

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 143 (1977)  
**Heft:** 2

**Artikel:** "Lernen durch Erfolg" in der militärischen Ausbildung  
**Autor:** Brun, Emil  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-50916>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Lernen durch Erfolg» in der militärischen Ausbildung

Oberst i GSt Emil Brun

ERSCHLOSSEN EMDDOK  
MF 119 1222

**Diese lernpsychologische Studie wurde als Wettbewerbsarbeit von der Schweizerischen Offiziersgesellschaft mit einem Preis ausgezeichnet. Von methodischen Grundsätzen und Erkenntnissen ausgehend, behandelt sie Gegebenheiten und Anwendungen im militärischen Bereich.**

ewe

## Einleitung

Das Bedürfnis nach einem **methodischen Konzept** oder mindestens nach einer **methodischen Leitidee** für die militärische Ausbildung ist allgemein, aber bis heute kaum befriedigt. Dies verraten die vielen individuellen Anstrengungen von Truppenkommandanten und Instruktoren auf allen Stufen. Diese greifen in der Regel aber nur methodische Teilaspekte auf und wenden sie mehr oder weniger rezepthaft an. Der Verdacht liegt nahe, daß viele glauben, man müßte nur im Besitze der richtigen Methode oder des methodischen Tricks sein, dann würden sich viele Probleme in der militärischen Ausbildung ganz von selbst lösen. Dieser extremen Haltung steht eine andere, ebenso extreme gegenüber, die erklärt, Methoden seien unwichtig, worauf es ankomme, sei vielmehr, daß gefordert werde. Diese Auffassungen lassen außer acht, daß es einerseits keine selbsttätige Methode gibt und daß andererseits Leistungen fordern voraussetzt, daß Anleitungen, wie diese Leistungen erreicht werden können, gegeben werden.

Das «Lernen durch Erfolg» als eine mögliche Auffassung vom Lernen ist heute in der Lernpsychologie und Pädagogik ein Begriff. Eine **Übertragung auf den militärischen Bereich** scheint uns prüfenswert und soll mit dieser Arbeit versucht werden. Zuerst soll jedoch festgestellt werden, unter welchen besonderen Bedingungen im militärischen Bereiche gelehrt und gelernt werden muß. Dann wird nach einem Exkurs in die Lernpsychologie geprüft werden, welche Folgerungen sich aus der Theorie über das «Lernen durch Erfolg»

für die militärische Ausbildung gewinnen lassen. Dabei gehen wir von der Auffassung aus, daß die Wissenschaft heute zwar eine Fülle von Erkenntnissen zur Verfügung stellt, diese aber zuerst auf ihre praktische Tauglichkeit für den militärischen Bereich geprüft werden müssen, indem man sie in Beziehung setzt zu den Bedingungen, unter denen dort gelehrt und gelernt werden muß. Als Praktiker dürfen wir uns die Freiheit nehmen, aus der Fülle des von der Wissenschaft Dargebotenen das herauszugreifen, was uns für eine Anwendung im militärischen Bereich angemessen erscheint.

## Gegebenheiten, unter denen sich das Lehren und Lernen in der Armee vollzieht

1. Wer sich allgemein mit Ausbildungsmethodik befaßt, muß folgendes bedenken:

– Der Lernprozeß ist äußerst komplex. Lernen ist ein komplizierter Prozeß von Wechselwirkungen zwischen Menschen, ihrer Umwelt und dem Lerngegenstand.

– Es gibt heute keine allgemein gültige Theorie des Lernens. Es gibt lediglich verschiedene Theorien **über** das Lernen. Die Tatsachen sind demzufolge im Lichte verschiedener Theorien darstellbar. Es gibt demzufolge auch keine allgemein gültigen Methoden.

– Unbestritten ist heute, daß wirkungsvolles Lehren und Lernen vom Einblick in den Lernprozeß abhängig ist, das heißt, daß die Chancen des Ausbildners größer sind, wenn er etwas von den Bedingungen versteht, unter denen sich Lernen vollzieht.

Daraus folgt, daß es im Bereiche der Methodik der militärischen Ausbildung und der Militärpädagogik nicht möglich ist, etwas als allein richtig und allgemein verbindlich anzusehen, dessen Durchführung generell befohlen werden könnte. Es ist somit nicht möglich, allgemein gültige Rezepte für das militärische Lehren und Lernen aufzustellen, außer man beschränke sich auf rein organisatorische Belange.

