Die Führung der Ausbildung

Autor(en): **Altermath, Pierre G.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **164 (1998)**

Heft 9

PDF erstellt am: **30.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65354

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die Führung der Ausbildung

Pierre G. Altermath

Die traditionelle autoritäre und einseitige Führung der Ausbildung genügt den heutigen Anforderungen nicht mehr. Eine ganzheitliche Zielsetzung der militärischen Ausbildung fehlt uns immer noch. Ausserdem sind wir nicht in der Lage, präzise Angaben über den Ausbildungsstand unserer Verbände zu formulieren. Schlussendlich kann niemand die Dauer des dritten Gefässes genau quantifizieren.

Die Ausbildung soll geführt werden

Zahlreiche Verbände entwickeln zurzeit viel Kreativität und Innovation, um Ausbildungsführungssysteme in ihren Verantwortungsbereich zu verwirklichen. Das hier geschilderte Modell wird zurzeit in einer welschen Heereseinheit generiert.

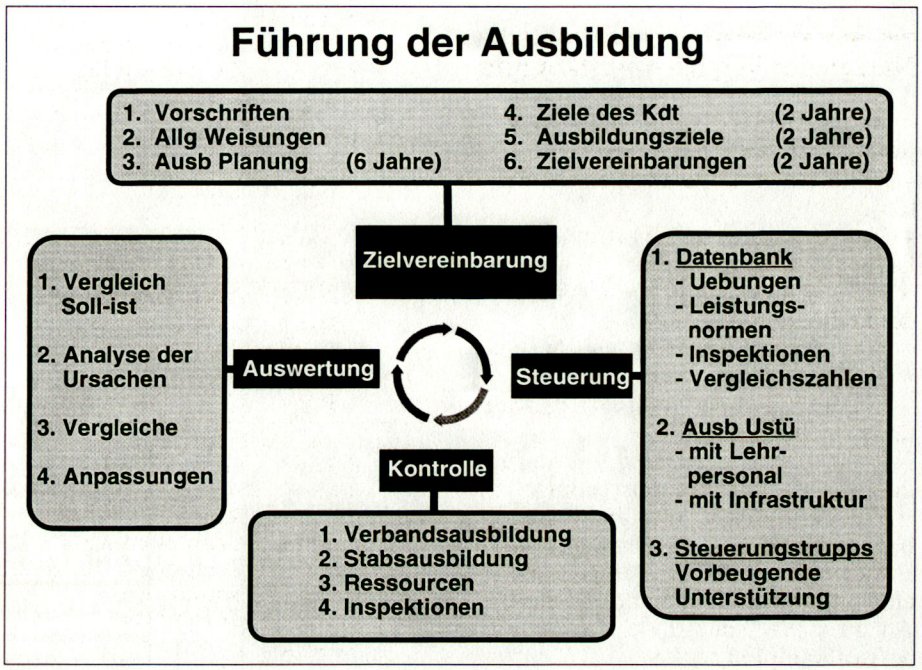
Die Führung der Ausbildung kann als Prozess betrachtet werden. Dieser besteht aus vier Phasen: Zielvereinbarung, Steuerung, Überprüfung und Auswertung (vgl. Grafik).

Die Zielvereinbarungsphase

– *Vorschriften:* Eine thematische Übersicht der gültigen Vorschriften soll dem Kader helfen, die ständigen Anpassungen in den Griff zu bekommen.
– *Allgemeine Weisungen:* Diese Unterlagen (eine Seite pro Dienst oder Waffe) soll alle organisatorischen Weisungen oder Auflagen beinhalten. Die EDV-Verbreitung sollte überflüssige Umschreibungen vermeiden.
– *Ausbildungsplanung:* Eine über sechs Jahre rollende Ausbildungsplanung gibt Auskunft über Ausbildungsmöglichkeiten und -auflagen. Sie erlaubt eine minimale Steuerung der Ausbildungsplanung.
– *Ziele des Kommandanten:* Mit zwei bis drei Schwergewichten kann der Kommandant die Führungstätigkeit der Kader zu beeinflussen versuchen. Diese Impulse müssen sich aber in den Zielvereinbarungen und Überprüfungen widerspiegeln.
– *Ausbildungsziele:* Es geht darum, den Ausbildungsstand der Division auszuwerten. Dabei muss eine Beschränkung auf standardisierte Einheits- und Stabsübungen mit vergleichbaren und messbaren Zielen erfolgen.
– *Zielvereinbarungen:* Sie sollen einen realistischen Weg darstellen zwischen den Absichten des Vorgesetzten und den Möglichkeiten des Untergebenen. Dazu erlaubt die Zielvereinbarung eine aktive Identifikation mit den gemeinsam bestimmten Zielen.

Die Steuerungsphase

– *Datenbank:* Eine Datenbank soll vermeiden, dass die genau gleichen Erfahrungen immer wieder neu gemacht werden müssen. Übungen, Inspektionen, Vorträge, Prüfungen und Ergebnisse werden gesammelt und stehen jedem Verantwortlichen zur Verfügung.
– *Ausbildungsunterstützung:* Die Ausbildungsbemühungen der Untergebenen werden mit Hilfe eines Berufsunteroffizierspools unterstützt. Diese Instruktoren werden nach einigen Jahren Feldweibel-Funktion in den Divisionsstab eingeteilt. Auf Anfrage der Truppenkommandanten übernehmen sie punktuelle Ausbildungs- oder Steuerungsaufträge.



Pierre G. Altermath, Oberst, Berufsoffizier, BAKT, 1775 Mannens.

