Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 2

Rubrik: Ausbildung und Führung

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: 09.12.2025

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

Ausbildung und Führung

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF. 119 / 225

Die Diskussion als Ausbildungsform in der Armee

Hptm Etienne Berger, Chef WSS 81

Im Bereich der Unterrichts- und Ausbildungsmethodik wird allgemein unterschieden zwischen darbietenden und erarbeitenden Ausbildungsformen. Zu den darbietenden Verfahren zählen etwa der Lehrervortrag, das Referat, Filmvorführungen, Fernsehstunden; zu den erarbeitenden Diskussion, Fall- und Projektmethode, Plan- und Stegreifspiel.

Die theoretische Ausbildung in der Armee, insbesondere die Theoriestunden über das Dienstreglement und die staatsbürgerlichen Themen, kannten lange Zeit fast nur den Lehrervortrag. Der Offizier lehrte, das heißt, er informierte verbal, und kontrollierte, ob auch der letzte Soldat oder Rekrut folgte. Eine Einbeziehung des Wehrmannes in das Ausbildungsgeschehen war nicht bekannt und auch undenkbar.

Der Ruf nach Aktivität der Auszubildenden, wie er von der deutschen Reformpädagogik erhoben und schon vorher vor allem in den USA wie selbstverständlich praktiziert wurde, hat sich bis heute in der militärischen Ausbildung nicht so durchsetzen können, wie es im Interesse der Rekruten, Soldaten, Aspiranten, Offiziere und einer Milizarmee nötig wäre. Die von der wissenschaftlichen Pädagogik postulierten Normen werden nur zögernd oder gar nicht in die Ausbildung der Ausbildner, insbesondere der Instruktionsoffiziere, einbezogen.

Der beste Beweis für diese Tatsache ist vielleicht die klägliche Rolle, die die Ausbildungsform der Diskussion in der militärischen Ausbildung unseres Landes spielt. Diskutieren gilt vielen Offizieren, vorerst vielen Instruktionsoffizieren, als lästig, als unergiebig und überflüssig, ja viele brechen in autoritärer Weise eine beginnende Diskussion ab. Wer es, durch angelsächsische Vorbilder angeregt, dennoch in seiner Einheit, Gruppe, Klasse oder seinem Kurs versucht, wird oft bald resignieren. Denn zu oft ist man im Militärdienst eine freie Aussprache nicht gewohnt; die meisten schweigen infolge des bisherigen autoritären Ausbildungsstils. Andererseits wissen aber auch viele militärische Ausbildner nicht, wie und wann eine Diskussion durchgeführt werden kann. Daß die Methodik der Diskussionsleitung wie jede Methodik der Gruppenarbeit «erlernt» werden muß, hat sich als Erkenntnis noch nicht allgemein durchgesetzt. Darum sei es uns gestattet, einige Hinweise zu geben.

Arten der Diskussion

Unter Diskussion verstehen wir eine Aussprache der auszubildenden Personen untereinander, dergestalt, daß jeder das Recht und die Möglichkeit hat, sich zu melden und seine Meinung, sein Wissen über das zur Erörterung stehende Thema vorzutragen. Im Gegensatz zum Lehrervortrag (oder Ausbildnermonolog), der als autoritär oder diktatorisch bezeichnet werden kann, gilt die Diskussion als demokratische Gesprächsführung.

Je nach Stellung und Tätigkeit des Ausbildners ist zu unterscheiden zwischen gebundener und freier Diskussion. Im freien Ausbildungsgespräch tritt der Ausbildner zurück und überläßt Rede und Gegenrede, Ablauf und Ergebnis den Auszubildenden. Die Gruppe, Einheit usw. bestimmt die Gesprächsrichtung, akzeptiert oder verwirft eigene Leistungen, duldet oder weist Abschweifungen zurück.

Nicht unverständlich ist es, daß gerade in der militärischen Ausbildung viele Ausbildner die freie Diskussion ablehnen. Die Gefahr des Leerlaufs, des Zerredens und Abgleitens ist zu groß und mit der Forderung nach Zielstrebigkeit nicht vereinbar. Einen legitimen Platz in der militärischen Ausbildung hat folglich nur die gebundene Diskussion, bei der der Ausbildner als Diskussionsleiter die Auszubildenden lenkt, sie zu Beiträgen ermutigt, diese Beiträge bündelt, ordnet und zusammenfaßt.

