Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 3

Artikel: Ausbildungsprobleme

Autor: Tobler, Werner

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-50922

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

Ausbildungsprobleme

Oberst i Gst Werner Tobler

Junge Wehrmänner fühlen sich nicht ausgelastet. Woran liegt es? Moderne Ausbildungsgestaltung muß zu Mehrleistungen führen, aber nicht im Sinne von «Mehr tun», sondern von «Mehr mitmachen». **ewe**

Einleitung

In unbefangenen Gesprächen mit jungen Dienstpflichtigen wird eines immer wieder deutlich, gibt zu denken und läßt auch Hoffnungen wach werden: Die Jungen haben viel guten Willen, aber sie fühlen sich unausgelastet, vor allem geistig unterfordert und sicher nicht angeregt. Wenn schon Ansprüche gestellt werden, dann vor allem an die körperliche Präsenz; Geist und Herz gehen zu oft leer aus.

Die für die Ausbildung Verantwortlichen bestreiten diesen Sachverhalt oft. Sie wollen das nicht wahrhaben oder sprechen den jungen Dienstpflichtigen sogar ein diesbezügliches Urteilsvermögen ab. Aber diese urteilen dennoch. Daß die Jungen so fühlen, ist alarmierend und Beweis dafür, daß nach wie vor Grund genug besteht, einiges im Zusammenhang mit der militärischen Ausbildungsarbeit zu überdenken.

Ich maße mir in diesem kurzen Artikel nicht an, den ganzen Bereich der militärischen Ausbildung (oder der Ausbildung überhaupt) zu analysieren und danach zu einer Synthese zu gelangen. Das Problem ist zu vielschichtig und zu umfassend, als daß es mit wenigen Worten abgetan werden dürfte. Trotzdem möchte ich einige Aspekte erörtern und zum Überlegen anregen.

Ausbildung und Erziehung

Ausbildung und Erziehung sind Komponenten der schulischen Tätigkeit. Sie sind untrennbar miteinander verknüpft. **Jede Ausbildung enthält erzieherische Elemente,** und jedes Ausbildungsgebiet kann und muß der Erziehung nutzbar gemacht werden. Ausbildung stellt Anforderungen an Körper (Können) und Geist (Wissen); Erziehung beeinflußt die Einstellung zur Sache und wirkt über Geist und Herz. Militärische Ausbildungsergebnisse lassen sich durch Inspektionen relativ einfach messen und beurteilen, doch benötigen sie seitens des inspizierenden Chefs einige Überlegungen und Maßnahmen, wenn sie erzieherisch nicht negativ wirken sollen. Es sei nur auf das Leerlaufproblem hingewiesen, denn oft ist mit der Inspektion ein Zeitverlust verbunden. Geschickte Organisation läßt dies aber vermeiden. Die Inspektion muß ganz bewußt das Erreichen gestellter Ziele überprüfen und die Grundlage für die weitere Ausbildungsarbeit schaffen.

Kann man auch den Erfolg der erzieherischen Arbeit mittels Inspektionen messen? Gewiß, aber dazu bedarf es einer noch eingehenderen Gedankenarbeit beim Anlegen der Inspektionen. Solche Inspektionen sind anspruchsvoll an den Chef, aber für die Truppe besonders wertvoll.

Der theoretische Unterricht

In einem Dokument «Grundsätze für das Verfahren bei der Rekrutenausbildung» hat sich General Wille im Jahre 1915 («Gesammelte Schriften», Seite 510) zum theoretischen Unterricht geäußert. Der Aufsatz ist auch heute noch wertvoll. Er zeigt, wie es falsch verstanden wäre, wollte man mit dem theoretischen Unterricht vor allem Wissensstoff vermitteln.

Der Begriff «theoretischer Unterricht» ist ohnehin etwas mißverständlich, denn es ist vielmehr **Erziehungsarbeit,** die hier zu leisten ist. Den Teilnehmern sollen Zusammenhänge gezeigt, Maßstäbe und Beurteilungskriterien erläutert, Begriffe geklärt und Anregungen zum Mitdenken und Mitmachen gegeben werden. Jeder Soldat hat ein Anrecht, die Auffassung seines Einheitskommandanten zu allen dienstlichen Belangen und den Randgebieten zu kennen. Dem dient der theoretische Unterricht.

Vorbereitung und Durchführung dieses Unterrichts sind anspruchsvoll. Der Einheitskommandant, der diesem Anspruch nicht gerecht wird, darf keine Gefolgschaft erwarten; er wird immer nur Vorgesetzter sein und sich nicht zum Chef aufschwingen können. Es wird ihm schlecht und recht, oft eher widerwillig gehorcht, aber die Seele der Truppe ist eben nicht angesprochen, und die inneren Kräfte werden nicht wirksam. Es lohnt sich, über diese Verhältnisse etwas nachzudenken:

Vorgesetzter	Chef
Gehorsam	Disziplin
müssen	wollen
Herrschaft	Gefolgschaft

Da es bei diesem Unterricht nicht um das Vermitteln eines bestimmten Stoffes geht, die Stoffvermittlung eher Mittel zum Zweck ist, wird auf die Thematik nicht eingetreten. Ein Blick auf das Inhaltsverzeichnis des Dienstreglements, in das Soldatenbuch, das Zivilverteidigungsbuch, in die einleitenden Kapitel der Truppenführung oder in militärische Zeitschriften ergibt genügend Anregungen.

