

Mitt. Österr. Ges. Tropenmed. Parasitol. 6 (1984) 115–119

Aus dem Neurologischen Krankenhaus der Stadt Wien, Maria-Theresien-Schlüssel  
(Ärztlicher Leiter: Prim. Dr. H. Suchanek-Fröhlich)

# Auswahl und Placierung von Bewerbern für den Tropendienst

H. Suchanek-Fröhlich

## Einleitung

Das Versagen der psychologischen Untersuchungstechnik in positiver Hinsicht, d. h. die Auswahl Geeigneter, ist in letzter Zeit so oft diskutiert worden, daß ich mir ersparen kann darauf einzugehen. Nur in negativem Sinn können wir einigermaßen Aussagen machen, wobei wir vielleicht auch über das Ziel hinausschießen und manchen dennoch Geeigneten aussondern. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß wir die Kriterien, nach denen der Psychologe zu suchen hat, in Wirklichkeit noch nicht kennen.

Ich möchte daher hier auf einige Gesichtspunkte eingehen, die vielleicht geeignet sind, auf der Suche nach validen Kriterien hilfreich zu sein und die Untersuchungsmethodik auf Bahnen lenken könnten, die erfolgreicher sind als die derzeitigen.

Vier Eigenschaften erscheinen mir bedeutsam, wenn sich ein Mensch in ein ihm fremdes Milieu und Kulturgebiet begibt und dort erfolgreich mit Menschen zusammenarbeiten soll, die eine völlig andere Mentalität besitzen.

1. Freiheit
2. Ausgeglichenheit
3. Belastbarkeit
4. Toleranz

Unter *Freiheit* wollen wir nicht die Freiheit verstanden wissen, tun und lassen zu können, was uns im Augenblick bewegt, sondern die Freiheit von drängenden Bedürfnissen, deren Nichtbefriedigung einen solchen Grad von Unbehagen hervorruft, daß wir arbeitsunfähig werden, aber auch die Freiheit zur vollen Verantwortlichkeit für das eigene Tun. Die Tätigkeit des Europäers in den Tropen erfordert ständige Bereitschaft zu einsamen Entschlüssen und Anpassung an nicht verhersehbare Situationen. Nur wer dann wirklich frei ist, wird diesen Anforderungen gerecht werden können.

*Ausgeglichenheit* meint die Ausgewogenheit der persönlichen Antriebe, so daß keiner so hervorragt, daß ein Ausweichen in andere Bedürfnisbereiche unmöglich wird und das Gleichgewicht zu sehr gestört wird. Der Europäer im tropischen Einsatz ist neben dem „Kulturbringer“ und dem „Technikvermittler“ auch ein Repräsentant Europas und wird als solcher kritischer bewertet als ein Einheimischer. Er muß also in gewisser Hinsicht Vorbild sein, Vorbild im positiven Sinn, d. h. er muß unter Anerkennung der Umweltbedingungen, in denen er in den Tropen leben muß, der Versuchung widerstehen, als Einheimischer leben zu wollen (going native). Andererseits darf Machtstreben nicht dazu führen, daß er sich als „Minikaiser“ unter „Halbwilden“ fühlt.

Die *Belastbarkeit* ist ein weiterer wichtiger Faktor. Derjenige wird am besten den Belastungen seiner Aufgabe gerecht werden, der mit seiner Umwelt in Harmonie lebt, ohne seine Eigenpersönlichkeit aufzugeben. Belastbar sein heißt, möglichst frei zu

sein von der Neigung, in Konflikten mit Streß zu reagieren. Dieser Konfliktstreß wird umso heftiger sein, je mehr der Mensch die Gegebenheiten seiner Umwelt als Belastung und Frustration empfindet, je weiter er also von seiner Umwelt sich distanziert, anstatt sich mit ihr auszusöhnen bzw. überhaupt nicht in Widerspruch zu ihr zu kommen. Von diesem krankmachenden Konfliktstreß ist der durchaus positive Leistungsstreß sehr wohl zu unterscheiden. Zur Belastbarkeit gehört auch die Angstbewältigung. Jeder Mensch hat in kritischen Situationen reale Angst (die wir besser Furcht nennen) und jeder Mensch kennt die existentielle Angst, die immer ein Durchschlagen der Todesangst ist. Das ist hier nicht gemeint. Wir sprechen von jenen imaginären Ängsten, die wir am ehesten als neurotische Ängste bezeichnen können. Jeder Mensch hat solche Ängste. Nur dürfen sie nicht ein Ausmaß erreichen, das schon bei normalen Umweltbedingungen zu Panikreaktionen führt. Auch das Abgleiten in emotionalen Stupor, das „Panzern“, ist eine Fehlhaltung, die jederzeit aufbrechen kann und dann ebenfalls zu unkontrollierten Reaktionen führt.