Behandlung der Diskussionsteilnehmer

Im allgemeinen kennt der Ausbildner seine Leute hinsichtlich ihres Arbeitseifers und ihrer Mitarbeit. Eine Diskussion wird erst dann demokratisch, wenn es gelingt, alle in das Gespräch hineinzuziehen und sie gleichberechtigt zu Wort kommen zu lassen. Möglicherweise wird der Ausbildner, wenn er zum erstenmal zum Diskutieren auffordert, die Feststellung machen, daß manche Teilnehmer neue, unerwartete Reaktionen zeigen. Erfolg und Mißerfolg hängen dann weitgehend davon ab, inwieweit man als Ausbildner in der Lage ist, die verschiedenen Typen adäquat zu behandeln. Die Erfahrungen aus der allgemeinen Erwachsenenbildung geben hier mannigfaltige Hinweise.

– Der **schüchterne** Teilnehmer, der wegen Minderwertigkeitsgefühlen aus grundsätzlicher Befangenheit oder infolge mangelnder Redefertigkeit nichts zu sagen wagt, sollte leicht verständliche Fragen gestellt bekommen oder einfach nur aufgefordert werden, zu bestimmten Punkten seine Meinung zu äußern. So kann sein Selbstwertgefühl gesteigert werden.

– Der **desinteressierte** Teilnehmer, der abschaltet, muß ebenfalls mit leichten Fragen angesprochen, nicht aber vor dem Diskussionskreis blamiert oder, wie ich dies bei einem Instruktor erlebte, mit gut gezielten Kreidestücken geweckt werden. Ratsam ist auch, ihn zu bitten, Beispiele aus seinem Interessengebiet zu erzählen.

– Der **positive** Teilnehmer, der dem Gespräch aufmerksam folgt und sich häufig zum Wort meldet, sollte vorwiegend und gezielt zu schwierigen Fragen oder zu Zusammenfassungen herangezogen werden.

– Der **redselige** Teilnehmer, der immer etwas zu sagen hat und am liebsten nicht mehr aufhört, muß rechtzeitig unterbrochen werden, aber nicht in kränkender Weise.

– Der **Angeber,** der von sich eine sehr hohe Meinung besitzt, von den Mitteilnehmern hingegen weniger hält, wird zwar nicht unterdrückt – oft muß man froh sein, wenn überhaupt jemand etwas sagt –, jedoch mit der Ja-Aber-Technik konfrontiert. Oder man fordert die Diskussionsrunde auf, zu seinen Ausführungen Stellung zu nehmen.

– Dem **streitsuchenden** Teilnehmer, der aus Prinzip, Ideologie, aus schlechter Laune oder aus Ärger über die Diskussionsrunde oder den Ausbildner widerspricht und unsachlich wird, die Diskussion manipulieren oder ganz einfach stören will, muß mit Ruhe entgegengetreten werden. Geht man als Diskussionsleiter selber gar nicht auf die vorgetragenen Angriffe ein, sondern bittet man die Teilnehmer um Stellungnahme, wird die Diskussion selten ausarten.

– Der **ablehnende** Teilnehmer, der die Aussprache blödsinnig und langweilig findet und schon durch sein Mienenspiel verrät, was er innerlich denkt, wird höflich und freundlich gebeten, eigene Erfahrungen beizusteuern. Dem

Diskussionsleiter ist keine Verärgerung anzumerken, wenn dies nicht zum Ziele führt.

– Der **ausfragende** Teilnehmer, der oft Fragen stellt, vielfach vielleicht in der Hoffnung, den Ausbildner hereinzulegen, wird nicht ignoriert, seine Fragen werden ebenfalls an die Diskussionsrunde weitergegeben. Wird dem Diskussionsleiter ein Fehler nachgewiesen, sollte er ihn offen zugeben.

– Der **passive** Teilnehmer, der nichts sagt, weil er sich bisher darin nicht üben konnte, gehört zu dem häufigsten Typ. Ihm sollten Fragen vorgelegt werden, die nur ganz kurze Antworten verlangen. Der Diskussionsleiter sollte gerade diese Teilnehmer beim Sprechen ansehen, auch schon ein Kopfnicken, das Verziehen des Mundes, ein Lächeln oder Achselzucken als Antwort anerkennen und beachten.