2. Der militärische Ausbilder muß darüber hinaus beachten: Die Gegebenheiten, unter denen sich die Ausbildung im militärischen Bereiche abspielt, sind in wesentlichen Punkten verschieden von denjenigen im zivilen Bereiche. Zudem unterscheiden sich Unterrichtssituationen in einer wesentlichen Hinsicht von eigentlichen klassisch-militärischen Führungssituationen. Beides aus folgenden Gründen:

– In der militärischen Ausbildung ist die individuelle Leistung des Wehrmannes schließlich nur Voraussetzung für das Endziel, die kriegsgenügende Leistung des Verbandes, die zu erreichen dem Führer **aufgetragen** ist. Dieser ist daher gehalten, gegenüber Lernenden allenfalls auch Zwang anzuwenden, wenn das gesteckte Ziel anders nicht erreicht werden kann. Er kann nicht, wie der Ausbilder im zivilen Bereiche, es dem Wehrmann überlassen, mehr oder weniger gut ausgebildet nach Hause zu gehen.

– In Situationen der militärischen Führung geht es darum, Entscheidungen zu fällen und eindeutige Handlungsweisungen zu erteilen und nötigenfalls durchzusetzen. **In Ausbildungssituationen geht es dagegen viel mehr darum, Einsicht in und Verständnis für Sachverhalte und innere Zustimmung zu erreichen.** Um dieses Ziel zu erreichen, ist aber, wie die Pädagogik nachweist, Zwang kein geeignetes Mittel.

3. Denken wir in erster Linie an die Ausbildung in den Rekrutenschulen, so müssen wir als eine weitere Gegebenheit auch die derzeitige Situation bei den Jungen berücksichtigen.

– A. Stucki<sup>1</sup> weist aus seiner Erfahrung als Waffenplatzpsychiater heraus darauf hin, daß eine nicht geringe Zahl von Stellungspflichtigen vor dem bevorstehenden Dienst **Angst** haben. Sie glauben, wie er schreibt, «schon im Friedensdienst den Belastungen seelisch nicht gewachsen zu sein. Das ungewohnte Milieu mit der unbeugsamen, strengen Autorität und den körperlichen und psychischen Strapazen, vor allem aber die Beschneidung der persönlichen Rechte und Freiheiten, dies alles jagt ihnen oft panische Angst ein. [...] Die Zahl dieser ängstlichen, weichen, belastungsunfähigen Jünglinge

nimmt in den letzten Jahren anscheinend zu. Teils muß die Konjunkturverwöhnung dafür verantwortlich gemacht werden, teils die antiautoritär beeinflusste Erziehung ...» Diese Erziehung gibt den jungen Leuten wenig Chancen in ihrer Jugendzeit, sich mit echten Autoritäten auseinanderzusetzen und zu lernen, wie man mit ihnen auskommen kann.

– Andere Autoren weisen darauf hin, daß das **Bedürfnis nach Anerkennung wie das Bedürfnis nach Sicherheit** nach wie vor zu den Grundbedürfnissen der jungen Menschen gehöre<sup>2</sup>. R. Corboz<sup>3</sup> schreibt: Nach Hecker habe die Jugend von 1923 den größten Wert auf den Gemeinschaftssinn gelegt. Heute habe dagegen eine Verschiebung stattgefunden: Selbstachtung, Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit belegten heute die ersten Ränge in der Skala der moralischen Wertstufen; das heiße, was den jungen Menschen persönlich aufwerte, was ihn als in seiner Selbstachtung steigen lasse, werde von ihm angenommen.

Damit läßt sich zusammengefaßt sagen, daß viele junge Männer einerseits mit Ängstlichkeit reagieren, andererseits aber auch ein Bedürfnis nach Anerkennung und Hebung ihrer Selbstachtung mit in den Dienst bringen. Auch wenn dies nicht für jeden einzelnen Fall zutrifft, sondern nur der Tendenz nach stimmt, muß es doch in unsere Überlegungen einbezogen werden.

4. Schließlich sollte versucht werden, die allgemeine Motivationslage der jungen Wehrmänner zu beurteilen und in Rechnung zu stellen. Die Theorie von Maslow<sup>4</sup> könnte dazu einen Einstieg bieten. Er gibt folgende Hierarchie der individuellen Bedürfnisse des Menschen an (von unten nach oben zu lesen):



Dazu stellt er zwei Hypothesen auf, die besagen, daß – ein einmal befriedigtes Bedürfnis nicht mehr wirksam sei und

– ein Bedürfnis erst dann wirksam werden könne, wenn die dringlicheren Bedürfnisse niedrigerer Stufe ausreichend befriedigt seien.

W. Menth<sup>5</sup> bemerkt dazu: In der Regel sei es die Gesamtheit der Motivationen, die das individuelle Verhalten des Menschen bewirkten, er werde aber in einem bestimmten Augenblick von den einzelnen Bedürfnissen verschieden stark beeinflusst. Die tieferen Schichten seien dabei stärker an der Motivation beteiligt als die höheren, und die unteren Bedürfnisse müßten bis zu einem bestimmten – individuell verschiedenen – Grad erfüllt sein, damit die höheren wirksam werden.