Die *Toleranz* gegenüber anderen Normen, anderen Meinungen und anderen Lebensformen ist der vierte Faktor. Je starrer ein Mensch in sein Normensystem eingezwängt ist, desto eher werden diese Normen zerbrechen, wenn ihre Gültigkeit in Frage gestellt ist, und es wird ein Zustand der Anomie eintreten, der Selbst- oder Fremdaggression nach sich ziehen kann.

Wenn wir diese vier Eigenschaften auf einen Nenner bringen wollen, können wir sagen, der Mensch muß *gebildet* sein. Dabei meinen wir nicht das deutsche Bildungsideal eines Humboldt und seiner Nachfolger, jenes distanzierte „Über-dem-Alltag-Schweben“, das Eintauchen in Wissen und griechische Tradition, sondern eine echte Charakterbildung, eine Ausformung der ureigensten Wesenszüge des Menschen.

So gesehen verschiebt sich das Problem der Auswahl zu dem der Ausbildung. Es kann gar nicht oft genug betont werden, daß der einzige Weg, geeignete Kräfte für den tropischen Einsatz zu finden, den die Entwicklungsdienste der verschiedensten Länder bereits erfolgreich beschreiten, nämlich den der mehrmonatigen Ausbildung unter den Bedingungen eines intensiven Zusammenlebens.

Selbst das psychiatrische Gespräch, etwa in der Form, wie Allert und Tress und in modifizierter Form auch ich es angegeben haben, kann – auch wenn es sicher bessere Ergebnisse bringt als es die heutigen psychologischen Auswahlverfahren können – eine einmonatige gruppensdynamische Erfahrung bei Bewerber und Auswähler nicht ersetzen.

Wenn ich Ihnen nun – gewissermaßen als Paradigma – einen Bildungsweg schildern werde, so bin ich mir wohl bewußt, daß er in dieser Form für uns derzeit noch nicht gangbar ist. Aber das liegt an unserer Gesellschaftsstruktur und wird sich vielleicht – oder hoffentlich – bald ändern.

Was ich Ihnen nun vortragen will, ist der Weg des Kriegers bei den nordamerikanischen Indianern. Der Krieger ist kein Soldat. Er kämpft nicht gegen andere, sondern für sich und seinen Stamm. Sein Ziel ist es, seine Feinde, die nicht nur Menschen sind, sondern auch sonstige Widerstände, sich zu Freunden zu machen. Dabei wird er stets von einem Lehrer unterstützt und begleitet, also gebildet, geformt.

Vier Hauptfeinde kennt der Krieger:

1. Die Angst – Der Krieger muß lernen, sich seinen persönlichen Ängsten zu stellen und sie zu beherrschen, sie sich zu Freunden zu machen.

2. Die Klarheit – Er darf nie glauben, alles zu wissen, das endgültige Wissen zu haben, sondern muß immer alles in Frage stellen und damit offen sein für Änderungen.
3. Die Macht – Der Krieger darf nie der Verlockung verfallen, die ihm gegebene Macht zu mißbrauchen, um für sich oder andere persönliche Vorteile zu erreichen oder die Macht um ihrer selbst willen auszuüben.
4. Das Alter – Altern ist Bewegung und der Tod ist nur eine Veränderung. Wer aufhört sich weiter zu entwickeln, stirbt endgültig (er wird senil). Damit hat er aber seinen Lebensplan verworfen.

Aus der Internalisierung dieser Feinde ergibt sich die Haltung des Kriegers:

1. Die Verantwortung für die Harmonie der Natur,
2. der Vorsatz der Ehrenhaftigkeit,
3. die Haltung der Bescheidenheit,
4. die Zügelung des Temperamentes.

Mit dieser Haltung wird der Krieger lernen:

1. sich niemals selbst zu erschöpfen,
2. den Gegner immer richtig einzuschätzen,
3. niemals sich durch Ignoranz zu gefährden,
4. jede erforderliche Leistung zu erbringen.