Zielsetzungen

Militärische Arbeit (Arbeit überhaupt) kann nur Freude bereiten, wenn sie sinnvoll, das heißt **zielgerichtet,** ist. Zielloses Arbeiten befriedigt nie. Ziele setzen ist deshalb eine wichtige Chefarbeit. Teilweise wird er selber noch in Zwischenziele aufteilen, teilweise dies den Unterführern überlassen. Weil der Erfolg stimulierend wirkt, sollen die ersten Zwischenziele relativ kurz gesteckt werden.

Über zwei wesentliche Schwierigkeiten stolpert man oft. Erstens, die **Ziele dürfen nicht mit den Tätigkeiten verwechselt werden,** die zu den Zielen führen. Die Tabelle zeigt das an einigen einfachen Beispielen:

Ungeschickte Zielformulierungen (Tätigkeit)	Brauchbare Zielformulierungen
– Rad wechseln:	– das Hinterrad (Fahrzeug auf ebener Unterlage) innert 5 Minuten wechseln können;
– Azimute und Distanzen rechnen:	– mit der Rechenscheibe die Azimute und Distanzen zwischen zwei Punkten rechnen können (pro Paar innert 3 Minuten);
– Verschlußkenntnis machen:	– die Verschlußteile gemäß Reglement ..., Ziffer ... benennen können oder – die Funktionen gemäß Reglement ..., Ziffer ... erklären können.

Eine gute Zielsetzung enthält oft eine Norm. Das Erreichen des Zieles ist objektiv meßbar, prüfbar. Es erleichtert die Zielformulierung, wenn überlegt wird, wie man das Erreichen prüfen will.

Die zweite Schwierigkeit hat ihren Grund in den **Unterschieden von Mensch zu Mensch.** Wir haben es ja nicht mit Normteilen zu tun, sondern mit Menschen, die in der Regel beträchtliche Fähigkeitsunterschiede aufweisen. Diesen Unterschieden muß in angemessener Weise Rechnung getragen werden. Die oft erwähnte «einheitliche Behandlung» kann zu einer unkorrekten Behandlung werden: Was den einen überfordert, stellt dem anderen keine Probleme und verlangt von ihm auch keine Anstrengung. Damit wird der eine früh entmutigt und der andere gelangweilt. Wir müssen den Mut und die Kraft aufbringen, in den Forderungen differenziert zu sein, so daß alle Teile eines Kollektivs relativ (nicht absolut) die ähnlichen Schwierigkeiten zu überwinden und die ähnlichen Anstrengungen zu machen haben. Man unterscheide deshalb zwischen einer Minimalforderung (die von allen zu erbringen ist), einer Durchschnittsforderung und der Maximalforderung (die zum Beispiel von 25% zu erreichen ist).

Methoden und Kriterien

Es gibt Lehrmethoden und Lernmethoden. Die **Lehrmethode** sagt, wie man «etwas an den Mann bringt». Die **Lernmethoden** ermöglichen dem Lernenden die Stoffaufnahme, Stoffverarbeitung und Stoffverwendung; Lehrmethoden sind Richtlinien und Hilfen für den Instruierenden, Lernmethoden für den Lernenden.

Einer reichen Literatur über **Lehrmethoden** (aber von durchaus unterschiedlicher Güte) steht ein eher knappes Angebot von Lernmethoden gegenüber. Eines geht daraus mit Sicherheit hervor: Es gibt keine alleinseligmachenden Methoden, alle haben Vor- und Nachteile. Manchmal unterscheiden sie sich auch nur in Nuancen. Man muß die Lehrmethode bewußt wählen, und zwar in Abhängigkeit von der Ausbildungsstufe und dem Ausbildungsstand, der Eigenart der Lernenden, des Instruierenden und des anzustrebenden Zieles. Geht es zum Beispiel darum, Wissen zu vermitteln oder Können zu erarbeiten? Auch hier ist also eine Lagebeurteilung notwendig; Starrheit und Sturheit sind fehl am Platz. Systematisch arbeiten ist etwas ganz anderes als dem Schema verfallen sein.