Auf den jungen Mann in der Rekrutenschule übertragen, würde dies heißen: Als erstes erlebt er die große Macht der großen Organisation und seine enorme Abhängigkeit von der Führung. Dann aber hat er mit Waffen umzugehen und wird darauf vorbereitet, einen allfälligen Gegner zu töten. Dies kann bei ihm Aggressionsgefühle wecken, vor denen er sich schützen möchte, oder Gefühle der Schuld am möglichen Tod eines Menschen. (Das gleiche Problem findet man auch in den «Gesprächen mit israelischen Soldaten»<sup>6</sup>.) Das heißt, der junge Mann wird zuerst einmal auf das Bedürfnis nach Sicherheit zurückgeworfen, dessen Befriedigung im zivilen Leben für ihn eine Selbstverständlichkeit war. Nach dem Modell von Maslow wäre es also das Bedürfnis nach Sicherheit, das primär die Motivationslage des jungen Rekruten bestimmt, dann folgt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Freundschaft und Geborgenheit, und erst wenn diese Bedürfnisse einigermaßen zufriedengestellt sind, kämen weitere Bedürfnisse, wie Selbstachtung, Anerkennung durch andere usw., ins Spiel. Dies stimmt auch mit der Beobachtung überein, daß Rekruten mehrheitlich Kameradschaft als größtes Erlebnis der Rekrutenschule angeben und nicht etwa Gewinn an Selbstachtung oder gar Selbstverwirklichung.

5. Die **Gegebenheiten**, unter denen im militärischen Bereiche gelehrt und gelernt werden muß, kann man vereinfachend in folgende vier Arbeitshypothesen zusammenfassen:

a) Es ist **nicht möglich, allgemein verbindliche Rezepte für das militärische Lehren und Lernen aufzustellen.**

b) In der militärischen Ausbildung kann die **Anwendung von Zwang nicht ausgeschlossen werden.** Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur zivilen Ausbildung.

c) Viele junge Männer haben einerseits **Angst**, die seelischen und körperlichen Strapazen der Rekrutenschule nicht zu bestehen, andererseits bringen sie ein **Bedürfnis nach Anerkennung und**

**Hebung ihrer Selbstachtung mit in den Dienst.**

d) Die Motivation ist bei einem nicht geringen Teil der jungen Wehrmänner **in erster Linie durch das Bedürfnis nach Sicherheit bestimmt, in zweiter Linie durch das Bedürfnis nach sozialer Geborgenheit.**

## Lernpsychologischer Exkurs

### 1. Lernen als Folge von Bedürfnissen und Hindernissen

Es gibt verschiedene theoretische Ansätze, den Prozeß des Lernens zu verstehen. Wir wählen hier denjenigen der Verhaltenspsychologie. Etwas vereinfacht, heißt er: Ein Bedürfnis, zu lernen, entsteht dann, wenn sich bisherigen Gewohnheiten, zu denken, zu handeln oder sich zu verhalten, Hindernisse in den Weg stellen, also zum Beispiel:

- wenn man etwas verstehen möchte, was man noch nicht durchschaut;
- wenn man etwas tun möchte, aber nicht genügend geübt dazu ist;
- wenn man sich in einer Situation richtig verhalten möchte, in der man noch nie gestanden hat.

Dadurch entsteht eine innere Spannung, die den Lernenden veranlaßt, antreibt, sich körperlich oder geistig anzustrengen und das Hindernis zu überwinden, das sich dem Bedürfnis in den Weg stellt.

Damit sind die ersten Voraussetzungen dafür genannt, daß ein Lernprozeß in Gang kommt. Darüber hinaus müssen allerdings noch zwei weitere erfüllt sein:

a) Die Lernsituation muß für den Lernenden überschaubar sein, das heißt, er muß sich eine Vorstellung machen können von dem, was er am Ende seiner Anstrengungen erkennen oder können soll, oder vom Verhalten, das eine künftige Situation von ihm erwartet.

b) Die emotionalen Komponenten des Lernenden dürfen nicht zu stark sein, so daß sie den Lernprozeß blockieren, das heißt zum Beispiel, das Lernen muß frei sein von moralischem Druck, den wir oft ungewollt ausüben, wenn wir uns so verhalten, als ob jedes Versagen beim Lernen eine Schande wäre, und von Angst, weil bei Versagen Sanktionen drohen<sup>7</sup>. In der Pädagogik ist bekannt, daß Angst dumm macht.

### Bezug zum militärischen Bereich

Wir müssen uns nun fragen, was in bezug auf den militärischen Bereich Bedürfnisse, zu lernen, und Hindernisse heißen.

