzise formuliert.

2. Die geforderte Gesamtqualifikation ist im Interesse der Gesellschaft und gilt als erwünscht, dh, die Abgänger eines Ausbildungsgangs werden von der Bevölkerung für notwendig erachtet oder es liegen hierfür rechtliche Grundlagen vor.

3. Geforderte Teilqualifikationen müssen gelegentlich aufgrund technologischer, ökonomischer, politischer, etc. Entwicklungen modifiziert werden, weshalb der Produzent stets auf wesentliche Änderungen in den Anforderungen angemessen zu reagieren hat, dh, ein Ausbildungsgang hat geänderten Anforderungen so schnell wie möglich voll zu entsprechen.

4. Spätestens neue Anforderungen in der Ausbildung verlangen bei den davon betroffenen Lehrpersonen Weiterbildungsaktivitäten, die sie aufgrund ihrer Fachkompetenz eigenverantwortlich und in geeigneter Weise wahrnehmen müssen. Die nach Möglichkeit außerhalb der Arbeitszeit und nicht auf Kosten der Lerner besuchten Veranstaltungen sind in einem Weiterbildungspaß (SCHWENDENWEIN, 1998, S. 344) einzutragen, der u.a. der Bildungseinrichtungsleitung auf Verlangen vorzulegen ist. Der Konsum selbstverordneter oder von Experten empfohlener therapeutischer Maßnahmen (mit zunehmendem Dienstalter der Lehrperson) mag im konkreten Einzelfall für angemessenen pädagogischen Berufsvollzug wichtig oder sogar notwendig sein, dennoch sollten derartige Maßnahmen nicht als Weiterbildung gelten. Auch das Selbststudium im Zuge der Erstellung von Unterrichtsvorbereitungen darf nicht in den Weiterbildungspaß aufgenommen werden. Verfolgt eine Lehrperson nichtinstitutionalisierte Weiterbildungsaktivitäten, indem sie facheinschlägige Bücher und Zeitschriften liest, dann hat sie darüber unterrichtsrelevante Arbeiten (zB entsprechende Publikationen und/ oder Lernbehelfe) vorzulegen. Ähnliches gilt für facheinschlägige Informationsbeschaffung aus dem Internet.

5. Die Leitidee der Persönlichkeitsentwicklung wird im Rahmen beruflicher Qualifizierung nicht in Frage gestellt und kommt im Doppelprofil, also in der kombinierten Darstellung von Qualifizierungs- und Berufsanforderungsprofil, zum Ausdruck und ist somit auch zentraler Bestandteil des Berufsleitbilds als voraussetzendes Ideal von Ausbildung und Berufsvollzug (SCHWENDENWEIN, 1998, S. 434-435). Durch diese präzisen und verbindlichen Vorgaben an die Bildungseinrichtungsleitung und Lehrpersonen wird ersichtlich, welche zu erreichenden formalen Teilqualifika-

tionen bei den künftigen Berufsträgern berufs(feld)bezogene und welche berufsübergreifende Schlüsselqualifikationen darstellen.

6. Zur QS ist (a) ein positives (zB Ermutigung, Anerkennung, Prämien, kostenlose Weiterbildung) als auch (b) ein negatives Sanktionsrepertoire (zB verordnete Weiterbildung, Trennung von einer Lehrperson) vorhanden.

7.3 Strukturelle Voraussetzungen zur Qualitätssicherung

1. Die Erfordernisse für angemessenen Berufsvollzug haben ihren Niederschlag in einem unbestrittenen Berufsleitbild gefunden, das neben der Information der Außenwelt u. a. (a) der Aus- und Weiterbildung des Berufsnachwuchses, (b) der Entwicklung passender Ausbildungsgrundlagen (zB Ausbildungscurricula), (c) der Herstellung entsprechender Aus- und Weiterbildungspässe sowie auch (d) der Auswahl geeigneter Lehrpersonen und Lerner dient.
2. Der Stammlehrkörper hat eine der Zielerreichung dienende Ausbildungsphilosophie (vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 332-333) entwickelt, von der er uneingeschränkt überzeugt ist, daß damit Spitzenleistungen bei ihren Lernern hervorgebracht werden können, und hat sie einstimmig verabschiedet.
3. Die berufsspezifischen und gegebenenfalls traditionsverbundenen Verhaltensweisen der künftigen Berufsträger (im geschriebenen oder ungeschriebenen Berufskodex) sind den Lehrpersonen bekannt, werden von ihnen gefördert und nicht unterbunden.
4. Die allgemeinen bzw. fächerübergreifenden didaktisch-methodischen Grundsätze (zB Begründungspflicht, Anschaulichkeit, Praxisbezug, Internationalität, Individualisierung, Mastery learning) wurden erfordernisadäquat definiert.
5. Die Fächerkonfiguration (»Fächerkanon«) mit ihrer semestergebundenen Stundenverteilung ist bereits für eine berufliche Qualifizierung erfordernisadäquat konstruiert worden.
6. Die Fächerziele und deren fachdidaktisch-methodischen Grundsätze wurden festgelegt.

7. Die fächerspezifischen (fachtheoretischen und fachpraktischen) Ausbildungscurricula sind entwickelt worden, können von einem Zentralcomputer abgerufen werden oder liegen in einer Homepage vor, erlauben damit auch einem interessierten Outsider Einblick in das konkrete Lern- bzw Studienprogramm sowie in die zu verwendenden didaktischen Vermittlungs- und Trainingselemente [zB Einlehrvortrag, Mehrlehrvortrag, Demonstrationsunterricht, Bild-Text-Film-Ton-Input (zB PC-Unterricht, Telelearning), klassische Unterweisung, Selbstunterweisung (mittels Leittextes), Sozialformen (Einzelarbeit, Kleinstgruppen- sowie Kleingruppenarbeit), Gruppen-Puzzle, analyseorientierte Fallarbeit, ausbildungsorientierte Rollenspiele, Teamplanspiele und (computerunterstützte) Planspiele, Ausbildungssimulatoren], etc.
8. Die Umsetzung der Fächerkonfiguration ist zielbezogen organisiert, dh, (a) die hierfür notwendigen didaktischen Lernorte und Funktionsstellen für alle Ausbildungserfordernisse (sowohl für selbstauferlegte als auch für vorgeschriebene bzw vom Erhalter erwartete und herzeigbare Forschungsleistungen) sind vorhanden und zur Zielerreichung entsprechend ausgestattet. (b) Für zweckmäßige Lehrkooperationen (zB expertenhomogenes sowie expertenheterogenes Teamteaching inklusive Hearing) können Unterrichtsblöcke vorübergehend hergestellt werden. (c) Die höchstzulässige Lerngruppengröße für spezielle Vermittlungsaufgaben (Seminare, Laborübungen, Training) ist festgelegt.
9. Für individuelle und autodidaktische Pflichtstudien in den hierfür relevanten Fächern liegen von den Lehrpersonen empfohlene Handbücher, Monografien und Zeitschriften in genügender Zahl zugriffsgerecht auf.
10. Jeder Lehrveranstaltungsprüfung geht nachweisbar eine angemessene Prüfungsvorbereitung, die nicht mit Nachhilfe verwechselt werden darf, voraus.
11. Der Ausprägungsumfang der Zensurenkala (zB fünfstufige) für Lehrveranstaltungszeugnisse ist festgelegt sowie der Ausprägungsumfang der Notenskala (zB dreistufige) für kommissionelle Prüfungen. In beiden Fällen erfolgt eine positive Beurteilung nur dann, wenn das zur Überprüfung anstehende (unterrichtsfachspezifische) Fundamentum einwandfrei im vorweg definierten Standard beherrscht wird.

12. Den fächerspezifischen Zeugnissen sind die im Unterricht behandelten und abgeprüften Lernziele beispielsweise mittels Lernzielkatalog oder Ausbildungspaß beigelegt.
13. Jede Lehrveranstaltung schließt mit einer passenden Prüfungsart ab, die in bestimmten Lehrveranstaltungen auch durch Arbeiten mit Prüfungscharakter gleichwertig ersetzbar ist.
14. Die Anzahl der Wiederholungsmöglichkeiten (a) einer Lehrveranstaltungsprüfung ist limitiert sowie auch die (b) der kommissionellen Abschlußprüfung, in der bestimmte Teilqualifikationen (auch fragestellungsvernetzt) auf Anhieb nachgewiesen werden müssen.
15. Positive Lehrveranstaltungsabschlüsse fungieren als Zwischenprüfungen und sind Voraussetzung für die Zulassung zur kommissionellen Abschlußprüfung.
16. Das Zeitverhältnis zwischen institutionellem Vermittlungsaufwand und durchschnittlichem individuellen Lernbedürfnis der Lerner erscheint angemessen.
17. Rückmeldungen der externen Kunden hinsichtlich der im Berufsvollzug eingesetzten Absolventen oder Kundenwünsche (auch jene der internen Kunden) werden kontinuierlich dokumentiert, analysiert, kritisch verglichen, interpretiert, gegebenenfalls curricular implementiert und führen möglicherweise aufgrund ihrer Relevanz zu einer Modifikation des Berufsleitbilds (permanenter Revisionsprozeß oder KVP). Diese Vorgehensweise repräsentiert einen wichtigen Teil der von der Bildungseinrichtungsleitung wahrzunehmenden Führungsaufgabe.

7.4 Personelle Voraussetzungen zur Qualitätssicherung

1. Die Lehrpersonen sind den jeweiligen Fächererfordernissen [zB Vermittlung curricularer Vorgaben mit Umsetzung der (fach)didaktisch-methodischen Grundsätze und Ermittlung der individuellen Lernleistungsergebnisse sowie Evaluation der Lehr-Lernerergebnisse und der anonymen Lernerrückmeldungen] entsprechend qualifiziert, was durch Überprüfung ihrer Eingangsvoraussetzungen mittels geeigneter Instrumente gewährleistet sein muß.
2. Für die Dauer des Qualifizierungsprozesses wissen die Lehrpersonen um ihre interne Kunden- und Lieferantenfunktion genauestens Bescheid.

3. Zur regelmäßigen Durchführung der (externen) Evaluation hinsichtlich der Ausbildungsbemühungen, deren quantitative Ergebnisse immer in einen allen Lehrpersonen zugänglichen Evaluationsbericht münden, stehen auch angesehene in- und/ oder ausländische Experten zur Verfügung.
4. Die Bildungseinrichtungsleitung nimmt berufsleitbildentsprechend vor allem Alltagsevaluations-, Anordnungs-, Verwaltungs-, Betreuungs-, Informations- und Sanktionsaufgaben wahr.
5. Mit den strukturellen Voraussetzungen (siehe Punkt 7.3) sind alle an der Ausbildung beteiligten Lehrpersonen hinreichend vertraut.
6. Die Bildungseinrichtungsleitung und alle Lehrpersonen bekennen sich zum Berufsleitbild, indem sie die künftigen Berufsträger danach unterrichten, erziehen, beraten, unterstützen, bei Bedarf auch animieren und in konkreten Fällen (zB bei Vorliegen von Spitzenleistungen oder wertvoller Initiativen und Anregungen) auch öffentlich auszeichnen.

8. Vorstellungen bezüglich Vermittlungsprozeß

1. Bedürfnisorientiertes Vorgehen in der Ausbildung ist nicht immer möglich. Trotz grundsätzlicher Eignung des Lernalters müssen seine aktuellen Bedürfnisse nicht stets mit den aktuellen Anforderungen übereinstimmen, woraus sich ein wichtiger Erziehungsanlaß ergibt.
2. Der mögliche Einsatz unterschiedlicher didaktischer Vermittlungs- und Trainingselemente in der Ausbildung führt nicht zum gleichen Ergebnis, auch wenn das Lernziel nachweisbar erreicht wird. Der Grund hierfür ist, daß über die lehr-lerninhaltliche (»stoffliche«) Lernzielerreichung hinaus immer zusätzliche formale Lernprozesse (möglicherweise als erwünschte oder unerwünschte Nebenprodukte) eingeleitet worden sind. Allerdings ist es so, daß Umfang und Bezeichnung der geförderten Fähigkeiten (inklusive Einstellungen und Werthaltungen) mit den eingesetzten didaktischen Vermittlungs- oder Trainingselementen variieren, dh daß Kleingruppenarbeit automatisch andere Fähigkeiten fördert als Einzelarbeit, Gruppen-Puzzle, ausbildungsorientiertes Rollenspiel, analyseorientierte Fallarbeit oder ein Planspiel, etc., weshalb didaktische Vermittlungs- oder Trainingselemente allein schon wegen ihres Zugelassenseins oder angeordneter Durchführung bei den Lernern ihnen jeweils inhärente Erziehungsleistungen vollbringen

(vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 181-287), die Lehrpersonen oft nicht bekannt oder bewußt sind. Fazit: Der von Curriculumkonstruktoren im fachspezifischen Ausbildungscurriculum empfohlene Einsatz didaktischer Vermittlungs- oder Trainingselemente müßte unter Berücksichtigung dreier Gesichtspunkte erfolgen, nämlich (1) nach dem Aspekt des Zeitaufwands, (2) nach dem Aspekt abwechslungsreicher Lerngestaltung und (3) nach dem Aspekt der Einlösung formaler Vorgaben, um erwünschte Teilqualifikationen bei den Lernern zu erreichen. Evaluieren künftige Berufsträger ihre Ausbildung bezüglich Punkt (3), dann ist dies nur sinnvoll, wenn jeder von ihnen entsprechendes Indikationswissen besitzt.

3. Autodidaktisches oder selbstgesteuertes Lernen ist erstrebenswert, doch kommt es darauf an, daß die Lernervoraussetzungen diesbezüglich vorhanden sind. Dieses ist bei der Bewältigung umfangreicher Aufgaben, Seminararbeiten, Hausarbeiten, Diplomarbeiten und Dissertationen automatisch erforderlich. Ein wichtiges didaktisch-methodisches Qualitätskriterium der Ausbildung besteht darin, ob letztere die Lerner auf selbstgesteuertes Lernen systematisch vorbereitet hat oder ob es für die Lerner ein »Sprung ins kalte Wasser« war.
4. Lerner haben an Lehrpersonen im allgemeinen sehr hohe Erwartungen. Die ausbildungseinrichtungs- und altersunabhängigen Lernererwartungen – beispielsweise auf der Sekundarstufe 2 – lauten in prioritätsabnehmender Reihenfolge so: (1) Gerechte Behandlung und Bewertung, (2) fordernde und abwechslungsreiche Unterrichtsgestaltung im Rahmen der angekündigten Ausbildungsphilosophie, (3) kein Wechsel der Lehrperson innerhalb des Studienjahrs/ Semesters in einem Unterrichtsfach zur Wahrung der Anforderungs- und Erziehungskontinuität, (4) klare Strukturierung des Unterrichts mit gegliederter Darbietung des Lehr-Lerninhalts, (5) emotionale Zuwendung und Unterstützung in Problemlagen, (6) affektive Ausgewogenheit, (7) ausreichende Gelegenheit der Lerner zur Mitsprache und Übernahme von Verantwortung, wobei vereinbarte Regeln von der Lehrperson auch konsequent gehandhabt werden müssen sowie (8) keine unnötige Reglementierung und Kontrolle (vgl. dazu SEIFERT, 1974, S. 7-9).
5. Der Zeitfaktor ist wesentlich im Dienstleistungsbereich. Je besser ein Absolvent qualifiziert ist (dies konkretisiert sich in eher schneller Problemerkennung und routinierter bzw. souveräner Problembewältigung), desto kürzer ist im allgemeinen sein zeitlicher Aufwand in der erfolgreichen Problem-

bearbeitung im Rahmen des Berufsvollzugs. Der Zeitfaktor zur Beherrschung eines Lernziels im Zusammenhang mit zusätzlich erwarteten Lernprodukten (formaler Art) ist abhängig von der passenden Pädagogisierung des Vermittlungsprozesses. Die Lehrperson hat neben der Bewußtmachung des Lernziels den Weg (Methode oder methodisches Vorgehen) mit oder ohne Berücksichtigung von Lernerwünschen zu bestimmen. So kann eine Lehrperson beispielsweise zum Erlernen einer repetitiven Tätigkeit die klassische Unterweisung verwenden, was dazu führt, daß in relativ kurzer Zeit der Lerner die erwünschte Tätigkeit selbständig und perfekt ausführen kann, die zusätzlich erwarteten Lernprodukte bleiben jedoch aus. Eine eingehende und zeitaufwendige Unterrichtsgestaltung zur anstehenden Tätigkeit ist hingegen auch möglich. Ob das Unterrichtsergebnis trotz eingelösten Bildungsaspekts (infolge gezielter Förderung formaler Fähigkeiten: Verbesserung der Diskussionsfähigkeit, der selbständigen Informationsevaluation, etc.) zielführend ist, ist zu verneinen, weil in ihm die Routinisierungsphase ausbleibt und die unmittelbare Einsatzfähigkeit der von unterschiedlichen Lernprozessen durchfluteten Person auf der Strecke bleibt. Will eine Bildungseinrichtung in einem künftigen Berufsträger praktisches Können und Wissen mit bestimmten formalen Fähigkeiten weitestmöglich verknüpft haben, dann wird ein anderes spezielles didaktisches Vermittlungselement mit klassischer Unterweisung gekoppelt sein müssen, weshalb jede seriöse Ausbildung in bestimmten Unterrichtsfächern dual angelegt sein muß. Fazit: Wenn ein Ausbildungsgang wirklich nach den angestrebten Erfordernissen qualifiziert, dann muß das Ausbildungsprodukt so beschaffen sein, daß der Absolvent aus seiner erworbenen Gesamtqualifikation die erforderlichen Teilqualifikationen in der jeweils notwendigen Verknüpfung bei Bedarf im erwünschten Standard auszuführen vermag (vgl. Ausbildungsphilosophie des Lehrbauhof-Ost, WOLLNER, 1997, S. 55-57).

9. Professionelles Handeln als Ergebnis praktizierter Qualitätssicherung

9.1 Eine berufsübergreifende Zielvorstellung

Im beruflichen Alltag werden manche Entscheidungen und Handlungsausführungen (kurz: Arbeits- oder Berufsvollzüge) von Beobachtern als »professionell« und andere als »laienhaft« bezeichnet. Nimmt also ein aktiver Berufsträger Berufsvollzüge professionell vor, dann muß dies bedeuten, daß der Kunde mit einem relativ perfekten bzw interindividuell förderlichen Handeln bzw. mit einem

entsprechenden Handlungsprodukt rechnen kann. Eigentlich ist dies, wie schon in Abschnitt 5 angeführt, eine Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, daß sich jeder Mitbürger in einem zivilisierten Land beispielsweise von einem Heizungsinstallateur eine Leistung erwartet, die auch der der Berufsbezeichnung zugeordneten Gesamtqualifikation entspricht. Ist die Vorgehensweise und das Produkt seiner Leistung als standardmäßig zu bezeichnen, wird kein Professions-experte (eine ausbildende Fachkraft mit Ausbilderfunktion) auf die Idee kommen, die beobachtete Berufsleistung des Installateurs als laienhaft zu kritisieren. Vielmehr wird man ihm professionellen Berufsvollzug attestieren.

Professionelle Arbeitsvollzüge sind aber nicht nur Kennzeichen eines standardmäßig oder im positiven Sinn darüber hinaus agierenden Installateurs oder anderer regulärer Fachkräfte (ohne Matura), sondern sie sind auch solche gehobener Fachkräfte (mindestens mit Matura), zu denen beispielsweise Flugzeugpiloten, Ingenieure, Richter, Ärzte, Berufsoffiziere, Geistliche, reproduzierende Künstler und schließlich auch Lehrpersonen gehören. MaW: Professionelles Handeln beschränkt sich nicht nur auf bestimmte Berufe, sondern es kann sich auf unterschiedlichste Berufsleistungen unter verschiedensten Voraussetzungen und Vollzugsbedingungen erstrecken. Somit ist professionelles Handeln als eine berufsübergreifende Zielvorstellung zu verstehen, die stets um hohes Qualitätsniveau des Berufsvollzugs bemüht ist und eine qualitätsgesicherte Ausbildung voraussetzt.

9.2 Mit dem Berufsvollzug verknüpfte Erwartungen aus der Fremdperspektive

Mit der Ausübung eines Berufs oder einer Profession (Beruf mit gesellschaftlicher Sonderstellung) wurden und werden auch heute noch bestimmte Erwartungen an einen Berufsträger verknüpft. Es wird nach wie vor davon ausgegangen, daß sich in der Regel der Berufsträger u. a. (a) mit seiner beruflichen Tätigkeit identifiziert (Berufsidentifikation), (b) eine innere Bindung (Berufsliebe) zu ihr entwickelt, (c) sich für sie verantwortlich fühlt (Berufsethos), (d) auf seine Qualitätsarbeit stolz ist (Berufsstolz), (e) ihren Zweck (Berufszweck) kennt und (f) deren Wichtigkeit für das Gemeinwohl abschätzen kann (Berufsrelevanz). Verantwortlichkeit erwartet man aber nicht nur von ausgebildeten (regulären und gehobenen) Fachkräften, sondern auch von jedem »Jobber«, dem häufig innere Bindung sowie Identifikation mit seiner Arbeitstätigkeit zu fehlen scheinen, der also nur zum Zweck des Gelderwerbs arbeitet (zB Emigrant, Asylant, Ferialarbeit). Neue Berufsträgertypen repräsentieren die Job-hopper, die sich als »Kar-

riereorientierte« oder »Arbeitsselektive« klassifizieren lassen (vgl. SCHWENDENWEIN, 1998, S. 431).

9.3 Professionelle Arbeitsvollzüge

Betrachtet man professionelle Arbeitsvollzüge nach voraussetzenden und handlungsregulierenden Strukturmerkmalen, dann sind es zweifelsohne (a) zentralwerte-, grundwerte- und berufsleitbildbezogene sowie auch (b) kodexorientierte Arbeitsleistungen eines Berufsträgers, in denen (c) primär wissenschaftlich gesicherte Theorien, Methoden/ Techniken/ Verfahren sowie Methodenelemente unter Beachtung allgemeinrechtlicher Bestimmungen zur Lösung einer professionsadäquaten Aufgabe herangezogen werden. Ein Professionsmitglied (Profi) genießt dann hohes gesellschaftliches Ansehen, wenn seine Arbeitsleistungen besonders von professionsfremden Personen geschätzt werden. In der Praxis werden in der Regel professionelle Tätigkeiten unter ganz konkreten Vollzugsbedingungen ausgeführt, wovon im folgenden nur eine exemplarisch angesprochen werden soll.

Autonomie ist im Zuge professioneller Arbeitsvollzüge als das entscheidende Kriterium anzusehen. Unter pädagogischer Autonomie kann der rechtliche Freiraum verstanden werden, in dem die Lehrperson im Kontext ihres gesellschaftlichen Auftrags selbständig entscheiden kann. Profis können als Arbeitnehmer sehr bald in ein Loyalitätsdilemma geraten, wenn sie wenig kreativ und/ oder dynamisch sind und wenn sie sich in einem konkreten Fall bzw in einer konkreten Situation mehr mit gut gesicherten wissenschaftlichen Ergebnissen und ihrem Berufsethos identifizieren als mit institutionellen Vorgaben. Solche mit professionellem Handeln verknüpfte intrapersonale Konflikte müssen zumindest kurzfristig mit einem tragbaren Kompromiß zwischen der vom Profi beanspruchten Art des Berufsvollzugs und bestehenden Regelungen im Sinne relativer Autonomie unter Nutzung aller Handlungsspielräume bewältigt werden können.

9.4 Kennzeichen professionellen Lehrerberufsvollzugs

»Professionalität bedeutet gleichermaßen Verfügung über wissenschaftliches Reflexions- und Gestaltungswissen, die Beherrschung von Regeln der Praxis bzw Beachtung berufskultureller und gesellschaftlicher Normen wie auch die Fähigkeit, autonom zu handeln, sich weiterzuentwickeln und Wandel aktiv mitzugestalten« (BAYER, u. a., 1997, S. 418). Es geht also darum, daß der Berufsträger diese Kompetenzen in beruflichen Handlungssituationen unter Wahrung intelligenter Selbstbeschränkung aufeinander abstimmen und integriert nutzen kann.

»Professionalität bedeutet, daß das eigene Leistungsprofil eingrenzbar bestimmt und hierdurch im Sinne von pädagogischer Kompetenz dauerhaft verfügbar wird« (SCHÄFFTER, 1997, S. 443-444). Im folgenden wurde dieser Ansatz von SCHWENDENWEIN (1998, S. 443-444) zu operationalisieren versucht.

1. Jede erfahrene Lehrperson (Profi) verfügt über (a) ein standardisiertes Repertoire pädagogischer (sozialer) Fertigkeiten und über (b) hinreichend ausgeprägte pädagogische Fähigkeiten.
2. Ihre Interaktionen mit Lernern sind grundsätzlich von sozialer Reversibilität (Umkehrbarkeit), dh, ihre verbalen und/ oder nonverbalen Äußerungen sind dem Lerner gegenüber so, daß sie auch von ihm in derselben Weise an die Lehrperson bei entsprechendem Anlaß zurückgegeben werden können, ohne dadurch ihr Mißfallen zu erregen!
3. Sie beherrscht Planung, Vorbereitung, Durchführung und Evaluation professionsspezifischer Treatments und Interventionen sowie erforderliche Modifikationen derselben.
4. Ihr gelingen, besonders auch unter Beachtung (fach)didaktisch-methodischer Grundsätze, vor allem Entwicklung und Durchführung (a) didaktischer Verarbeitungsprozeduren, (b) didaktisch-erzieherischer Instrumentalisierungen im engeren Sinn (für Einzelpersonen), (c) von Vergewisserungshandlungen (Prüfungen) sowie die zielangepaßte Auswahl didaktischer Vermittlungs- und Trainingselemente (didaktisch erzieherische Instrumentalisierung im weiteren Sinn für Lerngruppen).
5. Den zur Zielerreichung nötigen Planungs-, Organisations-, Mittel- und Interventionsaufwand, die als »Kosten« bezeichnet werden, kann sie aufgrund ausgeprägten Kontextwissens unter Berücksichtigung schwer und nur allmählich beeinflubarer Faktoren gut abschätzen.
6. Bei der Maßnahmenwahl berücksichtigt sie ganz bewußt ihre (a) eigenen professionsspezifischen Stärken und Schwächen, und zwar (b) unter Einbeziehung ihrer aktuellen psychophysischen Beanspruchbarkeit, wodurch in den daraus resultierenden Situationen (c) Gefühle der Selbstüberforderung unterbleiben sowie auch (d) das Erleben von Zeitdruck selten auftritt.
7. Vor dem Ausführen von Treatments und/ oder Interventionen kann sie unerwünschte Nebenwirkungen vorhersagen, deren Ausmaß abschätzen und zur Minimierung derselben prophylaktische Maßnahmen setzen.

8. Sie führt die in konkreten Situationen aus begründeter Überzeugung heraus gesetzten Maßnahmen entschlossen und souverän aus und evaluiert sie auch.
9. Die von ihr im allgemeinen gesetzten Maßnahmen sind anspruchsvoll, womit sie Leistungsniveaus erreicht, die wesentlich über jenen des professionsspezifischen Mindeststandards liegen; sie handelt in ihrem Arbeitsbereich selten fahrlässig oder bewußt professionsschädigend.
10. Zur besseren und interindividuellen Lernzielerreichung setzt sie häufiger selbstentwickelte (fach)didaktische Hilfsmittel ein.
11. Sie ist auch in der Lage, bereits im Prozeß der Treatmentrealisierung oder Interventionsdurchführung Signale sich anbahnender Schwierigkeiten zu erkennen. MaW: Die Lehrperson kann in der konkreten Situation die (erhoffte oder erwartungswidrige) Wirkung ihrer gesetzten Maßnahmen durch selektives Wahrnehmen sehr früh, genau und sicher erfassen und auf ein bestimmtes Ereignis mit einer habitualisierten Reaktion blitzschnell und problemangemessen antworten. Sich ankündigenden Fehlentwicklungen begegnet sie mit rechtzeitigem Absetzen oder Abändern der Maßnahme.
12. Ihr gelingt es auch, anstehende Aufgaben in einer umstands- und problemangemessenen Zeit zu lösen.
13. Wenn es ihr (a) trotz ihrer pädagogisch-wissenschaftlichen sowie facheinschlägigen Qualifikation, (b) trotz Rückgriff auf facheinschlägige Eigenerfahrungen, (c) trotz mehrfach durchgeführter und nicht mehr vertretbarer Abänderungen der Aufgabe im Sinne einer Zielverschiebung sowie (d) trotz mehrmaligen Einsatzes intuitiver »Lösungsversuche« nicht gelingt, beim Lerner aufgrund ganz konkreter Umstände mit den professionsüblichen Möglichkeiten das gesteckte Lernziel zu erreichen, dann bricht sie bei ihm ihren Berufsvollzug ab und schlägt eine »Abtretung« desselben an einen Vertreter einer möglicherweise kompetenteren Profession vor. Anmerkung: Wird dies nämlich von einem Profi unterlassen, so setzt er sich dem Vorwurf des Dilettierens bzw des professionsschädigenden Verhaltens aus.
14. Unerwartete Rückschläge im Berufsvollzug verkräftet eine Lehrperson durch Praktizieren bewährter Copingstrategien (Möglichkeiten zur interindividuellen Problembewältigung).

Literatur

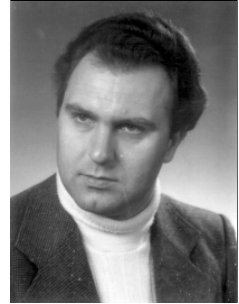
- Bayer, M., Carle, U. & Wildt, J.: Symposium »Lehrerbildung vor der Zerreißprobe – der zwischen staatlichen Vorgaben, wissenschaftlicher Fachsystematik und professionellen Anforderungen«. In: Krüger, H. & Olbertz, J. (Hg): Bildung zwischen Staat und Markt. Leske+Budrich, Opladen, 1997, S. 415-437.
- Schäffter, O.: Bildung zwischen Helfen, Heilen und Lehren. In: Krüger, H. & Olbertz, J. (Hg): Bildung zwischen Staat und Markt. Leske+Budrich, Opladen, 1997, S. 691-708.
- Schwendenwein, W.: Theorie des Unterrichtens und Prüfens. WUV, 6. Aufl., Wien, 1998.
- Seifert, K.: Schülererwartungen und Lehrerverhalten und ihre Bedeutung für die schulisch-berufliche Sozialisation. Die deutsche Berufs- und Fachschule, 1974/1, 3-27.
- Wollner, P.: Zwischenbetriebliche Ausbildung am Beispiel des Lehrbauhof-Ost. In: Schwendenwein, W. (Hg): Facetten des österreichischen Ausbildungswesens. Lang, Frankfurt/Main, 1997, S. 50-65.

Autorenprofil

Werner Schwendenwein

Univ.-Prof., Dr. habil.

Jahrgang 1943



- Berufs- und Schulpädagoge am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Wien, Garnisong. 3/8. Tel. 01/ 42 77/ 48 027, Fax: 01/ 42 77/ 94 80;
- Autor mehrerer Bücher sowie von Publikationen in Sammelbänden und Zeitschriften;
- Herausgeber der Reihe »Berufliche Qualifizierung« (Peter Lang-Verlag, Frankfurt/Main);
- Mitglied internationaler wissenschaftlicher Organisationen;
- Arbeitsgebiete: Didaktik allgemeiner Bildung und beruflicher Qualifizierung, insbesondere Berufs Anforderungsprofile und curriculare Ausbildungsgrundlagen.



Qualitätssicherung durch Anwendung geeigneter Auswahlverfahren am Beispiel »Assessment 99«

Obst Günter BARTUNEK

1. Allgemeines

Für jedes Unternehmen ist die Auswahl von Führungskräften einerseits eine große Chance, andererseits eine weitreichende Investitionsentscheidung. Die Chance für das Unternehmen liegt darin, aus dem begrenzten Potential der Human-Ressourcen des Arbeitsmarktes die geeignetsten Bewerber für die Verwendung als zukünftige Führungskräfte zu gewinnen. Als Strategien zur Erreichung dieser Zielsetzung bieten sich Personalmarketing - Konzepte und Maßnahmen der Qualitätssicherung an.

Im Rahmen der Qualitätssicherung kommt einem effizienten und erfolgreichen Personalauswahlverfahren überragende Bedeutung zu, wobei die Kostenfrage eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

Dieser Beitrag behandelt die Entwicklung eines Verfahrens zur Überprüfung von festgelegten Auswahlkriterien als Voraussetzung für die Aufnahme in den Fachhochschul-Studiengang »Militärische Führung« an der Theresianischen Militärakademie (TherMilAk) in Wiener Neustadt.

2. Grundlagen

Mit Bescheid des Fachhochschulrates (FHR) vom 29.07.97, GZ.: 1997/189 wurde dem Antrag des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV) auf Anerkennung des Fachhochschul-Studienganges »Militärische Führung« (FH-StG »MilFü«) stattgegeben.

Die Höchstzahl der Studienplätze pro Aufnahmetermin wurde mit 90 festgesetzt.

Im Antrag wurde unter Kapitel I eine Aufnahmeordnung festgelegt, in der ein Aufnahmeverfahren vorgesehen ist, sofern die Anzahl der Bewerbungen die Zahl der Studienplätze übersteigt.

Die Aufnahmeordnung listet im Pkt. 2 Aufnahmekriterien (gem. § 12 Abs. 4 Z. 4 FH-StG) auf und legt fest, daß die Überprüfung der Auswahlkriterien in

einem Assessment stattzufinden habe, in dessen Rahmen neben Beobachtung und Beurteilung der Persönlichkeitsmerkmale schriftliche, mündliche und praktische Test vorzusehen sind.

Das Ergebnis des Assessments führt zu einer Reihung der Studienwerber.

Als Auswahlkriterien gem. § 12 (4) Z. 4 FH-StG werden angeführt:

- Einschlägige berufliche Qualifikation und Erfahrung,
- Ausbildungspraxis,
- physische Leistungsfähigkeit,
- psychische Belastbarkeit,
- soziale Kompetenz,
- Führungsfähigkeit,
- demokratisches Wertebewußtsein,
- Fremdsprachenkenntnisse.

3. Aufgabenstellung

Die Notwendigkeit der Schaffung eines Aufnahmeverfahrens ist aus der Aufnahmeordnung ableitbar.

Es war daher für den Leiter des Studienganges (Ltr FH-StG) naheliegend, an den Kommandanten der TherMilAk heranzutreten, damit er der Abteilung für Entwicklung und Ausbildungsunterstützung (EA) einen Projektauftrag zur Entwicklung des Aufnahmeverfahrens erteile.

Anwendungsbezogene Entwicklungsarbeit ist eine der vielfältigen Aufgaben der Entwicklungsabteilung. Darunter versteht man die zielgerichtete Suche nach konkreten, anwendbaren Lösungen für bekannte Probleme unter Verwendung von Erkenntnissen der Grundlagenforschung.

Mit der Durchführung des Projektes wurde ein Projektoffizier der EA beauftragt, der mit dem Ltr FH-StG enge Verbindung halten sollte.

Dabei waren durch die Formulierung des Projektauftrages und des Vorgehensplanes das Entwicklungsfeld (Konstruktion eines Personalauswahlverfahrens), die damit verbundenen Ansprüche, die systematische wissenschaftliche Vorgehensweise sowie der methodische -, der organisatorische -, personelle - und zeitliche Rahmen festgelegt.

Als konkrete Zielsetzung für das Projekt wurde, nach Rücksprache mit dem Auftraggeber, festgeschrieben:

»Vorlage eines bedarfsorientierten Produktes, um im Rahmen eines Assessments die Auswahlkriterien ›Soziale Kompetenz‹, ›Führungsfähigkeit‹ und ›Demokratisches Wertebewußtsein‹ überprüfen und bewerten zu können«.

4. Klärung der Vorbedingungen

Durch die Formulierung des Antrages an den FHR und Vorgaben durch den Ltr FH-StG waren einige Einflußgrößen bzw. Restriktionen zu berücksichtigen, die auf die Ausarbeitung des Verfahrens Auswirkungen hatten.