Mancher Offizier und Instruktionsoffizier wird diese Ausführungen als altväterisch belächeln. Wo gibt es streitende, herausfordernde Wehrmänner? In vielen Einheiten oder militärischen Schulen nicht, weil dort niemand wagen kann, vor dem Kadi in Opposition zu gehen. Als Empfehlung empfinden wir das nicht, wohl als Beweis eines autoritären Führungsstils. Diskutieren unsere Wehrmänner aufrichtig und ohne Furcht vor den Vorgesetzten, werden die Meinungen auch aufeinanderprallen. Diskussionen sollen ja immer auch ein Mittel sein, Konflikte auszutragen. Wie groß gerade heute die Konfliktsituation zwischen Ausbildner und Auszubildenden ist – auch im militärischen Bereich –, haben soziologische Untersuchungen wiederholt dargelegt. Jeder, der einmal die Diskussionsleitung ausgeübt hat, insbesondere vor einer Jugendgruppe, die ihn nicht als Ausbildner, Offizier und damit als amtliche Autorität kannte, wird dies bestätigen. Fehler in der Behandlung der Teilnehmer gefährdet den Ablauf dann aufs äußerste.

Technik der Diskussionsführung

Jedes Gespräch, das nicht zu einem unverbindlichen Palaver werden soll, muß ein konkretes Thema haben und eine bestimmte Zielvorstellung aufweisen. Der Diskussionsleiter muß auf dieses Thema vorbereitet sein, doch auch die Teilnehmer müssen bereits einiges darüber wissen. Eine Diskussion eignet sich niemals zur Einführung in einen Sachbereich – sie ist keine darbietende Ausbildungsform –, wohl aber zur Vertiefung und Anwendung einer gelernten oder bekannten Sache. Eine Gruppe, Einheit, einen Kurs über etwas diskutieren zu lassen, wovon sie oder er noch nie etwas gehört hat, ist verfehlt. Auch wenn ein Teil der Anwesenden nicht mitreden kann, ist die Durchführung einer Diskussion fraglich. Der unwissende Teilnehmer verringert den Wert einer Diskussion und vermindert die Freude der übrigen.

Ähnlich wie bei einem Vortrag oder der entwickelnden Ausbildung muß der Ausbildner ein Konzept entworfen haben. Dieser Plan muß jedoch beweglich angelegt sein, denn im wesentlichen hängt der Fortgang der Diskussion davon ab, was die Teilnehmer vorbringen. Verschiedene Fachleute sind sogar der Auffassung, es solle zu Beginn der Diskussionsstunde eine Verständigung zwischen Teilnehmern und Ausbildnern erfolgen, über welche offene Punkte man reden werde. In keinem Fall wird der Diskussionsleiter ohne vorherige Gliederung, ohne eine Liste von Fragen und Unterpunkten auskommen.

Die Diskussionsleitung, wie man immer wieder beobachten kann, erfolgt vielfach so, daß der Leiter Wortmeldungen in der Reihenfolge, in der sie vorgebracht werden, entgegennimmt. Hat jemand zu einem Punkt gesprochen, erhält dann derjenige das Wort, welcher sich als nächster meldet, selbst wenn er über etwas ganz anderes sprechen möchte. Und so geht es weiter. Die Folge ist, daß meistens die einzelnen Beiträge nicht zusammenpassen, daß Entgegnungen auf die Ausführungen eines Teilnehmers zu spät vorgebracht werden, daß alle aneinander vorbei reden, daß keine Klarheit, keine Ordnung, letztlich kein Ergebnis und kein Fortschritt erzielt wird.

Dem Diskussionsleiter muß nicht nur die Wahrung äußerer Disziplin (nur der darf reden, welcher sich gemeldet hat und welchem das Wort erteilt wurde), sondern auch die Führung im Ablauf der geistigen Auseinandersetzung abverlangt werden. Wortmeldungen werden danach berücksichtigt, ob sie zu dem jetzt erörterten Punkt passen. «Wer möchte zu diesem Punkt oder zu dieser Frage noch etwas beisteuern?» oder «Gilt Ihr Beitrag dem letzten Punkt?» oder «Zu dieser Frage werden wir erst später kommen!» sind Sätze, auf die kein Diskussionsleiter verzichten kann. Und nur derjenige, welcher es versteht, sich gegen jene durchzusetzen, die sich nicht an solche Ordnungsmaßstäbe halten wollen oder können, taugt zum Leiter.