Ein Bedürfnis, zu lernen, kann zum Beispiel heißen: einen Zusammenhang besser verstehen, ein Gerät oder eine Waffe handhaben, ein Fahrzeug lenken, eine sportliche Leistung vollbringen wollen usw. Dabei wird offensichtlich ein Bedürfnis vorwiegend von der Sache, **vom Lerngegenstand, geweckt**. Ein Bedürfnis, zu lernen, kann aber auch heißen: sich vor den Kameraden bewähren, in den Augen der Angehörigen und Freunde gut dastehen, von den Vorgesetzten gut beurteilt werden, im militärischen Alltag besser durchkommen oder sogar Sanktionen vermeiden. In diesen Fällen wird das Bedürfnis, zu lernen, offenbar weniger vom Lerngegenstand als **von der Umgebung geweckt**.

Diesem Bedürfnis können sich verschiedene Hindernisse in den Weg stellen, zum Beispiel: Es fehlen die nötigen Kenntnisse; Übung oder körperliches Training fehlen; der Mut fehlt; man weiß nicht, wie anpacken, das heißt, die Anleitung fehlt; man weiß nicht, wozu die Lernanstrengungen führen sollen, das heißt, das Ziel ist nicht überschaubar; man hat Angst vor Mißerfolg, das heißt, die Unterstützung, Hilfe von seiten der Ausbilder, fehlt.

Aus dem ergeben sich zwei Folgerungen:

a) daß **keine oder nur eine geringe Motivierung** entsteht:

- bei keinen oder zu kleinen Hindernissen, das heißt, wenn der Wehrmann die Sache bereits oder sehr bald beherrscht, also **bei Unterforderung**;
- bei zu großen Hindernissen, das heißt, wenn der Lernschritt zu groß, keine Übung vorhanden ist oder keine Hilfe durch Anleitung gegeben wird, also **bei Überforderung**;
- wenn kein oder nur ein **schwaches Bedürfnis** vorhanden ist, weil zum Beispiel

- der Lernstoff den Wehrmann nicht interessiert,

- der Wehrmann nicht einsieht, was bei seinen Anstrengungen herauszuschauen soll (die Überschaubarkeit der Lernziele fehlt),

- niemand an den Wehrmann Erwartungen oder Forderungen stellt,

- der Wehrmann nicht einsieht, welche Bedeutung die Sache für die Bewältigung seines Alltages hat (wir strengen uns um so mehr an, je mehr Bedeutung eine Sache für unser Leben hat<sup>8</sup>),

- weil seine Ausbilder es nicht verstehen, ihm den Lerngegenstand nahe zu bringen. («Wer keinen Lehrer findet, kann nicht Schüler werden<sup>9</sup>.»)

b) daß umgekehrt **gute Motivierungen** sich entwickeln können,

- wenn ein mittlerer Schwierigkeitsgrad gewählt wird, das heißt keine Unterforderung, aber auch keine Überforderung vorliegt;
- wenn der Wehrmann erkennen kann,

was er am Ende seiner Lernanstrengungen beherrschen soll, vor allem wenn er sieht, wie schließlich das Funktionieren des Ganzen von seiner Tüchtigkeit abhängt;

- wenn er weiß, daß man von ihm bestimmte Leistungen erwartet, aber auch erfährt, daß ihm durch zweckmäßige Lernschritte, Methoden und Lernhilfen geholfen wird, das Ziel zu erreichen;
- wenn er erkennt, daß ihm das Gelernte bei der Erfüllung neuer Aufgaben weiterhelfen wird;

- wenn es schließlich der Ausbilder versteht, dem Wehrmann den Lerngegenstand näher zu bringen, ein Verhältnis zum Lerngegenstand zu finden.

Die Grenzen der Motivierbarkeit von Wehrmännern kann man, etwas extrem formuliert, zusammenfassend auch so abgrenzen: Weder zum Ersteigen der Eigernordwand im Alleingang noch zum Anhören von «Theorien über den Brotsack» können Wehrmänner motiviert werden. Im einen Fall ist das **Hindernis zu groß**, und es wird **keine Hilfe** geboten, im andern Falle ist **kein Bedürfnis** vorhanden.

## 2. Primäre und sekundäre Motivation

Die Lerntheorie unterscheidet primäre und sekundäre Motivierung, je nach Ziel oder Zweck, die der Lernende mit seiner Aktivität anstrebt<sup>10</sup>.

- Primär motiviert sein heißt aktiv sein um des Lernstoffes oder der Aktivität willen (Mathematik lernen aus Freude an Mathematik). Das Motiv ist der Umgang mit dem Lerngegenstand (Mathematik) selbst. Die Motivation ist daher **sachbezogen**, kommt von der Sache her.

- Sekundär motiviert sein heißt aktiv sein, um durch diese Aktivität etwas zu erreichen (oder zu vermeiden), was willkürlich auf diese bezogen ist (Mathematik lernen, um den nötigen Zeugnisdurchschnitt zu erhalten beziehungsweise eine Repetition der Klasse zu vermeiden). Das Motiv ist nicht der Lernstoff, sondern ein Zweck. Die Motivation ist **sachfremd**.