Diese Vorgaben waren unter anderem:

- Die relevanten Aufnahmekriterien sind zwar genannt, in ihrer Begrifflichkeit jedoch weder festgelegt noch inhaltlich definiert.
- Als Überprüfungsfeld im Rahmen der relevanten Kriterien ist für die Studienbewerber (Bewerber) die Fähigkeit zur Kommunikation und Konfliktlösung nachzuweisen.
- Als Überprüfungsmethode ist ein Assessment mit Rollenspielen, Fallbeispielen und Fragebögen vorgegeben.
- Die zu lösenden Aufgaben und Problemstellungen sollen allgemeiner, d.h. nichtmilitärischer Natur sein.
- Das Assessment soll in ein Gesamtsystem »Auswahlverfahren« eingebunden werden, wobei speziell die Systematik der Bewertung darauf abgestimmt sein muß.

5. Lösungsansatz

Die Aufgabenstellung fordert ein Verfahren zur Überprüfung von Kriterien im Rahmen eines Assessments. Es war daher naheliegend, die Assessment-Center Methode als Basis für weiteres Vorgehen zu wählen.

Die Assessment-Center- Methode ist in der einschlägigen Fachliteratur ausreichend dargestellt, und die Publikationen, die sich an der wissenschaftlichen Auseinandersetzung über die AC-Methode beteiligen, sind ungezählt.

Als pragmatischer Ansatz wurde die Lösung des Problems in der Konstruktion eines Assessments nach der AC-Methode unter Einbeziehung der bereits in Jahrzehnten gemachten Erfahrung in der Führungskräfteauswahl gesehen.

In Anlehnung an die gewählte Methode wurde folgende Vorgehensweise festgelegt:

- Erarbeitung der Anforderungsdimensionen,
- Zusammenstellung der Übungen,
- Erstellung eines Beurteilungssystems,
- Festlegung der Beobachtermerkmale,
- Auswertung der Ergebnisse.

6. Auswahlkriterien

a) Allgemeines

Die Erstellung eines Anforderungsprofiles wäre nun die übliche Vorgehensweise bei der Konstruktion eines AC. Im speziellen Fall sind jedoch acht Auswahlkriterien vorgegeben, die in zwei verschiedenen Verfahren zu überprüfen sind.

Für das eigentliche Assessment sind »Soziale Kompetenz«, »Führungsfähigkeit« und »Demokratisches Wertebewußtsein« als Überprüfungskriterien relevant.

Es war daher in einem ersten Schritt, noch bevor das Anforderungsprofil zu erarbeiten war, naheliegend, die Begrifflichkeit dieser drei Auswahlkriterien zu hinterfragen und zu klären.

b) Soziale Kompetenz

Zielsetzung war, diesen Begriff zu definieren, in seiner Komplexität zu erfassen und zu den beiden anderen Auswahlkriterien abzugrenzen. Es wurden daher zunächst »Kompetenz« an sich und dann erst »Soziale Kompetenz« bearbeitet und definiert.

Als Definition wurde für die weitere Bearbeitung festgelegt:

„**Soziale Kompetenz** ist die Disposition, durch genaue Wahrnehmung und Diagnose der Interaktion und Anwendung erfolgreicher Problemlösungsstrategien in zwischenmenschlichen Situationen effektiv zu handeln”.

c) Führungsfähigkeit

Auch dieser Begriff war zu detaillieren und zu definieren. Daher mußten analog einerseits »Fähigkeit« und in weiterer Folge die »Führungsfähigkeit« bearbeitet werden.

Zur weiteren Verwendung im Assessment wurde folgende Definition gewählt:

„**Führungsfähigkeit** ist die Disposition zum gerichteten Einwirken auf Menschen, um unter der Berücksichtigung des Einsatzes von materiellen Mitteln eine Zielvorstellung zu verwirklichen”.

d) Demokratisches Wertebewußtsein

Dieser Begriff besteht aus drei Teilen. Es waren daher diese Teilbegriffe möglichst umfassend zu untersuchen und die Zusammenhänge zwischen den Teilbegriffen darzustellen und in weiterer Folge der Gesamtbegriff zu definieren.

Die Zusammenführung der drei Begriffe ergibt folgende Festlegung:

„**Demokratisches Wertebewußtsein** ist die Disposition für ein den österreichischen staatlich-gesellschaftlichen Lebensgrundlagen verpflichtetes Orientierungs- und Steuerungsschema”.

e) Zusammenfassung

Die Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Definitionen für die relevanten Auswahlkriterien war die der deduktiven Ableitung von Begriffen.

Als Überbegriff für »Kompetenz«, »Fähigkeit« und »Bewußtsein« wurde der Begriff »Disposition« gewählt, darunter wird die individuell unterschiedliche, relativ konstante Wahrscheinlichkeit für das Auftreten bestimmter Verhaltensweisen, Symptome und anderer individueller Eigenarten verstanden.

Unbestritten ist, daß durch die Verwendung von drei verschiedenen Begriffen eine Abgrenzung ableitbar ist. Andererseits darf daraus aber nicht gefolgert werden, daß keine Überschneidungen bzw. Abhängigkeiten der Begriffe bestehen. Vielmehr ist festzustellen, daß sich die Begriffe gegenseitig bedingen und überlagern.

Festzuhalten ist weiters, daß erst durch die Festlegung der Begrifflichkeit dieser Kriterien eine weitere Verwendung im Assessment möglich und auch zielführend war.

7. Erarbeitung der Anforderungsdimensionen

a) Allgemeines

Der erste Schritt in der Entwicklung eines Assessments besteht in der Analyse von Dimensionen und Merkmalen, die eine Position oder eine Klasse von Positionen (etwa »Führungstätigkeiten«) charakterisieren.

Die Genauigkeit der Prognose über Berufserfolg oder der Identifizierung der »richtigen« Nachwuchskraft wird durch die Sorgfalt der Anforderungsanalyse bestimmt. Die späteren Beurteilungen in den einzelnen Aufgaben des Assessments können nicht genauer sein als die vorherigen Definitionen.

Auch bei einem noch so detaillierten und mit Aufwand konstruierten Assessment wird die Güte der Aussagen daher nie höher sein können als die Genauigkeit, mit der zuvor zusammengestellt wurde, welche Anforderungen im einzelnen auf den zukünftigen Absolventen des FH-StG »Militärische Führung« im Rahmen des Berufsfeldes zukommen werden.

Die Wege zu Erhebung von Anforderungen sind durch eine Methodenvielfalt gekennzeichnet (z.B. Bottom-up-Vorgehen, Top-down-Vorgehen, Kienbaum-Methode, usw.).

Im gegenständlichen Fall wurde davon ausgegangen, daß die Anforderungen an den Offizier bereits in seinem Berufsfeld festgelegt sind und im Antrag zum FH-StG ausformuliert wurden. Es sind im Antrag allgemeine berufsspezifische Anforderungen, besondere für die militärische Erstfunktion und auch Anforderungen für sonstige Studienbewerber angeführt.

Um diese bereits festgelegten Anforderungen nicht unreflektiert zu übernehmen, wurden Vorgehensweisen entwickelt, sie zu überprüfen und abzugleichen.

b) Vorgehensweise für die Dimensionen der »Sozialen Kompetenz« und »Führungsfähigkeit«

Es wurden drei Varianten der Analyse von Anforderungen erarbeitet:

Variante 1:

Gegenüberstellung der im Antrag festgelegten Anforderungen mit den bei der Bearbeitung der Definitionen der Auswahlkriterien »Soziale Kompetenz« und »Führungsfähigkeit« gefundenen Dimensionen in einer Tabelle.

Variante 2:

Auswertung von einschlägigen Quellen der Fachliteratur, um Schwerpunktdimensionen feststellen zu können, die im allgemeinen Führungskräften zugeordnet werden.

Hiebei wäre anzumerken, daß es in den Sozialwissenschaften wahrscheinlich kein zweites Thema gibt, das derart intensiv und umfassend erforscht wurde wie das Thema »Führung«. So enthält etwa das »Handbook of Leadership« allein

7500 Quellen. Weder die Auswahl der Quellen, noch die Auswertung erheben Anspruch auf Wissenschaftlichkeit.

Variante 3:

In Anlehnung an eine in der Fachliteratur vorgegebene Analysemöglichkeit von Anforderungsdimensionen wurde durch eine Projektgruppe der Militärakademie ein Katalog solcher Dimensionen erarbeitet. Dabei wurden besonders neben Fachspezifika auch Gruppenspezifika und vor allem die Charakteristika des Unternehmensumfeldes berücksichtigt.

Diese drei Varianten wurden zusammengefaßt und haben schlußendlich die Dimensionen der »Sozialen Kompetenz« und der »Führungsfähigkeit« ergeben.

c) Vorgehensweise für die Dimensionen des »Demokratischen Wertebewußtseins«

Für die Erarbeitung der Dimensionen dieses Auswahlkriteriums wurde ein anderer Weg gewählt. Es wurde davon ausgegangen, daß im Antrag die allgemeinen und besonderen berufsspezifischen Anforderungen für die militärische Führungskraft im Bereich des »Demokratischen Wertebewußtseins« wenig detailliert und unpräzise formuliert sind.

Daher wurde es als unumgänglich erachtet, für die Erfassung von Anforderungen in diesem Bereich eine erweiterte Vorgehensweise zu entwickeln.

Variante 1:

Die Anforderungen, die an den Staatsbürger gestellt werden, dienen als Basis. Diese Variante beschäftigt sich mit der allgemeinen gesellschaftlichen Sozialisation, mit den Anforderungen, die das Bildungssystem an den Schüler und der Staat an den Staatsbürger stellt. Als Quelle dienen das Völkerrecht, das österreichische Verfassungsrecht, das Bundesgesetz über die österreichische Staatsbürgerschaft, die umfassende Landesverteidigung, die geistige Landesverteidigung, das Schulorganisationsgesetz und der Grundsatzterlaß »Politische Bildung in den Schulen«.

Variante 2:

Diese Variante beschäftigt sich mit den Anforderungen, die an den Soldaten des österreichischen Bundesheeres gestellt werden.

Dazu wurden als wesentliche Quellen das Wehrgesetz 1990, die Allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer (ADV), der Grundsatzterlaß »Politische Bildung im Bundesheer, Staats- und Wehrpolitische Bildung« und der Erlaß »Verhaltensregeln für Soldaten« verwendet.

Variante 3:

Anforderungen an den Offizier in seinem Berufsfeld, die bereits im Antrag zum FH-StG festgelegt sind und dort ausformuliert wurden, bilden diese Variante.

Variante 4:

Anforderungen an den Offizier im Aufgabenbereich des Dienstbetriebes werden in Variante 4 behandelt. Es wurden die Anforderungen erarbeitet, die das Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 an den Offizier als Beamten stellt.

Variante 5:

Bei dieser Variante wurde die Position der Deutschen Bundeswehr skizziert. Es wurden die Anforderungen an den Offizier der Bundeswehr, insbesondere in bezug auf Werte und Normen aufgelistet.

Variante 6:

Hier wurden das Anforderungsprofil für den Berufsoffizier der Schweizer Armee dargestellt und Aussagen über das Wertebewußtsein berücksichtigt.

Variante 7:

In der letzten Variante wurde versucht, die Anforderungen an Führungskräfte der Wirtschaft – vor dem Hintergrund des Wertebewußtseins – darzustellen.

Die Zusammenschau aller Varianten ergab schließlich die Dimensionen des »Demokratischen Wertebewußtseins«.

d) Bestimmung der Anforderungsdimensionen

Zielsetzung dieser komplexen Vorgehensweise war es, die Anforderungen, die an einen Offizier als militärische Führungskraft und Experten im Berufsfeld des österreichischen Bundesheeres zur Erfüllung seiner vielfältigen Aufgaben gestellt werden, festzulegen.

Die gefundene Systematik zeigt sich wie folgt:

Auswahlkriterien:

Soziale Kompetenz

Führungsfähigkeit

Demokratisches Wertebewußtsein

Anforderungsdimensionen:

Kooperationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit

Konfliktfähigkeit

Antrieb und Leistung

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Durchsetzungsfähigkeit

Persönlichkeit

Solidaritätsfähigkeit

8. Operationalisierung der Anforderungsdimensionen

Um die nun festgelegten Anforderungsdimensionen für die Konstruktion der Übungen verwenden zu können, war es notwendig, diese zu operationalisieren.

Im ersten Arbeitsgang wurde versucht, für jede der Anforderungsdimensionen eine für das Assessment anwendbare Definition zu finden.

Als Grundlage dienten die bearbeiteten Quellen, die daraus ausgewählten Textstellen und die davon abgeleiteten Interpretationen.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden Teildimensionen zugeordnet, die in den verschiedenen Publikationen verwendet wurden und von denen vermutet wird, daß sie Teilfähigkeiten der Anforderungsdimensionen sind.

Ergebnis dieser Bearbeitung war es, daß nun die Anforderungsdimensionen näher bestimmt und durch die Festlegung von Teildimensionen der erste Schritt für eine spätere Zuordnung von beobachtbaren und beurteilbaren Merkmalen gesetzt worden war.

a) Definitionen

Beispielhaft wird aus jedem Auswahlkriterium eine Anforderungsdimension herausgenommen.

Kommunikationsfähigkeit

Diese Anforderungsdimension umfaßt die Fähigkeit, ein positives Gesprächsklima herzustellen und Überlegungen/Sachverhalte sprachlich korrekt und prägnant darzustellen, um beim Gesprächspartner ein hohes Maß an Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit und Interesse zu erzielen.

Teildimensionen:

- Kontaktfreudigkeit,
- Artikulationsfähigkeit,
- Interpretationsfähigkeit,
- Dialogfähigkeit,
- Aktivierungsfähigkeit.

Durchsetzungsfähigkeit

Diese Anforderungsdimension umfaßt die Fähigkeit, sich eigenständig zugunsten einer Handlungsalternative festzulegen und durch Engagement andere Menschen positiv zu beeinflussen, sodaß sie Aktivitäten entwickeln, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Teildimensionen:

- Entscheidungsfähigkeit,
- Meinungsbildung,
- Engagement,
- Überzeugungsfähigkeit,
- Lenkungsanspruch.

Solidaritätsfähigkeit

Diese Anforderungsdimension umfaßt die Fähigkeit der Integration in ein sozial-kommunikatives Handlungssystem, einen Sachverhalt unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte zu betrachten und die langfristigen Auswirkungen zu berücksichtigen sowie die Anerkennung und Respektierung von Bedürfnissen anderer auf der Grundlage ethisch-moralischer Wertvorstellungen.

Teildimensionen:

- Sozialverhalten,
- Partizipationsfähigkeit,
- Identifikation,
- Politisches Bewußtsein,
- Interkulturelle Kompetenz.

9. Zusammenstellung der Übungen

a) Allgemeines

Bei der Konstruktion von Übungen für ein Assessment wird eine Vielzahl von bekannten Testverfahren verwendet. Charakteristisch ist vor allem der Einsatz von situativen Tests.

Das Konzept, das Verhalten in kontrollierten Situationen zu beobachten, um entsprechende Generalisierungen vornehmen zu können, ist nicht neu.

Das Basisprinzip läßt sich folgendermaßen darstellen:

Situationsmerkmale	>	Übungsszenario
Bewältigungsstrategie	>	Beobachtungskriterien

Im Sinne der Situationsdiagnostik sollten die in den Übungsszenarien abgebildeten Arbeitssituationen (»künstliche soziale Minimalsituationen«) alle Merkmale umfassen, die unterschiedliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen aus den festgelegten Anforderungsdimensionen abdecken.

Als nächster Schritt müssen die als positiv oder negativ bewerteten Bewältigungsstrategien für jede dieser Arbeitssituationen zusammengestellt werden.

Daraus werden später die exakten Beobachtungskriterien für das Szenario abgeleitet.

b) Eigenentwicklung

Grundsätzlich kann man standardisierte Übungen mit fertig erstellten Textteilen, Anweisungen usw. käuflich erwerben, publizierte Übungen übernehmen oder Übungen selbst entwickeln. Die Variante der Eigenentwicklung erfordert mehr Zeit und Vorwissen, hat jedoch den Vorteil, daß die Übungen auf die Bedingungen des Unternehmens abgestimmt sind, die Anforderungen dem zu überprüfenden Personenkreis entsprechen und Beobachtungen zu diesen Anforderungsdimensionen ermöglichen.

c) Aufbau der Übungen

Für den Aufbau der Übungen wurden Anregungen von Assessment-Center-Ausarbeitungen verschiedener Institutionen und Firmen eingearbeitet. Als Basis für die weitere Bearbeitung wurden Produkte der österreichischen Elektrizitätsgesellschaft (»Verbund«), der Firmen »Siemens« und »IBM« sowie der Abteilung VII/7 des Bundeskanzleramtes (BKA) und des Schweizer ACABO (Assessment Center für angehende Berufsoffiziere) verwendet.

Als grundsätzliche Anforderungen wurden formuliert:

- Transfer: Nähe zum beruflichen Alltag.
- Homogenität: Die Zusammenschau der Methoden und der damit verbundenen Schwerpunktbildungen sollen in einer Matrix eine aussagefähige Überprüfung von Anforderungsdimensionen ergeben.
- Repräsentativität: Die Gesamtheit der Übungen soll die zentralen Aspekte der Berufsqualifikation widerspiegeln.
- Standardisierung: Die Übungen müssen wiederholbar sein und Vergleiche zwischen Bewerbern zulassen.
- Ökonomie: Die Durchführung der Übungen soll vom organisatorischen und zeitlichen Aufwand eher sparsam sein.
- Fairneß: Möglichst streßfreie Gestaltung der Testsituation dort, wo Streß nicht als notwendig erachtet wird und Bekanntgabe des Aufbaus des Assessments und der Beurteilungskriterien.

d) Struktur der Übungen

Als Struktur wurde, dem Grundsatz der möglichst gleichen Bedingungen entsprechend, ein einheitliches Schema verwendet.

Es sollten eine Anweisung (Drehbuch) für den »Organisator«, eine Spielanweisung/Aufgabenstellung für den »Teilnehmer« und eine Anweisung für den »Beobachter/Assessor« und eventuell notwendige Instruktionen für Rollenspielpartner geschaffen werden.

Als einheitliche Bezeichnungen wurden gewählt:

- Anleitung für den Ablaufregler,
- Hinweise für den Moderator (einschließlich Bedarfsmeldung für Personal, Räumlichkeiten, Material),
- Hinweise für den Rollenspieler bzw. Interviewer,
- Anleitung für den Bewerber,
- Hinweise für den Beobachter.

Diesem Schema entsprechend wurden alle sechs Übungen konzipiert. Die vorhandenen Übungsstrukturen wurden angepaßt und für den Zweck im Assessment adaptiert.

e) Auswahl der Übungen

Aus pragmatischen und zeitlichen Gründen wurde entschieden, vorhandene Übungskonzepte zu nutzen und den spezifischen Anforderungen entsprechend zu adaptieren.

Aus einer großen Anzahl vorhandener Übungen, die aufgrund der langjährigen und vielfältigen Seminartätigkeit des Instituts 2 der Theresianischen Militärakademie aufliegen, wurden vier Überprüfungsverfahren des Assessments mit dazu passenden Übungen ausgewählt.

Die Auswahl erfolgte im Rahmen einer Projektsitzung durch Vertreter der Militärakademie und war durch folgende Faktoren beeinflusst:

- Förderung der Methodenvielfalt,
- Beschränkung auf ein Minimum,
- Geringer Personalaufwand,
- Zeitdruck,
- Eingehen auf das Niveau der Bewerber.

f) Kurzbeschreibung der Übungen

Als Übungen für das Assessment sind nach längerer und intensiver Diskussion im Konsens aller Teilnehmer der Arbeitsgruppe folgende Übungen ausgewählt worden:

Gruppenaufgabe 1:

Sechs Teilnehmer einer Gruppe müssen im Rahmen einer Krisensitzung versuchen, eine Reihung für eine Bergungsaktion festzulegen. Dabei bringt jeder Teilnehmer eigene Ansichten ein, die teilweise im Widerspruch zu denen der Gruppenmitglieder stehen.

Die Übung verlangt, zwischen den Argumenten der anderen Teilnehmer und den eigenen Wertvorstellungen abzuwägen. Trotzdem muß ein Gruppenresultat erzielt werden, mit dem sich jeder Beteiligte identifizieren kann. Während der Übung entsteht eine konkurrierende Dynamik zwischen der Durchsetzung eigener Ansichten und Konsensbildung innerhalb der Gruppe.

Gruppenaufgabe 2:

Sechs Teilnehmer einer Gruppe müssen sich in einer ersten Phase aus einer Anzahl von Themen auf eines einigen. In weiterer Folge ist von der Gruppe zu entscheiden, welche Gruppenhälfte den Pro- und welche den Kontra-Standpunkt für ein Streitgespräch einnimmt.

In der zweiten Phase der Aufgabe versuchen die Gruppenhälften einander von ihrem gewählten Standpunkt argumentativ zu überzeugen.

Die Zielsetzung der Konsensfindung im ersten Teil und die Durchsetzung der Position der Gruppenhälften im zweiten Teil prägen diese Übung.

Rollenspiel:

Der Bewerber muß in einer Zweiwegkommunikation mit einem Rollenspieler ein Mitarbeitergespräch führen. In einem gelosten Szenario hat er die Rolle der Führungskraft zu übernehmen und mit dem Mitarbeiter ein Problem- oder Konfliktgespräch zu führen, welches zu einem beiderseitig akzeptablen Resultat führen sollte.

Es geht also darum, Probleme schnell zu erkennen und angemessene Lösungen zu finden. Dabei sind die Regeln für das Mitarbeitergespräch zu beachten!

Interview:

Das Interview entspricht einem Vorstellungsgespräch und dient dazu, einen persönlichen Eindruck vom Bewerber zu gewinnen.

Dabei besteht zwar ein standardisierter Leitfaden, es gibt aber auch die Möglichkeit, freie Fragen zu stellen, sodaß persönliche Motive, Neigungen und Interessen des Bewerbers artikuliert werden können.

Meinungsrede:

Der Bewerber wählt ein Thema und hat die Aufgabe, den eigenen Standpunkt zu vertreten, über das Thema zu informieren und die Zuhörer durch seine Argumente zu überzeugen.

Die Meinungsrede gibt dem Redner die Gelegenheit, seine persönlichen Ansichten darzustellen und ein bestimmtes Thema aus persönlicher Sicht zu behandeln. Dabei ist wichtig, die Vorbereitungszeit zu nützen und die Zielsetzung der Meinungsrede zu beachten!

Einzelaufgabe:

Der Bewerber hat die Aufgabe, eine Fallstudie gemäß der Aufgabenstellung schriftlich zu bearbeiten.

Der Schwerpunkt liegt dabei im Erkennen der wesentlichen Teile der vorliegenden komplexen Informationen, der rationellen Arbeitstechnik und dem Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Es wird sowohl der Prozeß als auch das Produkt beurteilt.

g) Zuordnung von Anforderungsdimensionen zu Übungen

Für die Darstellung der Zuordnung wurde die in der Literatur häufig verwendete Matrix-Darstellung gewählt. Den Anforderungsdimensionen werden die Übungen gegenübergestellt und die voraussichtlich beobachtbaren Dimensionen markiert.

Diese vorläufige Matrix ergibt eine übersichtliche Darstellung, welche Anforderungsdimension mit welcher gewählten Methode und wie oft überprüft werden soll. Dabei ist zu berücksichtigen, daß eine endgültige Zuordnung erst durchgeführt werden kann, wenn Übungen und Überprüfungsmöglichkeiten aufeinander abgestimmt sind.

10. Beurteilungssystem

a) Allgemeines

Basierend auf den bisherigen Ausführungen wird davon ausgegangen, daß Kompetenz/Fähigkeit/Bewußtsein die Voraussetzungen (Können und Wollen) für adäquates Handeln in bestimmten Situationen sind. Es wird weiter davon

ausgegangen, daß die Fähigkeit effektiven Handelns von geübten Beobachtern diagnostiziert werden kann. Das Verhalten wird in kontrollierten Situationen beobachtet, um entsprechende Interpretationen durchführen zu können.

Als Systematik, um zu einer Aussage über den Ausprägungsgrad einer Anforderungsdimension zu kommen, wird folgende Abfolge zugrundegelegt:

- Aufgabenstellung im Rahmen einer festgelegten Situation,
- Beobachtung des Verhaltens,
- Vergleich der Verhaltensweisen mit Merkmalen unter Berücksichtigung des Leistungsergebnisses,
- Beurteilung anhand einer vorgegebenen Norm,
- Festlegung des Ausprägungsgrades der einzelnen Fähigkeiten durch Rating.

b) Beobachtung

Die Erkenntnisse jeder Wissenschaft gehen auf Datengewinnung und Faktensammlung zu einer bestimmten Fragestellung zurück. Die Daten (quantitative oder qualitative Beschreibung von Erscheinungen) werden durch systematische, planvolle, zielgerichtete (unter dem Gesichtspunkt der Fragestellung) Beobachtung gewonnen.

Da eine naive Beobachtung fehlerhaft, unzuverlässig, von der Voreingenommenheit des Beobachters abhängig (subjektiv) und die sprachliche Beschreibung von beobachteten Merkmalen vieldeutig und ungenau ist, wird durch Methoden festgelegt, wie eine Beobachtung durchzuführen ist, damit sie objektiv, zuverlässig und nachprüfbar wird.

Fehler bei der Beobachtung können durch genaue Festlegung der beobachtbaren Merkmale minimiert werden. Es ist jedoch festzuhalten, daß die Problematik der subjektiven Wahrnehmungsvorgänge und der damit verbundenen Wahrnehmungsverzerrer besteht und auch mit einer noch so guten Beobachterschulung nicht vollständig ausgeglichen werden kann.

Die Festlegung der Beurteilungsmerkmale (Beurteilungskriterien) stellt jenen Maßstab dar, welcher der Beurteilung und Einstufung der Leistung zugrundegelegt wird, wobei unter Leistung das Resultat einer geistigen oder körperlichen Tätigkeit verstanden wird, die von der individuellen Ausprägung einzelner Fähigkeiten abhängig ist.

c) Beobachtungsbogen

Der Beobachtungsbogen ist ein Hilfsmittel, das dem Beobachter ermöglichen soll, seine Beobachtungen zu protokollieren und das beobachtete Verhalten mit den vorgegebenen Merkmalen zu vergleichen. Es soll auch möglich sein, das Ergebnis dieses Vergleiches festzuhalten, d.h. die Übereinstimmung bzw. Nichtübereinstimmung des beobachteten Verhaltens mit den Merkmalen zu dokumentieren.

In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Typen von Beobachtungsbögen angeboten. Als Grundsatz wird die Forderung erhoben, daß Beobachtung und Bewertung zeitlich zu trennen sind. Es ist darauf zu achten, daß im ersten Schritt nur tatsächlich Gesehenes/Gehörtes festgehalten wird und erst in weiteren Schritten der Vergleich mit den Merkmalen angestellt bzw. bewertet wird.

Als Kriterien, die ein Beobachtungsbogen erfüllen muß, sind anzuführen:

- Das Gesehene/Gehörte muß notiert werden können.
- Das beobachtete Verhalten/das Leistungsergebnis muß mit den vorgegebenen Merkmalen verglichen werden können.
- Das Ergebnis des Vergleiches Soll/Ist dient als Basis für eine Beurteilung/Bewertung des Ausprägungsgrades der Anforderungsdimension und soll zur Dokumentation niedergeschrieben werden.
- Der Beobachtungsbogen muß auf die in der betreffenden Übung beobachtbaren Anforderungsdimensionen abgestimmt sein.
- Das Instrument muß handhabbar und in der Anwendung für den Beobachter beherrschbar sein.

d) Beurteilungsschlüssel

Fähigkeiten haben den wissenschaftlichen Status eines Konstruktes. Aus zu beobachtendem Verhalten (z.B. aus verbalen oder nonverbalen Äußerungen, aus physiologischen Veränderungen, aus Handlungsfolgen, usw.) und Arbeitsergebnissen kann auf Fähigkeiten geschlossen werden. Durch Interpretation können auch Eigenschaften erschlossen werden, die nicht direkt beobachtbar sind.

Wird die Zielsetzung des Assessments berücksichtigt, so soll durch die Beurteilung der Auswahlkriterien »Soziale Kompetenz«, »Führungsfähigkeit« und »Demokratisches Wertebewußtsein« eine Reihung erstellt werden. Es müssen Anforderungsdimensionen gemessen bzw. bewertet werden, um zu einem Gesamtwert im Bereich der erwähnten Auswahlkriterien zu kommen.

Als nächste Frage ist zu klären, mit welchem Verfahren bzw. Instrument gemessen/bewertet werden soll, in welchem Ausprägungsgrad diverse Anforderungsdimensionen vorhanden/nicht vorhanden sind.

Es ist in Form eines Skalierungsverfahrens festzustellen, welcher Grad der Erfüllung/Nichterfüllung des Verhaltens vorliegt bzw. welches Ergebnis mit Verhaltensbeschreibung oder welches Leistungsergebnis erreicht wurde.

Die Schwierigkeit liegt darin, eine Norm, ein Sollverhalten festlegen zu müssen, um, davon ausgehend, Stärke/Übererfüllung bzw. Schwäche/Mangel erkennen zu können.

Geht man von einem Verzicht auf den Anspruch der Objektivität und Akzeptanz der Idee einer transparenten Subjektivität aus, so wird als Mittelwert für die Skala das erwartete Verhalten/das Normverhalten festgelegt. Es wird normiert, daß das gezeigte Verhalten genau dem erwarteten Verhalten entspricht, einige Stärken und einige Einschränkungen sichtbar sind und eine Normalleistung vorliegt.

An den Enden der Skala wird nun bei einer Verhaltensleistung festgelegt, daß das Verhalten im hohem Maß das erwartete Normverhalten übertrifft, klare Stärken und hervorragende Leistungen gezeigt werden, bzw. bei Verhaltensdefiziten das gezeigte Verhalten in keiner Weise dem erwarteten Normverhalten entspricht und nur unbefriedigende Leistungen gezeigt werden.

Dieses Festlegen eines Wertes an der Skala mit Mittelwert bzw. positivem oder negativem Ausprägungsgrad wird als subjektives Schätzurteil abgegeben (Rating). Mit dieser Methode ist es möglich, einen Wert über den Ausprägungsgrad von Merkmalen, in weiterer Folge von Teildimensionen, von Anforderungsdimensionen und schließlich von Auswahlkriterien zu erhalten.

e) Beurteilungsbogen

Ist es vom Verfahren her möglich, so kann die Beurteilung des Ausprägungsgrades eines festgelegten Beobachtungsmerkmals auf dem Beobachtungsbogen durchgeführt werden.

Wird jedoch dem Prinzip der Trennung von Beobachtung und Beurteilung Rechnung getragen, so sollte auch das verwendete Instrument verschieden sein. Auch vom Gesichtspunkt der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der Instrumente her bietet sich eine Trennung an.

Es war daher für jede Übung ein separater Beobachtungs- und Beurteilungsbogen zu konstruieren. Der Beurteilungsbogen muß so gegliedert sein, daß die verwendete Skalierung, der Beurteilungsschlüssel und die zu beurteilenden Anforderungsdimensionen angeführt sind.

Durch den Auftraggeber ist eine 100 Punkte-Skala festgelegt worden. Es bietet sich ein Durchschnittswert von 50 Punkten für eine Normleistung an, mit einem Maximalwert von 100 Punkten für überdurchschnittliche Leistungen und einem Minimalwert von 0 Punkten für Verhaltensdefizite.

Die Rating-Methode als Einstufungsverfahren mit Konkretisierungsgrad (Beurteilungsschlüssel) kann durch weitere Verfahrensschritte verfeinert werden und gemäß der Zielsetzung in ein Rangordnungsverfahren umgewandelt werden.

f) Zusammenfassung

Wie bereits unter Punkt »Klärung der Vorbedingungen« ausgeführt, war eine der Vorgaben die Übernahme der Systematik der Bewertung des Gesamtsystems aller acht Auswahlkriterien.

Damit erfolgte ein Eingriff in die Konstruktion des Assessments, der naturgemäß eine nicht zu unterschätzende Auswirkung auf die Konstruktvalidität und die Aussagefähigkeit der Resultate hat.

11. Beobachtungsmerkmale

Der theoretische Ansatz für die Zuordnung von Beobachtungsmerkmalen wurde schon dargestellt. Es geht darum, den Anforderungsdimensionen konkrete und vor allem sachlogische Merkmale zuzuordnen. Als Vehikel dafür werden die Teile der Anforderungsdimensionen verwendet. Zu berücksichtigen ist dabei, daß bei unterschiedlichen Übungen die Merkmale an die Aufgabenstellung in der geschaffenen Situation anzupassen sind, daher bei jeder Übung verschiedene Merkmale bei gleichen Anforderungsdimensionen und eventuell geänderten Teildimensionen erforderlich sein können.

Als Basis für die Erarbeitung der Merkmale wurde wiederum auf die Quellen zurückgegriffen, die für die Definition der Auswahlkriterien, der Anforderungsdimensionen und die Erarbeitung der Teildimensionen verwendet worden waren. Schließlich findet das Ergebnis dieser Bearbeitung seinen Niederschlag in einzelnen Beobachtungsbögen, die für jede Übung graduelle Unterschiede aufweisen.

Insgesamt ist die Zuordnung der Beobachtungsmerkmale jedoch als vorläufig zu bezeichnen und bildet ebenso wie die Anwendbarkeit der Beobachtungsbögen lediglich die Voraussetzung für künftige Weiterentwicklungen.

12. Auswertung der Ergebnisse

Zur übersichtlichen Darstellung der Beurteilungen und Ergebnisse der Bewerber wurde eine Auswertematrix geschaffen. Dabei werden die Punktwerte der Anforderungsdimensionen in den einzelnen Übungen zusammengefaßt und in Endwerte umgewandelt. Diese Punkte-Endwerte sind in weiterer Folge in das Rangordnungsverfahren des Gesamtsystems zu integrieren.

Auf die übliche Erstellung eines Gutachtens wird vorerst - bedingt durch das Fehlen realer Umsetzungsmöglichkeiten (Zeitfaktor, Anzahl der Bewerber, Personalaufwand, usw.) - verzichtet. Es erfolgt jedoch eine Rückmeldung der Ergebnisse an die Bewerber im Rahmen des Aufnahmegespräches. Weiter ist daran gedacht, die Ergebnisse des Assessments in Entwicklungsempfehlungen und als Ausgangspunkt für weitere Förderungsmaßnahmen zu verwenden.

13. Schlußbemerkungen

Das Assessment wurde 1998 erstmalig mit Erfolg verwendet und soll 1999 in der dargestellten weiterentwickelten Version eingesetzt werden.

Eine Evaluierung des Produktes wurde - von einer Durchsicht der Dokumentation durch den Mitkonstrukteur des Schweizer Assessment-Centers (ACA-BO), Dozent lic.phil. Hubert Annen, sowie Mitarbeitern der Wehrpädagogischen Abteilung der Landesverteidigungsakademie abgesehen - noch nicht veranlaßt.