Wenn der Krieger sich von anderen in Affekte treiben läßt, verliert er seine Balance.

Betrachten wir dieses System, das ich natürlich nur andeuten konnte, und vergleichen wir es mit den anfangs angeführten Faktoren, so geben sie uns ein Maß, wie weit der Mensch auf seinem „Weg des Kriegers“ fortgeschritten ist.

Ich gebe zu, daß diese Ausführungen etwas ungewöhnlich erscheinen müssen, aber wenn ich Sie auch nur ein bißchen zum Nachdenken darüber gebracht habe, so sind wir, glaube ich, einen Schritt weiter und vielleicht kann man auf diesem Fundament einige Methoden entwickeln, die mehr bringen als die bisher eingesetzten. Bis dahin wird wohl das psychiatrische Gespräch und die gruppendynamische Ausbildung der einzig gangbare Weg sein.

Doch nun zum zweiten Punkt meines Referates. Wesentlich mehr als bei der Auswahl können wir tun, wenn wir die Bewerber nach ihren Fähigkeiten und Wünschen einsetzen, d. h. Motivation und Werkfreude berücksichtigen.

Die Placierung eines Bewerbers im Einsatz erfolgt nun nicht durch einen Arzt oder Psychologen, sondern durch die Personalabteilung, in der leider oft Leute tätig sind, die von Psychologie wenig verstehen oder wenig halten. Umso wichtiger ist es, diese Menschen in den Kreis der Ausbildung einzubeziehen, um Verständnis für die hier wesentlichen Grundsätze zu erzielen.

Es führt sicher nicht zum Ziel, wenn man nur von den Notwendigkeiten des Einsatzes ausgeht. Ein schlecht besetzter Platz kann mehr Schaden anrichten als ein unbesetzter. Man komme nicht nur mit dem Argument, gewisse Dinge müßten gemacht werden und die Leute würden sich an die ungeliebte Arbeit schon gewöhnen. Erstens gibt es immer Bewerber ohne besondere Neigungen und Wünsche und zum zweiten kann man solche Arbeiten ja im Turnus von verschiedenen Leuten ausführen lassen. Betriebsklima ist immer die Summe der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder.

Ein in seiner Leistung oder Motivation frustrierter Bewerber wird niemals in der Lage sein, seine beste Leistung zu vollbringen.

Ich möchte hier nur zwei kleine Beispiele anführen:

Das erste: eine deutsche Firma in Afrika beschäftigte einen Mitbreiter, der aus Arroganz und Sturheit sich nicht auf die Bedingungen seines Einsatzes einstellen konnte. Er mußte von seinem Platz abgezogen werden. Aus falsch verstandener Kameradschaft übernahmen andere Kollegen seine Arbeit und der Beauftragte der europäischen Firma in der afrikanischen Hauptstadt löste seinen Vertrag nicht auf, sondern ließ ihn einfach mitlaufen. Außer in Clubs und auf Tennisplätzen war der falsch eingesetzte Mitarbeiter nicht mehr zu finden und ein Abgleiten in schweren Alkoholmißbrauch war bald unvermeidlich. Welcher Schaden nicht nur in finanzieller Hinsicht entstanden ist, läßt sich gar nicht abschätzen.

Das zweite: Auf einer UN-Position auf den Golanhöhen ist ein Bäcker als Koch eingesetzt – nach dem Motto: wer mit Lebensmitteln zu tun hat, muß auch kochen können. Er kocht nur unwillig und schlecht – weil er es nicht kann. Das Klima auf der Position ist frostig. Als er auf Urlaub geht, übernimmt ein Wachposten, der Hobbykoch ist, seine Aufgabe und auf einmal wird das Essen – und damit das Gruppenklima – ausgezeichnet. Der Bäcker wäre wahrscheinlich als Wachposten glücklicher gewesen, wenn man ihn nicht sogar als Bäcker im Hauptquartier hätte einsetzen können.

Ich darf zusammenfassen:

#### AUSWAHL:

1. nur insoweit, als absolut Unfähige ausgesondert werden,
2. Ersatz von Auswahl durch Ausbildung, die ebenfalls selektionierend wirkt.

#### PLACIERUNG:

1. Beachtung von Motivation und Fähigkeiten,
2. Nichtbesetzung eines Platzes ist einer Fehlbesetzung vorzuziehen.

Ich hoffe, Ihnen mit dieser etwas vom Üblichen abweichenden Präsentation einen Denkanstoß in eine neue Richtung gegeben zu haben.