Das **Schema** einer gut geleiteten Diskussion wird etwa so aussehen:

1. Thema- beziehungsweise Zielangabe: Entweder steht es von vornherein fest, oder die Gruppe einigt sich erst. In militärischen Schulen und Kursen wird im allgemeinen das Thema zum voraus bestimmt sein, im Wiederholungskurs oder in höheren Offiziers-Ausbildungsveranstaltungen sollte oft die Einigung auf ein Thema zum Ziele stehen, da schon dies ein Ausbildungsziel darstellen kann.

2. Aussprache: Die möglicherweise in Frage kommenden Einzelheiten des Themas werden abgetastet. Die Beiträge sind ziemlich locker, das Gespräch muß erst einmal in Gang gebracht werden. Der Leiter muß alle Register ziehen, um Fragen und Antworten hervorzulocken.

3. Sammlung: Der Diskussionsleiter hebt bestimmte Punkte hervor, die ihm besonders wichtig erscheinen oder auf denen die Gruppe besteht, und bittet die Teilnehmer um Vertiefung. Bei guten Vorkenntnissen kann nach der Themennennung sofort mit dieser Phase begonnen werden.

4. Ordnung und Übersicht: Die einzelnen Punkte werden geordnet und in einen möglichst klaren Zusammenhang gebracht. Das Gelingen liegt hauptsächlich beim Diskussionsleiter.

5. Zusammenfassung: Der Leiter faßt das Gesamtergebnis zusammen oder bittet einen besonders befähigten Teilnehmer darum. In einer Rekrutenschule kann die Zusammenfassung stets einem Rekruten übertragen werden, schon um festzustellen, inwieweit der einzelne alles mitbekommen hat.

Die Ausbreitung der Diskussion in den beschriebenen fünf Phasen wird dann glücken, wenn der Diskussionsleiter neben guten Sachkenntnissen und dem richtigen Eingehen auf die Teilnehmer noch folgende Fähigkeiten besitzt:

– Anschaulichkeit und Beweglichkeit im Denken;
– klare Ausdrucksweise;
– Humor und Takt;
– Sachlichkeit;
– Geduld.

Das Ziel jeder Diskussion sollte sein, daß der Ausbildner so wenig wie möglich redet, damit die Teilnehmer zum Zuge kommen; damit die Teilnehmer aktiviert, zum Denken angeregt werden, ihre Gedanken zum Ausdruck bringen können und in einer geistigen Auseinandersetzung sich mit anderen messen. Am Anfang wird es vielleicht nicht so gut gelingen, aber von Diskussion zu Diskussion sollte es besser werden, bis zuletzt der Ausbildner überflüssig wird und die Teilnehmer aus ihren Reihen einen Diskussionsleiter bestimmen.

Ansätze und Diskussionen in der militärischen Ausbildung gibt es vor allem in der Theorie über das Dienstreglement und vor allem in der Behandlung staatsbürgerlicher Themen. Aber auch in vielen anderen Fällen könnte die Diskussion eine Vertiefung der Ausbildung darstellen. Daß es noch zu selten geschieht, beleuchtet die Notlage der Ausbildung der Ausbild-

ner in unserer Armee. Dies ist noch krasser der Fall im Zivilschutz, wo gerade die Diskussion als Ausbildungsmittel noch besser verwendet werden könnte. Ich denke hier an die Ausbildung des Kaders.

Diskussion als Mittel staatsbürgerlicher Bildung

Der Wert der Diskussion liegt jedoch nicht nur in der Möglichkeit zu stofflicher Vertiefung. Der Teilnehmer lernt, einem anderen zuzuhören, weil er merkt, wie unlieb es ihm ist, von Voreiligen oder Besserwissern unterbrochen zu werden. Er lernt, auf die Argumente seiner Kameraden einzugehen, denn er möchte, daß auch seine Anschauungen Beachtung finden. Außerdem wird er erkennen, daß durch das Zusammenströmen verschiedener und entgegengesetzter Meinungen und Urteile solidere Ergebnisse entstehen, als wenn jemand auf sich allein angewiesen ist. Wer sich in eine Diskussion einordnen kann, hat auch das Zuhören gelernt. Die Meinung eines jeden unterliegt der Kritik aller, und sie muß darum mit Überlegung und Verantwortung vertreten werden. Die Diskussion ist damit eine natürliche Arbeitsform der militärischen Ausbildung zur Vorbereitung auf einen wirksamen, aber verantwortungsvollen Einsatz. Martin Buber schrieb: «Was man den schöpferischen Geist des Menschen nennt, ist nie etwas anderes gewesen als die Ansprache ... des zum Sagen Berufenen an die zum wirklichen Vernehmen Befähigten und Bereiten ...» Damit lernt der Teilnehmer Vorteil und Notwendigkeit des gemeinsamen Gesprächs bejahen.