Es können daher noch keine endgültigen Aussagen über Konstruktionsvalidität bzw. prognostische Validität des bestehenden Assessments gemacht werden.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Soziologie: Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie. Campus, 11. Auflage, Frankfurt/Main, 1993.
- Antrag Fachhochschul-Studiengang »Militärische Führung«. Wien, 1996.
- Antrag zur Weiterentwicklung des Aufnahmeverfahrens zum Fachhochschul-Studiengang »Militärische Führung«, Wr. Neustadt, 1999.
- Arnold, Wilhelm & Eysenck, Hans J. & Meili, Richard: Lexikon der Psychologie. 3 Bände, Bechtermünz, Augsburg, 1997.
- Austeda, Franz: Wörterbuch der Philosophie. Gebrüder Weiß, 3. Auflage, Berlin, 1962.
- Beck, Hans-Christian: Innere Führung 1998. Zentrum Innere Führung, Koblenz, 1998.
- Birkenbihl, Michael: Train the trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten. Moderne Industrie, 9. Auflage, Landsberg/Lech, 1991.
- Bundeskanzleramt: Landesverteidigungsplan. Wien, 1984.
- Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten: Politische Bildung in österreichischen Schulen. Grundsatzlerlaß, Wien, 1978 (wiederverlautbart 1994).
- Doralt, Werner: Kodex des österreichischen Rechts – Verfassungsrecht. Orac, 14. Auflage, Wien, 1998.
- Dorsch, Friedrich & Häcker, Hartmut & Stapf, Kurt: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. Hans Huber, 12. Auflage, 1994.
- Dousse, Jacques: Aspiranten. Sie sind die erstklassigen Ausbilder unserer Milizarmee! ASMZ 2/1998, S. 4-6.
- Drehsen, Volker & Häring, Hermann, u.a.: Wörterbuch des Christentums. Orbis, München, 1995.
- Endruweit, Günter & Trommsdorff, Gisela: Wörterbuch der Soziologie. Enke, 1989.
- Engel, Peter & Riedmann, Wolfgang: Die neuen Managementtechniken in Fällen. Band 1, Moderne Industrie, München, 1982.
- Freundlinger, Alfred: Schlüsselqualifikationen – Der Interaktionistische Ansatz. Institut der Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, 1992.
- Gaisrucker, Heinz: Führung durch Motivation – Zug anstatt Druck in der Praxis. Seminarunterlage, 1994.
- Gloor, Armin: Die AC-Methode. Orell Füssli, Zürich, 1993.
- Holzhammer, Richard: Einführung in die Rechtswissenschaft für Studienanfänger. Springer, 2. Auflage, Wien, 1979.
- Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Moderne Industrie, 11. Auflage, 1997.

- Ilten, Jörg & Müller, Markus: Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Physica, Heidelberg, 1989.
- Jax, Johannes: Das Assessment Center als Instrument der Eignungsdiagnostik. Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsführung, Wien, 1993.
- Jung, Hermann & Florian, Heinz: Grundlagen der Militärpädagogik. Peter Lang, Frankfurt/Main, 1994.
- Kasper, Helmut & Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg): Personalmanagement, Führung, Organisation. Ueberreuter, 2. Auflage, Wien, 1996.
- Keller, Josef A. & Novak, Felix: Kleines Pädagogisches Wörterbuch. Herder-Spektrum, Freiburg im Breisgau, 1993.
- Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden. Basistexte Personalwesen, Band 3, Ferdinand Enke, 5. Auflage, Stuttgart, 1995.
- Obermann, Christof: Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Gabler, Wiesbaden, 1992.
- Öhlinger, Theo: Verfassungsrecht. WUV, 3. Auflage, Wien, 1997.
- Ostertag, Hansruedi & Gabriel, Jürg Martin: Die Ausbildung der Berufsoffiziere an der MFS und ETHZ. ASMZ 7/8/1997, S. 13-14.
- Picklkastner, Karl & Meures, Bernhard: Führungs- und Organisationslehre I, Truppendienst-Taschenbuch Band 35, Herold, Wien, 1996.
- Pleiner, Horst & Pichlkastner, Karl: Allgemeiner Stabsdienst – ein Beitrag zur Organisationskultur. Truppendienst-Taschenbuch Band , Wien, 1996.
- Scheuch, Fritz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Texte für das Grundstudium. Service-Fachverlag, Wien, 1990.
- Steiger, Rudolf & Annen, Hubert: „ACABO“. Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere. ASMZ 2/1997, S. 9-11.
- Steiger, Rudolf & Zwygart, Ulrich: Militärpädagogik. Huber, Frauenfeld, 1994.
- Thommen, Jean-Paul: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler, Wiesbaden, 1991.
- Ullrich, Günter & Sperber, Wolfram: Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer. Ernst Reinhardt, München, 1993.
- Wegenberger, V.: Praxishandbuch zur effizienten Personalsuche, -auswahl und -führung. Weka, Wien, 1990.
- Zielke, Wolfgang: Mach dich effektiver. MVG, 2. Auflage, Landsberg/Lech, 1985.
- Zollinger, Paul: Das Anforderungsprofil für den Berufsoffizier der Schweizer Armee. ASMZ 2 /1997, S. 5-7.

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde versucht, die Konstruktion des Assessments für die Aufnahme in den Fachhochschul-Studiengang »Militärische Führung« darzustellen.

Vom Projektauftrag ausgehend, wurde die Entstehung des Assessments - den Entwicklungsschritten entsprechend - sehr detailliert dargestellt.

Es wurden sowohl die begriffliche Festlegung der drei relevanten Auswahlkriterien Führungsfähigkeit, soziale Kompetenz und demokratisches Wertebewußtsein erläutert, als auch die einzelnen Übungen kurz vorgestellt, die zu einer Bewertung dieser Kriterien führen.

Abgerundet werden die Ausführungen mit der Darstellung des organisatorischen Ablaufes und Bewertungssystems.

Summary

In his article the author tried to shed light on how the assessment for admission to the »Military Leadership« FH-course of studies is organized.

Also a minute account is given on the development of this testing method from its very inception by a project group to its present state.

Definitions are given for the three relevant selection criteria, namely leadership, social competence, and awareness for democratic values.

Exercises, role plays, and case studies exemplify the evaluation of these criteria.

In addition, the author describes the organizational set-up, procedures, and scoring system.

Autorenprofil

Günter BARTUNEK

Oberst

Jahrgang 1946



- Ausbildung zum Fernmeldemonteur;
- 1964-1968 Unteroffizierslaufbahn;
- 1973-1976 Offiziersausbildung an der Theresianischen Militärakademie;
- 1976 Ausmusterung zum Gardebataillon;
- bis 1991 Verwendungen in der Heeressport- und Nahkampfschule (HSNS) sowie am Ausbildungszentrum Jagdkampf (AusbZ JaK);
- seit 1992 an der Theresianischen Militärakademie,
- bis 1997 Hauptlehroffizier für Stabsdienst am Institut für Offiziersfort- und weiterbildung und
- seit 1997 Projektoffizier und Leiter Hauptreferat in der Abteilung für Entwicklung und Ausbildungsunterstützung (EA).
- Zahlreiche Auslandsverwendungen als Kompanie- und Bataillonskommandant sowie Verwendungen im Stabsdienst.



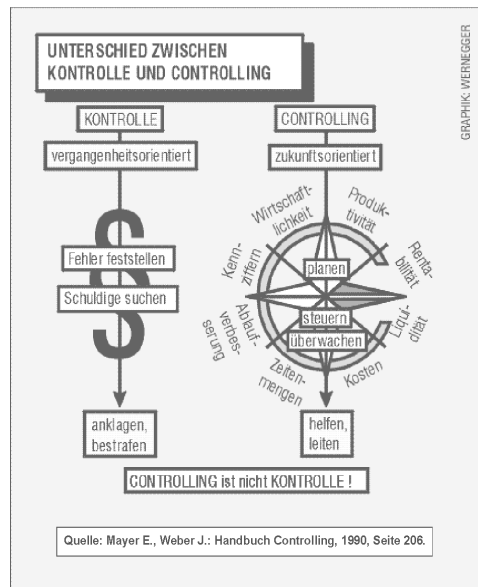
Controlling-Konzept für Streitkräfte

Ein wirtschaftswissenschaftliches Instrumentarium zur Effizienzsteigerung

ObstdIntD Mag. Harald R. PÖCHER

Controlling als auf breiter Ebene eingesetztes Instrumentarium begann sich erst in den zwanziger Jahren durchzusetzen. Seit damals war es jedoch starken Veränderungen unterworfen.

Hergeleitet wird Controlling vom Begriff »to control«. Aus den mehrdeutigen Übersetzungsversuchen ist die »kybernetische Sichtweise« - nämlich Lenkung, Steuerung bzw. Regelung von Prozessen - am besten für die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise geeignet. Controlling ist dabei von der Kontrolle streng abzugrenzen. Nebenstehende Abbildung verdeutlicht dies am besten. Jedoch ist für das Controlling weiterhin die Kontrolle notwendig und zielführend.



»Controlling« - ein Definitonsversuch

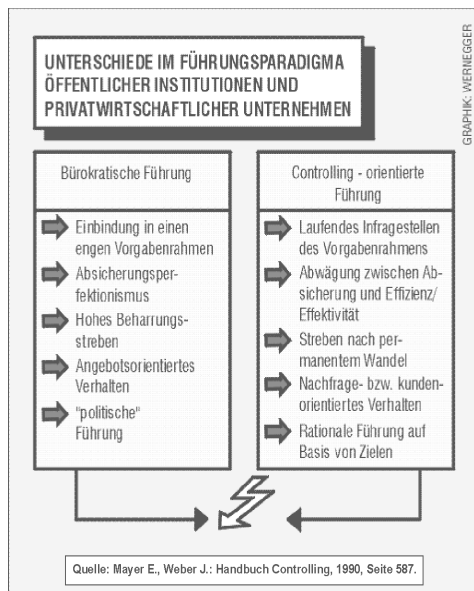
Controlling ist als informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens zu verstehen. Controlling ist somit als Führungskonzept für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und nachhaltige Existenzsicherung zu sehen. Den höchsten Wirkungsgrad entfaltet Controlling zur Zeit in der erwerbswirtschaftlichen Privatwirtschaft. Über die Funktionsweise, angewendet in den öffentlichen Institutionen, wird weiter unten noch näher einzugehen sein. Zunächst erscheint jedoch eine Analyse über die Unterschiede der spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung von öffentlichen Institutionen zur Privatwirtschaft für das weitere Verständnis erforderlich.

Führungsstrukturen, Aufgabenfelder und Instrumente des Controlling in öffentlichen Institutionen

Die Führungsstrukturen öffentlicher Institutionen werden wesentlich von drei Bestimmungsfaktoren geprägt. Rechtmäßigkeitsstreben, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind dabei von den öffentlichen Führungskräften miteinander in Einklang zu bringen. Rechtmäßigkeitsstreben und die Notwendigkeit des Rechtmäßigkeitsnachweises führen zu einer Führungsorganisation in öffentlichen Institutionen, die als Bürokratie bezeichnet wird.

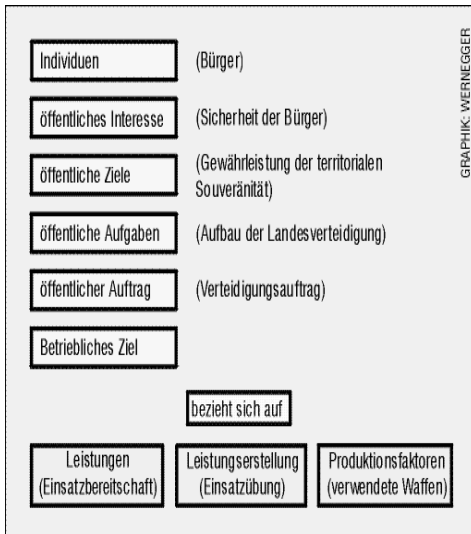
Von Bedeutung dabei ist, daß Gestaltungsfreiheit und Entscheidungskompetenz einer Führungskraft durch rechtliche Vorschriften und das direkte Eingriffsrecht des Vorgesetzten stark eingeschränkt sind. Das Handeln öffentlicher Bediensteter ist durch ein starkes Sicherheitsstreben und Vergangenheitsbezug gekennzeichnet. Es besteht in der Regel ein Mangel an Leistungsanreizen für öffentlich Bedienstete. Obwohl in Gesetzen und Verordnungen verankert, werden öffentlich Bedienstete dem Wirtschaftlichkeitsprinzip häufig nicht gerecht, da öffentliche Leistungserstellung vielfach nur schwer definier- und meßbar ist.

Das Streben nach Wirtschaftlichkeit wird daher oft durch das Streben nach Sparsamkeit ersetzt. Öffentliche Führungskräfte unterscheiden sich daher vielfach aus den oben skizzierten Gründen von ihren Kollegen in der privaten Erwerbswirtschaft.



Die obenstehende Abbildung gibt diese Unterschiede in Führungsparadigma öffentlicher Institutionen und privatwirtschaftlicher Unternehmen anschaulich wieder.

Für eine weitere Untersuchung kann die Einbindung einer öffentlichen Institution (im speziellen Fall: das österreichische Bundesheer) in das Gesamtsystem der öffentlichen Aufgabenerfüllung graphisch dargestellt werden (siehe nachfolgende Skizze).



Das Controlling bietet für dieses zusammenhängende System einen strategischen und einen operativen Werkzeugkasten als Führungsunterstützung an. Das strategische Controlling ist dabei nicht auf bestimmte Zeitintervalle begrenzt. Die langfristige Betrachtungsweise muß dabei bewußt die aktuell verfolgten Ziele, realisierte Tätigkeitsfelder und benutzte Instrumente der Aufgabenerfüllung des Unternehmens in Frage stellen. Bezogen auf öffentliche Institutionen bedeutet dies, ständig zu überprüfen, ob der vorgegebene öffent-

liche Auftrag noch den übergeordneten öffentlichen Aufgaben dient, durch andere Aufträge ergänzt oder ersetzt werden sollte, ob weiterhin Übereinstimmung zwischen den betrieblichen Zielen und dem öffentlichen Auftrag besteht und Art und Organisation der Leistungserstellung den gesetzten Zielen noch gerecht werden.

Das strategische Controlling ist dabei wesentlich auf die Beziehung öffentlicher Betriebe zu ihrer Umwelt und auf die Leistungsempfänger gerichtet. Das strategische Controlling nimmt dabei die Funktion eines »Antriebsmotors«, Moderators und Registrators für die strategische Planung wahr.

Das operative Controlling unterstützt die Unternehmensführung in der kurzfristigen Steuerung der Betriebswirtschaft im Rahmen weitgehend festgelegter Aufgabenbereiche, Ziele und Handlungsfelder durch die Bereitstellung und Erläuterung von erfolgsbezogenen Informationen und Methoden.

Als wichtigste Instrumente werden dabei verwendet:

- beim strategischen Controlling in öffentlichen Institutionen das Konzept des Stärken-Schwächen-Profiles und eine modifizierte Portfolio-Analyse;
- beim operativen Controlling in öffentlichen Institutionen eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung (Prozeßkostenrechnung).

Zur aktuellen Situation von Streitkräften

Nach dem Ende des Kalten Krieges begann eine Phase der Reduktion von Streitkräften in fast allen entwickelten Staaten der Welt. Diese Reduktion führte zur Einsparung von Budgetmitteln für die Landesverteidigung. Armeen, die vorher bedarfsorientiert geplant haben, mußten auf ressourcenorientierte Planung übergehen.

Einsparung von Kosten unter Beibehaltung der gleichen Leistung wurde zum neuen Schlagwort. Einsparung von Kosten unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt verlangt allerdings die Kenntnis der Kosten sowie ein Instrument für Steuerung und Lenkung.

Auch das Bundesheer braucht eine Kosteneinsparung und Leistungsorientierung. Dazu ein Beispiel:

Eine Panzergrenadierbrigade plant eine Brigadeübung. Bisher erstreckte sich der Übungsraum auf mehr als 250 km² und verursachte damit einen hohen Treibstoffverbrauch, die Flurschäden erreichten zweistellige Millionenbeträge, und die Personalkosten wurden erst gar nicht errechnet. Die transparenten Kosten wurden »aus dem Bauch heraus« mit dem Übungszweck, der allenfalls verbal bewertet wurde, gerechtfertigt.

Das Controlling gibt nun dem Kommandanten die Mittel, auch den Übungserfolg zu messen und einen gezielten Kosten-Nutzen-Vergleich durchführen zu können. So erfährt er, wo er seine Geldmittel am besten einsetzt, um einen optimalen Übungserfolg zu erzielen und dabei die Kosten in einem angemessenen Rahmen zu halten.

Für das Bundesministerium für Landesverteidigung ergeben sich folgende Vorteile:

- Die Entwicklung neuer Maßnahmen ist vom Ministerium inhaltlich und zeitlich besser steuerbar und führt daher zur Einsparung öffentlicher Mittel.
- Eine bessere Steuerung führt auch zu qualitativ besseren Maßnahmen.
- Die Kosten für das Verwaltungshandeln werden transparent und berechenbarer. Dadurch wird Projektmanagement sowie die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, aber auch die Ermittlung von Folgekosten gesetzlicher und organisatorischer Maßnahmen möglich.
- Das Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbewußtsein wird erhöht.

- Die Informationsversorgung der Führungskräfte wird verbessert, woraus sich bessere Entscheidungsgrundlagen ergeben.
- Leistungsvergleiche (in naher Zukunft vielleicht auch internationale) werden machbar.
- Die Ermittlung der Kosten eines Arbeitsplatzes wird ermöglicht.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Einführung von Controlling in Streitkräften

Dezentralisierung

Es gibt eine Reihe von Argumenten, die eine Dezentralisierung des Budgets oder von Teilen davon sinnvoll erscheinen lassen. Die Möglichkeit der Verfügung über eigene Budgetmittel, ohne über deren Verwendung im Einzelfall einen Antrag stellen oder begründen zu müssen, bedeutet auch die Übernahme der Verantwortung für diesen gesamten Verfügungsrahmen und damit auch für das Ergebnis.

In Wahrnehmung dieser Verantwortung wird der Kommandant seine Budgetmittel so einsetzen, daß durch Kosteneinsparungen und/oder Leistungssteigerungen optimale Ergebnisse erzielt werden, denn Entscheidungsfreiraum ist ein hochwirksamer Motivationsfaktor.

Der Kommandant wird versuchen, auch das Kosten-Nutzen-Bewußtsein des gesamten Kaders zu verstärken, was nicht nur zu erhöhter Leistungsbereitschaft, sondern auch zu weiteren Einsparungen durch Verminderung von Beschädigungen und Verlusten führen soll.

Die Abkehr vom »Handverlagsystem« bedeutet auch den Wegfall grundsätzlicher Forderungsmaximierung und der damit verbundenen Abtretung der Verantwortung an den Genehmigenden. Ebenso entfällt dadurch das jährliche »Dezemberfieber«, d.h. das Streben, seine Mittel noch um jeden Preis zu verbrauchen, um nicht im nächsten Jahr weniger zu erhalten. Mit den Handverlägen wird auch die Flut von Bindungsvorschriften eingedämmt.

Durch Organisationslehre und Praxis wurden Betriebsgrößen erarbeitet, die es ermöglichen, ein Unternehmen kostengünstig zu führen. Ab einer gewissen Anzahl von Entscheidungshierarchien und ab einer bestimmten Führungsspanne wird das Verhältnis der Kosten zum erreichbaren Erfolg zunehmend ungünstiger. Dieser Umstand führte zur Bildung sogenannter »Profitcenters«.

Die Mitwirkungskompetenz bei der Erstellung der Jahres- und Monatsvoranschlagsentwürfe bewirkt eine genauere Bedarfserhebung und reduziert damit den Zinsaufwand für die Finanzmittelbereitstellung.

Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Der strategische und operative »Werkzeugkasten«

Nach vorherrschender Lehre hat der jeweilige Controller einen aus betriebswirtschaftlichen Instrumenten bestehenden »Werkzeugkasten« zur Verfügung zu stellen. Der strategische Werkzeugkasten besteht aus Methoden, die in erster Linie der Existenzsicherung dienen. Er soll ein Früherkennungssystem für zukünftige Engpässe beinhalten.

Der operative Werkzeugkasten dient dem Controller vor allem zur aktiven Steuerung von operativen Erfolgsengpässen und ist mit betriebswirtschaftlichen Instrumentarien gefüllt. Dies sind unter anderem Erfolgsrechnungen, Erfolgsanalysen, Erfolgsplanungen und Methoden der Erkennung von Grenz- und Schwellenwerten.

Die Handhabung beider Werkzeugkästen verlangt allerdings eine fundierte Ausbildung über die Handhabung seiner Komponenten. Ohne eine tiefgreifende betriebswirtschaftliche Ausbildung ist eine Interpretation des vorliegenden Zahlenmaterials nicht zielführend.

Der strategische Bereich

Im strategischen Bereich ändern sich die Bedingungen. Nach Erfüllung der strategischen Planung Mitte der siebziger Jahre war erkennbar, daß zunächst Planungsverfahren entwickelt und angewandt wurden. Man sah sie euphorisch als »Allheilmittel« an - bis der Rückfall einsetzte.

Deshalb entstand das strategische Controlling. Ein Regelkreis aus Planung, strategischem Plan-Ist-Vergleich, Analyse und Gegensteuerung stellt sicher, daß die strategische Planung mit dem täglichen Geschehen verknüpft ist. Damit ergibt sich die Notwendigkeit der Verknüpfung des strategischen Controllings mit dem operativen Controlling. Ersteres kennt einige Instrumente. Für den Bereich der öffentlichen Unternehmen sind dabei das Stärke-Schwächen-Profil sowie die Portfolio-Analyse besonders geeignet.

Für hoheitliche Funktionen wahrnehmende Institutionen liegt der Nutzen der Instrumente des strategischen Werkzeugkastens in der Funktion ziel- bzw. bedarfsgerechter Leistungserstellung. Die strategischen Werkzeuge wirken jenseits des kurzfristigen Zeithorizonts. Da jedoch der Erfolg von neuen Strategien nur operativ meßbar ist, muß über einen strategischen Plan-Ist-Vergleich eine Brücke zum operativen Controlling geschlagen werden.

Der operative Bereich

Im operativen Bereich ändern sich Zahlenwerte. Die Kostenrechnung hilft dabei, Erfolgseingänge zu finden, zu beseitigen und den Gewinn zu optimieren. In der modernen Betriebswirtschaftslehre wird dabei das Konzept der Prozeßkostenrechnung angeboten. So werden die Kosten von Innovationen kalkulierbar und die Umsetzung der strategischen Planung in operative Handlungsprogramme ermöglicht.

Die praktische Umsetzung verlangt dabei im wesentlichen

- die Überführung von Ausgaben in Kosten und die Erstellung von Richtlinien für die damit zusammenhängenden Fragen der Bewertung und der zeitlichen und sachlichen Abgrenzung.
- die Ermittlung bzw. Erfassung und Zuordnung dieser Kostengrößen an der Basis (Eingabebelege).
- die Definition von Kostenstellen und in weiterer Folge - wo sinnvoll und zweckmäßig - von Kostenträgern,
- den Aufbau eines parallel gestalteten leistungswirtschaftlichen Rechnungswesen (Performance Measurement) und
- die Verknüpfung des finanzwirtschaftlichen Rechnungswesens mit dem leistungswirtschaftlichen Informationssystem und die Vernetzung mit den sonstigen relevanten Informationssystemen.

Die betrieblichen Ziele der öffentlichen Institution Bundesheer beziehen sich jedoch vielfach auf Leistungen (Einsatzbereitschaft), Leistungserstellungen (Übungserfolg), Produktionsfaktoren (Material-, Personal- und Zeitaufwand), die nicht in Preisen (Kosten) bewertet werden können. Abhilfe schaffen könnte dabei ein Kennzahlensystem, das den Erfolgsbeitrag der bewerteten Leistung definiert.

Der EDV-Bereich

Unabhängig von der inhaltlichen Auslegung des Begriffes Controlling findet sich in allen Beschreibungen der unterschiedlichen Auffassungen eine Gemeinsamkeit; Controlling basiert auf der Sammlung und Verarbeitung von Informationen.

Alle funktionalen Ausprägungen beziehen sich direkt auf eine benutzergerechte Aufbereitung und Analyse von unternehmensbezogenen Informationen.

Controlling ist zu einem wesentlichen Teil Informationsverarbeitung und damit zwangsläufig eng mit der Entwicklung der Datenverarbeitung verbunden. Die buchungsaktuelle Datenverfügbarkeit verlangt eine zentrale und dezentrale Hardwarekonzeption sowie eine Controllingunterstützung durch ein Softwaresystem. Daher werden vom Controller Datenverarbeitungskenntnisse verlangt.

Ein möglicher Weg der Umsetzung des operativen Werkzeugkastens beim Bundesheer

Die Auftragserfüllung öffentlicher Institutionen hat sich an den Grundsätzen Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit und Rechtmäßigkeit zu orientieren.

Die Auftragserfüllung öffentlicher Institutionen muß daher auch dem wichtigsten Prinzip wirtschaftlichen Handelns, nämlich optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zur bestmöglichen Leistungserstellung unter Kostenminimierung, entsprechen. Unter Voranstellung dieses Prinzips und Vorgabe klar erreichbarer Ziele sowie Freiheit der Verantwortung über die Verfügung von Ressourcen und für das Ergebnis ist ein Erfolgsplan, bestehend aus Erfolgsrechnung - Erfolgsanalyse - Erfolgsplanung - Erfolgssteuerung und Erfolgskontrolle, zu erstellen. Als operatives Controllerwerkzeug zur Ermittlung von Daten könnten dabei die Deckungsbeitragsrechnung und ein Kennzahlensystem dienen.

Erfolgsrechnung und Erfolgsanalyse ermitteln ihre Informationen retrospektiv aus den Werten der abgelaufenen Rechnungsperiode und Gegenwart und führen Plan-Ist-Vergleiche durch.

Die Vernetzung von Erfolgsrechnung, Erfolgsanalyse und Erfolgsplanung erlaubt Vorhersagen bis zum mittelfristigen Zeithorizont, in dem sich aus den Erfolgstatbeständen der Vergangenheit und Gegenwart die Planwerte für die Zukunft ableiten lassen.

Erfolgssteuerung beschränkt sich nicht nur auf eine Gegensteuerung beim Auftauchen von Plan-ist-Abweichungen und Erfolgsengpässen, sondern strebt nach einer rechtzeitigen Gegensteuerung. Erfolgskontrollen über den Plan-ist-Vergleich und Kennzahlen sind im Feedback-System mit der Erfolgssteuerung vernetzt.

Leistungsbewertung

Zusammenhang zwischen Leistungserstellung und Leistungsbewertung

Öffentliche Institutionen erstellen Leistungen, die entweder am Markt bereitgestellt werden können (d.h. ein Marktpreis existiert) oder für die kein marktgängiger Preis vorhanden ist und auch kein Schattenpreis ermittelt werden kann.

Die Bandbreite der Leistungserstellung beim Bundesheer kann dabei von der Versorgung eines Patienten in einer Sanitätseinrichtung, dem Einbau eines Panzermotors, der Bearbeitung eines Schriftstückes in einer Regimentskanzlei bis zur Ausbildung von Soldaten reichen. Controlling basiert auf Daten, die durch die Bewertung der erstellten Leistung ermittelt werden. Bei Vorhandensein von Preisen (Kostengrößen) ist eine Bewertung nicht schwierig, wenn die Materialbelege und Arbeitsaufzeichnungen lückenlos und wahrheitsgetreu geführt werden. Bei einer mangelnden Präzisierung und Meßbarkeit der Sachziele sowie bei Fehlen einer entscheidungsorientierten Kostenrechnung ist es notwendig, mit Hilfe eines Kennzahlensystemes Bewertungskriterien zu schaffen. In der Folge soll nun versucht werden, die Teilbereiche der Leistungserstellung einer Grobuntersuchung in Hinblick auf Leistungsbewertung zu unterziehen.

Leistungsbewertung in der Ausbildung - ein erster Versuch

Eine Leistungsbewertung - speziell die der Ausbildung - ist an Hand von Kennzahlen erzielbar. In einem ersten Schritt kann dabei die Anwesenheitszeit eines Soldaten zunächst wie folgt unterteilt werden:

- Ausbildungszeit (Gefechtsdienst, Unterrichte usw.),
- Gemeinzeit (Röntgen, sozialrechtliche Belehrung usw.),
- sonstige Anwesenheitszeit (Charge vom Tag, Wachdienst usw.).

Nach Analyse der Dienstpläne, insbesondere hinsichtlich der Tag/Nacht-Berechnung und der Ausbildungsziele, lassen sich mit Hilfe statistischer Methoden (Regressionsanalyse und Konzentrationsmessung) Abhängigkeiten und Verteil-

lung der oben genannten Zeiten - als Basis für eine weitere Bewertung - zur Ermittlung von Kennzahlen darstellen.

Der oben dargestellte Versuch ist vergleichbar mit der Idee der Qualitätsnorm ISO 9.000, deren Zweckbestimmung es ist, die Qualität eines Produktes zu sichern.

Die Möglichkeit einer Produktqualitätskontrolle entweder am Ende des Prozesses oder als laufende Überprüfung ist hinlänglich bekannt, stellt sich aber als zeitraubende und kostenintensive Prozedur dar.

Durch die Entwicklung der Bestimmungen über die Produkthaftung waren Produzenten gezwungen, vermehrt fehlerhafte Produkte zu vermeiden, da diese zu hohen Schadenersatzforderungen führen könnten. Diese Notwendigkeit führte zur Entwicklung des Systems der ISO 9.000-Normen, deren Aufgabe es ist, nicht die Produktion zu überprüfen, sondern einen Produktionsprozeß zu generieren, der selbst schon eine hohe Qualität erwarten läßt.

Es wird also die Frage gestellt, welches Verfahren eine möglichst große Fehlerfreiheit garantiert. Der Bereich der Produktkontrolle ist im Ressort grundsätzlich bekannt, der Bereich der Produktionskontrolle sollte aber mitberücksichtigt werden, vor allem, wenn sich ein solches System in der Wirtschaft bewährt hat.

Das sicherheitspolitische Ziel ist auf jeder Ebene top-down weiter zu konkretisieren. Daraus ergibt sich ein Gesamtsystem von Zielen, die für die Erreichung der Einsatzbereitschaft wesentlich sind. Entsprechend dieser Einsatzorientierung ist zwecks Operationalisierung der Bewertung (Ja/Nein-Entscheidungen über die Erreichung der gesteckten Ziele) durch Ranganalyse (mittels Gewichtung) der Beitrag jedes Zieles einer Ebene an ihrem Gesamterfolg festzulegen.

Die Dienstpläne und die Erreichung jedes Zieles sind laufend über die 3. Verarbeitungsebene der EDV des Bundesheeres in das Controllinginformationssystem (CONIS) einzugeben (wegen zeitlicher Parallelität mit der Eingabe der zur jeweiligen Zielerreichung aufgewendeten Kosten ist jederzeit ein grober Überblick über den Stand der Erreichung des vorgegebenen Deckungsbeitrages möglich). Dies ermöglicht eine ständige Übersicht über den Ausbildungsstand und damit die Einsatzbereitschaft. Die Verifikation dieser Eingaben ist Teil der Dienstaufsichtspflicht der Kommandanten aller Ebenen und ist durch überraschende Stichproben der Inspektion zu unterstützen. Außerdem ermöglicht die Vernetzung von Dienstplänen und Zielerreichung eine Plausibilitätsprüfung.

Entsprechend der Konkretisierungsebene in der Zielhierarchie läßt sich auch die Erreichung eines Teilzieles bei der Bewertung des jeweiligen Oberzieles verifizieren. Die letzte Stufe dieser Verifikation bildet eine Verbandsübung auf der jeweiligen Controllingebene, wobei der Einsatzbereitschaftsgrad (durch Abzug des vorgegebenen prozentuellen Beitrages eines eventuellen nicht erreichten Zieles am Gesamterfolg) von der Inspektion festzustellen ist. Aus dem Einsatzbereitschaftsgrad und der Soll-Leistung der Periode läßt sich der betragsmäßige Periodenerfolg errechnen und damit die Ausbildungsbewertung in das Controllingsystem integrieren.

Leistungsbewertung von betriebsähnlichen Einrichtungen und Verwaltungsleistungen

Betriebsähnliche Einrichtungen im österreichischen Bundesheer erstellen Leistungen, die auch von Unternehmen der Privatwirtschaft bezogen werden können. Wie bei diesen Unternehmen ist daher die Leistungsbewertung abgestützt auf Buchhaltung und Kostenrechnung durchführbar.

Das Controllingkonzept kann grundsätzlich auf Verwaltungsbereiche ausgedehnt werden. Wegen des Unterschiedes zu erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen wäre jedoch noch ein Modell zu erarbeiten, das einer konkreten Verwaltungsleistung den bestmöglichen Bewertungsmaßstab zuteilt.

Basisdaten eines Verwaltungscontrolling sind in dem für das Bundesministerium für Justiz im Jänner 1993 ausgearbeiteten Schlußbericht enthalten.

Ein kompatibles Gesamtsystem für das Bundesheer

Das Bundesheer als öffentliche Institution erstellt im wesentlichen:

- Ausbildungsleistungen,
- Leistungen in betriebsähnlichen Einrichtungen,
- Verwaltungsleistungen.

Zur Gesamtbewertung dieser Leistungen ist es erforderlich, ein Bewertungssystem zu entwickeln, das vergleichbare Ergebnisse bei der Anwendung auf alle erstellten Leistungen liefert. Hier wäre noch ein konkretes Konzept zu erarbeiten.

Anreizsystem

Neben dienst- und besoldungsrechtlichen Möglichkeiten zur Schaffung eines leistungsorientierten Anreizsystems für den Controller wären noch weitere An-

reize, sowohl für den Kommandanten als auch für das System »Controlling«, in Betracht zu ziehen.

Für den Kommandanten bedeutet dies:

- Mehr Kompetenz durch Einrichtung eines Budgets, über welches er nach bestem Wissen und Gewissen selbständig entscheiden kann.
- Höhere Eigenverantwortlichkeit und Abbau der Fremdbestimmung erhöht die Berufszufriedenheit der Bediensteten. Auch das psychologisch nicht zu unterschätzende Gefühl »etwas bewirken zu können« wird forciert (Motto: Gib jemand Verantwortung, und es ändert sich sein Leben).
- Abbau einer Bürokratie, die in Folge einer großen Führungsspanne durch zwangsweise starre Planungsvorhaben die Handlungsfreiheit beengt.

Für das »Controllingsystem« bedeutet dies:

- Bildung von Rücklagen,
- Einschränkungen der Bindungswirkungen,
- Verteilung von Nutzenprovisionen.

Dies könnte beim Bundesheer eingeführt werden und bedeutet, daß bei Überschreitung des Deckungsbeitrages (d.h. die Differenz der Summen von Leistungen und Kosten ist positiv) ein gewisser Prozentsatz dieser Differenz dem Verband zur Verfügung gestellt werden kann.

- Ausbildung

Der Geist des Controlling kann nur durch eine gezielte, möglichst früh einsetzende Ausbildung aller Soldaten und Bediensteten des Heeres (Militärakademie, Unteroffiziersausbildung, Dienstrechtsprüfungen ...) im Bewußtsein aller verankert werden.

Eine Erfolgsmotivation durch finanzielle Anreize und Identifikation mit der Unternehmensphilosophie ist ohne freiwillige Anerkennung der Fachkompetenz der Führung nicht realisierbar.

In der Endausbaustufe sollte jeder Bedienstete ein Controllor sein. Das »Unternehmen Bundesheer« ist ein lebendes soziales System, das sich aus mündigen Menschen zusammensetzt. Führung ist nicht mehr Bevormundung und Durchsetzung des eigenen Willens, sondern gegenseitige Hilfe und Unterstützung auf dem Weg zu gemeinsamen Zielen.

Dies ist auch der tragende Gedanke der Controlling-Philosophie. Nicht nur Kostenabbau, sondern vor allem Leistungsaufbau soll das Ziel sein.

Der Erfolg ist in der erreichten Verbesserung zu messen.

Dieser Artikel erschien erstmals in der ÖMZ 2/1996.

Literatur

– Mayer, E. & Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling. Poeschel, Stuttgart, 1990.

Zusammenfassung

Das Controlling ist als informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung zur Steuerung des Betriebsgeschehens zu verstehen. Es ist in der Privatwirtschaft als Führungskonzeption weitgehend akzeptiert und fest verankert, während eine gesamtheitliche Implementierung in Streitkräften noch zur Diskussion steht. Es bietet für die Streitkräfte ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium an, das die aktive Steuerung von Erfolgsengpässen im strategischen und operativen Bereich ermöglicht. Für die Funktionsfähigkeit des Controlling sind jedoch Rahmenbedingungen erforderlich. Insbesondere ist eine Dezentralisierung des Budgets, die Schaffung von betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen (d.h. die Einführung von Analyseinstrumentarien für den strategischen und die Prozeßkostenrechnung für den operativen Bereich) und ein Leistungsbewertungssystem aller im »Gewährleistungsbetrieb-Streitkräfte« hergestellten Leistungen erforderlich. In der Endausbaustufe sollte jeder Bedienstete ein »Controller« sein, der zum Leistungsaufbau beiträgt. Der Erfolg ist in der erreichten Verbesserung zu messen.