Allerdings ist die Unterscheidung theoretisch. In der Praxis kommen die beiden Motivationsarten nie in so reiner Form vor, sondern gehen ineinander über.

### Bezug zum militärischen Bereich

Die militärische Ausbildung ist keine frei gewählte Ausbildung. Eine primäre Motivation kann daher nur in gewissen Ausbildungssparten und je nach den individuellen Neigungen, die von Mann zu Mann sehr verschieden sein können, erwartet werden. Generell muß man beim Wehrmann **sekundäre Motivation annehmen**.

Daraus ergibt sich eine praktische Konsequenz:

- Der primär motivierte Wehrmann bezieht die Bekräftigungen für sein Handeln **vom Lerngegenstand selbst**.

- Der sekundär motivierte Wehrmann kann dies nicht. Er muß daher die Bestätigungen für die Richtigkeit seines Handelns **von außen beziehen** können. **Er braucht eine Fremdbestätigung**, weil er nicht vom Lerngegenstand motiviert wird. Die Fremdbestätigung aber kommt von der Umwelt und Mitwelt des Wehrmannes, vor allem vom **Ausbildner**.

- Wenn wir also annehmen, daß der Wehrmann im allgemeinen eher sekundär motiviert ist, hat dies zur Folge, **daß es der Ausbilder ist, der für die nötige Bekräftigung (oder Bestätigung) des Wehrmannes sorgen muß**, da er sie ja nicht oder nur in beschränktem Maße vom Lerngegenstand her erhält.

### «Lernen durch Erfolg»

Der Exkurs in die Lernpsychologie zeigt uns drei Dinge. Das Zustandekommen eines Lernprozesses hängt zur Hauptsache davon ab, daß

- Bedürfnisse, zu lernen, vorhanden sind;

- Hindernisse überwunden werden müssen;

- der Wehrmann Bekräftigungen von außen bekommt.

Man kann das Erlebnis, ein Bedürfnis durch Überwinden von Hindernissen befriedigt und dafür Bekräftigungen von außen erhalten zu haben, als **Erfolgs Erlebnis** bezeichnen.

## 1. Lernpsychologischer Ansatz

Beim «Lernen durch Erfolg» geht die Verhaltensforschung von drei Ergebnissen aus:

- a) Wenn ein Lernhindernis überwunden und damit ein Lernbedürfnis befriedigt ist, empfindet der Lernende dies als **Erfolg**. **Erfolgreiche Handlungen werden häufiger geäußert und eher beibehalten als erfolglose<sup>11</sup>**.

- b) Nicht nur das effektive Erfolgs Erlebnis erweist sich als motivationserhöhend; **der erwartete, in Gedanken vorweggenommene Erfolg bewirkt ebenso sehr eine Erhöhung der Motivation<sup>12</sup>**.

- c) **Mit dem Erfolg erhöht sich das Anspruchsniveau**. Dies vollzieht sich so, daß der Lernende mit jedem Erfolg seine Erwartungen erhöht und mit den Erwartungen seine Kräfte steigert. Die Erhöhung der Erwartungen aber macht frei von Hemmungen, welche die Begabungen verdecken. Damit steigt das Vertrauen in die eigenen Kräfte. **Der Fortschritt am Lerngegenstand wird dem Lernenden damit selbst zum Motiv seines Handelns<sup>13</sup>**.

## 2. Bezug zum militärischen Bereich

Was bedeuten nun diese Erkenntnisse der Lernpsychologie in der Praxis des Lehrens und Lernens im militärischen Bereiche? Folgende Konsequenzen lassen sich etwa anführen:

a) Der Wehrmann, der Erfolg erlebt oder glaubt, Erfolg erwarten zu dürfen, traut sich mehr zu. Sein Anspruchsniveau an seine eigenen Leistungen, sein Können steigen. Er stellt fest, daß er auch dem militärischen Stoff und den Anforderungen im Militärdienst gewachsen ist. Den Erfolg beibehalten (Stand des Trainings, der Geübtheit, des Wissens oder Könnens aufrecht-erhalten oder steigern) kann damit zum Beweggrund der weiteren Anstrengungen des Wehrmannes werden. Der Erfolg wird zum Motivator.