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit will zeigen, daß jeder Auswahlversuch durch unsere Unkenntnis der wesentlichen Auswahlkriterien belastet ist. Unter diesen Umständen erscheint Ausbildung und Gruppentraining über längere Zeit, wie es die Entwicklungsdienste verschiedener Länder bereits seit Jahren erfolgreich praktizieren, jeder psychologischen Testbatterie, ja sogar jeder psychiatrischen Exploration weit überlegen.

Vier Faktoren (die alle nicht meßbar sind), sind wesentlich für das Funktionieren unter besonderen Umwelt- und Arbeitsbedingungen: 1. Freiheit, 2. Ausgeglichenheit, 3. Belastbarkeit und 4. Toleranz.

Am Beispiel des „Weges des Kriegers“ der nordamerikanischen Indianer wird es für solche Zwecke sehr geeignetes, für uns jedoch noch etwas ungewöhnliches Bildungsmodell gezeigt. Im zweiten Teil des Referates wird die Bedeutung der Placierung diskutiert. Nichtbeachtung von Motivation und Fähigkeiten führt immer zu Mißerfolgen. Es ist besser, eine Stelle nicht zu besetzen, als sie mit Unfähigen oder Unwilligen nur aufzufüllen.

## Summary

### Selection and Placement of Applicants for Service in Tropical Areas

This presentation wants to show that any selection is burdened by our ignorance of essential factors that prove ability for service in extreme situations. So education and group training for a longer time is superior to any psychological test battery or even to a psychiatric exploration.

Four factors are essential but not countable: 1. freedom, 2. balance, 3. endurance and 4. tolerance.

An education program based on such items – although yet unusual for us – is demonstrated by the example of the “Path of the warrior” of the north american plains indians. In the second part the importance of placement is discussed. Disregard of motivation and ability is always the wrong way and it is better to let a position vacant than to fill it up with an incompetent or incapable applicant.

## Literatur

- ALLERT, M. L., und W. TRESS (1979): Die psychiatrische Beurteilung von Wehrpflichtigen. *Nervenarzt* 50, 165–170.
- COTTIN, H. J. (1964): Comportement psychologique comparé de groupes de jeunes adultes européens en zone aride. *Arid Zone Research (UNESCO Paris)*, XXIV, 381–388.
- GENOVES, S.: Acali. Ed. A. Fayard, Paris 1975.
- HUMPHREYS, L. G. (1955), zit. nach P. R. HOFSTÄTTER: Tests. In: *Psychologie*. Hrsg. v. P. R. Hofstätter (Fischer Lexikon, Band 6), Fischer, Frankfurt/Main 1957.
- KELLUM, W. E. (1943/44): Recent Developments in Selection for Aviation Training. *Amer. J. Psychiat.* 100, 85–89.
- KLENKLER-WEHLER, A.: Bemerkungen zum psychologischen Programm und zur Gruppendynamik. In: G. Heussler, *Transsahara*. Orell Füssli, Zürich 1978.
- SUCHANEK-FRÖHLICH, H. (1980): Beiträge der Psychiatrie zur Frage der Tropentauglichkeit. *Fortschr. Neurol. Psychiat.* 48, 175–180.
- SUCHANEK-FRÖHLICH, H.: Soziologische und psychologische Probleme beim Einsatz von UN-Truppen. Vortrag AUSBATT, Camp Faouar (Syrien), 6. 4. 1981.
- TAYLOR, H. C., und J. T. RUSSELL (1939), zit. nach P. R. HOFSTETTER: Tests. In: *Psychologie*. Hrsg. von P. R. Hofstetter (Fischer Lexikon, Band 6), Fischer, Frankfurt/Main 1957.

## ANSCHRIFT DES AUTORS:

Dr. H. Suchanek-Fröhlich  
Neurologisches Krankenhaus der Stadt Wien – Maria-Theresien-Schlüssel  
Hofzeile 18–20  
1190 Wien

# ZOBODAT - [www.zobodat.at](http://www.zobodat.at)

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Mitteilungen der Österreichischen Gesellschaft für Tropenmedizin und Parasitologie](#)

Jahr/Year: 1984

Band/Volume: [6](#)

Autor(en)/Author(s): Suchanek-Fröhlich H.

Artikel/Article: [Auswahl und Placierung von Bewerbern für den Tropendienst. 115-119](#)