Summary

Controlling is an information-providing system, which supports the management in directing the course of operations and is widely accepted and embodied in private companies, while a full implementation in armed forces is still coming up for discussion. Controlling offers operational instruments, which enable the active directing of strategic and operational bottlenecks. In order to be efficient controlling needs certain basic requirements. In particular, controlling requires the decentralization of the budget, the implementation of operational conditions (that means the use of analysis instruments for the strategic and activity-based costing for the operational field) and a system to evaluate all performances. Ultimately, each and everybody in the armed forces should be a controller, who contributes to the further development of performance. The success can be measured by the improvement attained.

Autorenprofil

Harald R. PÖCHER

Mag. rer.soc.oec., ObstdIntD

Jahrgang 1956



- 1975-1978 Theresianische Militärakademie
- 1978-1982 Ausbildungsoffizier und Lehrzugskommandant an der Theresianischen Militärakademie
- 1982-1990 Sanitätsschule
- 1982-1990 Studium der Volkswirtschaft
- anschließend Militärkommando Burgenland
- seit 1996 BMLV/Gruppe Kontrollbüro



Qualität und Controlling

Die Frage der Steuerung von Plänen

ObstdIntD Mag. Christoph JACKWERTH

Vom Zwecke der Begriffe

Der Qualitätsbegriff, die damit einhergehende ISO - Zertifizierung und Total Quality Management (TQM) werden in der Fachliteratur oftmals als »Alter Wein in neuen Schläuchen« bezeichnet. Um ein Vielfaches mehr gilt dies für den Begriff Controlling.

Wenngleich einiges an Wahrheit darin zu finden ist, liegt, wie zu zeigen sein wird, in beiden Begriffen die Chance, aus der zweidimensionalen Problemlösung in eine mehrdimensionale zu kommen. Das bedeutet, sich der Lösung eines Organisationsproblems in ganz anderer Weise zu nähern.

Qualität wird als »fitness for the use« verstanden. Diese simple aus dem anglikanischen Raum stammende Forderung betrifft mehrere Dimensionen: Zeit, Raum, Bedarfsdeckung in richtiger Menge. TQM strebt danach, bei Prozessen keine Fehler zu haben (Nullfehlerproduktion).

Nullfehlerproduktion heißt nicht, danach zu trachten, Schuldige zu finden, sondern künftig zu verhindern, daß ein Fehler nochmals auftreten kann. Das bedeutet, aus einer Dimension in eine andere zu gehen. Nicht der Ruf nach mehr Effizienz ist gefordert, sondern der nach Effektivität. Gefragt ist also, sich loszulösen vom Verrennen in die Optimierung einer fruchtlosen Methode. Die konservative Unternehmenssteuerung will Schuldige bestrafen, damit sie keine Fehler mehr machen, TQM versucht, den Prozeß zu ändern, damit die Chance auf einen Fehler (von wem auch immer) nicht mehr gegeben ist. Fehler selbst werden als Chancen aufgefaßt. Falls sie auftreten, wird der Leistungserstellungs- oder Produktionsprozeß ohne Rücksicht auf die einmaligen Kosten gestoppt. Es folgt nun ein Fehleranalyseprozess. Erst wenn dieser völlig abgeschlossen ist, wird weitergearbeitet.

Controlling hat ähnliche Wirkungszusammenhänge. Wenn Controlling - man verzeihe die vereinfachende Definition - als Steuerung von Plänen zu verstehen ist, zeigt sich, daß Streitkräfte zum Zwecke des Überlebens immer schon Pläne

gesteuert haben. Jeder Plan der Durchführung ohne Ergänzung durch laufende Beobachtung und Steuerung der Lageentwicklung durch Einzelbefehle etc. führt zur Vernichtung der eingesetzten Kräfte.

Dennoch führt Controlling zu einer anderen Dimension der Leistungserstellung. Dazu soll kurz ein Definitionsversuch erfolgen.

Controlling ist

- ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zur Unterstützung der Führung beim Entscheidungsprozeß in den verschiedensten Bereichen und ein Frühwarnsystem,
- ein auf Informationserfassung und -verarbeitung aufgebautes System, das Schwachstellen durch rechtzeitiges Erkennen von Ursachen verhindern soll,
- ein auf Dauer vorgesehenes Führungsinstrument, das fest in der Hierarchie verankert und nicht als vorübergehende Zeiterscheinung anzusehen ist,
- ein System, das über Ziele führt und über Selbstkontrolle Zielerreichung realisieren will.

Die Philosophie, die dahintersteht, ist folgende:

- Controlling ist **zielorientiert**,
- Controlling ist **engpaßorientiert**,
- Controlling ist **aktivitätsorientiert**,
- Controlling will durch permanente Soll-Ist-Vergleiche kontinuierliche **Lernprozesse** entwickeln,
- Controlling ist **zukunftsorientiert**, die Vergangenheit interessiert nur in dem Ausmaß, als künftige Entwicklungen von vergangenen Entwicklungen noch beeinflußt werden,
- Controlling will aus dem Kontrollmechanismus der Soll-Ist-Vergleiche kein vergangenheitsorientiertes Abrechnungs- und Verurteilungssystem entstehen lassen, sondern Impulse für die Zukunft anstreben, also eine Denkrichtung, die »feed-forward-Denken« genannt wird: »Controlling lebt nicht von der richtigen Planung, sondern von der falschen. Es sind die Abweichungen, die den Controller zu Untersuchungen, Gesprächen und der Suche nach Gegensteuerungsmaßnahmen veranlassen. Damit entsteht eine veränderte Einstellung zu Fehlern: Nicht mehr das falsch Getane und der

Schuldige stehen im Vordergrund, sondern **der (gewollte) Lernprozeß**, der durch Abweichung möglich wird«.

Auch hier wird dem Fehler eine besondere Funktion zugewiesen: Der Lernprozeß wird zu einem eigenen Zweck. Falsche Planung wird nicht als (im Lichte der Effizienz möglicherweise) schädlich, sondern als Chance, sie zu verbessern, gesehen.

Während der Qualitätsbegriff immer wieder die Berücksichtigung der Effektivität (werden die richtigen Dinge, Methoden gewählt?) gegenüber der alleinigen Vertiefung in Effizienz (werden die Dinge richtig gemacht?) einmahnt, stellt Controlling beide Begriffe in Hierarchie dar:

- Strategisches Controlling (SC):
 - SC arbeitet mit zukunftsorientierten Zahlen und Ergebnissen und ist in zeitlicher Hinsicht nicht stark eingeeengt. Es versucht auch langfristige Ergebnisse zu ermitteln und zu planen. SC ersetzt die Begriffe Kosten und Leistung durch Chancen und Risiken.
 - SC berücksichtigt bewußt externe Entwicklungs- und Einflußfaktoren (z.B. gesellschaftliches Umfeld).
 - Ziel des SC ist die langfristige und nachhaltige Existenzsicherung durch strategische Zielsetzung.
- Operatives Controlling (OC):
 - OC orientiert sich vor allem an gegenwarts- oder vergangenheitsorientierten Zahlen und Ergebnissen. Der Zukunftsaspekt ist durch Definition des Planungshorizontes auf kurz- und mittelfristige Zahlen und Werte begrenzt. Operatives Controlling arbeitet vor allem mit den Begriffen Mengen, Kosten und Leistungen.
 - OC baut weitgehend auf interne Informationsquellen auf.
 - Ziel des OC ist die Realisation der dafür aufgestellten und abgesteckten kurz- und mittelfristigen Bereichsziele.

In der Praxis findet man zumeist eine Mischform aus strategischem und operativem Controlling, wobei jedoch eines immer stärker ausgeprägt ist.

Controlling in den Streitkräften

Das Controlling in den Streitkräften sollte aus folgenden Gründen den Schwerpunkt im Bereich des OC haben:

- 1) Es muß keine Abstimmung zwischen Eigenkapital und Fremdkapital gefunden werden, die eine langfristige strategische Planung verlangt.
- 2) Als Teil des öffentlichen Sektors stehen die Begriffe Mengen, Kosten und Leistungen im Vordergrund.
- 3) Informationsquellen sind insbesondere interne Daten; die externe Marktentwicklung ist hier weniger von Bedeutung.
- 4) Kostenminimierung und Effizienzsteigerung stehen im Vordergrund, die Existenzsicherung ist weniger beeinflussbar.

Das bedeutet nicht, daß strategische Planung nicht stattfindet. Sie ist jedoch im Vergleich zu anderen Ressorts traditionell ausgezeichnet ausgeprägt.

Im Rahmen der derzeitigen Konzepterstellung für ein Controlling in den österreichischen Streitkräften stellt sich aber auch die Frage des Zweckes desselben: Folgt man der vereinfachenden Definition, läßt sich feststellen, daß im operativen Bereich die Verschiedenartigkeit der Pläne (Beschaffungsplan, Finanzierungsplan, Personaleinsatzplan, Ausbildungspläne, ...) eine konzeptualisierte Regelung nicht sinnvoll erscheinen läßt. Controlling wäre in diesen Bereichen als Instrument zu verstehen. Damit ist klar, daß zur Verwendung dieses Instrumentes nur Gebrauchsanleitungen, aber keine (inhaltlichen) Tätigkeitsanweisungen zu erstellen sind.

Übergreifend können also nur die Festlegung von meßbaren Zielen, die Auswahl von Methoden des operativen Controllings (Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Planbilanz, ...) und die Festlegung, welche Berichte und somit Kennzahlen zu erstellen sind, sinnvoll sein.

Entsprechend der Philosophie und der Definition von Controlling zeigt sich das Selbstverständnis, daß Controlling längst eingeführt sei, als äußerst lückenhaft.

In Verfolgung der Minimalerfordernisse für Regelungen fehlen der öffentlichen Verwaltung insbesondere meßbare Ziele, die mit Plänen gesteuert zu erreichen sind. Operationalität bedeutet, daß Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug für jedes

Ziel vorgegeben sein müssen. So wäre als operationales Ziel beispielsweise anzusprechen: Innerhalb des nächsten Kalenderjahres Steigerung der Stärke des ausgebildeten Alpinkaders um 10%.

Für operatives Controlling und die Messung dieser Ziele sind folgende Instrumente einzuführen:

- Schriftlich definiertes Zielsystem,
- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Soll-Ist-Vergleiche,
- Abweichungsanalyse, Engpaßanalyse,
- Prognosen,
- Leistungsstatistik, Berichtssystem,
- Kennzahlensystem.

Für ein besseres Verständnis folgt eine Definition der Instrumente:

Schriftlich definiertes Zielsystem

Nur schriftliche, also vereinbarte und für alle klar ersichtliche Ziele sind Handlungsanleitungen an die Betroffenen. Die Praxis zeigt, daß Verwaltung aufgrund der ihr vom Gesetzgeber aufgetragenen Forderung, alles gleichförmig und regelgemäß zu besorgen, dazu neigt, das Leistungsjahr als Kontinuum anzusehen. Der Zweck von Zielen wird daher oftmals nicht erkannt. Das Zielsystem bekommt erst dadurch Impetus, daß Vergleiche bzw. Vergleichsmaßstäbe vor und nach der Fixierung von Zielen angelegt werden. Vorgaben, die der Effizienz dienen (z.B. Erledigung jedes Antrages binnen zwei Monaten), stellen heute keine Schikane dar, sondern folgen dem Bedarf der Steuerzahler, den Verbrauch von Geldmitteln und die Erstellung der entsprechenden Leistung mit denselben Maßstäben zu messen, die an ihn als Arbeitnehmer in der Privatfirma angelegt werden. Der Servicegedanke wurde fundamental unter dem Begriff »New Public Management« bekannt.

Kosten- und Leistungsrechnung

Unter oben genannten Aspekt ist auch der Begriff der Kosten- und Leistungsrechnung zu sehen.

Kostenrechnung

Das Instrument Kostenrechnung hilft Privatfirmen, ihren Mitteleinsatz im Hinblick auf die Produkte zu optimieren. Der Markt entscheidet durch die Nachfrage, ob die Firma langfristig überlebt.

Der öffentlichen Verwaltung fehlt zunächst dieser Markt. Aus Sicht des Steuerzahlers geht es daher zunächst darum, möglichst wenig in die öffentliche Verwaltung zu investieren, da eine Alternative und somit ein steuernder Markt früher oftmals nicht zur Verfügung stand und der einzelne Bürger, wenn überhaupt, dann nur mit hohem Aufwand in die Rolle des Eigentümers schlüpfen konnte. Als Extremposition ist daher öffentlich zu fordern, kein Geld zu investieren, da der Leistungserstellungsprozeß oftmals im Dunkeln blieb.

Diesem Manko wurde die öffentliche Verwaltung durch das im Jahre 1997 verfügte Verwaltungsinnovationsprojekt der Bundesverwaltung gerecht.

Die gegenüber der Öffentlichkeit abzulegende Rechenschaft über die eingesetzten Mittel (gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung) sollte durch folgende Ziele unterstützt werden:

- Umbau vom Ordnungsstaat zum Dienstleistungsstaat,
- jährliche Steigerung der Produktivität der Verwaltung um 2-3%,
- sukzessive Einführung einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung durch Steuern über Ziele und Leistungsaufträge, Entwicklung von Produktkatalogen, Schaffen von Transparenz durch Kosten- und Leistungsrechnung, Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung,
- Einführung eines effizienten Personalmanagements.

In diesem Rahmen wurden folgende Projekte in Angriff genommen:

- Leitbildentwicklung,
- Leistungskennzahlen für die Bundesverwaltung,
- Haushaltsrecht (mehr Controlling, weniger Mitwirkung),
- Dienstrecht (mehr Controlling, weniger Mitwirkung),
- neues Vertragsbediensteten-Recht.

Leistungsrechnung

Für den Bereich der österreichischen Streitkräfte wurde diesem Umstand in Form der Richtlinien für Kosten- und Leistungsrechnung ab dem Jahr 1986 entsprochen. Zugleich wurde deutlich, daß mit der Einführung der Kostenrechnung die Einführung der (manchmal viel komplexer zu erfassenden) Leistungsrechnung einher zu gehen hat.

Im Zuge der mit dem Jahre 1996 verfügten flächendeckenden Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung wurde darüber hinaus deutlich, daß die Systematisierung des Systems besonders wertvolle Umwegrentabilitäten besitzt.

Durch die drohende Darstellung von Kosten ohne entsprechend junktimierte Leistung kam der Prozeß einer genauen, detaillierten und dokumentierten Leistungserfassung erst in Gang.

Diese Dokumentationsfunktion der Leistungen bewirkte überaus interessante Effekte:

- 1) war das Bewertungssystem von allen Betroffenen aufgrund der Beteiligung von Beginn an akzeptiert (gleiche Spielregeln für alle!). In diesem Zusammenhang war also die Validität der Kriterien für die Leistungsmessung nebensächlich.
- 2) Es kam ohne konkrete Aufforderung zum durch die Betroffenen gewollten Vergleich.
- 3) Durch diesen Vergleich wurde der Leistungserstellungsprozeß im eigenen Bereich aus eigenem Antrieb durchforstet und auf Leistungs- (und noch nicht Kosten-) verbesserung hin untersucht.
- 4) Die Ergebnisse führten dazu, daß das Instrument nicht gewollt, sondern in der weiteren Erfassung durch die Betroffenen gefordert wurde.

Die gemeinsam gewollte Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung führte also zur *conditio sine qua non* für den Aufbau einer effizienten Aufgabenanalyse und einer den Anforderungen entsprechenden Leistungsmessung. Dabei war nicht die Validität der Meßkriterien, sondern die Akzeptanz der Kriterien und der Ergebnisse von Bedeutung.

Die Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung wird derzeit größtenteils in Form von Projekten durchgeführt. Dazu zählen insbesondere Projekte bei ei-

ner Panzergrenadierbrigade und bei einem Jägerbataillon. Für das Heeresspital und die Theresianische Militärakademie sind bereits Kosten- und Leistungsrechnung implementiert bzw. vor Fertigstellung. Noch im heurigen Jahr soll mit der Einführung bei den Heereszeugsanstalten begonnen werden.

Soll-Ist-Vergleiche, Kennzahlen

Kosten- und Leistungsrechnung ist ein wichtiges Instrument für den Controller. Es gibt jedoch eine Reihe von Steuerungen, die zumindest von der Erfassung von Kosten Abstand nehmen können und dennoch meßbare und zielorientierte Ergebnisse liefern. Dazu zählen Soll-Ist-Vergleiche und darauf aufbauende Kennzahlen.

Die grafische Darstellung von Kennzahlen stellt die schnellste Art dar, einen Überblick über Abweichungen zu erhalten. In der Controllingliteratur spricht man von Ampelgrafiken. Jede Ergebniskennzahl wird grafisch in rot, gelb oder grün dargestellt. Dazu müssen drei Rahmenbedingungen erfüllt sein:

Erstens müssen von den hierarchischen Zielen Pläne abgeleitet sein, deren Erreichung in Form der Kennzahlen überprüfbar sind. Weiters muß ein Vergleich des Planes mit den tatsächlich erhaltenen Daten erfolgen (Plan-Soll-Ist Vergleich). Drittens müssen Schranken definiert sein, die das Maß der Abweichung von der Norm nach »tolerabel« (grün), »noch tolerabel« (gelb) und »nicht tolerabel« (rot) qualifiziert.

Derart dargestellt, kann rasch aus einer hierarchisch höher liegenden Kennzahl in weitere Unterbereiche analysiert werden und der wahre Grund der Abweichung festgestellt werden.

Die Erhebung von Kennzahlen ist in der Ausbildung, wie schon erwähnt, z. T. auch ohne Kosten sinnvoll. Beispiele hierfür sind: Eingesetzte Stunden je Ausbildungsgang, Verhältnis der Stärke des Verwaltungspersonals zum Ausbildungspersonal, Anzahl der positiv absolvierten Schießübungen im Verhältnis zu den negativen, etc..

Abweichungsanalysen und Engpaßanalysen

Von Ergebnissen abgeleitet, erfolgen in einem weiteren Schritt die Analysen von Abweichungen. Diese folgen zunächst der Hierarchie nach unten (wodurch ist die Abweichung entstanden?). Am »hierarchischen Ort« angelangt, wird im nächsten Schritt analysiert, warum eine Abweichung erfolgt ist. Dem Controller

stellt sich die Frage, wie die Abweichung zu behandeln ist: Einerseits könnte festgestellt werden, daß Funktionen sich als nicht steuerbar erscheinen. In diesem Fall wären die Pläne und erforderlichenfalls auch die Ziele zu ändern (Planungsfeedback). Ein Beispiel dafür sind die Entwicklungen der Zivildienstzahlen in den frühen Neunzigerjahren. Andererseits könnte sich als Resultat der Abweichung ergeben, daß lediglich der Steuerungsprozeß zu wenig straff organisiert war, bzw. einfach höhere Anstrengungen (Ressourceneinsatz, organisatorische Lücken,...) im Hinblick auf die Zielerreichung zu unternehmen wären. Variante 1 stellt also gewissermaßen die Effektivität der Leistungserstellung in Frage, während Variante 2 die Methode selbst bejaht, aber die Erhöhung der Effizienz fordert. In letzterem Zusammenhang ist auch eine Engpaßanalyse angebracht.

Diese sucht herauszufinden, worin der wirkliche Auslöser für das Nichterreichen der geforderten Ergebnisse liegt. So könnte es z.B. in Anlehnung an das obige Beispiel durchaus sein, daß zwar genug qualifiziertes Personal und finanzielle Ressourcen vorhanden sind, jedoch nicht genügend Munition vorhanden war.

Aus diesen Resultaten leitet der Controller Empfehlungen für eine Entscheidungsfindung des Managements ab. Oftmals ist es jedoch auch angebracht, Empfehlungen im Dialog mit den betroffenen Fachbereichsmanagern zu erarbeiten. Dies entspricht dem Prozeß der Fehlerfindung im TQM. Auch hier geht es nicht darum, den Fehler zu korrigieren, sondern sein Auftreten in weiterer Zukunft dauerhaft zu unterbinden.

Prognosen

In bezug auf heranstehende Entscheidungen sind qualitativ hochwertige Prognosen von immenser Bedeutung. Sie stellen sicher, daß die darauf abgestellte Entscheidung nicht im nächsten Berichtszeitraum umzustößen ist. Alle Prognoseverfahren beruhen auf bestehenden Datensammlungen. Ohne diese sind Prognosen nicht denkbar, da sie sonst den Bezug zur Realität verlieren würden.

Die Ansätze zur Aufstellung von Prognosen lassen sich systematisch in zwei Gruppen klassifizieren:

- a) Prognosen statistischer und quasistatistischer Art,
- b) Prognosen substantieller Art.

Statistische Prognosen sehen künftige Entwicklungen im Lichte der Vergangenheit. Im Börsenjargon spricht man von Charttechnik. Dabei werden mehr

oder weniger ausgeklügelte mathematische Methoden (im einfachsten Fall die Funktion $y=kx+d$, also die Geradenfunktion) auf die bestehenden Daten angewendet. Nachdem eine möglichst optimale Funktion für die Erklärung der Entwicklung der Vergangenheit gefunden worden ist, werden mit Hilfe derselben Funktion zukünftige Werte prognostiziert.

Derartige Verfahren haben den Nachteil, daß sie die Zukunft als Entwicklung der Vergangenheit sehen.

Prognosen substantieller Art versuchen, die den Daten zugrundeliegenden Ursachen als Ausgangspunkt für künftige Entwicklungen zu sehen. Als Börsianer versucht man, die hinter den Aktien stehenden Unternehmen und deren Marktlage zu analysieren (Fundamentalanalyse).

In der Praxis werden oftmals Mischformen angewendet.

Der Controller neigt dazu, eher die Verfahren der zweiten Art zu favorisieren, da seine beruflich verankerte Philosophie besagt, die Zukunft als wichtigsten Faktor zu werten und die Vergangenheit den Historikern zu überlassen.

Damit ist der Controller zwar äußerst gefährdet, aber der Markt (und auch der sicherheitspolitische Sektor) läßt sich heute oftmals nur rasch in Form von mutigen Entscheidungen beherrschen: Während der gelernte Analytiker noch über der Datenkonsistenz grübelt, hat der Controller bereits aus zwei falschen Entscheidungen Erfahrungen gesammelt und die Pläne und Ziele angepaßt.

Leistungsstatistik und Berichtssystem

Die über die Leistungsrechnung gemachten Aussagen stellen das Rückgrat des Controllings dar. Gerade in der öffentlichen Verwaltung muß, wenn der Druck des »imaginären Marktes« als Regelungsmechanik nicht dauernd evident ist, der Darstellung der Leistungen in Form von Berichten höchste Bedeutung zukommen.

Hier ist darauf zu achten, daß Berichten auch entsprechende Maßnahmen und Ergebnisse folgen. Wenn beispielsweise bei einer Reparatur eines Heereskraftfahrzeuges unvorhergesehen Kosten in der Höhe des doppelten Zeitwertes anfallen, muß sichergestellt werden, daß diese Ergebnisse weder vor Auswertung »verschwinden« (z.B. durch Normkostenwerte für Stundensätze), noch später im Berichtswesen darüber hinweggegangen werden kann. So gesehen, ist die Aufgabe des Controllers nicht immer konfliktfrei. Er muß sich, ähnlich dem Qua-

litätssicherer darum bemühen, für die Zukunft dauerhafte Lösungen in der Art mit den Fachbereichen erarbeiten, daß diese Ergebnisse nicht noch einmal auftreten können. Das bedeutet aus Sicht der Controllingphilosophie, daß Controlling keine nicht steuerbare Größen kennt. Wenn derzeit Kosten- und Leistungsgrößen nicht steuerbar sind, hat dies dargestellt zu werden. Unter Hinweis auf die entstehenden Fehlentwicklungen sind in einem weiteren Schritt Maßnahmen mit dem Ziel zu entwickeln, diese Regelungen künftig zu ändern.

Resumee

Aus dem Dargelegten zeigt sich, daß der Controllingansatz doch nicht nur alter Wein in neuen Schläuchen ist. Die Auflösung der Grenzen zwischen Ost und West hat sowohl für den zivilen Bereich als auch für den Bereich der Streitkräfte entscheidende Änderungen gebracht. Die bisherigen Methoden der Entscheidungsfindung und der darauf beruhenden rein statistischen Analysen sind im Lichte der rasanten Entwicklung als obsolet zu bezeichnen. Nicht mehr das Lineal ist das wichtigste Werkzeug des Planers, sondern die rasche, komprimierte und übersichtlich dargestellte Realität der Unternehmen. Dazu ist es erforderlich, die Philosophie zu ändern. Entscheidend ist, das für den öffentlichen Bereich sinnvolle Gedankengut des Controllings in entsprechend adaptierter Form zu übernehmen und damit neue Wege für eine effektive und auch effiziente Verwaltung zu eröffnen.

Die Verfahren dafür stellen gerade für die Streitkräfte nichts Neues dar. Die Ansätze wurden lediglich systematisiert. Das Steuern von Plänen bedarf jedoch wesentlich besserer Werkzeuge als früher. Wenn beispielsweise Ziele früher globaler definiert wurden, sind sie heute durch Operationalisierung in ein System zu bringen. Erst dadurch können Veränderungen rasch erreicht werden. Effizienz ist nur gerechtfertigt, solange die Ziele effektiv erreicht werden. So gesehen, ist der Weg von gestern vielleicht unbequemer, aber wesentlich interessanter geworden. Der Controller in der öffentlichen Verwaltung und insbesondere in den Streitkräften hilft dazu, diese neuen Wege leichter zu beschreiten.

Literatur

- Achleitner, H./Hackl R.: (Controllinginformationssystem), Methodenbeschreibung für ein Controllinginformationssystem, Universitätsverlag R. Trauner, Linz 1992
- Budäus, D.: (Controlling) Controlling als Instrument eines effizienten Managements öffentlicher Verwaltungen, in: Kostenrechnungspraxis, 1/86
- Colombo, M.: Formulierung von Betriebs- und Gemeinkostenanalysen, in: Technische Rundschau, 47/86
- Csoka, S./Promberger, K.: (Rechnungswesen) Das Rechnungswesen der Bundesverwaltung als Managementinformationssystem, in: Strehl, F./Promberger, K.: Controlling für die Bundesverwaltung, Seminarunterlagen, Institut für Verwaltungsmanagement, Universität Innsbruck, 1993
- Eschenbach, R.: (Controlling) Controlling, Schaeffer Poeschel Verlag, Stuttgart 1996
- Giroud, C.: Führungsinstrumente in Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhändler, 10/94
- Jackwerth, C./Hübsch, D.: (Kosten- und Leistungsrechnung) Die Kosten- und Leistungsrechnung im Österreichischen Bundesheer, ÖMZ 4/96
- Kattinig, A.: (Controlling) Controlling in Nonprofit-Organisationen, in: Der Schweizer Treuhändler, 10/94
- Lechner K./Egger A./Schauer R.: (Betriebswirtschaftslehre) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. überarb. Auflage, Linde Verlag, Wien 1996
- Pöcher, H.: (Controlling-Konzept) Controlling-Konzept für Streitkräfte, ÖMZ 2/96
- Promberger, K.: (Controlling) Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, Verlag Österreich, Wien 1995
- Promberger, K. /Pracher Ch.: (Kosten- und Leistungsrechnung) Kosten- und Leistungsrechnung für die öffentliche Verwaltung, Verlag der Österreichischen Staatsdruckerei Wien 1991
- Schildknecht, M./Erb, A.: (Effizienzsteigerung) Die BWI-Leistungsanalyse zur Effizienzsteigerung in Nonprofit-Organisationen, in: Managementzeitschrift IO, 4/87
- Schuh, G./Tanner, H.: Prozeßorientierung des Kostenmanagements, in: Technische Rundschau
- Seicht, G.: (Kosten- und Leistungsrechnung) Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, 8. erw. Auflage, Linde Verlag, Wien 1995
- Strehl, F./Promberger, K.: (Controlling) Controlling für die Bundesverwaltung, Seminarunterlagen, Institut für Verwaltungsmanagement, Universität Innsbruck, 1993
- Uhl, F.: (Armee) Die Armee auf dem Prüfstand - Was kostet was, in: Truppenpraxis 4/96
- Vikas, K.: (Prozeßkostenrechnung) Dienstleistungskalkulation als zentrales Element der Prozeßkostenrechnung, in: RWZ, 12/95
- Weber, J.: (Controlling) Controlling - Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen, in: Die Betriebswirtschaft, 2/88

Zusammenfassung

Der Qualitätsbegriff und der Begriff Controlling werden in der Fachliteratur oftmals als »Alter Wein in neuen Schläuchen« bezeichnet. Es liegt darin jedoch die Chance, sich der Lösung eines Organisationsproblems in ganz anderer Weise zu nähern.

Streitkräfte haben zum Zwecke des Überlebens immer schon Pläne gesteuert. Dennoch führt Controlling zu einer anderen Dimension der Leistungserstellung.

Controlling wird verstanden als ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, ein auf Informationserfassung- und -verarbeitung aufgebautes System, ein auf Dauer vorgesehenes Führungsinstrument und ein System, das über Ziele führt.

Die Controlling-Philosophie, (ziel-, engpaß-, aktivitätsorientiert) lebt nicht von der richtigen Planung, sondern von der falschen. Der Lernprozeß wird erst durch Abweichung möglich.

Man unterscheidet Strategisches Controlling (SC) und Operatives Controlling (OC), wobei Operatives Controlling für die interne Steuerung von großer Bedeutung ist. Controlling in den Streitkräften sollte aus vielen Gründen den Schwerpunkt im Bereich des OC besitzen. Eine konzeptualisierte Regelung ist nur in Grundzügen sinnvoll. Für operatives Controlling, insbesondere für die Messung vorgegebener Ziele, sind die Instrumente schriftlich definiertes Zielsystem, Kosten- und Leistungsrechnung, Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalyse, Engpaßanalyse, Prognosen, Leistungsstatistik, Berichtssystem und ein Kennzahlensystem einzuführen. Insbesondere der Leistungsrechnung kommen wichtige Aufgaben zur Verbesserung der Effektivität zu.

Die bisherigen Methoden der Entscheidungsfindung und der darauf beruhenden rein statistischen Analysen sind im Lichte der rasanten Entwicklung als obsolet zu bezeichnen. Nicht mehr das Lineal ist das wichtigste Werkzeug des Planers, sondern die rasche, komprimierte und übersichtlich dargestellte Realität der Unternehmen. Dazu ist es erforderlich, die Philosophie zu ändern. Entscheidend ist, das für den öffentlichen Bereich sinnvolle Gedankengut des Controlling in entsprechend adaptierter Form zu übernehmen und damit neue Wege für eine effektive und auch effiziente Verwaltung zu eröffnen.

Summary

In literature, the concept of quality control is often compared with »old wine in new bottles«. But still, quality control offers an innovative approach to organizational deficiencies.

Forces have always controlled their plans for the purpose of survival. Thus the philosophy of controlling leads to a new dimension of the process of output.

Controlling is understood as an overlapping functional instrument, as a system based on gaining and processing information, as permanent instrument for the management and a system controlled by objectives.

The philosophy of controlling (goal-, shortage-, activity-orientated) is not enforced by the well-done planning process, but by the wrong one. The process of learning is caused by deviation.

One has to distinguish strategic controlling (SC) from operational controlling (OC). For controlling internal processes operational controlling is important. Within the forces OC is to be preferred for many reasons. Micro-management, however, has to be avoided.

For measuring assigned goals it is necessary to use the following instruments: A system of hierarchical goals, cost- and output measurement, comparison, gap-analysis, prognosis, performance figures, reporting system and benchmarking.

For improving the effectiveness performance measurement is of paramount importance.

The former methods of decision making are obsolete. The ruler as the most important tool of the planner is not longer dominant. Instead, it is important to show the reality state-of-affairs of the company. For this purpose it is necessary to change the philosophy.

There should be an adaption of the theory of controlling for the public sector to enforce a new efficient and effective public management.

Autorenprofil

Christoph JACKWERTH

Mag. rer.soc.oec., ObstdIntD

Jahrgang 1957



- Ausmusterung 1984 zum LWSR 32 Korneuburg
- 1990 BMLV
- 1992 Abschluß des Studiums der Betriebswirtschaft
- seit 1992 Leiter des Referates Militärökonomie – Abteilung Militärische Gesamtplanung



New Public Management

Rahmenbedingungen für moderne Managementkonzepte

ObstdIntD Mag. Friedrich STEINER

1. Einleitung

Das Tempo der Veränderung der Makro-Umwelt bedeutet für die Streitkräfte in Österreich eine Herausforderung in zweifacher Hinsicht. Erstens müssen sie aufgrund der geographischen Lage Österreichs und der sich ändernden Sicherheitspolitik zukunftsorientiert ausgerichtet und anpassungsfähig strukturiert sein und zweitens unterliegen sie, als Teil der öffentlichen Verwaltung, der derzeitigen Modernisierungswelle des gesamten Staatsdienstes, welche unter dem klingenden Titel »New Public Management« unterschiedliche Erfolge verzeichnet.

Als maßgebliche Triebkräfte der Veränderung gelten:

- Die gesellschaftlichen Veränderungen, die zu steigender Leistung zwingen und mit denen ein erhöhter Wettbewerbsdruck und eine stärkere Professionalisierung einhergeht;
- das Versiegen der Ressourcen bei zunehmendem Rechtfertigungsdruck und Kostendruck;
- die rasante Entwicklung auf dem Kommunikations- und Informationssektor als Form des technischen Fortschrittes.

2. Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf den Bereich der territorialen Heeresverwaltung?

- Das Geschäft der Verwaltungsführung ist zunehmend schwieriger geworden, sodaß ein zielgerichtetes Gestalten von Anpassungsprozessen innerhalb der bestehenden Strukturen und vielstufigen Hierarchieebenen² und innerhalb der einengenden Vorschriften nicht mehr möglich ist.
- Die knappen Budgetmittel für das Bundesheer und die nachhaltige Forderung des Rechnungshofes nach Verbesserung der Effektivität und der Effizienz bedingen einen ganzheitlichen und tiefen Reformansatz.

- Die bisher praktizierte strukturelle Übersteuerung der Verwaltungstätigkeit läßt sich mit Abschluß der Phase II der Strukturanpassung nicht mehr ohne Qualitätseinbußen für die Bedarfsträger fortführen.
- Die klassische Bürokratie, die in den behördlichen Aufgabenbereichen mit Bescheidcharakter absolute Sinnhaftigkeit hat, wird im dienstleistenden Verwaltungsbereich von einem modernen Verwaltungsmanagement mit einer flachen Hierarchie abgelöst werden müssen (vgl. Abb. 1 - Hierarchieabflachung).

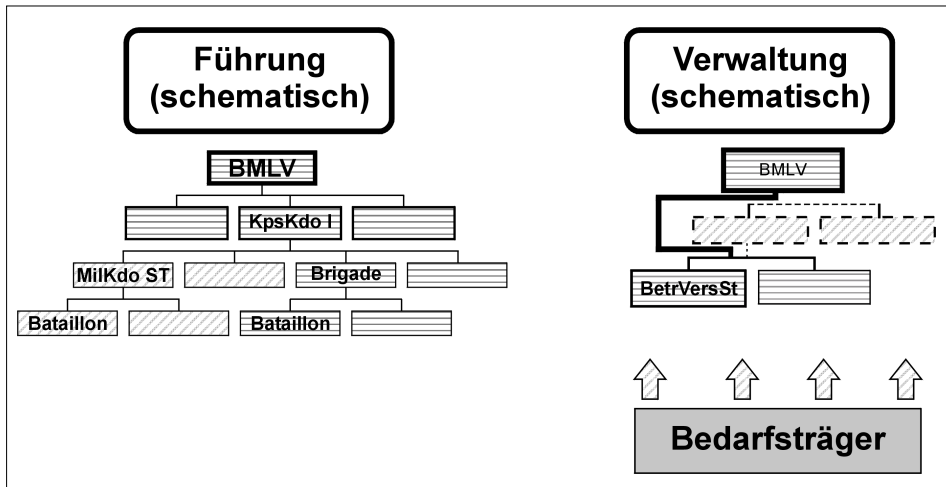


Abb. 1: Hierarchieabflachung

2.1 Tendenz zur Aufteilung in Basisorganisation und militärische Dienstleistungsorganisation: (Zwei - Ebenen - Prinzip)

Der langwierige Umbau der Infrastruktur und der Verwaltungssysteme zur Ökonomisierung der territorialen Heeresverwaltung erfordert eine, zumindest vor dem geistigen Auge stattfindende, Trennung der Gesamtorganisation Bundesheer in eine Primärorganisation und in eine »dienstleistende« Territorialorganisation. Das wird dem vorherrschenden Trend zur Dienstleistungsorientierung im Rahmen der innovativen Verwaltung sowie dem Streben nach Professionalität jeweils entsprechen und gute Erfolge erwarten lassen.