Der Wehrmann, der hingegen immer wieder die Erfolgslosigkeit seiner Anstrengungen erfährt, erwartet schließlich nichts Gutes mehr und zieht sein Interesse vom Lerngegenstand ab. **Er verlegt sich darauf, den Dienst zu überdauern**, was bei unseren kurzen Dienstzeiten nicht allzu schwer sein dürfte.

b) Wie erlebt nun aber der Wehrmann den Erfolg? Welches sind Erlebnisse, die im Militärdienst als Erfolg empfunden werden? Erfolg kann vieles heißen, zum Beispiel:

- Freude empfinden am Beherrschen eines neuen Wissensstoffes oder am Beherrschen eines Gerätes oder einer Technik;
- feststellen, daß man den geforderten Leistungen zu genügen vermag, daß man dem Leistungsniveau seiner Umgebung angepaßt ist;
- Ansehen gewinnen unter den Kameraden;
- sich mehr zutrauen als früher, das heißt Zuwachs an Sicherheit (wenn ich das kann, kann ich anderes auch);
- Zuwachs an Selbstwertgefühl;
- dank neuen Kenntnissen und neuem Können mitreden, Einfluß nehmen können;
- Zustimmung der Vorgesetzten erlangen.

Dies alles sind Erfolgserlebnisse, die durchaus zum Motiv des Handelns werden können. Sie werden einerseits im Umgang mit dem Lerngegenstand, anderseits im Kontakt mit der Umgebung erfahren.

c) Offenbar müssen aber ganz bestimmte **Voraussetzungen** erfüllt sein, damit der Erfolg als solcher erlebt werden kann. Die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, kann man unter dem Begriff der **Rückmeldungen** zusammenfassen. **Die erbrachte Leistung wird kaum als Erfolg erlebt, wenn darüber an den Lernenden keine Rückmeldung erfolgt.** Diese Rückmeldungen müssen zu einem großen Teil von den Ausbildern «organisiert» werden.

Voraussetzungen, damit in der militärischen Ausbildung Rückmeldungen zustande kommen, können sein:

– Es müssen **verbindliche Gütemaßstäbe** vorhanden sein (Leistungsnormen, Lernzielbezeichnungen).

– Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die dem Lernenden gestatten, seine **Leistungen zu vergleichen**, und zwar mit den eigenen vorausgegangenen Leistungen, mit den Leistungen der andern und mit den vorgegebenen Leistungsnormen.

– Die Ergebnisse der Leistungsvergleiche müssen **dem Wehrmann zugänglich** gemacht werden.

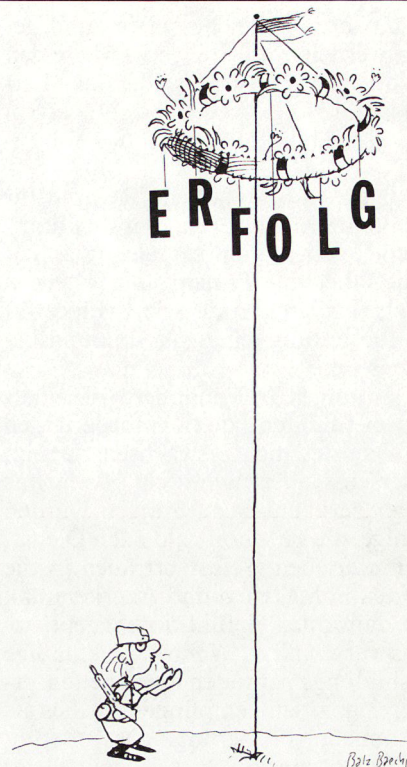
– Solche Rückmeldungen an den Wehrmann müssen:

- **objektiv** sein, das heißt sich auf Leistungsnormen und Lernzielbezeichnungen beziehen. Sie müssen aussagen, **was richtig und was falsch ist**. Nötigenfalls muß auch die Leistung in Frage gestellt werden, aber nicht der Mensch;
- **subjektiv** sein, das heißt Anerkennung durch den Ausbilder oder Vorgesetzten zum Ausdruck bringen, wie Zufriedenheit, Freude usw. Väterliches Achselklopfen oder tantenhaftes «Belobigen» ist überflüssig. Wichtig ist aber, daß sich der Wehrmann, dem die Anerkennung gilt, **persönlich angesprochen fühlt**. Sinngemäß muß der Ausbilder auch sein Mißfallen zum Ausdruck bringen, wenn die Leistung enttäuscht.

## 3. Einschränkungen

Es mag auf Grund des bisher Dargelegten die Auffassung aufkommen, Erfolge beim Lernen seien etwas «Machbares». Sie sind es innerhalb gewisser Grenzen, die etwa durch folgende Einschränkungen abgesteckt werden können:

– Graumann<sup>14</sup> weist darauf hin, daß der Erfolg nicht etwas absolut Feststehendes ist, daß es nicht von der faktisch erreichten Leistung abhängt, sondern davon, **ob das individuelle Anspruchsniveau dem Lernenden als erreicht oder nicht erreicht erscheint**. Das heißt: Es kann nicht generell vorausgesagt werden, wann bei einem Wehrmann ein Erfolgserlebnis zustande kommen wird und wann nicht, somit zum Beispiel auch nicht, wo Unterforderung und wo Überforderung beginnt. Dies ist eher möglich bei homogenen Gruppen oder wenn die Wehrmänner die gesteckten Normen zu den eigenen machen, etwa wenn Leistungsklassen gebildet werden können. Der Hinweis von Graumann zeigt aber noch etwas anderes, nämlich daß es sinnlos ist, billige Erfolge «organisieren» zu wollen, da auf die Dauer das eigene Anspruchsniveau des Wehrmannes zählt.