Wer wählt die einzuschlagende Lehrmethode? Der Ausbildner, der einen Auftrag als Zielsetzung erhält, muß über entsprechende Freiheit verfügen, den Weg zum Ziel selber zu wählen. Wie in der taktischen Arbeit auf dem Gefechtsfeld gibt man ihm **das zu erreichende Ziel** und schreibt das «Wie» nicht (oder nur in Ausnahmefällen) vor. Ängstlichkeit und Mißtrauen, der Unterstellte könnte versagen, sind auch in der Ausbildung unangebracht. Der Vorgesetzte sorge viel eher für wirklich klare Zielsetzung, für eine wertvolle Unterstützung, eine saubere Kommandoordnung, das Abwehren fremder Einflüsse und für ausreichende Reserven. Der Vergleich mit den taktischen Regeln bei der Angriffsführung ist naheliegend.

In unseren Reglementen (Dienstreglement und Ausbildungsmethodik) wird das Ziel der militärischen Arbeit mit dem Wort «Kriegstüchtigkeit» umschrieben. Nun verlangt **Kriegstüchtigkeit** nicht nur das Beherrschen gewisser Fertigkeiten und Techniken, sondern auch menschliche Eigenschaften, wie Selbständigkeit, Initiative, Härte, Durchhaltewillen, Kameradschaft usw. Die militärische Ausbildungsarbeit (untrennbar mit Erziehung verknüpft) muß also diese Eigenschaften gleichzeitig fördern. Die zur Anwendung gelangenden Lehrmethoden müssen dieser Forderung Rechnung tragen. Methoden, die zum Beispiel der Kameradschaft entgegenwirken (beispielsweise übertriebene Konkurrenzsituationen), sind fehl am Platz. Methoden, die Selbständigkeit und Initiative untergraben (zu viele Vorschriften und Anordnungen, zu wenig Zielsetzungen), sind verwerflich. Die erwähnten Eigenschaften (deren Aufzählung nicht abschließend ist) können als Beurteilungskriterien für die Lehrmethode gelten.

Gefechtsausbildung

Um allen Truppengattungen und Untergattungen gerecht zu werden, wandeln wir den Begriff in «Ausbildung für das Gefecht» um und erfassen damit alle Teile der Armee. Wenn man sich zum Prinzip durchringt: «Keine Ausbildung ohne Lage», dann wird man auch die rechten Themen, Zielsetzungen und übrigen Randbedingungen finden.

Was die Methodik anbelangt, befleißige man sich, eine möglichst **echte und wirklichkeitsnahe Gefechtsambiance** zu schaffen. Dazu sind keine großen Lagen mit «den Völkern des Westens gegen die Völker des Ostens» notwendig, aber es muß etwa gesagt werden, was der übergeordnete Verband tut, welchen Auftrag man selber hat und was man vom Gegner und anderen beeinflussenden Faktoren des uns interessierenden Raumes weiß. Wer solche

Auf der Kampfbahn.

einfache Lagen erarbeitet, bildet sich selber damit bestens aus. Er schafft damit auch die wesentliche Basis für das denkende Mitarbeiten und für das lagegerechte, das heißt taktische Verhalten.

Auf eine verbreitete **Fehlhaltung** muß besonders hingewiesen werden: Zu oft wird die Ausbildungsorganisation so getroffen, daß keiner mehr seine taktische Aufgabe löst, sondern jene der ihm Unterstellten. Das führt zu einem Abrichten und zur Unterbindung von Selbständigkeit und Initiative. Auch hier äußern sich Ängstlichkeit und Mißtrauen in das Können der Unterstellten. Die Abhilfe ist einfach beschreibbar, aber nicht immer so einfach durchführbar. Man sorge daher für eine wirklichkeitsnahe Gefechtsambiance und erteile Aufträge! Der Unterstellte wird für die belassene Freiheit dankbar sein und alle seine körperlichen und geistigen Kräfte anstrengen, eine sinnvolle Lösung zu finden. Gerade das verstehen wir unter dem Begriff des «taktischen Verhaltens». Im Gefecht hat jede Stufe ihre Aufgabe, jede Stufe muß sie selber lösen und kann nicht erwarten, daß andere sie abnehmen. Die Ausbildung für das Gefecht verlangt deshalb, daß ähnliche Strukturen geschaffen werden. Das Prinzip «Keine Lage ohne Ausbildung» hilft auch hier mit.

Schlußbemerkung

Man spricht oft vom raschen Wechsel in unserer Zeit und weist auf die rasche technische Entwicklung hin. Dem sollten auch Fortschritte auf dem Gebiet der Ausbildung entsprechen. Fortschritte werden aber nicht erzielt, indem man weniger verlangt und weniger tut. Eine sinnvolle Ausbildungsgestaltung muß und kann zu Mehrleistungen führen. Dabei darf man sich nicht mit dem «Mehr machen» zufriedengeben, sondern es ist durchaus möglich, daß wir zum «Mehr mitmachen» gelangen. Genau das wollen unsere jungen Wehrmänner in ihrer überwiegenden Mehrzahl. ■