Um eine Wirkung zu erzielen, sollte ein Ansatz, der die Bereiche Infrastruktur, Verwaltungshierarchie, Prozeßabläufe vor Ort, sowie die Dimension der Mitarbeiter simultan berücksichtigt, gewählt werden.

3. Wichtige Leitsätze der innovativen Verwaltung³

- Management ist sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor möglich.
- Der Einsatz von Managementkonzepten, z.B. Kontraktmanagement und Management by objectives, wird die Leistungsfähigkeit der staatlichen Verwaltung verbessern helfen.
- Die managementorientierte Verwaltungsführung, weg von der bürokratischen »Steuerung« hin zur Ergebnisorientierung, ruft bei allen Beteiligten erhöhte Motivation hervor.
- Die Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bewirkt allseits eine fruchtbare Unruhe und setzt neue Kräfte bei den Mitarbeitern frei.
- Die Verwaltung wird mit Unternehmergeist, der über einen gesunden Wettbewerb führt, belebt.

4. Sind die Managementkonzepte der Wirtschaft in der Heeresverwaltung überhaupt anwendbar?

Vorerst bedarf es einer Reihe von Gesetzesänderungen und der Anpassung der Bundesverfassung, damit das rechtliche Korsett, welches das heutige System einengt, entsprechend gelockert wird.

Auch sind das Dienstrecht zu modernisieren, die Kanzleiordnung zu überarbeiten, das Haushaltsrecht zu flexibilisieren und die Entlohnung und der berufliche Aufstieg leistungsbezogen zu gestalten. Aus rein rechtlicher Sicht spricht daher alles für eine pessimistische Erwartung und für eine geringe Weiterentwicklung der innovativen Verwaltung.

Was den Inhalt der Managementkonzepte angeht, muß eine unmodifizierte und unreflektierte Anwendung der Methoden in der Verwaltung als naiv und kurzsichtig angesehen werden, obwohl die Instrumente des Managements im Prinzip als universell einsetzbar gelten.

Trotzdem wären ein untätiges Abwarten und der Verzicht auf die Erprobung von Konzepten und Verwaltungsabläufen im Hinblick auf den raschen Wandel der Umwelt als Auslassen einer guten Chance zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen anzusehen.

Gerade die Philosophie von der effizienten und kundenorientierten Verwaltungsführung kommt der Strukturentwicklung der territorialen Heeresverwaltung sehr gelegen und kann dieser wertvolle Starthilfe leisten. Mit der Orientierung an der Aufgabenerfüllung, sozusagen mit der vorrangigen Truppenorientierung, sollen die Nachteile einer reinen Kostenorientierung überwunden und der Gefahr der Verselbständigung der Betriebsversorgungsstelle verlässlich entgegengewirkt werden.

Die nachstehende Abbildung (Abb. 2) bringt die Zielsetzung der innovativen Verwaltung, modifiziert auf die Anforderungen der Truppe, zum Ausdruck.

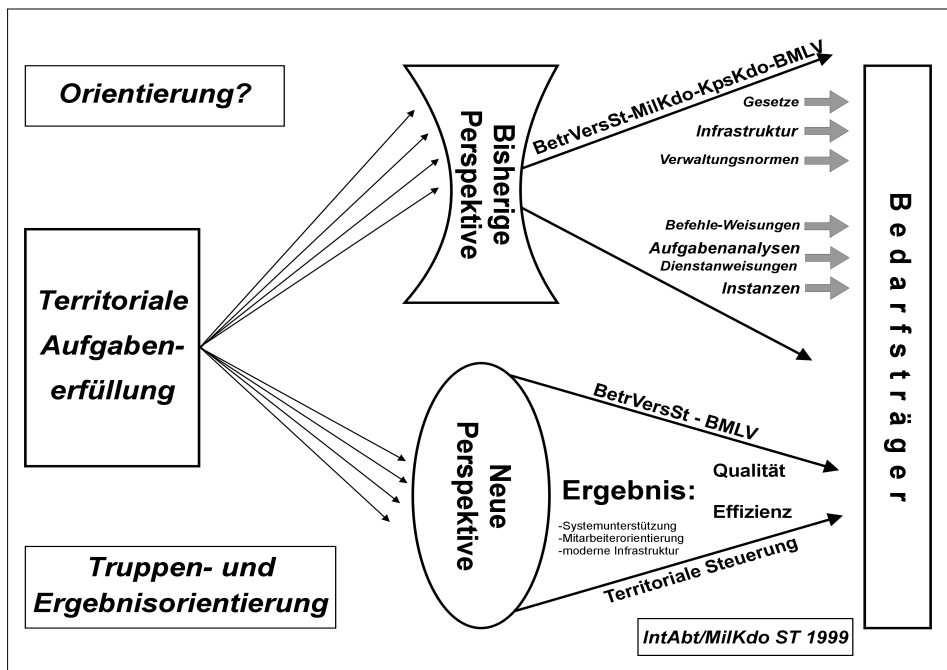


Abb. 2: Soll - Ist Vergleich

5. Welche Schlüsse können aus den bisherigen Ausführungen für die Ausbildung der militärischen Führungskräfte gezogen werden?

- In Zeiten des rasanten Wandels und der Unsicherheit ist eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte die sicherste Investition.
- Die innovative Verwaltung stellt neue Anforderungen an Einstellung, Kenntnisse und Fähigkeiten der Militärs und der Verwaltungsbeamten.

- Obwohl die juristischen Normen nach wie vor von grundsätzlicher Bedeutung sind, müssen betriebswirtschaftliches und sozialwirtschaftliches Wissen in den Ausbildungslehrgängen und Lehrplänen stärkere Beachtung finden.
- Lernen und voneinander Lernen sowie eine ständige Lernbereitschaft werden zur wichtigsten Managementeigenschaft überhaupt.

6. Vom »Verwalter« zum Public Manager

Bei dem personenbezogenen Aspekt des Managements geht es um die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Vorgesetzten, die Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, damit die Ziele der Organisation erreicht werden.

»Führung sei die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man es will, wie man es will, weil er selbst es will.«⁴

Diese Art des Führens stellt hohe Ansprüche an die Qualifikation der Vorgesetzten, weil es dann nicht mehr genügt, nur als guter Fachmann, mit Betonung der Amtsautorität, für den reibungslosen Ablauf administrativer Vorgänge zu sorgen.

In der Wirtschaft hat die mitarbeiterbezogene Form des Managements stark an Bedeutung gewonnen und wird dort als »Führen durch Zielvereinbarungen« mit einem hohen Maß an Delegation und einem erweiterten Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Mitarbeiter praktiziert.

Das Management by objectives folgt der Grundidee, die Ziele der Verwaltung mit den Interessen des Mitarbeiters in Übereinstimmung zu bringen, damit die Zielakzeptanz und die Identifikationsbereitschaft erhöht sind.⁵

Das Führen mit Zielvereinbarungen zu Lasten der peniblen Ausrichtung auf Verwaltungsvorschriften⁶ hat eine positive Wirkung auf die Truppe, ist nutzen erhöhend und stellt eine wesentliche Basis für das operative Controlling dar, das zumindest als Denkhaltung und Führungsphilosophie in der öffentlichen Verwaltung Anwendung finden kann.

6.1 Verwaltungsführung über motivationale Anreize

Mit einem realistischen Blick auf konkrete dienstliche Abläufe sollen die fallweise auftretenden negativen Seiten der militärischen Unternehmenskultur, wie Nullfehlerkultur, Hang zum Perfektionismus, Risikoscheu, Abschieben von Ver-

antwortung, Konfliktscheu usw. nicht unerwähnt bleiben, weil sie vielfach Unzufriedenheit verbreiten. Sehr häufig trifft man auf Fälle, in welchen Führungskräfte die sogenannten Hygienefaktoren (dissatisfiers) für taugliche Mittel zur Motivationsanhebung halten. Nach der Motivationstheorie von Herzberg⁷ können die Unternehmenspolitik, die Organisation und das Management, die Arbeitsbedingungen, die Führungstechnik und der Führungsstil, persönliche Beziehungen zu den Vorgesetzten und den Arbeitskollegen stets nur Unzufriedenheit (dissatisfiers) verhindern oder schaffen.

Es sind immer die berufliche Aufgabe und die damit verbundene Kompetenz und Verantwortung, welche beim Mitarbeiter einen positiven Anreiz von innen heraus bewirken können. Diese Erkenntnis hat enorme Bedeutung für die mitarbeiterbezogene Komponente des Managements, weil mit ihr der Geist, die Kreativität, die Phantasie und die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen gefördert und mobilisiert werden können.

Wenn der Mitarbeiter vermehrt an Entscheidungen beteiligt ist, kann er Verantwortung übernehmen, weil er

- sich dadurch mehr für die anschließende Realisierung engagiert,
- meist eine höhere Sachkompetenz in Detailfragen besitzt,
- einen starken Motivationsschub erhält und sich als Mitarbeiter ernst genommen fühlt.

7. Organisation als Führungsinstrument der territorialen Heeresverwaltung

Die Ansätze der Organisationstheorie sind außerordentlich vielfältig und reichen vom systemorientierten Ansatz, über entscheidungslogische und gestaltungsorientierte Ansätze bis zu mikroökonomischen Theorien.

Unabhängig davon, welchen Ansatz man wählt, geht es in Angelegenheit der Organisation stets um die drei bedeutenden Fragen⁸:

- Welche Aufgaben soll eine Organisation (Institution) selbst erfüllen und welche soll sie zukaufen? (7.1)
- Wie soll das System in Subsysteme gegliedert sein und wie kommt ein effizientes Zusammenwirken zustande? (7.2)

- Wie ist der Wandel der Organisation, die ständige Anpassung an die ändernde Umwelt, zu bewerkstelligen? (7.3)

7.1 Welche Aufgaben soll eine Organisation (Institution) selbst erfüllen und welche soll sie zukaufen?

- Die Betonung der eigentlichen Leistungserstellungsprozesse steht in engem Zusammenhang mit dem Prinzip der Umweltorientierung: Die Definition der Kernprozesse erfordert eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Truppe.
Ausgehend von der bestmöglichen Erfüllung des Truppenbedarfs werden der verlässlichste, wirksamste und kostengünstigste Ablauf, die Frage der Auslagerung von Unterstützungsfunktionen im Bereich der Instandsetzung und Wartung von technischen Einrichtungen, der Bekleidungs- und Verpflegsvorsorgung, usw. zu prüfen sein. Weil durch die Auslagerung von »Supportfunktionen« der Autarkieanspruch der territorialen Organisation verloren geht, ist die Zuverlässigkeit der Leistung vor allem im Hinblick auf Krisensituationen und auf Einsatzfälle abzusichern.

7.2 Wie soll das System in Subsysteme gegliedert sein und wie kommt ein effizientes Zusammenwirken zustande?

- Die strukturelle Dimension, die Frage der Gliederung haben eine Auswirkung auf die geforderte Flexibilität der territorialen Verwaltung.
Wenn durch die Organisation jeder Schritt bis ins Detail festgelegt, vorgeplant und zentral gesteuert ist, lassen sich die betriebswirtschaftlichen Vorteile der neuen Ergebnis- bzw. Truppenorientierung nicht ausschöpfen.⁹
Eine flache Hierarchie und die delegierte Ressourcen- und Entscheidungsverantwortung für Routineaufgaben schaffen günstige Voraussetzungen für ein effizientes Wirken der Betriebsversorgungsstellen.
- Die Prozeßorganisation stellt die Truppe (den Kunden) in den Mittelpunkt der Tätigkeiten und führt zu dem Postulat: »structure follows process«. Für die bisherigen Reformansätze war die Vorstellung typisch, daß erst die Aufbauorganisation existiert, in die die Abläufe »hineinorganisiert« werden. Die Prozeßorganisation geht umgekehrt vor und erweist sich als der dominierende Gestaltungsansatz der 90er Jahre.¹⁰

Das ergäbe einen brauchbaren Ansatz für die Reorganisation der Betriebsversorgungstellen, sofern das mechanistische¹¹ und aufbauorientierte Organisationsdenken¹² überwunden werden. Mit einem einfachen Beispiel aus der Verpflegswirtschaft wird die Feingliederung der Prozeßabläufe erläutert. Der Gesamtprozeß der Verpflegsbereitstellung gliedert sich in: Verpflegsstandesführung, Warenbeschaffung und Lagerhaltung, Produktion und Hygienesdienste, Verteilung der Verpflegung, Entsorgungsaufgaben. Durch die Zuordnung des Personals zu den Detailprozessen erhält man auf einfachem Weg brauchbare Erkenntnisse über personal- und kostenintensive Bereiche und kann Veränderungsprozesse zur Effizienzerhöhung auslösen.

Das Beispiel gewinnt vor allem im territorialen Aufgabenbereich an Bedeutung, wenn im Zusammenhang mit Prozeßabläufen der zentrale Gedanke der Nutzenstiftung des einzelnen Mitarbeiters vorrangig betrachtet wird und der Anteil des Mitarbeiters am Gesamterfolg untersucht wird.

7.3 Wie ist der Wandel der Organisation, die ständige Anpassung an die sich ändernde Umwelt, zu bewerkstelligen?

- Modelle der organisatorischen Umwelthanpassung.
- Organisationsstrukturen¹³, die einen funktionsgerechten Austausch zu relevanten Umwelten nicht gewährleisten können, sterben in einem natürlichen Ausleseprozeß ab. Diese Überlegung wird in dem Beitrag nicht weiterverfolgt.
- Mit dem Management der Organisationsentwicklung wird der Veränderungsprozeß in drei Phasen herbeigeführt: Auftauen, die eigentliche Veränderung und das Bewahren des veränderten Zustandes.
In der Phase des Auftauens sollen die Ziele der militärischen Führung (Verwaltungsführung) und die Veränderungsziele mit den Zielen der Organisationsmitglieder in Übereinstimmung gebracht werden, weil die Umsetzung ohne das Wirken der Basis nicht funktioniert.

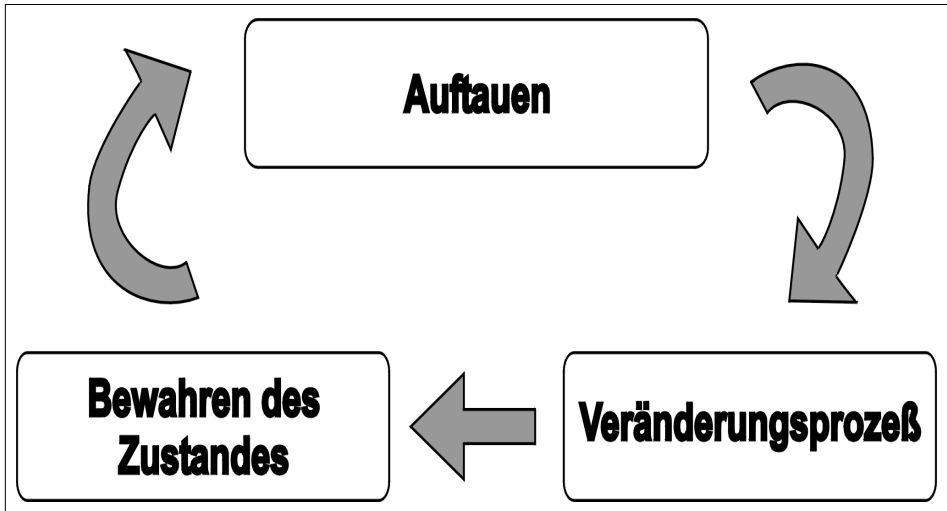


Abb. 3: Drei Phasen des Veränderungsprozesses

Die eigentliche Änderung der territorialen Heeresverwaltung kann im Sinne des New Public Management nur in einer truppen-, ziel- und wirkungsorientierten Ausrichtung der Verwaltungsdienstleistungen liegen.

Weitgehende Dezentralisation und größere Ressourcenverantwortung wären wichtige Rahmenbedingungen für das erfolgreiche Bewahren des veränderten Zustandes.

- Organisationsberatung¹⁴: Als Beispiel für die Praxis! Bisherige Organisationsänderungen fanden jeweils unter dem unklaren Sammelbegriff »Rationalisierung« von oben herab statt und verursachten demgemäß Unruhe, Unsicherheit und entsprechende Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitern und ihren Vertretungen. Die erwähnten Nachteile können mit der Methode der extern induzierten kooperativen Selbstorganisation mit »Charme« erheblich reduziert werden. »**Charme**« bedeutet:

- C** – Cooperation
- H** – Humor
- A** – Arbeitsorientiert (prozeßorientiert)
- R** – Rationalisierungserfolg
- M** – Moderation
- E** – Externe

Der wesentliche Unterschied zur gängigen Praxis liegt darin, daß insbesondere am Anfang der Beratung die Schwerpunkte auf die Problemerkennung und die Problemanerkennung durch die Betroffenen gelegt werden und daß alle Beteiligten in die Phasen Bestandsaufnahme, Problemstellung, Konzepterstellung und Problemlösung eingeschaltet sind. Weil jeder Mitarbeiter auf die Gestaltung seines engeren Arbeitsbereiches konstruktiv Einfluß nehmen kann, ist ein hoher Grad an Identifikation mit den organisatorischen Veränderungsmaßnahmen gegeben.

- Aufgrund seiner Bedeutung wird das systemische Veränderungsmanagement erwähnt, das die Unausweichlichkeit unterschiedlicher Sichtweisen in Organisationen bewußt in Kauf nimmt.

Das systemische Veränderungsmanagement akzeptiert Dissens gleichermaßen wie Konsens und verfolgt die Strategie, die in einem System verfügbaren Energien, sowie das Erfahrungswissen des Systems zu verknüpfen und zu verdichten.¹⁵

8. Controlling und Haushaltsrecht

Neben der Dezentralisierung, der Ergebnisorientierung und der flexiblen Mittelbewirtschaftung gilt das Controlling als eine der großen Tendenzen innerhalb der innovativen Verwaltung. Nach der Controllingphilosophie des österreichischen Controller-Institutes ist Controlling ein Subsystem der Unternehmensführung zur Führungsergänzung. Aus den zahlreichen Übersetzungsmöglichkeiten des Begriffes hat sich aus funktionaler Sicht die Übersetzung »lenken – steuern – regeln« als sinnvoll herausgestellt. Controlling hat also primär nicht mit Kontrolle zu tun.

Wenn Controlling ganz allgemein als Hilfsmittel zur Steuerung sozialer Systeme angesehen wird, so ist unbestritten, daß es auch in der territorialen Heeresverwaltung gebraucht wird. Allerdings fehlen die Rahmenbedingungen dafür. Das sind insbesondere die Zielorientierung, ein flexibleres Budgetsystem, ein entwickeltes betriebswirtschaftliches Informationssystem und letztlich ein gelockertes Dienstrecht. Die Kenntnis der fehlenden Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Implementierung von Controlling wirkt daher sehr ernüchternd. Namhafte Vertreter der Wissenschaft¹⁶ sehen in der derzeitigen Struktur der öffentlichen Verwaltung keine Chance für die Übertragbarkeit des Controllingkonzeptes und begründen das u. a. mit fehlenden Zielvorgaben, mit der zu starken Ausrichtung auf Rechtsvorschriften und mit dem ausgeprägten Zentralismus im

Budgetvollzug. Alle Hoffnungen, mittels Controlling Entscheidungen auf Knopfdruck und ohne große Mühe sowie damit ein Instrument zur kurzfristigen budgetären Entlastung in die Hand zu kriegen, müssen daher enttäuscht werden.

8.1 Welche Gründe sprechen trotzdem für die Beschäftigung mit Controlling?

- Durch die Einbringung von Controllingdenken und die Anwendung eines controllinggerechten Führungsstils erfolgt eine Innovation in der Verwaltung und es kommt ein Sensibilisierungs- und ein Meinungsbildungsprozeß in Gang, der seinerseits Veränderungsmechanismen auslöst.
- Die ernsthafte Auseinandersetzung mit Controlling hat eine positive Wirkung auf die Aus- und Weiterbildung und die Grundeinstellung der militärischen Führungskräfte, weil ein Mindestmaß an Managementwissen und die Akzeptanz des Managementgedankens - der Effizienzidee im engeren Sinn - als Einstiegshürden zu bewältigen sind. Mit der Effizienz im engeren Sinn ist das Input - Outputverhältnis angesprochen.
- Ein weiterer wichtiger Grund besteht darin, daß das Controllingkonzept helfen kann, die bürokratische Führungsphilosophie¹⁷ in der territorialen Heeresverwaltung zu überwinden.
- Die Aufbereitung von Kennzahlen und die Beschäftigung mit Controllinginstrumenten verbessern die Transparenz der Ausgaben und der Kosten und bewirken die Stärkung der eigenen Argumentationsposition bei Angriffen von außen.

8.2 Haushaltsrecht und innovative Verwaltung

Buschor¹⁸ vertritt die Meinung, daß eine tiefe und umfassende Haushaltsreform eine zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Verwaltungsreform darstellt.

Das heutige kameralistische Haushaltsrecht vernachlässigt die Kosten- und die Erfolgsorientierung. Die starren Strukturen, Verfahren und Regeln sind kein Anreiz für ein sparsames Wirtschaften, weil die formale Ordnungsmäßigkeit und die Sicherstellung der Kontrolle als das Maß aller Dinge gelten.

Am Beispiel der Entwicklung der Wirtschaftsgeräteverwaltung im Bundesheer kann man das System der zentralen Planwirtschaft in all seinen Auswüchsen

und Gegenströmungen studieren und wird feststellen, daß ohne kritische Analyse des Gesamtsystems und ohne Ziel-, Erfolgs- und Kostenorientierung der Basis die beste Verwaltungsvereinfachung nur ein suboptimales Gesamtergebnis zustandebringen kann.

9. Marketing für die territoriale Heeresverwaltung (internes Marketing)

Der Gedanke der praktischen Umsetzung der Marketingidee in der Verwaltung ist nicht abwegig, weil die primäre Perspektive des Marketing die Kundenorientierung ist. Für die Territorialorganisation bedeutet die Truppenorientierung, die Dienstleistungen, »Produkte«, Kommunikationen, Verteilungen so festzulegen, daß die Truppe (oder die Bedarfsträger) zufriedengestellt werden.

Diese Zielsetzung verlangt über das objektive Funktionieren der territorialen Versorgung hinaus, daß diese auch von der Truppe als funktionierend erlebt werden muß. Diesen Weg zu finden ist die Aufgabe des Marketing.

10. Konfliktmanagement

Die militärische Organisation ist systembedingt ein guter Boden für Konflikte. Der Ursprung liegt im natürlichen Spannungsfeld von militärischen Notwendigkeiten und der Ökonomie, oder es entstehen Strukturkonflikte in den verschiedenen Ausprägungen widersprüchlicher

- Interessen,
- Anforderungen,
- oder Eigenlogiken organisatorischer Subsysteme.

Die unübersehbare Neigung in öffentlichen Verwaltungen, die Ursache von strukturellen Konflikten primär den Schwächen der handelnden Personen zuzuschreiben, verbindet sich häufig mit der Wahrnehmung von Fehlern, Versagen und Schuld. »Wer ist schuld lautet dann die zentrale Frage?« Nach Ursachen und Verbesserungen wird nicht geforscht. Diese personalisierten Konflikte verschleiern den Blick auf das Zustandekommen, führen zur Eskalation und verhindern die Anwendung von analytisch-rationalen Entscheidungs- und Problemlösungstechniken.¹⁹

Im Rahmen der Fachkräfteausbildung hat sich das Moderieren von Konflikten in Form von Rollenspielen als brauchbares Instrument für eine Gesprächsführung mit wechselseitigen Perspektiven erwiesen. Es wird die Aufgabe der militärischen Führungskräfte und der Public Manager sein, auftretende Konflikte richtig zu diagnostizieren und produktiv im Sinne einer organisatorischen Weiterentwicklung nutzbar zu machen.

11. Schlußbetrachtung

Zweck der Bearbeitung der komplexen Thematik war es, ausgehend von system-theoretischen²⁰ Überlegungen, einen Anstoß für eine umfassende Reform der territorialen Heeresverwaltung im Sinne des New Public Management zu geben.

Beweggründe für die Optimierung von Abläufen der territorialen Logistik und Argumente für die Straffung der Verwaltungsebenen sind in ausreichender Zahl vorhanden.

Nicht zuletzt erfordern der geordnete Rückbau der Infrastruktur und die notwendige Umstellung der Verwaltung auf Truppen- bzw. Wirkungsorientierung das Einleiten eines systematischen Reformprozesses mit einem »strategischen« und gestalterischen Gesamtkonzept. Einen wesentlichen Anteil an der Erneuerung wird die geänderte Ausbildung der militärischen Führungskräfte haben müssen, weil die Modernisierung der Verwaltung völlig neue Anforderungen an die Public Manager stellt. Unter Verzicht auf das juristische Monopol in der Administration sollen das organisationale Lernen und das gegenseitige Verstehen von unterschiedlichen Systemen mit Eigenlogiken, sowie die Kenntnis von Managementmethoden ein neues Führungsverständnis bei den vielseitig verwendungsfähigen Offizieren bewirken.

Das neue Führungsverständnis und das Wissen, das Können und das Wollen werden in der Heeresverwaltung zu Schlüsselqualifikationen, damit den Anforderungen flexibler Streitkräfte und den Herausforderungen der dynamischen Wirtschaftsgesellschaft entsprochen werden kann.

Literatur

- ¹ Vgl. Hessel, F.: Zentraleuropäische Streitkräfte, MILIZ-Info März 1/1999, Seite 11
- ² Aufgrund der Komplexität der Zielinhalte, ist das Dilemma mit den Grundannahmen, wonach der gleiche Sachverhalt bei den verschiedenen Grundannahmen unterschiedlich begehrt ist, auf jeder Hierarchieebene neu aufgetreten. Als Ergebnis gab es zahlreiche Zielkonflikte.
- ³ Vgl. Buschor, E.: Neue Politische Führung im Rahmen des New Public Management in Neisser, H., Die innovative Verwaltung, Verlag Signum GesmbH & Co. KG, Wien 1998, Seite 62
- ⁴ Vgl. Hopfenbeck, W.: Allgemeine Betriebs- und Managementlehre, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1989, Seite 409
- ⁵ Vgl. Kehr, M. und Spiess, E.: in Schedler, K. und Reichard, C., Die Ausbildung zum Public Manager, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 1998, Seite 56
- ⁶ Der Vorgang wird mißbilligt, wenn es gilt, wie im Englischen treffend umschrieben: When rules become ends in themselves.
- ⁷ Vgl. Lechner, Egger, Schauer, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Industrieverlag Peter Linde GesmbH, Wien, 1998, Seite 84
- ⁸ Vgl. Bea, Dichtl, Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd 2: Führung, Seite 134
- ⁹ Vgl. Neisser, H.: Die innovative Verwaltung, Seite 122
- ¹⁰ Vgl. Bea, Dichtl, Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd 2: Führung, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 1997, Seite 173
- ¹¹ Vgl. Hill H., Fehlbaum R., Ulrich P., Organisationslehre 2, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 1998, Seite 409
- ¹² Vgl. Lechner, Egger, Schauer: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Industrieverlag Peter Linde GesmbH, Wien, 1981, Seite 65: Nicht nur Kosiol, sondern auch andere Autoren weisen darauf hin, daß die Trennung, des von Haus aus einheitlichen Phänomens Organisation in eine Aufbauorganisation und in eine Ablauforganisation fragwürdig sei und sich in der Praxis als unzweckmäßig erweise.
- ¹³ Vgl. Badelt, C.: Handbuch der Non Profit Organisation (NPO), Verlag Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999, Seite 422
- ¹⁴ Vgl. Kraus, H.: Die Organisationsberatung im Treuhandwesen, Lechner, Treuhandwesen, Industrieverlag Peter Linde GesmbH, Wien, 1978, Seite 1084
- ¹⁵ Vgl. Badelt, C.: Handbuch der Non Profit Organisation (NPO), Verlag Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999, Seite 428
- ¹⁶ Vgl. Horak, C.: Controlling in Non Profit Organisation (NPO), Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1995, Seite 152

¹⁷ Zur Erläuterung: Die bürokratische Führungsphilosophie weist folgende Charakteristik auf: Strenge Orientierung an individuellen und generellen Normen mit Detailregelungen, ausgeprägte hierarchische Strukturen, Juristenmonopol und Monopolstellung von Einzelorganen bei der Verwaltungs(durch)führung. Erklärungen über die Funktionsweise und Steuerung der Verwaltung gibt es nicht.

¹⁸ Vgl. Buschor, E.: Die innovative Verwaltung, Verlag Signum GesmbH & Co. KG, Wien, 1998, Seite 58

¹⁹ Vgl. Badelt, C.: Handbuch der Non Profit Organisation (NPO), Verlag Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1999, Seite 406

²⁰ Vgl. Willke, H.: Systemtheorie II, Lucius & Lucius VerlagsgesellschaftmbH, Stuttgart, 1996, Seite 165 ff

Summary

The Austrian Armed Forces and the public sector organisations are facing an enormous reorganisation.

The changing security policy and the global development of economy require a change of the public budgetary politics and civil service.

As a consequence of this the Austrian Armed Forces need flexible troops and flexible administrative structures.

Dividing up the whole organisation in a purely military and a territorial service sector would be a useful framework for an innovative and flexible administration.

Public and even military administration need more management knowledge. That means to hear and to learn about organisational learning, the systems theory, the management of interaction, decentralisation and results orientation, a new administration culture, controlling and quality management etc.

Even in the studies of military officers the field of management knowledge has to be imparted.

According to that, the Military Academy is the right place for starting this process into a new era.

Autorenprofil

Friedrich STEINER

Mag. rer. soc. oec., ObstdIntD

Jahrgang 1953



- 1976 - 1979 Berufsoffiziersausbildung
- 1978 - 1983 Studium Betriebswirtschaftslehre
- 1982 - 1983 Ausbildung zum Offizier des Intendantendienstes
- 1983 - 1987 zgt. MilKdo ST
- 1987 Ltr IntAbt MilKdo ST



Geisel in Tadschikistan

Reflexion eines Schlüsselerlebnisses als Militärbeobachter

ADir Mjr Ing. Gottfried HOINIG

1. Einleitung

1.1 Vorbemerkungen

Angesichts vieler persönlicher tiefgreifender Erlebnisse fällt es außerordentlich schwer, eine annähernd objektive Reflexion über Ereignisse anzustellen, welche dazu geeignet sein könnte, »Lehren« aus dem Geschehenen zu ziehen. Dies wäre aber der dem übergeordneten Thema »Qualitätssicherung« zugrunde liegende Zweck des folgenden Aufsatzes.

Heinz von Foerster, der bekannte Kybernetiker und Philosoph, hat mit seinem unvergleichlichen Ausdruck „Objektivität ist die Wahnvorstellung, daß Beobachtungen ohne Beobachter gemacht werden können“ (Glaserfeld et al, 1997, S. 43) den Anspruch der Wissenschaft auf absolute Wahrheit erschüttert. Auch wenn etwas funktioniert, man also Erfolg hat, so heißt das keineswegs, daß man die objektive Welt erkannt hätte. Es heißt nur, daß es wieder einmal gelungen ist, einen Weg durch die Welt der unergründlichen Schranken zu finden.

Bei der Suche nach diesem Weg, beim Bemühen der Reflexion über Erlebtes eine Struktur zu schaffen, stellt sich immer wieder die Frage nach dem Zufall. Frieder Lauxmann (1994, S. 17) trifft dazu in seinen »Spaziergängen durch Denklandschaften« eine für die vorliegende Thematik bemerkenswerte Feststellung:

„Wo alles nach dem Berechenbaren strebt, gilt der Zufall wenig. Er ist das Unzuverlässigste, was es gibt, und doch verdanken wir gerade ihm alles, was wir sind und haben. Vielleicht sind Zufälle nicht das, wofür wir sie halten, sondern Einfälle einer Ordnung, die so weitmaschig ist, daß wir ihr Muster nicht erkennen können. Der Zufall ist in unseren Denklandschaften ein zentrales Bergmassiv, das wir auf vielen Wegen umrunden, anscheinend aber nicht besteigen können.“

Es soll in der nachfolgenden gedanklichen Auseinandersetzung mit den erlebten Ereignissen anlässlich des Beobachtereinsatzes in Tadschikistan der Versuch unternommen werden, Muster zu finden, welche zur Beantwortung der Frage nach effektiverem Aufgabenvollzug einschließlich der dafür erforderlichen Rahmenbedingungen beitragen können.

Beim gedanklichen Streifzug durch die Erinnerungen an die Geschehnisse soll das Beobachtermodell die strukturelle Grundlage bilden. Jeder Beobachter ist zunächst immer erst einmal mit irgendwelchen Phänomenen konfrontiert, die er zu unterscheiden und zu beschreiben hat. Bereits hier steht er als Erlebender und Reflektierender vor der Notwendigkeit, eine Auswahl vorzunehmen. In der Beschreibung bestimmter Wahrnehmungen werden bereits andere ausgeblendet und vernachlässigt. Die Selektion erfolgt nach der Frage der Nützlichkeit für verfolgte Zwecke. Im vorliegenden Fall wird vorerst eine einleitende Übersicht über relevante geo- und demographische Daten sowie historische Entwicklungen dargestellt.

Um in einem weiteren Schritt Handlungsanleitungen gewinnen zu können, müssen die beschriebenen Phänomene bewertet werden. Je nachdem, ob solch eine Bewertung positiv oder negativ ausfällt, werden für den Beobachter andere Maßnahmen als sinnvoll erscheinen. Es liegt auf der Hand, daß für jene Personen, die unmittelbar als handelnde Vollzugsorgane der Vereinten Nationen in die Geschehnisse vor Ort involviert sind, die Interaktionen in einem spezifischen Bedeutungszusammenhang stattfinden. Das Konzept menschlichen Handelns nach dem Symbolischen Interaktionismus geht von der Annahme aus, daß der Mensch nicht nur in einer »natürlichen«, sondern auch in einer »symbolischen« Umwelt lebt (vgl. Burkart, 1998, S. 51ff.). Menschen handeln »Dingen« gegenüber auf der Grundlage von Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen. Die raum- und zeitgebundenen Interpretationen symbolisieren für den jeweiligen Menschen die subjektive Wirklichkeit seiner gemachten Erfahrung(en). Unter diesem vorgestellten Blickwinkel, nämlich als subjektive Wirklichkeitskonstruktionen einschließlich Bewertung, sind die Ausführungen über den erlebten Aufgabenvollzug im Einsatzgebiet zu verstehen.

Wenn in einem dritten Schritt der Versuch unternommen werden soll, bestimmte Änderungen zur Erzielung eines bestimmten Resultats herbeizuführen, so müssen Erklärungen konstruiert werden, wie man sich in die Prozesse des Entstehens oder der Beseitigung der beschriebenen und bewerteten Phänomene einmischen könnte. Das heißt, es ist eine Hypothese darüber zu entwickeln, wie ein bestimmtes erwünschtes oder befürchtetes Resultat herbeigeführt oder vermieden werden kann. Dieses soll mit den abschließenden Ausführungen im Rahmen dieses Aufsatzes erfolgen und somit als Impuls für weiterführende Überlegungen zur Sicherung der Qualität dienen.