Sie machen die Ausbildung und die Ausbilder nur unglaublich.

– Auch muß berücksichtigt werden, **daß durch Erfolg nicht nur Richtiges, sondern auch Falsches gelernt werden kann, sofern das Falsche Erfolg (zum Beispiel Vorteile) bringt**. Der Wehrmann, der ungestraft abschalten, den Dienst überdauern darf, wird lernen, diese Technik zunehmend besser zu beherrschen, wenn er dadurch den Dienst auf bequeme Weise hinter sich bringen kann und keine Sanktionen gewärtigen muß. Unaufmerksame, bequeme Ausbilder, die die Mühe scheuen, Ziele zu stecken und Leistungsmessungen durchzuführen, fördern diese Haltung.

– Hofstätter<sup>15</sup> sagt: «Das Lernen am Erfolg und die Vermeidung von Fehlern sind nur dann möglich, wenn der Erfolg des eigenen Tuns auch **in schneller und verlässlicher Weise erfahren werden kann**.» – Besprechung der Arbeit Stunden und Tage nach Abschluß der Arbeit oder routinemäßig am Ende der Woche sind somit von geringer Wirkung. Am wirkungsvollsten sind demnach Bestätigungen oder Kritik während oder unmittelbar nach der Arbeit. Das heißt: Will man diese lernpsychologische Einsicht beim Anlegen von Übungen einbeziehen, so drängt sich eine schrittweise Durchführung auf, wobei nach den einzelnen Schritten immer wieder für Rückmeldungen gesorgt werden muß.

## 4. Schlußfolgerungen

Wir versuchten weiter oben, die Gegebenheiten darzulegen, unter denen im

militärischen Bereiche gelehrt und gelernt werden muß. Stellen wir diese den gewonnenen Einsichten über das «Lernen am Erfolg» gegenüber, so ergibt sich als Schlußfolgerung etwa folgendes:

– Allgemein verbindliche Rezepte für das Lehren und Lernen im militärischen Bereich gibt es nach wie vor keine, aber das Prinzip vom «Lernen durch Erfolg» könnte eine **Leitidee** für die Gestaltung eines Ausbildungsbetriebes sein.

– Den jungen Wehrmännern, die einerseits befürchten, den Anforderungen des Dienstes nicht gewachsen zu sein, andererseits aber auch ein Bedürfnis nach Anerkennung mitbringen, würden Erfolge, die sie schon bald nach Dienstbeginn erleben, Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Anerkennung und damit das Gefühl des Akzeptiertseins verschaffen. Wenn zweckmäßige Ausbildungsmethoden ihnen helfen, erfolgreich zu sein, empfinden sie dies als persönliche Förderung. Das Gefühl der Bedeutungslosigkeit gegenüber der großen Organisation würde gemindert. Oder, um auf Maslow zurückzukommen: Durch die Befriedigung des Bedürfnisses nach Sicherheit und Anerkennung würde die Motivationslage der Wehrmänner gehoben.

– Es ist möglich, daß ein Transfer von sekundärer zu primärer Motivierung stattfindet. Wenn man anfangs zu einem Lehrstoff keine Beziehung hat, aber merkt, daß man im Bemühen, ihn sich anzueignen, Erfolg hat, kann es passieren, daß einem der Lernstoff an sich zu interessieren beginnt.

Wir wissen alle schon längst, daß nichts so erfolgreich ist wie der Erfolg selbst, aber wir wenden diese Erfahrung zu wenig konsequent auf die militärische Ausbildung an. Die Lernpsychologie aktualisiert ein altes Thema und leitet uns an, die Voraussetzungen zu schaffen, die zum Erfolgserlebnis in der militärischen Ausbildung unerlässlich sind. **Es scheint uns, auf diesem Weg wäre es möglich, mindestens einen Teil der vielen indifferenten Wehrmänner zu gewinnen.**

Dabei möchten wir ausdrücklich festhalten: Es geht nicht darum – wie vielfach geglaubt wird –, daß der Vorgesetzte dauernd lobt, sondern **daß er bestimmte Voraussetzungen schafft, die das Erfolgserlebnis zustande kommen lassen.** Diese sind stichwortartig zusammengefaßt:

- Festlegen von Gütemaßstäben;
- Leistungsvergleiche;
- Rückmeldungen über deren Ergebnisse an die Lernenden.