– *Steuerungstrupps:* Es handelt sich um erfahrene Offiziere aus dem Divisionsstab, die mittels Ablaufkontrollen die Ausbildung beeinflussen. Hier geht es darum, Planung, Vorbereitungen, Steuerungs- und Überprüfungskonzepte vorbeugend (also vor dem Wiederholungskurs) zu überprüfen.

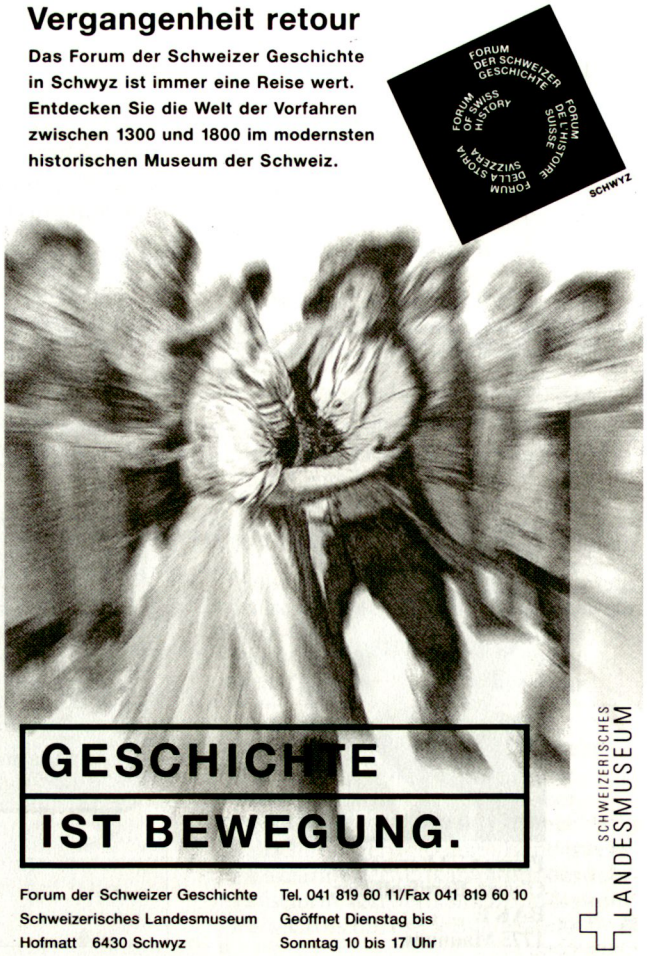
Die Überprüfungsphase

– *Verbandsausbildung:* Pro Thema und Stufe werden Standardübungen benötigt, die die Bewertung des Ausbildungsstandes einer Gruppe bis zur verstärkten Einheit ermöglichen. Um vergleichbare Ergebnisse zu liefern, müssen solche Übungen auf vorbereiteten Schiess- oder Ausbildungsplätzen stattfinden. Die Anwesenheit einer beruflichen Übungsleitung und die Möglichkeiten, Variationen im Übungsverlauf einfliessen zu lassen, stellen zwei zusätzliche Bedingungen zum Erfolg dar.
– *Stabsausbildung:* Die gleichen Möglichkeiten müssen in der Stabsausbildung gegeben sein.
– *Ressourcen:* Intellektuelle und technische Fertigkeiten genügen noch nicht, um die Einsatztüchtigkeit zu beurteilen. Dienstwille, Vertrauen oder Zusammenhang der Verbände spielen hier eine entscheidende Rolle.
– *Inspektionen:* Das Ziel der traditionellen Inspektionen sollte überdacht werden. Im Vordergrund stehen Funktion der Führung, Kommunikationspraxis, Ausbildungsleitung oder Steuerung.

Die Auswertungsphase

– *Soll-Ist-Vergleich:* Ein derartiger Vergleich ist heute nicht denkbar, weil unsere Ausbildungsziele in ihrer Quantität und Qualität es nicht ermöglichen. Drei Probleme sollen hier gelöst werden. Wir brauchen weniger, aber messbare und einheitliche Ziele, um vergleichbare Ergebnisse zu erreichen. Die Ergebnisse sollen anschliessend hierarchisch verdichtet werden. Auf Stufe Einheit und Bataillon braucht man pro Thema und pro unterstellten Verband einen Erfolgsprozentsatz. Es stellt sich die Frage, ob auf Stufe Brigade und Division die Ausbildungsbereitschaft mit einigen Kennzahlen aussagekräftig dargestellt werden kann.
– *Analyse der Ursachen:* Warum sind gewisse Ziele nicht erreicht worden? Welche Korrekturmassnahmen sollte man treffen? Diese entscheidenden Angaben müssen durch die Ursachenanalyse geliefert werden.
– *Vergleichsanalyse:* Warum haben andere Verbände bessere Ergebnisse erreicht? Diese Vergleichsanalyse sollte helfen, realistische Ziele zu stecken und einige Praktiken zu optimieren.
– *Anpassungen:* Die Auswertung soll schlussendlich die Zielvereinbarungen der nächsten Ausbildungszyklen beeinflussen.

Seriöse Sachanalyse gefordert

Die Ausbildungsführung ist und muss einfach bleiben. Wir haben mit Mühe einen Papierkrieg in den siebziger Jahren überlebt, hüten wir uns heute, die gleiche Übung mit Informatik zu wiederholen. Was wir jetzt brauchen, sind wenige, allgemeingültige und messbare Standardübungen und Ziele.

Das Problem liegt weder in der Finanzknappheit noch in der technischen Entwicklung, sondern in unserer Kontrollkultur. Zurzeit werden immer noch in unsere Armee die Begriffe Kontrolle und Qualifikation eng assoziiert. Dies führt zu einer Personifizierung der Kontrolltätigkeiten und verhindert die seriöse Sachanalyse. ■