1.2 Persönlicher Bezug

Ich war in der Zeit vom 15. Oktober 1996 bis 17. Oktober 1997 bei UN-MOT (United Nations Military Observers in Tajikistan) eingesetzt und habe hier eine von meinen vorangegangenen UN-Einsätzen völlig unterschiedliche Ausgangslage vorgefunden. Der Einsatz unterschied sich deutlich sowohl von der Aufgabenstellung als auch von der Struktur des eingesetzten UN-Apparats her, von den wohl besser bekannten klassischen »peace keeping operations« der Vereinten Nationen wie sie auf den Golan Höhen im Nahen Osten (UNDOF) und auf der Insel Zypern (UNFICYP) zur Anwendung kommen.

Der wichtigste Unterschied war wohl der, daß es sich hier einerseits um einen innerstaatlichen Konflikt mit starkem politischen wie militärischen Einfluß von außen handelte und nach wie vor handelt und andererseits zum Zeitpunkt meines Dienstantritts zwar ein Waffenstillstandsabkommen unterzeichnet war, das aber von beiden Seiten völlig ignoriert wurde und der Waffengang zum Alltag gehörte.

In den Reflexionen über den Einsatz soll vor allem dargestellt werden, unter welchen politischen und militärischen Voraussetzungen aber auch unter welchem persönlichen Druck, Zwängen und Entbehrungen die Militärbeobachter (MILOB) im Aufgabenvollzug der Vereinten Nationen ihren Dienst versehen. Als erschwerende Einflußfaktoren sind vor allem die geographische Lage Tadschikistans und andere Einflüsse wie Mentalität, Religionen, Sprachen sowie die Einbindung in die GUS und das durch das politische System der UdSSR über Jahrzehnte gewachsene Mißtrauen der Bevölkerung und der Streitparteien gegenüber Fremden zu nennen. Weiters interessiert die Frage, welche Konsequenzen für die Vorbereitung des militärischen Personals daraus gezogen werden können.

2. Rahmenbedingungen für den Einsatz UNMOT

2.1 Ausgewählte geo- und demographische Daten

2.1.1 Geographische Lage

Die unabhängige zentralasiatische Republik Tadschikistan mit dem autonomen Gebiet Gorno - Badakhshan (Berg-Badachschan= Pamir Gebirge), auch Badachschni Kuhi Viloyat genannt, das mehr als 44,5 Prozent der Gesamtfläche der Republik einnimmt, erstreckt sich über eine Fläche von 143.100 km².

Die Republik Tadschikistan grenzt im Westen an Usbekistan, im Norden an Usbekistan und Kirgistan, im Osten an China und im Süden an Afghanistan. Die

Hauptstadt Duschanbe ist mit ca. 584.000 Einwohnern zugleich auch die größte Stadt. Vor ihrer Unabhängigkeitserklärung (09. September 1991) hieß die Republik Tadschikistan »Tadschikische Sozialistische Sowjetrepublik« und war Teil der Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (UdSSR).



Die Landschaft Tadschikistans ist stark von Gebirgen geprägt. Rund 93 Prozent der Fläche des Landes sind Gebirge und Gebirgszüge, und fast die Hälfte der Republik liegt auf einer Höhe von 3000 Metern oder mehr.

Im Nordosten des Pamir-Hochlandes befindet sich der mit 7498 Meter höchste Berg Tadschikistans, der Pik Kommunismus. Die landwirtschaftliche Nutzung der Republik ist aufgrund der gebirgigen Oberflächenstruktur mit nur ungefähr sieben Prozent äußerst niedrig.

2.1.2 Klima

Das Klima in Tadschikistan zeigt ebenfalls starke Extreme. Es handelt sich um ein Kontinentalklima, wobei die klimatischen Bedingungen starken Schwankungen unterworfen sind. Im Jahresrhythmus erreichen die Temperaturen im Sommer Höchstwerte bis 50° C und im Winter Tiefstwerte von –63° C, wobei vor allem zwischen Hochgebirgsregionen und tiefen Lagen starke Temperaturschwankungen vorherrschen. Die Durchschnittstemperatur beträgt im Juli in den

Tälern mehr als 31° C, wobei in den Bergen jedoch weniger als 10° C gemessen werden.

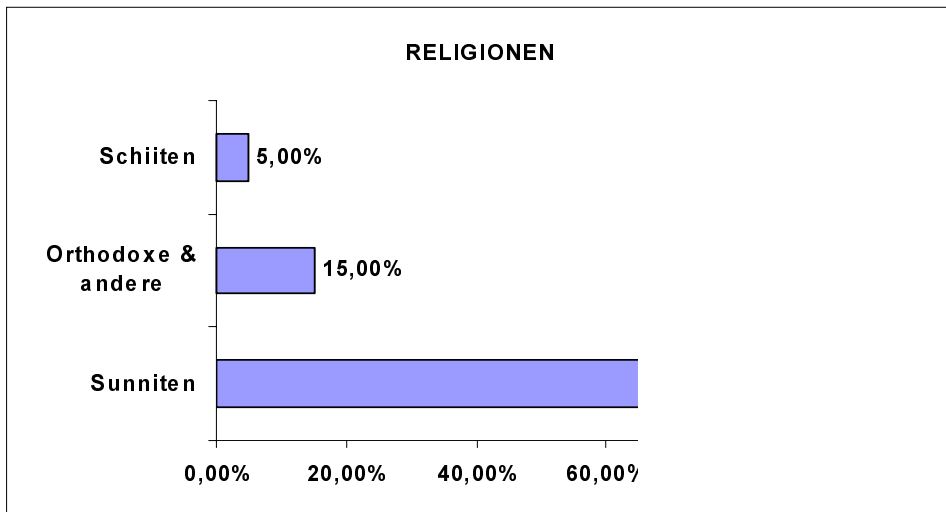
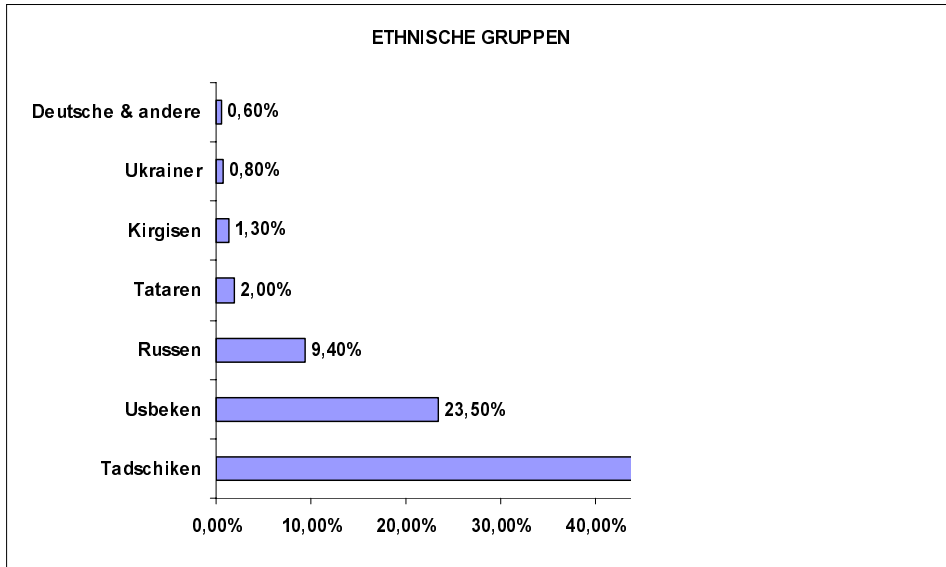
2.1.3 *Bevölkerungsstruktur*

Tadschikistan hat ungefähr 5,8 Millionen Einwohner, bei einer durchschnittlichen Bevölkerungsdichte von ca. 42 Menschen pro km². Von den 5,8 Millionen Einwohnern sind etwa 62 Prozent Tadschiken.

Es gab kein tadschikisches politisches Staatsgefüge vor der kommunistischen Einteilung der UdSSR durch Stalin. Unter dem Vorwand, alle Tadschiken in einem Staat zu vereinen, begann auch hier eine der größten ethnischen Umschichtungen, jedoch nicht mit dem realpolitischen Ziel, tatsächlich einen tadschikischen Staat zu gründen, sondern vielmehr, um die ethnischen Gruppen gegeneinander ausspielen zu können und dadurch die Macht des »russischen« Sowjet zu garantieren.

Somit wurde die Struktur der nationalen Minderheiten großteils von der Umsiedlungspolitik Stalins bestimmt. So wurden beispielsweise die Jagnobzen aus den Bergregionen zwangsweise in die Steppen des Südens umgesiedelt, wodurch zahllose Konflikte ausgelöst wurden. In den 30er Jahren wurden bereits die »Volksfeinde« Stalins wie z.B. russische Kulaken, Wolgadeutsche, Krimtataren und Koreaner nach Tadschikistan verbannt. Nach der Niederwerfung des Basmatschenaufstandes (1936) wurden turksprachige Usbeken in Gebiete umgesiedelt, die ausschließlich von persisch sprechenden Tadschiken bewohnt waren. Die nunmehr rund 1,3 Millionen Usbeken stellen mit ca. zwei Dutzend Stämmen die größte nationale Minderheit in Tadschikistan dar.

Als Folge der Kolonialisierung und Russifizierung befanden sich 1989 440.000 Russen, Weißrussen, Balten und Ukrainer in Tadschikistan, von denen nach Kriegsausbruch rund 340.000 das Land verließen. Kasachen, Kirgisen, Turkmenen, Tataren, Osseten, Baschkiren, Araber, Armenier, Deutsche, Juden und Koreaner zählen mit einem Anteil von jeweils weniger als 1% zu den kleineren Minderheiten Tadschikistans. Deutsche, Juden und Koreaner kehrten überwiegend in ihre Mutterländer zurück. Die autonome Region Gorno - Badakhshan wird von ca. 160.000 Tadschiken und Pamiris bewohnt. Die sprachliche und kulturelle Vielfalt dieser Bergvölker im schwer passierbaren Pamir - Gebiet ist bis heute erhalten geblieben.



Jene Siedlungsgebiete, die für die kulturelle Identität der Tadschiken am wichtigsten sind, liegen im heutigen Usbekistan. Es sind dies vor allem Buchara und Samarkand, wo heute mehr als eine Million Tadschiken wohnen. Den größten Bevölkerungsanteil stellen die Tadschiken jedoch in Afghanistan, wo sie mit mehr als 4 Millionen stärker als in ihrer Heimat Tadschikistan vertreten sind.

Die tadschikische Sprache, die Anfang 1990 als Amtssprache eingeführt wurde, gehört zu den iranischen Sprachen. Davor war Russisch Staatssprache.

Die lateinische Schrift ersetzte 1929 die arabische, und ab 1940 wurde die kyrillische Schrift zwangsweise in Tadschikistan eingeführt. Es entstand zwar Anfang des 20. Jahrhunderts eine tadschikische Literatursprache in den Kulturzentren Buchara und Samarkand, sie fiel jedoch der gewaltsamen Russifizierung zum Opfer.

Somit wird die islamische Religion neben der Stammeszugehörigkeit oder der Zugehörigkeit zu einer politischen Partei zur einzigen einigenden Kraft, wobei die Republik als Institution wenig akzeptiert wird. D.h., daß mittelalterliche Stammesstrukturen künstlich in ein Staatsgefüge zusammengefaßt wurden, welches aber abgelehnt wird.

2.2 Der Bürgerkrieg

2.2.1 Allgemeines

Interessanterweise nehmen westliche Medien kaum Notiz vom Bürgerkrieg in Tadschikistan, obwohl er laut einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bonn, hinsichtlich der Zahl an Opfern die kriegeischen Auseinandersetzungen in Bosnien, Abchasien oder Karabach bereits übertroffen hat (vgl. Bischof, 1996, S. 1).

Der Bürgerkrieg in Tadschikistan ist in der Vielfältigkeit seiner Ursachen und der teilweise schwer nachvollziehbaren Zusammenhänge so komplex, daß eine eingehende Auseinandersetzung mit den Hintergründen des Konflikts aus Platzgründen in dieser Publikation nicht erfolgen kann. Um jedoch die Gesamtheit der Problematik zu sehen, der die MILOB's im Aufgabenvollzug ausgesetzt sind, ist ein geraffter Exkurs über die Ereignisse ab der Proklamation der Unabhängigkeit Tadschikistans unerläßlich.

2.2.2 Entstehung der tadschikischen Opposition

Noch während der Zeit der Perestrojka (1985-1991) entstanden in Tadschikistan zahlreiche informelle Gruppen, die die Grundlage für die Entstehung für die tadschikische Opposition bildeten. Nach dem Zerfall der Sowjetunion und Gründung der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten entwickelten sich im »freien« Tadschikistan nachfolgend angeführte wichtige Bewegungen:

- Die politische Organisation »Rastochez« (=Wiederauferstehung) unter Führung des tadschikischen Parlamentsabgeordneten Taher Abdulshabor hatte große Dimension. Ihr gehörten sowohl tadschikische intellektuelle Gruppen als auch Reformkommunisten an, die für politische und wirtschaftliche Autonomie, Demokratisierung, Bekämpfung der sozialen und öko-

nomischen Rückständigkeit des Landes sowie einer Neubelebung der persisch - tadschikischen Beziehungen stehen.

- Am 10. August 1990 schlossen sich mehrere informelle Gruppen zur »Demokratischen Partei« unter dem Vorsitz von Jusupow Schodman zusammen. Diese Partei wurde erst im Juli 1991 offiziell zugelassen und strebt ein westliches Wertesystem, parlamentarische Demokratie und freie Marktwirtschaft an.
- Aus informellen Gruppen der Pamiris entstand 1991 die regionale Opposition »Lal'i Badachschan« unter der Führung von Asobek Amirbek und Dawlat Chudonasarow, die 1992 wieder verboten wurde.
- Am 26. Oktober 1991 wurde die größte oppositionelle Partei unter Muhammad Scharif Chimatsoda mit dem Namen »Islamische Partei der Wiedergeburt« gegründet. Die Kommunisten versuchten bereits anlässlich einer Vorbereitungskonferenz im Oktober 1990, die Aktivitäten dieser Partei zu unterbinden.

Im Herbst 1991 schlossen sich die o.a. neugegründeten Parteien zu einem Block der »Islamisch-Demokratischen Opposition« zusammen. Dieser Block vertrat die Interessen der südlichen Klane sowie der liberalen städtischen Intelligenz und der moslemischen Geistlichkeit. Er forderte den Rücktritt der kommunistischen Regierung, die Auflösung des zu 95 % mit Kommunisten besetzten Parlaments, Neuwahlen auf Grundlage des Mehrparteiensystems und die Übernahme des persischen Alphabets. Damals wurde in westlichen Medien erstmals von der Gefahr des islamischen Fundamentalismus in Tadschikistan berichtet, obwohl die Schaffung eines islamischen Gottesstaates zu diesem Zeitpunkt noch nicht erwogen wurde. Die tadschikischen Kommunisten der nördlichen und südlichen Klane haben jedoch erkannt, daß ihre Macht wegen der starken religiösen Gefühle der Bevölkerung, der Schwäche der westlich orientierten demokratischen Bewegung und des niedrigen Lebensstandards nur von den Islamisten ernsthaft gefährdet werden kann.

2.2.3 Chronologie der Gewalt

1992 brachen in Tadschikistan Kämpfe zwischen den Kommunisten und der Opposition aus, die schließlich zur Absetzung von Präsident Rahman Nabijew (1991/92) führten. Mit Waffenlieferungen aus Afghanistan gelang es schließlich den islamischen Demokraten, die Gewalt über die Hauptstadt Duschanbe zu gewinnen. Mit Hilfe von russischen und usbekischen Streitkräften eroberten die

Kommunisten die Stadt zurück und brachten das Land unter ihre Kontrolle, wobei jedoch die Kampfhandlungen zwischen den verfeindeten Gruppen nicht zur Gänze unterbunden werden konnten.

Nach der Machtübernahme startete die Regierung eine Kampagne der Verfolgung und Unterdrückung der politischen Opposition. Verschiedene politische Gruppen der Opposition wurden verboten, wie etwa die Islamische Renaissance Partei (IRP) oder die Partei Lal'i Badachschan, die eine größere Autonomie für das Gebiet Gorno - Badachschan forderte. Es kam zu einer starken Einschränkung der Aktivitäten der Presse, oppositionelle Zeitungen wurden verboten, viele Journalisten verhaftet, wobei mehrere von ihnen spurlos verschwanden oder später tot aufgefunden wurden. Prominente Oppositionsführer wurden ebenfalls unter Arrest gestellt.

2.2.4 Die Präsidentschaftswahlen

Die politische Struktur der Republik wird dominiert durch regionale Einflusssphären, wobei die früheren Kommunisten im Norden und Süden des Landes noch immer die Macht ausüben und sich auch die meisten prominenten Regierungsbeamten aus den Regionen Chudschand (vormals Leninabad) und Kuljab rekrutieren.

Im November 1994 wurden mit einer verfassungsgebenden Volksabstimmung kombinierte Wahlen abgehalten, bei denen das Amt des Präsidenten wieder geschaffen und Emomali Rachmonow zum Präsidenten gewählt wurde.

Durch diese Präsidentschaftswahlen sollte das Terrorregime der sogenannten Kuljab-Kommunisten (Süden) legitimiert werden. Es standen zwei Kandidaten zur Wahl: der Kandidat des »Süd-Klans« aus der Region Kuljab, der Parlamentsvorsitzende Emomali Rachmonow, sowie Ex-Ministerpräsident Abdumalik Abdullodschanow, inzwischen Botschafter in Moskau, ein Anhänger des früheren Parteichefs Machkamow aus der Region Chudschand (Norden). Die Kandidatur Abdullodschanows erfolgte auf Druck Rußlands und Usbekistans, die stets enge Beziehungen zur kommunistischen Nomenklatura des Nordens (Chudschand, früher Leninabad) unterhalten hatten. Gewinner der ursprünglich für den 25. September vorgesehenen Wahlen, jedoch erst am 06. November 1994 abgehaltenen Wahlen wurde, wie bereits angeführt, Emomali Rachmonow mit angeblich 58,32 % der abgegebenen Stimmen. Diese Wahlen fanden in einem Klima der Angst und Einschüchterung, mit mehrfacher Stimmabgabe und Stimmzettelfälschung, statt. Das Wahlgesetz wurde so konstruiert, daß die

islamische und demokratische Opposition keine Möglichkeit hatten, eigene Kandidaten aufzustellen. Durch die Wahlen konnte somit weder die Lage im Lande stabilisiert, noch ein erster Schritt in Richtung einer pluralistischen Gesellschaft getan werden.

Folgen des angeblichen Wahlsieges waren das Verbot der Oppositionsparteien (einschließlich der Verbannung ihrer Führer ins Exil) und die Beibehaltung der Stationierung russischer Truppen im Land, um der Bedrohung einer Infiltration von islamischen Extremisten aus dem benachbarten Afghanistan entgegenzuwirken. Die Furcht vor einer Eskalation des Konflikts zwischen von Afghanistan aus operierenden tadschikischen islamischen Rebellen und russischen Truppen verschärfte sich, als die Rebellen im Frühling 1995 einen Angriff auf die äußere Grenze zwischen den beiden Staaten starteten, mit der Absicht, eine Brücke ins Innere Tadschikistans freizukämpfen. Dies wurde als massive Bedrohung der Interessen Russlands in Zentralasien gesehen.

Am 23. Dezember 1996 unterzeichneten der prorussische tadschikische Präsident Emomali Rachmonow und der Anführer der islamischen Rebellen (als Vorsitzender der Vereinigten Tadschikischen Opposition (UTO) Dr. Said Abdullo Nuri in Anwesenheit des russischen Ministerpräsidenten Viktor Tschernomyrdin ein Grundsatzabkommen, das die Vorgehensweise für weitere Verhandlungen und Abkommen als Vorbereitung für ein Friedensabkommen regelt und die Beendigung des seit 1992 andauernden Bürgerkriegs einleiten soll. Der Konflikt hatte zu diesem Zeitpunkt bereits 30.000 Menschenleben gefordert. Durch den Exodus von ca. 500.000 Menschen, hauptsächlich in das benachbarte Afghanistan, wurde eine humanitäre Katastrophe ausgelöst, welche im Westen allerdings kaum Beachtung fand. Ein Rat zur Nationalen Aussöhnung (National Reconciliation Council (NRC)), gebildet aus Vertretern von Regierung und Opposition, ist für eine Übergangsperiode vorgesehen und soll u. a. eine Amnestie erlassen und die Freilassung aller Kriegsgefangenen veranlassen.

2.3 United Nations Military Observers in Tajikistan (UNMOT)

2.3.1 Entstehung von UNMOT

Bevor in Tadschikistan überhaupt über eine Präsenz der UNO (sowie der OSZE) nachgedacht wurde, intervenierte Rußland offiziell auf Bitten des Präsidenten E. Rachmonow mit dem Ziel, das kommunistische Regime gegen die islamisch-demokratische Opposition zu schützen. Die rechtliche Grundlage für die Intervention bildeten das Abkommen über kollektive Sicherheit der GUS-

Staaten sowie der bilaterale Freundschaftsvertrag. Zwar nennen sich die russischen Truppen »Friedenstruppen«, verhalten sich aber weder friedensschaffend noch neutral, sondern unterstützen einseitig die postkommunistische Regierung und somit nur *eine* Konfliktpartei. Die Präsenz der russischen Armee wirkte nicht als Stabilisierungsfaktor, sondern verschärfte eher die Konflikte in Tadschikistan.

Im Jänner 1993, kurz nach der gewaltsamen Machtübernahme der Kommunisten im Dezember 1992, kamen die ersten UN-Experten nach Tadschikistan. Im August 1993 führte der Sonderbotschafter des UN-Generalsekretärs, Ismat Kittani, Verhandlungen über die Möglichkeit der Rückführung tadschikischer Flüchtlinge. Gleichzeitig informierten Rußland, Tadschikistan, Kasachstan, Usbekistan und Kirgistan den UN-Sicherheitsrat über die Entsendung von sogenannten »Koalitionstruppen« nach Tadschikistan, zum Schutze der tadschikisch-afghanischen Grenze.

Am 1. Dezember 1993 beschlossen die Außenminister der KSZE/OSZE in Rom, auf Wunsch der Regierung in Duschanbe eine Mission nach Tadschikistan zu schicken, um zwischen Regierung und Opposition zu vermitteln und den Schutz der Menschenrechte zu gewährleisten.

Die erste Verhandlungsrunde zwischen Regierung und Opposition fand unter der Schirmherrschaft der UNO im April 1994 in Moskau statt. Man einigte sich auf eine Tagesordnung, zu der die Frage der Entwaffnung, die Rückführung der Flüchtlinge und die Durchführung demokratischer Neuwahlen gehörten.

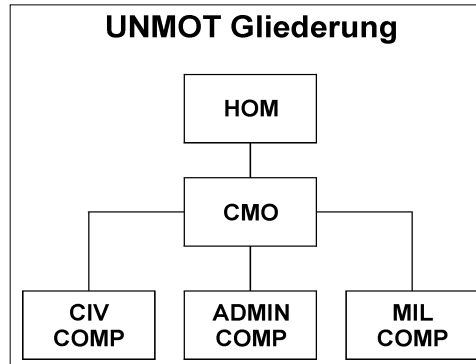
Im Juni 1994 fand in Teheran eine zweite Verhandlungsrunde statt, die jedoch ohne Ergebnis wieder abgebrochen wurde, da die Regierung Rachmonow zunächst weder in Moskau noch in Teheran bereit war, ein vorläufiges Waffenstillstandsabkommen abzuschließen. Erst bei der Fortsetzung der Teheraner Verhandlungen kam es am 18. September 1994 zur Unterzeichnung eines definitiven Waffenstillstandsabkommens, wodurch die Voraussetzung für die Entsendung von UNO-Beobachtern geschaffen war.

Im Oktober 1994 trafen 16 UNO-Beobachter, u.a. aus Dänemark und Österreich, in ihren Einsatzorten im Pamir-Gebirge und an einzelnen Abschnitten der tadschikisch-afghanischen Grenze ein. Am 16. Dezember 1994 beschloß der UN-Sicherheitsrat die Resolution Nr. 968, wonach im Rahmen der UNMOT 44 Beobachter entsendet werden, unter der Voraussetzung, daß der Waffenstillstand fortgesetzt und freie Wahlen vorbereitet werden.

2.3.2 Gliederung von UNMOT

Die UNMOT – Mission gliedert sich in ein Hauptquartierselement, einen militärischen und einen zivilen Bereich, sowie einer Verwaltungskomponente. Der Head Of Mission (HOM) steht der Mission, als Gesandter des UNO Generalsekretärs für Tadschikistan, vor.

In den folgenden Ausführungen wird ein Schwergewicht auf den militärischen Bereich von UNMOT gelegt.



Am 16. Oktober 1996 waren in Duschanbe nachfolgend angeführte Nationen mit Militärpersonen an der UNMOT - Mission beteiligt:

- Bangladesch 7 Militärbeobachter
- Bulgarien 6 Militärbeobachter
- Dänemark 4 Militärbeobachter
- Jordanien 6 (1 General als Kommandant der militärischen Komponente [Chief Military Observer CMO] und 5 Militärbeobachter)
- Österreich 5 Militärbeobachter
- Polen 3 Militärbeobachter
- Schweiz 5 (2 Militärbeobachter, 2 Ärzte und 1 Sanitäter)
- Ukraine 3 Militärbeobachter
- Uruguay 5 Militärbeobachter

Die Militärbeobachter versehen ihren Dienst sowohl vom Hauptquartier aus, als auch von sogenannten »Team-Sites« (TS), die je nach Notwendigkeit an besonders sensiblen Abschnitten eingerichtet wurden bzw. werden. Jedem Team wird eine »Area Of Responsibility« (AOR) zugewiesen, innerhalb welcher der Dienst als Beobachter durchgeführt wird. Die Besetzung der TS erfolgt international, wobei jeweils mindestens vier Offiziere unterschiedlicher Nationen sowie

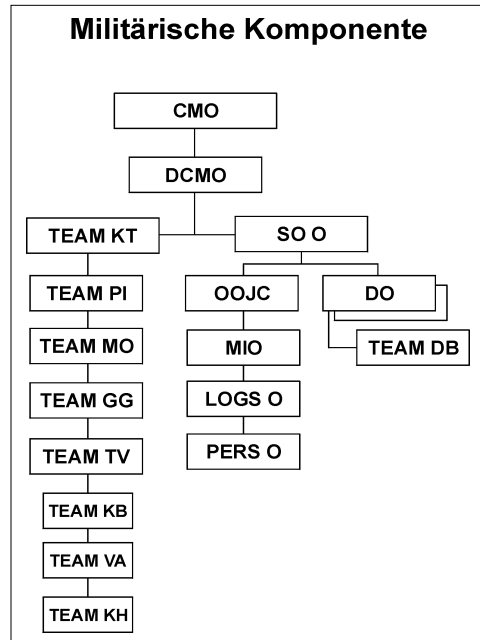
ein tadschikischer Dolmetsch ein Team bilden; einer der Offiziere wird vom Hauptquartier als »Teamleader« (TL) eingeteilt. Diese Entscheidung trifft der Chief Military Observer (CMO) oder dessen Stellvertreter.

Der jeweilige TL für das gesamte Team ist nicht nur in personeller wie materieller Hinsicht verantwortlich, er trägt auch gegenüber dem CMO die ungeteilte Verantwortung für die Qualität der Ausführung der jeweiligen Aufträge.

2.3.3 Aufgaben von UNMOT

Im wesentlichen hat UNMOT gemäß Resolution 968 vom 16. Dezember 1994 folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Unterstützung der in den Teheraner und Moskauer Verhandlungen des Frühjahres 1994 gegründeten gemeinsamen Kommission (Joint Commission [JC]) bei der Überwachung der Realisierung des Abkommens vom 17. September 1994. Die JC besteht aus je sieben hochrangigen Vertretern beider Streitparteien. Sie soll bei Verletzungen des Waffenstillstandsabkommens oder bei Unterdrückung einer der Volksgruppen, Geiselnahmen, Verschleppungen etc. gemeinsam die Sachlage erheben und durch Einflußnahme auf den jeweiligen Verantwortlichen eine friedliche Beilegung des Konflikts erzielen.
- Untersuchung von Waffenstillstandsverletzungen und Melden der Untersuchungsergebnisse an die vorgesetzte UN-Dienststelle und die JC.
- Zur-Verfügung-Stellen der UN-Dienste und Einrichtungen gemäß Abkommen vom 17. September 1994.
- Herstellen enger Kontakte zu den Streitparteien sowie anderen nationalen und internationalen Organisationen, den sogenannten »Friedenstruppen« der GUS-Staaten und der 201. russischen MotSchützenDivision, die im Grenzschutz gegen Afghanistan eingesetzt ist.



- Unterstützung der Bemühungen des Gesandten des UN-Generalsekretärs.
- Herstellen der politischen Zusammenarbeit und Unterstützung zur Koordination verschiedener Dienste und Einrichtungen, um schnelle humanitäre Hilfe der internationalen Gemeinschaft zu ermöglichen.

Mit den o.a. Ausführungen versuchte ich einen Überblick über die Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein zur UNMOT-Mission entsandter Militärbeobachter vorfindet und in dessen »Korsett« er seinen Auftrag zu erfüllen hat. Der Bürgerkrieg in Tadschikistan ist nicht nur ein Krieg ohne Fronten, sondern vor allem eine Auseinandersetzung um Einflußzonen hinsichtlich z.B. nationaler Interessen Rußlands, religiöser Interessen des Islam oder lokaler Interessen von Clans und Ethnien, der von unzähligen sogenannten »Warlords« geführt wird. Dies erschwert nicht nur die Umsetzung der Aufgaben jedes einzelnen Militärbeobachters, sondern stellt auch ein enormes Risiko für Leib und Leben dar. Dazu kommen noch die Herausforderungen, die durch die geographische Lage, das teilweise unwegsame Gelände und die extremen klimatischen Bedingungen hervorgerufen werden sowie die katastrophalen hygienischen Zustände, die durch die Zerstörung der Infrastruktur bedingt sind.

3. Der Einsatz aus der Sicht eines Betroffenen

3.1 »Streß« als allgemeiner Begleiter

Bei meinen früheren Einsätzen auf den Golanhöhen (1982) und in Zypern (1989/90) spielte im Vergleich zu Tadschikistan Streß eine eher untergeordnete Rolle, wenngleich man, rückwirkend betrachtet, zugeben muß, daß in der einen oder anderen Form Streß auch dort ein täglicher Begleiter im Aufgabenvollzug war.

Dr. B. Bierens de Haan schreibt in seinem Vorwort zu einer Publikation des ICRC (International Committee of the Red Cross) vom Dezember 1994, daß humanitäre Aktivitäten immer mehr Menschen in Zonen mit bewaffneten Konflikten bringen, wobei aber kaum Vorsorgen für eine psychologische Vorbereitung oder Begleitung getroffen werden. Er betont auch die Notwendigkeit der Kenntnisse über emotionelle Reaktionen und die Bedeutung des täglichen Umgangs damit. Gerade Einsatzorte wie etwa Tadschikistan erfordern eine ernsthafte Auseinandersetzung mit diesem Einflußfaktor.

Im wesentlichen kann Streß in drei große Gruppen eingeteilt werden (ICRC, 1994, S. 4):

- Elementarer oder Basisstreß,
- kumulativer oder anwachsender Streß,
- traumatischer Streß.

Ich möchte nun anhand einiger ausgewählter Beispiele den übergangslosen Verlauf vom Basis- zum traumatischen Streß, der dem Betroffenen während des Einsatzes interessanterweise nicht bewußt wird, beschreiben. Ich beziehe mich hier nicht nur auf eigene Erfahrungen, sondern auch auf Erkenntnisse, die ich aus Gesprächen mit Kameraden unterschiedlicher Nationen gewonnen habe.

3.2 Die Vorbereitung in Österreich

Nach Erfüllen der formalen Voraussetzungen für einen Beobachtereinsatz erfolgte im Oktober 1996 die Einberufung zum Kommando für Auslandseinsätze (Kdo AusLE) in Wien-Stammersdorf. In dieser Institution sollten alle administrativen und sonstigen Vorbereitungen für die Entsendung des vorgesehenen Personals geschaffen werden.

Anstatt einer eingehenden einsatzspezifischen Vorbereitung wurde jedoch aus meiner Sicht mit einer ausgesprochenen »Schmalspurvariante« das Auslangen gefunden. Dies fordert zu einer detaillierteren Darstellung heraus. Glücklicherweise war noch ein zweiter Offizier für Tadschikistan vorgesehen, und so konnten wir nach dem Motto »geteiltes Leid ist halbes Leid« die ersten Hürden auf dem Weg nach Zentralasien in Angriff nehmen.

Wer glaubt, wir hätten Paß, Reisedokumente wie etwa Aufenthaltsvisum für Tadschikistan, Durchreisegenehmigung durch Rußland und last but not least Flugtickets vom entsendenden Kommando erhalten, irrt gewaltig. Vielmehr mußten wir alles selbst organisieren und wurden als kleine Draufgabe zur Einholung des Aufenthaltsvisums auch noch in die Botschaft der Republik Tadschikistan im dritten Wiener Gemeindebezirk befohlen, die zu diesem Zeitpunkt nach Aussage eines Hausbewohners seit mindestens sechs Monaten nicht mehr existierte!

Aber selbst das hat die Verantwortlichen nicht aufgerüttelt, nein, wir erhielten, von der Auslandsabteilung des BMLV ein an die Botschaft der Russischen Föderation gerichtetes Schreiben und den Auftrag, uns in dieser einzufinden und

ein Visum für Tadschikistan zu beantragen. Die Russen fühlten sich aber nicht zuständig und verwiesen uns an die Tadschikische Botschaft in Bonn. Auch das war offensichtlich noch nicht genug, daß die Sache endlich seitens des BMLV in die Hand genommen worden wäre. Mit einem neuerlichen Schreiben ging es wieder Richtung Botschaft der Russischen Föderation, bis diese endlich die notwendigen Dokumente ausstellte.

Ich will damit sagen, daß das »ferne« und »fremde« Tadschikistan in den Denkstrukturen der für die Einsatzvorbereitung Verantwortlichen nicht ausreichend verankert war. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Situation in Tadschikistan erfolgte nicht, mit der einzigen Ausnahme der Kurzeinweisung durch einen aus Tadschikistan auf Heimaturlaub befindlichen österreichischen Offizier. So erfuhren wir wenigstens die grundlegendsten Dinge; aus heutiger Sicht jedoch zu wenig, um die mit dem bevorstehenden Einsatz zusammenhängenden Spannungen abbauen zu können.

3.3 Die Reise

Bis Moskau war die Reise problemlos, aber schon bei der Paßkontrolle am internationalen Flughafen Moskau traten die ersten Schwierigkeiten auf, da mein Kamerad noch einen alten (natürlich gültigen) Dienstaß hatte, für mich aber bereits der neue EU-Dienstaß ausgestellt worden war, wodurch sich die russische Zollbeamtin sichtlich irritiert fühlte. Leider konnte keine Konversation aufgenommen werden, da sie kein Wort Englisch sprach und wir nicht einmal kyrilisch lesen, geschweige denn Russisch sprechen konnten. Dafür wurden aber unsere Englischkenntnisse vor dem Einsatz auf Herz und Nieren überprüft.

Die Weiterreise erfolgte am nächsten Tag vom Moskauer Flughafen Domoedowo. Hier steigerte sich die Spannung, als der für die Gepäckaufgabe verantwortliche Schalterbeamte trotz vorhandener gültiger Dokumente die Mitnahme unserer Ausrüstung verweigerte. Erst nach Bezahlung eines fürstlichen »Schmiergeldes« bekamen die behördlichen Dokumente soviel Gewicht, daß es plötzlich kein Problem mehr gab. Dabei fiel aber vorerst gar nicht auf, daß nichts abgewogen bzw. die Mitnahme der Gepäckstücke in keiner Liste vermerkt wurde. Erst als wir uns in einer schier unglaublichen Menschenmenge vor einer Tupolev 156 der Tajik Air anstellen mußten, keimte der Verdacht auf, daß der Flug mit einer vermutlich schwer überladenen Maschine aufgenommen werden sollte. Als dann auch noch die Piloten mit einer unverkennbaren »Schnapsfahne« das Cockpit »besetzten«, erfasste uns trotz mehrfacher Einsatzerfahrung das schlei-

chende Gefühl von Angst in Form des berühmten eigenartigen »Ziehens« in der Blase. Ein Beispiel dafür, daß sich die psychische Belastung über das normale Ausmaß von »Reisestress« hinaus steigerte.