Mit andern Worten: Um erlebt zu werden, **muß der Erfolg erlebbar gemacht werden.**

Bei jedem Lernen werden soziale Bedürfnisse des Menschen angesprochen: das Bedürfnis, den andern zu dominieren, und das Bedürfnis, von den andern anerkannt zu werden, das heißt in der Gruppe geborgen zu sein. Beiden Bedürfnissen kann das Erfolgserlebnis entgegenkommen.

Menth<sup>16</sup> weist darauf hin, daß unter den Bedingungen des Kampfes eine Führung, die nur auf externen Sanktionen basiert (Zwang, das heißt Strafe

und Belohnung), versagen muß. Was gesucht werden muß, ist eine Methode, «die mit **internen Belohnungen** operiert, die sich das Individuum selbst zuteilt und die nicht von der Umwelt verwaltet werden». Eine solche interne Belohnung ist der erlebte Erfolg, die Erfahrung, den Anforderungen angepaßt zu sein, oder das Erlebnis, sich zunehmend mehr zutrauen zu können. Daraus entsteht möglicherweise eine «freiwillige Identifikation mit seiner Tätigkeit».

#### Literaturhinweise

<sup>1</sup> A. Stucki, «Soldaten in Gewissensnot», Thun 1973.

<sup>2</sup> E. Brun, «Jugend zwischen gestern und morgen», NZZ Nr. 78 vom 5./6. April 1975.

<sup>3</sup> R. Corboz, «Beeinflussbarkeit der jungen Wehrmänner», «Wehrpsychologischer Dienst», Information 6.4.

<sup>4</sup> Maslow, in W. Menth, «Führung und Führungsstil in der Armee», Selbstverlag, Nunningen 1974, S. 72ff.

<sup>5</sup> W. Menth, «Führung und Führungsstil in der Armee», Selbstverlag, Nunningen 1974, S. 79.

<sup>6</sup> «Gespräche mit israelischen Soldaten», Darmstadt 1973.

<sup>7</sup> H. Roth, «Pädagogische Psychologie des Lehrens und Lernens», Hannover 1969, S. 95.

<sup>8</sup> H. Roth, a. a. O., S. 151.

<sup>9</sup> H. Roth, a. a. O., S. 153.

<sup>10</sup> W. Correll, «Lernpsychologie», Donauwörth 1972, S. 67.

<sup>11</sup> W. Correll, a. a. O., S. 26.

<sup>12</sup> W. Correll, a. a. O., S. 74.

<sup>13</sup> H. Roth, a. a. O., S. 237.

<sup>14</sup> C. F. Graumann, «Motivation», Bern und Stuttgart 1969, S. 115.

<sup>15</sup> P. R. Hofstätter, «Psychologie», Frankfurt am Main 1957, S. 193.

<sup>16</sup> W. Menth, a. a. O., S. 89.

## Informationstagung Flabschutz mechanisierter Verbände

Samstag, 30. April 1977, 10.15 Uhr bis 17 Uhr.  
Basel, Mustermesse

Das Armeeleitbild 80 folgert, daß ein Schwergewicht der Rüstungsanstrengungen – gleichrangig mit anderen Sektoren – in der Luftraumverteidigung (Raumschutzflugzeuge sowie Modernisierung der Fliegerabwehr) liegen muß. Von besonderer

Bedeutung ist diese Schlußfolgerung für unsere mechanisierten Verbände, für die Ausbau und Verbesserung des Flabschutzes eine vordringliche Notwendigkeit ist.

Ziel dieser Veranstaltung ist ein sachbezogener Informationsbeitrag durch kompetente Fachleute. Es referieren:

**Korpskdt H. Wildbolz** über das Gebiet der Taktik mechanisierter Verbände

**General a D Schüler** zum Thema des fliegerischen Feindbildes

Vertreter der British Aircraft Corporation, Euromissile, Paris, Oerlikon-Bührle stellen taktische Lösungen für den Flabschutz mechanisierter Verbände mit ihren Waffensystemen vor.

**Major i Gst D. Brunner** leitet das abschließende Podiumsgespräch.

Wir laden alle Offiziere zur Teilnahme ein. Bitte fordern Sie das Detailprogramm an.

AVIA-FLAB  
Gesellschaft der Fliegerabwehroffiziere  
Zentralvorstand

Talon einsenden an: Oberst P. Rinderknecht, Neuackerweg 9,  
4105 Biel-Benken

Bitte senden Sie mir das Detailprogramm mit Anmeldekarte für die Informationstagung **FLABSCHUTZ MECHANISierter VERBÄNDE** vom 30. 4. 77

Grad Name, Vorname \_\_\_\_\_  
PLZ Wohnort \_\_\_\_\_  
Adresse \_\_\_\_\_