In den USA steht die Diskussion als Ausdruck wahrhaft demokratischen Verhaltens an der Spitze staatsbürgerlicher Bildungsmedien: «Discussion is Democracy.» So gilt der Gebrauch der Diskussion als Modell demokratischen Verhaltens und als Garant sozialen Verantwortungsbewußtseins. Wir dürfen natürlich das Dogma, Diskussion sei gleich Demokratie, nicht blindlings übernehmen. Aber wir haben allen Anlaß, der Diskussion in unserer Milizarmee mehr Platz einzuräumen als bisher.

Literatur

Ursula Walz, «Pädagogische Führungsstile», Wiesbaden-Biebrich.

Magda Kelber, «Fibel der Gesprächsführung», Darmstadt.

Hans Richter, «Merkblatt zur Vorbereitung einer Diskussion».

M. S. Knowles, «Möglichkeiten und Methoden der Erwachsenenbildung», Stuttgart 1963.

Martin Buber, «Hoffnung für diese Stunde», in «Universitas», 1955/1.

ASMZ-Wettbewerb Nr. 2/1977

Prägen Sie einen Slogan, der die Bedeutung des Zivilschutzes illustriert.

Einsendungen bitte bis Ende Februar an Major i Gst Geiger, Denner AG, Postfach 599, 8021 Zürich.

Wettbewerb ASMZ Nr. 12/1976

Buchpreisgewinner:

Hptm H. Schöttli, Kdt Füs Kp I/277, Isebüel 19, 8503 Hüttwilen.

Major H. R. Sollberger, Kdt Füs Bat 65, Bundesamt für Zivilschutz, Monbijoustraße 51, 3011 Bern.

In der nächsten Nummer:
«Die Kontrolle der Ausbildung» von Major Knill. ■

Buch «Sicherheitspolitik und Armee»

Diese von der KOG Zürich geförderte Publikation erschien im Dezember 1976. Bereits wurden über 2000 Exemplare verkauft. Dieser große Erfolg ist darauf zurückzuführen, daß dieses Buch eine wertvolle und notwendige Dokumentation für Offiziere und Unteroffiziere, aber auch für Lehrer an Mittel- und Gewerbeschulen ist. Mitglieder einer Offiziersgesellschaft können «Sicherheitspolitik und Armee» zum reduzierten Preis von Fr. 11.– plus Portospesen (Ladenpreis ist Fr. 16.80) bei folgender Adresse bestellen: Sekretariat Kant. Offiziersgesellschaft Zürich, Frl. Jäger, Postfach, 8021 Zürich. Die kantonalen Offiziersgesellschaften werden außerdem auf das Schreiben der KOG Zürich aufmerksam gemacht, dieses Buch zu einem Spezialpreis zu erwerben, um es in den Schulen zu verbreiten. ewe

Rationeller bauen mit B

Objekte Fabrikationsgebäude, Lagerhallen, Bürobauten. Überdachungen, Supermärkte, Werkstattgebäude, Ausstellungshallen, Spiel- und Turnhallen, Mehrzweckgebäude, Pavillons.

Planung Unsere Planung mit System ermöglicht ein schnelles, funktionelles und wirtschaftliches Bauen. Unser Know-How hilft Ihnen schon beim Planen und Gestalten, nicht nur beim Bauen.

Ausführung Ob Sie selber bauen, Ihre Baufirma beauftragen, bei jeder Variante können Sie von uns profitieren.

Referenzen Referenzen aus den unterschiedlichsten Anforderungs-Gruppen bestätigen: das anpassungsfähige, seit Jahren bewährte Bürli-Hallenbau-System bietet mehr. Fragen Sie uns!

Bürli AG
Schaffhauserstr. 481, 8052 Zürich, Tel. 01/51 56 20

Informations-Bon

☐ Senden Sie uns Ihre Dokumentation
☐ Rufen Sie uns an

Name _____ Strasse _____

PLZ/Ort _____ Tel. _____