3.4 Ankunft in Duschanbe

Endlich in Duschanbe angekommen, wurden wir vom bulgarischen UN-Logistikoffizier und den beiden Österreichern, die wir ablösen sollten, abgeholt. Es war Nacht und regnete leicht, über der Stadt lag drückende Schwüle.

Nachdem der Logistikoffizier alle Formalitäten erledigt hatte und unser Gepäck auf zwei Landrover verladen war, führten uns unsere Kameraden zu einer Wohnung, die sie für uns vorerst angemietet hatten.

Wir waren ein wenig über die eigenwillige Fahrweise unserer Kameraden überrascht - viel zu hohe Geschwindigkeit fürs Stadtgebiet, Kreuzungen grundsätzlich bei Rot überfahren, etc. Auf unsere Reklamation hin wurden wir von den Kameraden auf die »nächtlichen Geräusche« aufmerksam gemacht. Erst jetzt vernahmen wir das Gewehrfeuer und uns wurde langsam aber sicher klar, daß wir hier einen UN-Einsatz der etwas anderen Art vor uns zu hatten. In diesem Augenblick erinnerten wir uns an Obstlt Sponner, einen österreichischen Beobachteroffizier, der nur wenige Monate zuvor im Feuer rivalisierender Gruppen ums Leben gekommen war.

3.5 Vorbereitung im UN-Hauptquartier Duschanbe

Die folgenden vier Tage sollten der Erledigung einiger administrativer Angelegenheiten und der Gewinnung eines Überblicks über UNMOT dienen. Zur Erläuterung der spezifischen Situation auch dazu einige Details:

- Der Personaloffizier (ein mit dem Königshaus verschwägerter Jordanier und vielleicht auch aus diesem Grund vom jordanischen General nie in der Zone eingesetzt gewesen) erklärte, daß die gefährlichsten Abschnitte im tadschikischen Bürgerkrieg die Räume Tavildara und Garm seien und uns eigentlich nur die Wahl zwischen einem dieser beiden Einsatzorte offenstehe. Es sei normal, neu ankommende Österreicher schon allein wegen der gebirgigen Struktur im Gebiet von Garm und Tavildara eben dort einzusetzen. Also nahm Capt. Al A. eine Münze und nach der Zuordnung von Kopf und Zahl war der Einsatz rasch entschieden. Mein Kamerad Mjr Otmar L. kam nach Tavildara, mein Einsatzort lautete Garm.

- Ein so gut wie nicht zu verstehender ziviler Kraftfahrstoffizier aus Jamaika sollte unsere Fahrkenntnisse überprüfen. Diese Überprüfung beinhaltete jedoch nur die Feststellung, wann der UN-Führerschein abholbereit sei und daß Schäden und Verluste nach dem Verursacherprinzip selbst getragen werden müßten. Erst später begriffen wir, wie verhängnisvoll diese Vorgangsweise war. Einige Kameraden waren in dem schwierigen Gelände fahrtechnisch hoffnungslos überfordert, und so führte diese leichtsinnige Führerscheinvergabe leider auch zu schweren Unfällen.
- Die weiteren Einweisungen - in die militärische Lage durch den Senior Operations Officer (SOO), in die politische durch einen Civil Affairs Officer (CAO) und in die Handhabung der Kommunikationsmittel (Satellintelefon und Satellitenfaxgerät sowie aller bei UNMOT in Verwendung stehenden Funkgeräte) - erfolgten in einem solchen Tempo, daß ohne ausreichende Vorkenntnisse wohl kein hoher Wirkungsgrad zu erzielen war. Vorallem eine eingehende Einweisung in die militärische Lage (Truppen, Truppenbewegungen, Gruppierungen und deren kommandomäßige Zugehörigkeit, Minenfelder, gesperrte Zonen, etc.) ist aber unerläßlich für neu-angekommene Militärbeobachter, da sie ja auch unerläßlich für die eigene Sicherheit ist.

Daß die o. a. Mißstände bei der Vorbereitung sehr wohl beseitigbar sind, bewies in weiterer Folge der stellvertretende dänische Kommandant, welcher den nach Tadschikistan entsandten Militärbeobachtern einen fundierten Überblick über das zukünftige Arbeitsumfeld zu geben vermochte.

3.6 Verlegung in den Einsatzraum

Am 22. Oktober 1996 wurden wir in unsere Einsatzräume verlegt. Die Fahrt zu dem ca. 200 km östlich von Duschanbe gelegenen Garm war sowohl von der Landschaft als auch von den vielen unterschiedlichen Menschentypen her, vor allem aber auf Grund der massiven Truppenkonzentrationen der tadschikischen Armee sehr beeindruckend. Je weiter wir uns aber Richtung Garm bewegten, desto öfter trafen wir auf bewaffnete check points (CP) der Muja-heddin.

In Garm angekommen, bezog das Team, bestehend aus einem bulgarischen Offizier, je einem Offizier aus Dänemark und Uruguay sowie einem tadschikischen Dolmetsch, ein altes Holz/Stein-Haus, das sich 50 m nördlich der Garmer Hauptstraße (mögliche Hauptstoßrichtung im Falle eines Angriffs auf Garm) und

in unmittelbarer Nähe des Gebäudes des Innenministeriums (MOI) befand, welches wiederum als Hauptquartier für die in Garm stationierten MOI-Truppen diente.

Zur Struktur der auf Regierungsseite eingesetzten Truppen muß erwähnt werden, daß die sogenannten »Powerministeries« - Verteidigungsministerium (MOD), Innenministerium (MOI) und Sicherheitsministerium (MOS) - jeweils eigene Truppenkörper unterhalten, die befehlsmäßig nur dem eigenen Ministerium unterstehen. Es gibt keinen übergeordneten Zusammenhang mit klar definierter Führungskette. Vielmehr bekämpfen sich fallweise regierungsseitige Truppen unterschiedlicher Ministerien, um regionalen Einfluß und Macht zu verstärken oder zu erweitern.

Im Oktober 1996 war Garm noch unter der alten staatlichen Verwaltung. Ein am 16. September 1996 zwischen den staatlichen Vertretern und Vertretern der UTO unter UN-Schirmherrschaft unterzeichnetes Abkommen sollte diesen Status quo garantieren.

3.7 Der Dienst in Garm und der AOR des Team Garm

Die Aufgaben, die wir von der TS Garm wahrzunehmen hatten, waren sehr vielschichtig. Vor allem war die Durchsetzung des »freedom of movement« als festgeschriebenes Recht für UNMOT von Bedeutung, zumal sich die in den Bergen operierenden Kämpfer der UTO oftmals nicht daran gebunden fühlten und die Bewegungsfreiheit der MILOB's eher als Instrument der Spionage sahen. Es war daher notwendig, durch regelmäßig durchgeführte Patrouillenfahrten Flagge zu zeigen sowie durch geschicktes Verhandeln das Mißtrauen abzubauen und die eigene Bewegungsfreiheit zu erhalten, was freilich nicht immer möglich war. Andererseits gab es immer wieder lokale Gefechte, die die Stabilität des »Garm-agreements« gefährdeten. Auch hier war nach Abschätzung des persönlichen Risikos und Freigabe durch das Hauptquartier zumindest der Versuch zu unternehmen, den mühsam errungenen Kompromiß um Garm zu erhalten. Selbstverständlich gab es den Grundsatz der Vermeidung unnötigen Risikos für UN-Personal, es bedarf aber nicht besonderer Phantasie, die Schwierigkeit bei der Umsetzung dieses Grundsatzes zu erkennen, vor allem dann, wenn dem UNMOT-Einsatz ein Mindestmaß an Sinnhaftigkeit verliehen werden sollte. Der Aufgabenvollzug stellte so für die unbewaffneten MILOB oftmals eine gewagte Gratwanderung dar. Dazu kamen auch die teilweise geringe Akzeptanz der UN und der oft schwer durchschaubare Wahrheitsbegriff beider Seiten. Auch wenn man

Sicherheitsgarantien seitens der zuständigen Ministerien oder der UTO Führung erhielt, war die Umsetzung bei den lokalen Kommandanten noch lange nicht garantiert.

Für die UNO-Beobachter in Tadschikistan gibt es keine entmilitarisierte Zone. MILOB's führen ihre Arbeit direkt vor Ort aus und leben daher zwangsweise in einer der Einflußzonen der Streitparteien. Das zwingt zu äußerst sensibler Auftragserfüllung, um nicht in den Verdacht der Spionage für die jeweils andere Seite zu geraten. Sind Beobachter einmal mit diesem Vorwurf konfrontiert, kann der Auftrag nicht mehr erfüllt werden. Ein Austauschen des Teams ist die Folge. Der gesamte Prozeß der Vertrauensbildung beginnt somit wieder von neuem. In einer kleinen (44-Mann) Mission muß sich jeder seiner Verantwortung bewußt sein, da ein Fehlverhalten unabschätzbare Folgen für die gesamte Mission haben kann.

An dieser Stelle soll auch die ungeklärte Landminensituation erwähnt werden. Die Verlegung von Landminen in Tadschikistan erfolgt grundsätzlich ohne Minenverlegungsplan - man beruft sich vielmehr auf Einzelpersonen (sogenannte Spezialisten), die aber aus unerklärlichen Umständen verschwunden sind (und mit ihnen offensichtlich das gesamte Wissen über die Minenfelder). Lüge oder Wahrheit?. Sowohl spielende Kinder als auch Kombattanten beider Seiten sind die Opfer. Es fehlt auch an Bereitschaft, ernsthaft an der Beseitigung dieser Situation zu arbeiten. Nicht selten werden MILOB's zu Helfern in der Not, um Verunglückten wenigstens ein Mindestmaß an Versorgung zu gewährleisten.

3.8 Der Fall von Garm

Am 1. Dezember 1996 griffen die Kämpfer der UTO um 0500 Uhr die Regierungstruppen in Garm an. Die Kampfhandlungen entwickelten sich dramatisch, zumal seitens der Regierung auch ein Zurückdrängen der UTO-Kämpfer mit MI-24-Kampfhubschraubern versucht wurde. Aus der TS konnte unser Auftrag somit nicht mehr erfüllt werden. Schließlich erhielten wir aus Duschanbe den Befehl, nach persönlicher Einschätzung der Lage zu handeln und uns bei der besten sich bietenden Gelegenheit aus Garm abzusetzen. Letztlich waren die Regierungstruppen nicht erfolgreich, Garm fiel in die Hände der Vereinigten Tadschikischen Opposition und das Garm-Agreement war das Papier nicht wert, auf dem es stand. An ein Evakuieren Richtung Duschanbe über die einzig mögliche Verbindungsstraße M41 war wegen der Versuche der Regierung, mit massivem Militäreinsatz das Vordringen der Mujaheddin Richtung Duschanbe zu

verhindern, nicht zu denken. Somit blieb uns nur noch die Möglichkeit, über eine Bergroute nach Kirgistan zu gelangen. Über Kirgistan und Usbekistan kamen wir von Norden (Ferganatal) wieder nach Tadschikistan und in weiterer Folge nach Duschanbe zum UN-Hauptquartier zurück. Bei unserer Ankunft stellten wir fest, daß auch alle anderen Teams aus Sicherheitsgründen zurückbeordert worden waren. Nun gab es vorerst eine kurze Pause, wobei der Erholungswert in Duschanbe aber nicht wirklich gegeben war.

3.9 Rückkehr nach Garm

Schon einige Tage nach unserer Ankunft in Duschanbe war klar, daß das Team Garm als einziges Team wieder zurückbeordert werden würde, weil dieser Abschnitt im Karategin-Tal nicht nur als sehr sensibel, sondern vor allem als »Gordischer Knoten« auf der Suche nach einer Lösung im jahrelangen Bürgerkrieg galt. Selbstverständlich war die Rückverlegung an Sicherheitsgarantien aller Parteien gebunden.

Diesmal sollten auch hochrangige Vertreter beider Seiten, unter anderem Mr. Amirkul Azimov, Vorsitzender des Rates zur Nationalen Aussöhnung, und Mr. Dawlat Usmon, Generalstabschef der Vereinigten Tadschikischen Opposition, mitverlegen. Für diese neue Mission erhielt ich das Kommando, und es erschien das Vorhaben relativ sicher, zumal ja die hochrangige Delegation mit im Konvoi war.

Allerdings sollten wir einmal mehr Anschauungsunterricht über die schwer durchschaubaren Zusammenhänge und die im Hintergrund ablaufenden Machtkämpfe erhalten. Die Delegation wäre uns bei einer regierungsseitigen Sperre vor einer Brücke über den Surchob-Fluß bei Saripul beinahe zum Verhängnis geworden, da die bereits stark unter Alkoholeinfluß stehenden Soldaten jeglichen Respekt, auch gegenüber der eigenen Delegation verweigerten, die Vertreter beider Seiten mit wüsten Beschimpfungen bedachten, wild um sich schossen und uns mit Hinrichtung bedrohten. In dieser Situation war ein olivgrüner Kleinbus (der, wie sich später herausstellen sollte, nur mit Frauen und Kindern besetzt war), so traurig es sein mag, unsere Rettung. Völlig ansatzlos wurde das Feuer auf den Bus eröffnet, wodurch wir unverhofft die Gelegenheit zur Flucht erhielten und auch nutzten.

Dem Leser könnten hier noch eine Vielzahl ähnlicher Erlebnisse geschildert werden. Ich glaube aber, aufgezeigt zu haben, wie das Umfeld aussieht, in dem der MILOB unter ständig steigendem Druck und Streß seine Aufgaben zu erfüllen hat. Trotzdem gelang es immer wieder im kleinen erfolgreich zu sein, wenn

etwa Splittergruppen Geiseln festhielten und aufgrund unseres Einsatzes die Freilassung erreicht werden konnte. Auch soll der Beitrag der UNO im Bereich des Kriegsgefangenen austausches nicht unerwähnt bleiben.

3.10 Geiselnahme durch die Bakhrom-Gruppe

Mein Einsatz in Garm endete unerwartet. Ich litt bereits seit mehreren Wochen an einer hartnäckigen Durchfallerkrankung, und so entschied das Hauptquartier, mich nach Duschanbe zu evakuieren, wobei der Transport auf dem Luftweg durchgeführt werden sollte. Ein UN-Flug ist aber an die Genehmigung der Streitparteien gebunden und diese wurde von der UTO, die weite Teile des Karategin in ihrer Gewalt hatte, verweigert. So wurde ein MILOB-Team bestehend aus einem Arzt, zwei Beobachteroffizieren und einem tadschikischen Dolmetsch in zwei Fahrzeugen Richtung Garm in Marsch gesetzt. Dieses für den MEDEVAC (Medical Evacuation) vorgesehene Team erreichte auch problemlos Garm, wo der Schweizer Militärarzt sofort mit der Untersuchung begann und meine Transportfähigkeit feststellte. Am nächsten Morgen, es war der 4. Februar 1997, starteten wir früh, um die zwar nur 200 km lange, aber durch die winterlichen Fahrverhältnisse teilweise schwer passierbare Strecke in einem Tagesmarsch bewältigen zu können.

Es sollte eine lange Reise nach Duschanbe werden. Bei Obigarm (ca. 80 km östlich von Duschanbe) gerieten wir in einen Hinterhalt der Bakhrom-Gruppe, die uns in eine aufgelassene Sendestation der ehemaligen UdSSR verbrachte und dort als Geiseln festhielt. Das Verhalten der Geiselnnehmer, die Art wie sie mit uns umgingen und die schier unerfüllbaren Forderungen nährten in uns die Sorge, unsere Heimat nicht mehr lebend zu sehen. Einige der Forderungen waren:

- Kein Angriff auf die Gruppe.
- Vertreter der Regierung mußten bis 5. Februar 0730 Uhr bei den Geiselnnehmern zwecks Aufnahme von Verhandlungen eintreffen.
- Dem Bruder Bakhroms, Rizvon Sadirov, sei die Einreise aus Afghanistan samt Bewaffnung und Leibwächter zu gestatten.
- Die Regierungen Tadschikistans und Rußlands stimmten der Öffnung eines Korridors zwischen Afghanistan und Tadschikistan zu, um die ungehinderte Einreise der in Afghanistan kämpfenden Mujaheddins samt Bewaffnung zu ermöglichen.

Vor allem der letzte Punkt der Forderungen war derart unerfüllbar, daß wir für unsere Zukunft das Schlimmste erwarten durften. Die Geiselnnehmer machten auch kein Hehl daraus, uns für ihre Ziele einzusetzen und gegebenenfalls auch zu töten.

Ein derartiger Brückenschlag wurde bereits im Frühjahr 1995 durch Rebellen versucht (siehe Punkt 2.2.4) und schon damals als massive Bedrohung der Interessen Rußlands in Zentralasien gewertet. Einen weiteren Versuch, diesen Korridor zu erhalten (Rußland spielt in diesem Zusammenhang schon auch deshalb eine zentrale Rolle, weil es doch die Hauptstreitmacht an der afghanisch-tadschikischen Grenze stellt) unternahm die Bakhrom-Gruppe im Dezember 1996, als die uns bei der Wiederherstellung der TS Garm unterstützenden Kameraden bei der Rückreise nach Duschanbe von eben dieser Gruppe abgefangen und als Geiseln genommen wurden. Damals waren die teilweise dramatisch verlaufenen Verhandlungen rasch zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt worden. Leichter erfüllbare Forderungen wurden zugestanden und bzgl. des Korridors auf die Komplexität der Problematik verwiesen; seien diesbezüglich ja auch Verhandlungen mit Rußland notwendig. Das Versprechen der tadschikischen Regierung, alles für die Öffnung des Korridors zu unternehmen, bewegte die Bakhrom-Gruppe schließlich, alle Geiseln freizulassen.

Schon bald erkannte Bakhrom Sadirov aber, daß eine Öffnung des Korridors niemals ernsthaft von der Regierung erwogen wurde, und so war er bei seiner zweiten Geiselnahme zu allem entschlossen, um einerseits die UNO unter massiven Druck zu setzen, andererseits die Regierung in die Knie zu zwingen.

Eine Sorge galt auch möglichen Versuchen, uns mit Gewalt zu befreien – eine derartige Aktion hätten wir mit Sicherheit nicht überlebt. Es war zwar eine interessante Erfahrung, daß man auch in ausweglos scheinenden Situationen nicht aufgibt und nach einer Möglichkeit des Entkommens sucht, aber leider war uns bald bewußt, daß jeder Versuch, aus dieser Zwangslage zu entkommen, einem Himmelfahrtskommando gleichgekommen wäre. Die Bakhrom-Gruppe führte uns ihre Entschlossenheit auch klar vor Augen. So mußten wir uns dürftig adjustiert vor unserer »Unterkunft« in den Schnee legen, während die Geiselnnehmer wie von Sinnen um uns herum schossen. Grund war der Versuch der Präsidentengarde (eine direkt dem Präsidenten unterstellte Einheit), die Bakhrom-Gruppe anzugreifen. Bakhrom hat unmißverständlich zu erkennen gegeben, daß bei Weiterführen des Angriffs alle Geiseln erschossen würden.

In solchen Momenten ist die Beherrschung der eskalierenden Gefühle lebensnotwendig. Hätte damals einer von uns die Nerven verloren und wäre zum Beispiel aufgesprungen (es gibt Studien, wonach etwa Soldaten im Krieg kurz vor einem Verteidigungskampf irrationale Handlungen setzen können, aus ihrer Stellung springen und in Feindesrichtung zu entfliehen suchen, was letztlich den sicheren Tod bedeutet) wäre es sein sicheres Ende gewesen.

Um sich unter solchen Umständen noch in der Hand zu haben, muß man eine neue Erfahrung machen, die uns verwöhnten Wohlstandsmenschen nicht so leicht fällt. Man muß aus- oder loslassen können. Einfach zur Kenntnis nehmen, daß der Mensch nicht ewig leben kann. Wahrlich nicht leicht, aber notwendig und vielleicht meine größte Erfahrung. Ich scheue mich nicht vor der Bemerkung, daß religiösen Menschen das Auslassen in einer Situation, in der man gezwungenermaßen beginnt, mit dem eigenen Leben abzuschließen, leichter fällt.

Glücklicherweise sind wir damals nach tagelangem Hoffen, Sich-selbst-Aufgeben und wieder Hoffen, noch einmal mit dem Schrecken davongekommen. Meine Freilassung erfolgte nach acht Tagen, die wohl zu den längsten meines Lebens zählen. Die UN hat auf diese Ereignissen mit der Evakuierung aller Teile von Tadschikistan in die usbekische Hauptstadt Taschkent reagiert, wo wir zirka zwei Monate auf eine Entscheidung aus New York warteten, wie es mit UN-MOT weitergehen solle.

An dieser Stelle muß das besondere Engagement des zur Zeit der Geiselkrise eingesetzten Kommandanten (acting commander) Col Jan A. besonders hervorgehoben werden. Die Professionalität, mit der er im Krisenstab agierte, rettete uns letztendlich das Leben. Dieser Mann hat, so wie wir während der gesamten Aktion kein Auge zugetan. Ihm gebührt - zumindest aus meiner Sicht - unser größter Dank!

3.11 Erste Reaktionen und Betreuung durch die UN nach der Freilassung aus der Geiselhaft

Der erste seelische Druck wurde nach der Ankunft im UN-Hauptquartier durch die Anwesenheit von während unserer Gefangenschaft eingeflogenen Verhandlungsspezialisten von Scotland Yard genommen, die in Zusammenarbeit mit dem UN-Krisenstab agierten. Ziel war, nach Erstellen eines Täterprofils die Verhandlungen mit Bakhrom so zu steuern, daß er mit dem Beginn der immer wieder angekündigten Exekutionen zuzuwarten bereit war und Zeit für eine Verhandlungslösung oder gegebenenfalls für die Vorbereitung und Durchführung eines

militärischen Befreiungsversuchs gewonnen werden konnte. Nachdem ich auf Grund meiner Erkrankung als erster im Austausch gegen Nahrungsmittel, Medikamente und Treibstoff freiverhandelt worden war, führten die Vertreter von Scotland Yard ein sogenanntes »hot debriefing« (=Nachbereitung bei noch nicht abgeschlossener Geiselnahme oder anderen vergleichbaren Situationen) durch. Es war für sie wichtig, möglichst genaue Informationen aus erster Hand zu erhalten:

- Wieviel Mann hat die Gruppe?
- Bewaffnung der Geiselnnehmer und physischer wie psychischer Zustand.
- Art der Unterbringung, Lage der Räume.
- Sind die Geiseln getrennt oder gemeinsam untergebracht, gefesselt, bewacht, beziehungsweise in welchem psychischen und physischen Zustand befinden sie sich?

Diese Liste läßt sich lange weiterführen. Das Ganze hatte aber auch einen psychologisch wertvollen Aspekt. Durch das notwendige Frage-Antwort- »Spiel« konnte ich mich unmittelbar nach der Freilassung intensiv mit dem Erlebten auseinandersetzen, obwohl ich es zum damaligen Zeitpunkt anders gewertet habe. Für mich stand nur die mögliche Hilfe für meine Kameraden im Vordergrund, und so konzentrierte ich mich auf jedes Detail, um den Verhandlern jede nur erdenkliche Einzelheit zu übermitteln.

Wie ich schon ausführte, wurde ich gemeinsam mit allen noch in Tadschikistan befindlichen internationalen Organisationen auf dem Landweg nach Taschkent evakuiert. Lediglich der im Dauereinsatz befindliche Krisenstab blieb in Duschanbe zurück und folgte erst nach Freilassung aller Geiseln.

Seitens der Schweizer Armee wurde ein Heerespsychiater nach Taschkent entsandt, um den befreiten Geiseln eine fachärztliche Nachversorgung zukommen zu lassen. Das war natürlich gut gemeint und beweist letztlich, daß extreme Streßbelastung von im Einsatz befindlichen Personen heutzutage ernst genommen wird. Allerdings war die Auswahl des Arztes unglücklich getroffen. Er sprach kaum Englisch und außer den Schweizer Kameraden konnte niemand Französisch. Also war die gute Idee mehr oder weniger ein »Schuß nach hinten«.

Im übrigen möchte ich aus meiner Erfahrung zum Thema der psychotherapeutischen Begleitung einige Anmerkungen machen.

Man muß Personen, die extremen Situationen ausgesetzt gewesen sind, Zeit lassen, zu sich selbst zu finden. Selbst wenn der Arzt deutsch gesprochen hätte, wäre damals aus uns nicht viel bis nichts herauszuholen gewesen. Es ist wichtig, eine solche Hilfe anzubieten, jedoch sollte deren Annahme sowohl von Zeitpunkt wie Umfang jedem einzelnen überlassen bleiben.

Nachdem feststand, daß UNMOT die Arbeit wieder aufnehmen werde, bin ich so wie meine Kameraden, die Bakhrom überstanden hatten, nach Heimaturlaub und Aufenthalt in Taschkent, wieder nach Tadschikistan zurückgekehrt, was vor allem bei meinen Verwandten auf Unverständnis stieß. Ich bin aber fest davon überzeugt, daß die beste Art, derartige Erlebnisse aufzuarbeiten, das neuerliche Annehmen der Herausforderung ist. Wenn man hier zurückzieht, begibt man sich ins »Out« und wird wohl lange mit sich selbst nicht ins Reine kommen, zumal Schuld- und Versagensgefühle einen rationalen Zugang zum Erlebten versperren.

Auch ersetzt das Gespräch mit den Kameraden, die das Schicksal mit einem geteilt haben, jede Gruppentherapie.

Das Wissen über bestimmte Reaktionen des Körpers und/oder der Seele nach traumatischen Erlebnissen halte ich für sehr wichtig, denn nur dann kann man beispielsweise Schlaflosigkeit als normale Reaktion erkennen und wird auch rascher wieder in die sogenannte Normalität zurückfinden. Die beste Therapie ist jedenfalls das neuerliche Annehmen der Herausforderung und das Aufarbeiten des gemeinsam Erlebten im Kameradenkreis. Dies beeinflusste maßgeblich meine Entscheidung, nach dem Erholungsurlaub in der Heimat wieder in den Einsatzraum zurückzukehren.

4. »Lehren« aus dem Einsatz

4.1 Allgemeines

Nach dem in der Einleitung angeführten »Beobachtermodell« soll jetzt der Versuch unternommen werden, sich in die beschriebenen und bewerteten Phänomene einzumischen. Es sind also Hypothesen darüber zu entwickeln, wie die Resultate des Aufgabenvollzugs im Sinne der Qualitätssicherung verändert werden könnten.

Vorerst soll vorsichtig die Frage nach einem allen Ereignissen zugrunde liegenden Muster gestellt werden. Oder verhält es sich - wie eingangs über den Zufall beschrieben - wie ein »zentrales Bergmassiv, das wir auf vielen Wegen umrunden, anscheinend aber nicht besteigen können«.

Ein abgehobener Blick auf die in den beschriebenen Phänomenen agierenden Personen läßt eine Gemeinsamkeit deutlich werden. Bildlich ausgedrückt, kann man Personen erkennen, über denen viele einzelne verschiedenfarbige »Kommunikationswolken« schweben, deren Zusammenprallen ein Gewitter von unvorhersehbar bedrohlichem Ausmaß anzukündigen scheint. Die Kommunikation scheint gestört zu sein. Um Kommunikationsstörungen beseitigen oder reduzieren zu können, sollte man vor allem das »Aufeinandertreffen« der verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen vor Augen haben. Es stellt sich die Frage des wechselseitigen Verstehens, aber nicht nur zwischen den Konfliktparteien und den Militärbeobachtern, sondern auch unter den Beobachtern und deren eigenen Interaktionspartnern, sei es im Heimatland oder im Rahmen der Vereinten Nationen. Ohne dieses wechselseitige Verstehen fehlt eine solide Basis einerseits für den Aufgabenvollzug, andererseits für das Entwickeln gemeinsamer Copingstrategien zur Bewältigung schwieriger physischer und psychischer Belastungssituationen. Das Individuum bleibt völlig auf sich selbst gestellt.

Nach Burkart (1998, S. 123) schaffen „erst ein Mindestmaß an Wissen um die individuellen Erfahrungen seines jeweiligen Gegenübers und eine daraus erwachsende Sensibilität für dessen (sprachlichen) Symbolvorrat; eine grundsätzliche Kenntnis des Wert- und Normgefüges sowie der Verhaltenserwartungen des jeweiligen Kommunikationspartners die Basis für Verständigung.“

4.2 Voraussetzungen für einen Beobachtereinsatz

Um an einem Beobachtereinsatz der Vereinten Nationen teilnehmen zu können, müssen derzeit formal folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Mindestens ein Einsatz als Offizier im Rahmen eines österreichischen UN-Bataillons (oder Einheit) im Ausland,
- Dienstgrad mindestens Hauptmann,
- Englischsprachkenntnisse der Leistungsstufe »C«,
- positiver Abschluß eines UN-Militärbeobachterkurses.

Grundsätzlich ist den geforderten formalen Voraussetzungen nichts hinzuzufügen. Die unmittelbare Vorbereitung auf den Einsatz sollte jedoch »einsatzgerechter« erfolgen. »Einsatzgerecht« im Sinne einer intensiven Auseinandersetzung mit möglichen Einsatzszenarien. Es gilt, Verständnis für die Einsatzregion mit ihren spezifischen geo- und demographischen Strukturen zu entwickeln, um eine Kommunikationsbasis herzustellen. Das Beherrschen russischer Grundkennt-

nisse wäre im konkreten Fall Tadschikistan genauso wichtig gewesen wie die Auseinandersetzung mit möglichen Copingstrategien, um den witterungsbedingten physischen Belastungen besser gewachsen zu sein. Ohne Verständnis für Land und Leute einschließlich der in diesem Fall äußerst komplexen geschichtlichen Entwicklung ist erfolgreiche Kommunikation nicht möglich. Die Interaktionen während der unmittelbaren Vorbereitung im Einsatzraum und auch anschließend während des Aufgabenvollzuges finden eigentlich ohne gemeinsames Medium statt. Für den jeweiligen Kommunikationspartner stellt sich das Problem der »Sprachlosigkeit«, weil er sich vom anderen nicht verstanden fühlt und somit die zu verarbeitenden symbolischen Mitteilungen (z.B. Sprache, Gesten, Handlungen) als fortwährende Bedrohung interpretieren kann. Dies führt zu einer seelischen Isolation, was die psychische und physische Belastung fortwährend steigert. Es ist klar, daß es unmöglich ist, alle in einem Einsatzfall möglichen Entwicklungen und Herausforderungen zu prognostizieren und daher auch trainieren zu können.

Jedenfalls sollte planspielartig auch »Unmögliches« angedacht werden, eine psychologische Vorbereitung hinsichtlich Streßbewältigung stattfinden und die Auseinandersetzung mit dem Tod kein Tabuthema sein.

Es stellt sich überhaupt die Frage nach den sich ändernden Merkmalen künftiger friedenserhaltender Einsätze einschließlich der Auswirkungen auf die Vorbereitung.

Der mit internationaler Beteiligung durchgeführte Militärbeobachterkurs ist mit Sicherheit ein ausgezeichneter und aufwendig durchgeführter, der Planern und Lehrenden auch international Lob einbringt. Hier bekommt der Beobachter in gemischten Teams im allgemeinen das Rüstzeug für seinen späteren Einsatz. Natürlich kann nicht jeder Einsatzraum bis ins Detail mit Geschichte, politischen Hintergründen, militärischen Entwicklungen etc. analysiert werden, weil dadurch der Rahmen des Kurses mit Sicherheit gesprengt werden würde. Es sollte jedoch die Basis für eine intensive Auseinandersetzung mit dem künftigen Einsatzraum gelegt werden, die vor der Entsendung jedenfalls durchgeführt werden sollte.

Um den sich ändernden Rahmenbedingungen künftiger Einsätze gerecht zu werden, sollte auch eine curriculare Weiterentwicklung der Vorbereitungslehrgänge stattfinden.

4.3 Sinnhaftigkeit der Beobachtermission in Tadschikistan

In den vorangegangenen Kapiteln wurde über die Geschichte und Entwicklung des Landes, ethnische Gruppen sowie politische und militärische Strukturen beider Streitparteien und der Schwierigkeiten in der Auftragserfüllung durch Militärbeobachter berichtet. Es drängt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer reinen Beobachtermission und den Möglichkeiten der Überwachung von Verträgen auf. Untermauert soll dies durch eine schlagwortartige Schilderung der spektakulärsten Übergriffe UN-Personal der jungen Mission in Tadschikistan werden:

- Am 18. September 1995 kommt der österreichische Oberstleutnant Wolf Sponner, der die UN-Beobachtergruppe in Kurgan-Tjube geleitet hatte, ums Leben.
- Am 16. Dezember 1996 gerät ein UN-Konvoi auf der Fahrt von Garm nach Duschanbe in Geiselhaft der Bakhrom Sadirov Gruppe.
- Am 4. Februar 1997 gerät eine Beobachtergruppe mit einem Militärarzt erneut in die Gefangenschaft der Bakhrom Sadirov-Gruppe. Diesmal entwickelt sich die Geiselnahme so dramatisch, daß alle internationalen Organisationen in die usbekische Hauptstadt Taschkent evakuiert werden. In einer großangelegten Militäroperation gelingt es, einen Teil der Bakhrom Gruppe zu vernichten und Sadirov gefangenzunehmen.
- Am 23. August 1997 wird der UNMOT-Hubschrauber während des Fluges von Childara nach Garm von UTO Kämpfern beschossen. Dem Piloten gelingt eine Notlandung bei Komsomolabad.
- Bakhroms Bruder Rizvon führt eine neuerliche Geiselnahme durch, um seinen Bruder frei zu pressen. Im Dezember 1997 entschließt sich die Regierung zu einer Militäraktion, in deren Verlauf eine französische UN-Mitarbeiterin erschossen wird.
- Am 20. Juli 1998 wird die gesamte UN-Beobachtergruppe aus Garm erschossen.

Obwohl man in New York über die Entwicklung der Lage informiert war, konnte man sich außer auf Ausgangssperren (die natürlich nur für die Hauptstadt Duschanbe galten) und Aufstellen von Bewachungspersonal vor dem UN-Hauptquartier offensichtlich zu nichts anderem durchringen. Seitens der UN in Tadschikistan wurde jedoch alles unternommen um den Ernst der Lage zu dokumentieren:

Originalzitat aus code cable nach New York:

, While it is considered absolutely essential, to negotiate with both parties whenever the situation is escalating, it was again learned during the above mentioned hostage crisis, that Military Observers are exposed to extremely high risks and that only experienced officers are capable to succeed in the negotiations, thus putting always the same group of personnel in dangerous situations. It was learned from experience, that Field Commanders like Mr. Rakhmon Sanginov are extremely difficult to handle and only calm down when they recognize officers that already have dealt with them in the past. ‘

Wie also aus dem Fax ersichtlich, ist letztlich immer derselbe Personenkreis zum »Handkuß« gekommen, und so hat sich die ehemalige »Geiselgruppe« bei allen schwierigen Aufträgen wieder gefunden, weil vor allem die neuangekommenen MILOB's von den Ereignissen der letzten Wochen und Monate eher abgeschreckt wurden.

Auch aus einer weiteren Meldung an New York kann das erhöhte Sicherheitsrisiko entnommen werden:

Originalzitat aus code cable nach New York:

, The security situation for UNMOT personnel is worsening dramatically due to the inability of both parties to provide basic safety requirements. The road between Dushanbe and Tavildara is still controlled by various groups that frequently establish illegal checkpoints and harass the civilian population. The shooting against the UN helicopter is the best example how far people opposing the peace process are willing to go and similar incidents might happen as well in the future. Our team in Garm cannot be reached by road without an armed escort, but the maximum the Government usually is able to mobilize, is one car with two policemen, which is not considered sufficient. ‘

Diese Meldung stammt vom 23. August 1997, also zwei Monate nach Unterzeichnung des Friedensabkommens (27. Juni 1997), das bis heute nicht umgesetzt wurde.

Kritisch betrachtet, scheint auch die Kommunikation nach New York »gestört« zu sein.

4.4 Kompetenzen der Militärbeobachter im Aufgabenvollzug

Die Kompetenzen der Militärbeobachter sind in den Aufgaben für Tadschikistan in der Resolution 968, vom 16. Dezember 1994, beschrieben. Die Effizienz

der Umsetzung wird aber durch fehlende Machtmittel stark beeinträchtigt. Ein Grundsatz wie etwa »freedom of movement« liest sich zwar auf dem Papier gut, führt aber zu nichts, wenn durch lokale Kommandanten diese Bewegungsfreiheit beeinträchtigt wird. Der kluge MILOB wird sich aber hüten, sie trotzdem zu erzwingen versuchen. Ein derartiges Verhalten kann fatale Folgen haben. Beispiele dafür gibt es zur Genüge.

Es zeigt sich jedenfalls, daß MILOB's mit diplomatischen Geschick Situationen nicht nur besser beurteilen können, sondern auch durch geschickte Verhandlungsführung am ehesten zu notwendigen Informationen kommen. Für die Beurteilung, inwieweit diese Informationen brauchbar sind, bedarf es allerdings im Umgang mit den Menschen einer gewissen Erfahrung, die man erst mit der Zeit erwirbt.

Abschließend kann gesagt werden, daß die Kompetenzen der MILOB's im Aufgabenvollzug sehr von der Persönlichkeit jedes einzelnen abhängen. In der so unterschiedlich zusammengesetzten Militärbeobachtergruppe kommt dem Leiter eine formende Aufgabe zu. Es hat sich jedenfalls herausgestellt, daß jene Nationen, deren Offiziere über eine gute Ausbildung verfügen, in den hier geforderten Aufgaben ebenfalls hervorragende Leistungen erbrachten. Man sollte daher als Konsequenz daraus bei der nationalen Zusammensetzung darauf Rücksicht nehmen, auch wenn nach den Grundsätzen der Vereinten Nationen ein derartiges Vorgehen nicht vorgesehen ist.

5. Abschließende persönliche Empfehlungen

Als Anhalt für die Vorbereitung auf extreme Situationen im Rahmen des Aufgabenvollzuges, kann ich aus meiner Sicht folgende Ratschläge anbieten:

- Einsätze dieser Art sollten niemals aus rein finanziellen Überlegungen angestrebt werden. Wenn sie nämlich den Hauptgrund darstellen, besteht eine zu intensive Bindung an materielle Werte, wodurch ein möglicherweise notwendig werdendes Loslassen erheblich erschwert wird. Daraus könnte Fehlverhalten resultieren und letztendlich unabsehbare Folgen haben.
- Es ist wichtig, nicht vor Problemen in der Heimat zu fliehen. Problembehaftete Ehen oder Freundschaften heilen nicht durch Flucht vor ihnen. Vielmehr wird der Betroffene nicht vollen Einsatz bringen können, weil eben zuviel Ungeklärtes mitgetragen wird. Durch diese Belastung ist man in der Entscheidungsfähigkeit stark beeinträchtigt und gefährdet dadurch nicht nur sich selbst, sondern auch seine Kameraden.

- Wenn es wirklich zum Äußersten kommt, hilft der Glaube (sofern man einen hat) ganz entscheidend mit. Ich habe im Gespräch mit meinen Kameraden festgestellt, daß während der Geiselhaft, vor allem in der Situation, da wir, im Schnee liegend, die mögliche Exekution vor Augen hatten (es wurde ununterbrochen um und über uns geschossen) jeder auf seine Weise versuchte, Frieden mit sich selbst zu schließen. Diese Fähigkeit verhilft zu einer gewissen inneren Ruhe, die auch überlebensentscheidend sein kann. Wenn nur einer »durchdreht«, kann das für alle zum Verhängnis werden.
- Nach einer derartigen Zwangslage sollte man sich unbedingt wieder der Herausforderung stellen, um die persönliche Aufarbeitung des Erlebten zu ermöglichen. Ich halte nichts davon, danach »das Handtuch zu werfen«. Das Gespräch mit den betroffenen Kameraden in gelöster Atmosphäre ist die beste Psychotherapie.

Literatur

- Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft. Böhlau, Wien 1998.
- Lauxmann, Frieder: Der philosophische Garten, Spaziergänge durch Denklandschaften. DTV, München 1994.
- Glaserfeld, Ernst von / Ackermann, Edith: Dialoge – Heinz von Foerster, zum 85. Geburtstag. In: Müller, Albert et al (Hrsg): Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft. Springer, Wien 1997.
- Bischof, Henrik: Der Krieg in Tadschikistan. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Außenpolitikforschung. Studie zur Außenpolitik Nr. 71, Bonn 1996
- Fedtke, Gero: Der fast vergessene Krieg. In: Werk unbekannt
- Der Fischer Weltalmanach 1999, Zahlen, Daten, Fakten (Tadschikistan, Chronik)
- Neue Zürcher Zeitung (NZZ) vom 26 10 1998, Auf holprigen Strassen zum Frieden in Tadjikistan
- Itar-Tass, 25 08 1993 und 31 08 1993
- Izvestija, 19 04 1994
- Interfax, 24 08 1994
- ÖMZ Nr. 5/1994 und 1/1999, Internationale Rundschau
- ICRC-Publications, December 1994

Autorenprofil

Gottfried HOINIG

Ing., ADir., Mjr

Jahrgang 1953



- Absolvent der HTBL WIEN X; Höhere Abteilung für Gießereitechnik
- Absolvierter ORF-Lehrgang für »Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung«
- 03 02 1978 Abschluß der Ausbildung zum Lehrwart für Körperausbildung an der Bundesanstalt für Leibeserziehung
- 01 07 1977 bis 30 04 1983 Offizier auf Zeit (Vertragsbediensteter mit Sondervertrag) in folgenden Funktionen:
- EF ZgKdt in 4. AusbKp/LWSR 22
- Kdt WkstZg Wa & TO im VR 1
- Kdt WkstKp & TO im VR 1
- 01 05 1983 Übernahme in ein öffentlich rechtliches Dienstverhältnis
- 08 06 1983 Verleihung der Standesbezeichnung »Ingenieur«
- zur Zeit Leiter des selbständigen Referats für Ausbildungsplanung an der ThermilAk

Auslandseinsätze:

- 04 03 1982 bis 28 09 1982 UNDOF Syrien als ZgKdt (Bergzug)
- 20 06 1989 bis 07 08 1990 UNFICYP Zypern als Kdt Force-Reserve Element
- 15 10 1996 bis 17 10 1997 UNMOT Tadschikistan als Militärbeobachter



Problemfelder der Persönlichkeitsbeurteilung

Dr. Günther FLECK und Dr. Ludwig KRYSL

Einleitung

Man kann wohl davon ausgehen, daß Menschen schon immer bestrebt waren, ihre Mitmenschen einzuordnen und zu beurteilen. Sich ein Bild von anderen zu machen, hilft die sozialen Beziehungen überschaubar und transparent zu gestalten. Dabei findet sich der Wunsch, andere Personen besser zu verstehen, ebenso wie das Verlangen, andere möglichst total zu durchschauen. Es überrascht daher keineswegs, daß in diesem Zusammenhang auf alle denkbaren Hilfsmittel zurückgegriffen wird und dabei dem menschlichen Erfindungsgeist hier offensichtlich keinerlei Grenzen gesetzt sind. Die Hilfsmittel dazu beginnen dabei mit so obskuren Methoden wie Astrologie und Wahrsagerei, Irisdiagnostik und Graphologie und reichen bis zu sogenannten psychologischen Tests.

Neben diesen Methoden laienhafter Persönlichkeitsbeurteilungen begegnen einem aber auch die wissenschaftlichen Methoden der Psychologie. Diese finden sich einerseits in der Klinischen Psychologie und Gesundheitspsychologie, andererseits in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Im ersten Fall dienen sie der Erstellung von Diagnosen mit dem Ziel, das Verursachungsgefüge von psychischen Problemen bzw. Störungen zu erfassen, um, davon ausgehend, einen konkreten Behandlungsplan zu erstellen. Im zweiten Fall fungieren sie häufig als Mittel zur Beurteilung der Persönlichkeit eines Menschen im Rahmen eines Auswahlverfahrens.

Die einzelnen Schritte für eine wissenschaftlich fundierte Auswahl beinhalten die Erstellung einer Anforderungsanalyse, darauf aufbauend, die Klassifikation und Definition der geforderten Kriterien (Fähigkeiten), die Operationalisierung der Kriterien, die Erstellung einer Testbatterie und deren Validierung.

Jedem Auswahlssystem hat zunächst eine genaue Analyse der speziellen Anforderungen voranzugehen, denen zukünftige Bewerber einmal ausgesetzt sein werden. Die gleichsam willkürliche Verwendung von psychologischen Tests, die »schon irgendwie passen werden«, ist strikt abzulehnen. Diese leider noch immer vielfach anzutreffende Praxis ist pseudowissenschaftlich und völlig ungeeignet, sinnvolle diagnostische Informationen über Kandidaten zu erhalten. Als

Beispiele für spezifische Anforderungen an den Beruf des Offiziers seien genannt: Konzentriert arbeiten unter teilweise extremen Umgebungsbedingungen, Informationen unter teilweise erheblichem Zeit- und Entscheidungsdruck verarbeiten, hohe Streßtoleranz gegenüber psychischen und physischen Belastungen.

Nach erfolgter Anforderungsanalyse müssen Kriterien (Fähigkeiten) klassifiziert und definiert werden, die den Anforderungen so genau wie möglich zu entsprechen haben. Beispielhaft seien angeführt: Die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit mehreren Gegenständen und Vorgängen gleichzeitig zu widmen, Fähigkeit, richtig auf rasche Situationsänderungen zu reagieren, gute Gedächtnisfunktionen.

Liegt ein Katalog von definierten Kriterien vor, gilt es, diese operational zu fassen. Da die Begriffe nicht direkt beobachtbar sind, müssen ihnen beobachtbare Phänomene zugeordnet werden. Das bedeutet, daß genaue Indikatoren anzugeben sind, mit deren Hilfe ein bestimmtes Verhalten gemessen werden soll.

Diese Kriterien werden in eine Testbatterie integriert. Die einzelnen Aufgabenbereiche werden dabei nach bestimmten Verfahren zu Subtests bzw. Tests zusammengefaßt und ergeben letztlich das Gesamtbild einer umfassenden Testbatterie. Schließlich muß die so entwickelte Testbatterie einer entsprechenden Eichstichprobe zur Gewinnung von Normwerten vorgegeben und auf ihre Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Objektivität (= Kennzeichen der Testgüte) überprüft werden. Es folgt nun eine Diskussion von ausgewählten Problemfeldern bei der Beurteilung der Persönlichkeit, die auch dann anzutreffen sind, wenn ein Auswahlssystem gemäß den vorher angeführten Kriterien entwickelt wurde.

Besonderheiten der Testsituation

In der psychologischen Praxis sind grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Testsituationen zu trennen. So macht es einen fundamentalen Unterschied, ob ein Mensch auf Grund großen Leidensdrucks eine psychologische Praxis aufsucht oder aber sich einem spezifischen Auswahlverfahren unterzieht. Im ersten Fall wird professionelle psychologische Hilfe gesucht, im zweiten Fall stellt sich jemand einer Bewährungssituation, um zum Beispiel zu einer bestimmten Ausbildung zugelassen zu werden oder eine bestimmte berufliche Position zu erlangen.

Im Rahmen der psychologischen Hilfestellung dient die Diagnostik der Abklärung des Störungsbildes und als Ausgangspunkt für die Planung einer eventuellen Therapie. Die Beziehung zwischen Psychologen und Hilfesuchendem wird

idealerweise in ein Vertrauensklima eingebettet sein, das heißt, der Patient wird sich mehr oder weniger öffnen. Die Erwartungen beiderseits korrespondieren ergänzend: Der Patient erwartet Hilfe, der Therapeut erwartet die Annahme der Hilfe.

Im Rahmen der Bewährungssituation dagegen dient die Diagnostik der Beurteilung des Kandidaten hinsichtlich der geforderten Fähigkeiten. Das Ergebnis des Beurteilungsprozesses führt in der Regel zu einem Gutachten, das, je nach Fragestellung, zum Beispiel eine bestimmte Berufseignung oder aber auch Arbeitsunfähigkeit konstatiert. Hier liegt eine grundsätzlich andere Dynamik vor, als in der oben dargestellten Hilfesituation. Der Klient weiß, daß das Gutachten entweder zu seinen Gunsten ausfallen oder ihm zum Nachteil gereichen kann. In diesem Fall treffen folgende Erwartungen aufeinander: Der Bewerber geht davon aus, daß der Psychologe etwas über ihn herausfinden möchte und dies für sein Gutachten verwenden wird. Verständlicherweise werden die meisten Kandidaten versuchen, den bestmöglichen Eindruck zu machen bzw. sich so darstellen, wie sie glauben, daß es von ihnen erwartet wird. Dies führt mitunter zu einer falschen Selbstdarstellung bzw. zur Verschleierung von ungünstigen »Charaktereigenschaften«. Der Diagnostiker wiederum nimmt an, der Klient werde sich vermutlich bewußt und vorsätzlich in einer bestimmten für ihn günstigen Weise darstellen.

Das Problem, das sich dabei ergibt, besteht darin, daß der Aufbau eines Vertrauensklimas nur bedingt bzw. gar nicht möglich ist. Ein Patentrezept zur Lösung gibt es nicht. Eine gewisse Entschärfung kann darin bestehen, eindeutige Regeln im gegenseitigen Umgang miteinander festzulegen. Das bedeutet unter anderem Testfairness, klare Offenlegung der Beurteilungskriterien, Ergebnismitteilung und, wenn möglich, eine ergänzende Beratung. Vor allem gilt es zu verhindern, den Kandidaten lediglich als »dinghaften Datenlieferanten« zu betrachten (vgl. Fleck, 1999). Dieses mechanistische Bild vom Menschen ist auch heute noch in den naturwissenschaftlich dominierten Human- bzw. Verhaltenswissenschaften anzutreffen.

Psychodiagnostische Verfahren

Der Großteil der heute noch immer verwendeten Persönlichkeitstests beruht aus wissenschaftstheoretischer Sicht auf antiquierten Annahmen über den Menschen. Die meisten, die üblicherweise in Form von Fragebögen vorgegeben werden, fußen auf der sogenannten eigenschaftszentrierten Persönlichkeitsauffassung.

Demnach ist der Mensch aufgrund bestimmter Eigenschaften beschreibbar und sein Verhalten daraus auch erklärbar. Diese Auffassung geht von konstanten und situationsunabhängigen Eigenschaften aus (s.z.B. Cattell, 1965; Eysenck, 1976; Guilford, 1959; McCrae & Costa, 1995). Dabei werden einer Person bestimmte Eigenschaften in einem bestimmten Ausmaß zugeschrieben. Das würde bedeuten, daß ein Mensch in einer Vielzahl von Situationen immer wieder dasselbe Verhalten zeigen müßte. Diese Auffassung wurde vielfach kritisiert und durch empirische Studien auch grundsätzlich in Frage gestellt (s.z.B. Jütteman, 1995; Plaum, 1992; Thomae, 1996).

Im Gegensatz dazu ist der Mensch offensichtlich in eine untrennbare Wechselbeziehung mit seiner Umwelt eingebunden. Das Verhalten wird immer auch von situationsspezifischen Faktoren mitbestimmt: Es gibt keine »Nicht-Situationen«. So ist gerade die Fähigkeit des Menschen, entsprechend der Gefordertheit der Lage flexibel zu reagieren, ein weithin anerkanntes Kennzeichen psychischer Gesundheit (Paulhus & Martin, 1988; Wachtel, 1973). Diese situative Anpassungsfähigkeit wurde durch zahlreiche Studien in den unterschiedlichsten Bereichen immer wieder bestätigt (s.z.B. Argyle, 1969; Thomae, 1996).

In Hinblick auf das soziale Verhalten prägte Willi (1975) den Begriff der »Interaktionspersönlichkeit« und beschrieb diese wie folgt: „Jeder erlebt und verhält sich als Persönlichkeit anders, je nachdem, mit welchem Partner er in Interaktion steht. So fühlt er sich zum Beispiel einem Partner A gegenüber überlegen und groß, einem Partner B gegenüber aber klein und minderwertig, mit Partner C wird er zum Wortführer und Geschichtenerzähler, mit Partner D dagegen fühlt er sich befangen und gehemmt, Partner E weckt in ihm das Bedürfnis, zu helfen und zu trösten, bei Partner F fühlt er sich geborgen, vom Partner G erhält er die Führungsfunktion übertragen, Partner H unterzieht (= fügt; Anm. d. A.) er sich freiwillig, mit Partner I verhält er sich neurotisch, mit Partner K dagegen durchaus gesund“ (S. 181). Diese Flexibilität wird jedoch durch die herkömmlichen Persönlichkeitstests überhaupt nicht erfaßt. Dies ist neben anderen kritischen Einwänden einer der wichtigsten.

Ein weiteres Beispiel, das den Einfluß von Umgebungsbedingungen auf das Verhalten recht drastisch vor Augen führt, ist das Phänomen des »Trainingsweltmeisters«. Dabei handelt es sich um Spitzensportler, die zwar während des Trainings Bestleistungen zu erbringen imstande sind, jedoch in der echten Wettkampfsituation versagen. Analoge Phänomene konnten auch in anderen Lebensbereichen beobachtet und bestätigt werden.

In der Folge wurden neuere psychodiagnostische Ansätze entwickelt, die der Situationsabhängigkeit des Verhaltens Rechnung tragen (s.z.B. Paulhus & Martin, 1987, 1988; Thomae, 1996). In Hinblick auf das Phänomen des »Trainingsweltmeisters« führte dies zur Entwicklung des Konzeptes der Ergopsychometrie (s. Guttman, 1982, 1988). Dies bedeutet die Vorgabe bestimmter Tests unter Neutralbedingungen sowie unter physischer bzw. psychischer Belastung. Eine solche Teststrategie erweist sich als notwendig, da eben gezeigt werden konnte, daß die Leistung bestimmter Personen unter Belastung sinkt, während andere auf Belastung mit einer Leistungssteigerung reagieren.

Darüber hinaus ist ein weiterer legitimer Kritikpunkt, der gegen gewisse psychodiagnostische Methoden erhoben werden kann, die Überbetonung der Quantifizierung. Die Tests werden vielfach zu Wahrheitsfindungsinstrumenten hochstilisiert, berechnete Einwände häufig ignoriert. Im Zeitalter der Zahlengläubigkeit werden statistische Daten oft ungeprüft akzeptiert und Scheinquantifizierungen als solche nicht erkannt. Des weiteren werden Testergebnisse, die in Laborsituationen gewonnen wurden, oft in unzulässiger Weise auf andere Bereiche übertragen.

Diagnose versus Prognose

Vielfach wird vom Psychologen im Einzelfall eine Prognose in Hinblick auf ein bestimmtes Kriterium erwartet bzw. verlangt. So sollen z.B. der Therapieerfolg bei einem Patienten, die Berufseignung eines Schülers oder die Gefahr der Rückfälligkeit bei einem Triebtäter auf Grund einer eingehenden psychologischen Diagnostik vorhergesagt werden. Hierbei erfolgt eine Gleichsetzung von Diagnose und Prognose, die von zahlreichen Autoren zu Recht kritisiert wird.

So bemerkt etwa Plaum (1992) hierzu: „Unabhängig von verschiedenen Ansichten zum Problem des Determinismus bzw. Indeterminismus (...) muß man zunächst einmal konstatieren, daß sichere Prognosen im Einzelfall oft unmöglich sind. Sei es nun aufgrund nichtdeterministischer Prozesse oder weil die vielfältigen Ursachen nicht alle feststellbar sind und die Gesamtheit ihrer Auswirkungen hinsichtlich künftiger Ereignisse nicht zu überblicken ist – sowohl im Alltag als auch in der Wissenschaft gelingt die Vorhersage konkreten Verhaltens eines Menschen keineswegs in einer für alle praktischen Zwecke befriedigenden Weise“ (S. 41). An späterer Stelle fährt Plaum fort: „Der Einzelfall ‚steht‘ – nach einer hinreichenden Informationsgewinnung – gewissermaßen greifbar vor dem Psychologen, der Lebenslauf der beteiligten Individuen ist wenigstens im Prinzip über-

schaubar, ebenso ihre situativen bzw. Umwelt-Bedingungen. Was die Zukunft betrifft, so kann jedoch niemand (natürlich einschließlich des Psychologen) wissen, welche unvorhersehbaren Ereignisse (z.B. Krankheiten, Todesfälle, Katastrophen, Konflikte mit dem ‚Gesetz‘ oder auch berufliche Chancen, Ortsveränderungen, Liebesbeziehungen usw.) eintreten werden“ (S. 42). Aus den genannten Gründen sind daher nach Plaum diagnostische und prognostische Gesichtspunkte strikt voneinander zu trennen.

Für die psychologische Praxis stellt sich konsequenterweise nun die Frage, inwieweit die Diagnostik überhaupt noch sinnvoll ist, wenn die Prognose im Einzelfall derartige Probleme aufweist. Sollte man dann nicht gleich ganz darauf verzichten? Welchen Sinn haben dann überhaupt noch eignungsdiagnostische Auswahlverfahren? Oberflächlich gesehen, könnte man sich zu einer Bejahung der Frage hinreißen lassen. Es gilt jedoch, den Stellenwert zu prüfen, den die Diagnose einzunehmen vermag, und zwar auch dann, wenn die (überzogenen) Ansprüche einer Verhaltensvorhersage nicht erfüllbar sind (vgl. Jüttemann, 1984).

Es leuchtet unmittelbar ein, daß bestimmte Menschen für die Erfüllung bestimmter Aufgaben sowohl gute als auch schlechte Voraussetzungen mitbringen, sich in ihren »Begabungen« also unterscheiden. Des weiteren liegt es auf der Hand, daß man sich in heiklen Situationen oder Problemlagen lieber einem Menschen anvertraut, der für die erforderliche Hilfe über entsprechendes Wissen und Können verfügt. So gehen vermutlich die meisten Menschen im Fall einer ernsthaften Erkrankung eher zu einem gut ausgebildeten Arzt als zu einem Kurfürscher oder Zauberer. Gleichwohl weiß man aber, daß auch der Experte keineswegs ein hundertprozentiger Garant für Heilung ist.

Überträgt man diese Betrachtungen auf die Eignungsdiagnostik, so ergibt sich von selbst, daß für qualifizierte und verantwortungsvolle Positionen (wie z.B. Offizier, Pilot, Lehrer, Arzt, Manager) man jene Kandidaten auszuwählen bestrebt ist, bei denen das hierfür nötige Fähigkeitsspektrum möglichst gut ausgeprägt ist. Will man diese Auswahl sinnvollerweise weder dem Glück, dem Schicksal, noch dem Zufall überlassen, so bleibt als Alternative dazu nur ein fundiertes Vorgehen. Die wissenschaftliche Diagnostik hat somit einen begründbaren Stellenwert, obgleich zu unseren existentiellen Gegebenheiten nicht zu leugnende Ungewißheiten und Unsicherheiten zählen. Gewisse Probleme, die aus der Anwendung von traditionellen Methoden (z.B. Persönlichkeitsfragebögen) resultieren, lassen sich mit einer anderen Methode zufriedenstellender lösen – dem Assessment-Center. Diese Methode bedarf allerdings eines größeren Aufwandes.

Das Assessment-Center (AC) als ein neuerer Ansatz der Persönlichkeitsbeurteilung

Ein AC ist ein multiples eignungsdiagnostisches Beurteilungsverfahren zur kontrollierten und systematischen Feststellung von Verhaltensleistungen mehrerer Kandidaten in Hinblick auf anforderungsrelevante Merkmale und Fähigkeiten (s.z.B. Fisseni & Fennekels, 1995; Jeserich, 1981; Obermann, 1992; Schuler, 1987).

Diese sind etwa:

- Durchsetzungsvermögen,
- Kooperationsfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit und
- soziale Kompetenz.

Diese Fähigkeiten werden häufig als »Schlüsselqualifikationen« bezeichnet. Zur Ermittlung der Anforderungen ist die Frage zu stellen: Welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen sind für Erfolg oder Mißerfolg am betreffenden Arbeitsplatz (der Position) ausschlaggebend?

Aus einer genauen Analyse der mit der Position verbundenen Aufgaben (Arbeitsplatzanalyse) sollen die damit verbundenen Anforderungen abgeleitet werden, um schließlich ein Anforderungsprofil zu erhalten.

Fachliche Qualifikationen werden vorher festgestellt und bilden eine Voraussetzung für die Teilnahme an einem AC (vgl. Arbeitskreis Assessment-Center, 1995, 1996).

Insgesamt werden also mehrere Kandidaten von mehreren Beobachtern in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen hinsichtlich bestimmter Anforderungen nach festgelegten Regeln beurteilt. Der gesamte Ablauf wird durch einen Moderator geleitet. Die Dauer beträgt meist 2 bis 3 Tage.

Die Beurteilungssituationen sind individuell auszuführende Arbeitsproben (z.B. Organisations- und Planungsaufgaben, Analysen...), Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgabe, Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- und/oder Kooperationscharakteristik, Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele (z.B. Verkaufsgespräch, Konfliktgespräch), Selbstpräsentation, Wirtschaftsspiele (Fallstudien), Fähigkeits- und Leistungstests sowie Persönlichkeits- und Interessentests. Wesentliche Grundsätze des AC sind Verfahrensvielfalt, Anforderungsnahe,

Beobachtungs- bzw. Verhaltensnähe, Beobachervielfalt, Beurteilerkonferenz sowie Information und Rückmeldung.

Verfahrensvielfalt bedeutet, daß ein bestimmtes Merkmal (z.B. Selbstsicherheit) in wechselnden Situationen (z.B. Gruppendiskussion, Persönlichkeitstest, Selbstpräsentation, Rollenspiel) beobachtet und bewertet wird. Die Leistungen, die verlangt werden, sind den Anforderungen der Zielposition möglichst ähnlich zu wählen.

Beobachtungs- bzw. Verhaltensnähe heißt die Übungssituationen so zu konstruieren, daß beobachtbare Verhaltenskorrelate der festzustellenden Merkmale evoziert bzw. gezeigt werden können. Beobachervielfalt bedingt, daß das Verhalten der Kandidaten von mehreren Beobachtern festgestellt wird. Als Beobachter fungieren neben einem Assessment-Experten (z.B. einem Psychologen) Mitglieder des Unternehmens, welche die Zielposition gut kennen und ein bis zwei Hierarchiestufen darüber stehen.

Beobachtung und Beurteilung werden strikt getrennt. Am Ende des AC werden für jeden Kandidaten die Beobachtungen der Beobachter zusammengefaßt und schließlich zu einer Beurteilung verdichtet, auf die sich die Beobachter in einer Beurteilerkonferenz einigen müssen.

Das Prinzip von Information und Rückmeldung besagt, daß alle Kandidaten über die Anforderungen (siehe unten) informiert werden, vor Beginn des AC einen detaillierten Ablaufplan über das AC erhalten und abschließend eine Rückmeldung über ihre Leistungen.

Nicht zu unterschätzen sind beim AC die Kernprobleme, wie etwa die Ermittlung der Anforderungen (siehe oben), dazu noch die Entwicklung bzw. Auswahl von Übungen und Tests, das Vorbereiten der Beobachtungskategorien, das Training der Beobachter sowie die Organisation und die Planung des Ablaufes.

Conclusio

Die Erörterung einiger ausgewählter Problemfelder der Persönlichkeitsbeurteilung im Rahmen von eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren soll dazu beitragen, sich der Komplexität dieses Themas bewußt zu werden und dadurch zu verhindern, naiven bzw. reduktionistischen Annahmen über die Persönlichkeit des Menschen aufzusitzen. Das Festhalten an einem wissenschaftlich begründeten Auswahlverfahren ist jedoch notwendig, möchte man nicht der Willkür Tür und Tor öffnen. Gleichwohl gilt es, den überzogenen Ansprüchen einer vielfach ge-

wünschten und auch häufig geforderten Verhaltensvorhersage in bezug auf den Einzelfall entgegenzuwirken, die sich offensichtlich an dem Motto »Wissen wir nicht alles, so wissen wir eigentlich nichts« orientiert. Das Assessment-Center erscheint für die Lösung bestimmter Probleme, die die klassischen Methoden (z. B. Persönlichkeitsfragebögen) mit sich bringen, als ein hierfür geeignetes Mittel, sofern mit entsprechender Sorgfalt vorgegangen wird. Die kritische Reflexion und Akzeptanz von auftretenden Problemen, Grenzen und Einschränkungen trägt dabei wesentlich zur Qualitätssicherung bei, indem utopistische Erwartungen und pseudowissenschaftliche Aussagen als solche entlarvt werden.

Literatur

- Arbeitskreis Assessment-Center. (Hrsg.). (1995). *Assessment-Center in der betrieblichen Praxis. Erfahrungen und Perspektiven*. Hamburg: Windmühlverlag. 2. Verb. Auflage, Band 1.
- Ders. (1995). *Assessment-Center auf dem Prüfstand*. Hamburg: Windmühlverlag. Band 2.
- Ders. (1996). *Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung*. Hamburg: Windmühlverlag. Band 3.
- Argyle, M. (1969). *Social interaction*. London: Methuen.
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Harmondsworth: Penguin.
- Eysenck, H. J. (1976). *The measurement of personality*. Lancaster: MTP Press.
- Fisseni, H.J. & Fennekels, G.P. (1995). *Das Assessment-Center*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fleck, G. (1999). *Erkenntnishaltungen und ihre affektive Seite: Eine psychologische Analyse*. In Löffler, W. & Runggaldier, E. (Hrsg.). *Vielfalt und Konvergenz der Philosophie* (S. 140-144). Wien: Holder-Pichler-Temsky.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw Hill.
- Guttman, G. (1982). Ergopsychometry - Testing under physical or psychological load. *The German Journal of Psychology* 6, 141-144.
- Guttman, G. (1986). *Ergopsychometric testing: Predicting and actualizing optimum performance under load*. In Appley, M. H. & Trumbull, R. (Eds.). *Dynamics of stress: Physiological, psychological, and social perspectives* (pp. 141-155). New York: Plenum Press.

- Jeserich, W. (1981). *Mitarbeiter auswählen und fördern (AC-Verfahren)*. München: Hanser.
- Jüttemann, G. (1984). *Klinisch-psychologische Diagnostik in neuer Sicht*. In Jüttemann, G. (Hrsg.). *Neue Aspekte klinisch-psychologischer Diagnostik* (S. 35-60). Göttingen: Hogrefe.
- Jüttemann, G. (1995). *Persönlichkeitspsychologie. Perspektiven einer wirklichkeits gerechten Grundlagenwissenschaft*. Heidelberg: Asanger.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. jr. (1995). Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality Psychology* 9, 231-252.
- Obermann, C. (1992). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Paulhus, D. L. & Martin, C. L. (1987). The structure of personality capabilities. *Journal of Personality and Social Psychology* 52, 354-365.
- Paulhus, D. L. & Martin, C. L. (1988). Functional flexibility: A new conception of interpersonal flexibility. *Journal of Personality and Social Psychology* 55, 88-101.
- Plaum, E. (1992). *Psychologische Einzelfallarbeit*. Stuttgart: Enke.
- Schuler, H. (1987). *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thomae, H. (1996). *Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wachtel, P. L. (1973). Psychodynamics, behavior therapy, and the implacable experimenter: An inquiry into the consistency of personality. *Journal of Abnormal Psychology* 82, 324-334.
- Willi, J. (1975). *Die Zweierbeziehung*. Reinbeck: Rowolt.

Zusammenfassung

Der Wunsch, die Persönlichkeit von Bewerbern für bestimmte Berufe, insbesondere für Führungspositionen unterschiedlichster Art, adäquat beurteilen zu können, stellt ein wichtiges Anliegen der psychologischen Eignungsdiagnostik dar. Nach einer skizzenhaften Darstellung der Kriterien, denen ein wissenschaftlich fundiertes Auswahlssystem zu genügen hat, werden einige ausgewählte Problemfelder der Persönlichkeitsbeurteilung diskutiert. Dabei wird auf Besonderheiten der Testsituation, auf Grundannahmen der traditionellen Persönlichkeitsdiagnostik sowie auf die Kontroverse »Diagnose versus Prognose« Bezug genommen. Abschließend erfolgt die Erörterung des Assessment-Centers als ein neuerer Ansatz zur Persönlichkeitsbeurteilung, der geeignet erscheint, bei den ausgewählten Problemfeldern Lösungen anzubieten.

Summary

Adequate personality assessment of candidates for employment or training, especially for professions requiring leadership abilities, represents an important goal of psychological selection procedures. After giving a short survey of criteria necessary for a scientific selection system some problems of personality assessment will be discussed. Thereby, features of the testing situation, basic assumptions of traditional personality diagnostics, and contrasts of »diagnosis versus prognosis« are outlined. Finally, the assessment center as an actual approach of personality diagnostics is presented. The possible role of the assessment center to provide solutions to overcome the outlined problems is considered as well.

Autorenprofil

Günther FLECK

Dr. phil., Hauptmann der Miliz,

Jahrgang 1953



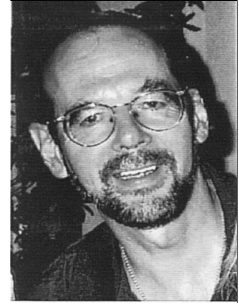
- Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe
- Verkehrs- und Luftfahrtpsychologe, Leiter des Referates für Spezielle Verkehrs- und Fliegerpsychologie im Heerespsychologischen Dienst des Bundesministeriums für Landesverteidigung
- Lektor für Psychologie der Wissenschaft am Institut für Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsforschung der Universität Wien
- Wissenschaftliche Arbeitsgebiete: Psychologische Streßforschung, psychologische Unfall- und Sicherheitsforschung, Methodologie und Methodik der Humanwissenschaften, Wissenschaftstheorie und Psychologie der Wissenschaft.

Autorenprofil

Ludwig KRYSL

Dr. phil., Hauptmann der Miliz,

Jahrgang 1945



- Ausbildung in Verhaltens-, Gestalt- und Gesprächstherapie
- Lehrtätigkeit an der Universität Salzburg
- Sozialempirische Tätigkeit in der BRD
- Dozent am Ausbildungszentrum für Führungskräfte einer Schweizer Großbank
- Leiter des Hauptreferats »Angewandte Forschung und Methodik« im Heerespsychologischen Dienst des Bundesministeriums für Landesverteidigung
- Wissenschaftliche Arbeitsgebiete: Neue Methoden der psychologischen Diagnostik, EDV-Einsatz in der Psychologie, Qualitätssicherung und Validitätskontrolle, Sucht- und Abhängigkeitsforschung.

Impressum

ARMIS ET LITTERIS

Militärwissenschaftliche Schriftenreihe des
FH-Studienganges »Militärische Führung«.

Medieninhaber und Herausgeber:

FH-Studiengang »Militärische Führung«
an der Theresianischen Militärakademie WIENER NEUSTADT
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.

Chefredakteur:

Mjr Mag. Franz EDELMANN
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.
Tel.: 02622-381/2151; Fax.: 02622-381/1701

Layout und Satz:

Bea Barbara PRAGER

Schlußredaktion:

OWm Red. Peter ZEHRER

Herstellung:

Heeresdruckerei, ARSENAL, 1030 WIEN, Kelsenstraße 4

Grundlegende Richtung:

ARMIS ET LITTERIS ist eine Publikationsreihe des FH-Studienganges »Militärische Führung« an der Theresianischen Militärakademie. Dem Grundsatz der Vielfalt der Lehrmeinungen verpflichtet, will ARMIS ET LITTERIS ein Forum zur militärwissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Lehre und Forschung am FH-Studiengang »Militärische Führung« bieten. Darüber hinaus werden vor allem die anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Lehrkörpers und der Studierenden präsentiert sowie die am FH-Studiengang verfaßten Diplomarbeiten vorgestellt.