Von der Kaderschulung zur Organisationsentwicklung

Autor(en): **Kälin, Karl**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **147 (1981)**

Heft 3: **Moderne Lehrmethoden und Lernmittel in Streitkräften**

PDF erstellt am: **28.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-53668

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

c) Wesentlich ist, dass **der Wehrmann den Erfolg seines Lernens erfährt** und dafür Anerkennung erhält. Dazu ist wiederum nötig, dass Lernziele gesetzt und deren Erreichung kontrolliert wird. Bei Misserfolg im Lernprozess kann gezielte Hilfe des Instruierenden die Motivation wieder verstärken.

d) Eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Motivation ist die **Information.** Die meisten Wehrmänner sind an grösseren militärischen Zusammenhängen interessiert. Deshalb sollten diese – ohne dass man sich zu sehr in der Theorie verliert – aufgezeigt werden. So sollte man eine Wartezeit zu Beginn von Manövern verwenden, um aufzuzeigen, warum es zu Wartezeiten kommt, was höhere Stufen in diesen Zeiten arbeiten usw. Dies bedingt allerdings, dass auch untere Kader über Grundlagenwissen zu solchen Problemen verfügen. Oder bei einem Kompaniegefechtsschiessen «Rückzug» sollte der Mannschaft aufgezeigt werden, in welchem grösseren taktischen Rahmen sich im Ernstfall ein solcher Rückzug abspielen könnte. Es ist dringend nötig, dass der Wehrmann in bezug auf Information ernst genommen wird. Mit dem immer wieder zu hörenden Satz: «Das wird ja doch nicht verstanden», kommen wir nicht weiter. Solche Informationen dürfen indessen nicht derart umfangreich werden, dass die Ausbildung an Waffen und Geräten vernachlässigt wird, eine Tendenz, der man immer häufiger begegnet.

4 Der Führungsstil des Ausbildners

Führungsstil in Gefecht und Ausbildung müssen verschieden sein. Während der Ausbildung soll immer dann nicht «streng» befohlen werden, wenn ein Lernziel anders erreicht werden kann (zum Beispiel neue Aufgabe stellen statt «Aufmerksamkeit» zu befehlen). Lösen sollte man sich von den aus der Schulpädagogik kommenden Vorstellungen über «autoritäres» und «demokratisches» Verhalten eines Ausbildners. Diese Ausdrücke sind wissenschaftlich ungenau. Man unterscheidet besser zwischen direktem und indirektem **Lehrverhalten des Ausbildners.**

Beim **direkten** Verhalten steuert der Instruierende das Lernen stark. Beim **indirekten** Verhalten kommt der Selbsttätigkeit des Lernenden grösseres Gewicht zu. Nach dem heutigen Forschungsstand gilt folgendes: Überall dort, wo es um einführende Ausbildung und um das Einüben von Grundfertigkeiten geht, führt ein direktes (straffes) Lehrverhalten zu besseren Lernergebnissen. Auch das Lernklima in der Gruppe bleibt gut, weil die Lernenden rasche Lernfortschritte spüren. Dort hingegen, wo es sich um Fortgeschrittene handelt und wo komplexe Lerngegenstände behandelt werden (zum Beispiel in höheren militärischen Schulen), bringt indirektes Lehrverhalten grössere Lernerfolge. Dort soll die Diskussion walten, sollen verschiedene Auffassungen einander gegenübergestellt werden. Damit gibt es also nicht **ein** richtiges Lehrverhalten, sondern der erfolgreiche Ausbildner entscheidet sich je nach Situation für direkteres oder indirekteres Lehrverhalten.

5 Zur Person des Ausbildners

Trotz jahrzehntelanger Forschung ist es nicht gelungen, die Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Ausbildners so zu umschreiben, dass daraus Erkenntnisse für das Lehrverhalten abgeleitet werden könnten. Oft finden sich bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Ausbildnern gleiche Persönlichkeitsmerkmale. Trotzdem scheinen drei Dinge wesentlich zu sein. **Die erfolgreiche Ausbildnerpersönlichkeit**

1. identifiziert sich voll und ganz mit ihrer Ausbildungsaufgabe (sie kennt die Lernziele, sie glaubt an die Lernziele und sie ist überzeugt, dass sie mit den meisten Wehrmännern das Ziel erreichen kann);
2. beherrscht das zu Instruierende selbst sehr gut (das heisst auch der Kadervorkurs soll dem Üben und nicht dem Theoretisieren dienen);
3. erscheint als Vorbild (erfüllt das Verlangte selbst, steht dem Wehrmann jederzeit hilfreich zur Seite und strahlt Glaubhaftigkeit aus). ■

Von der Kaderschulung zur Organisationsentwicklung

Dr. phil. Karl Kälin

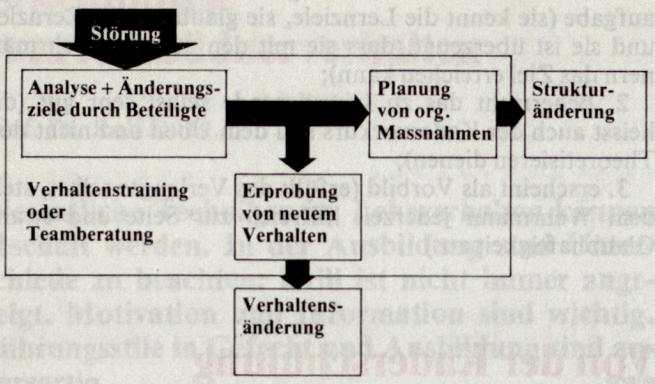
Weil Lernergebnisse traditioneller Kaderschulung unbefriedigend ausfallen, muss nach neuen Strategien geplanter und wirksamer Veränderungen gesucht werden. Die Organisationsentwicklung ist ein Ansatz dazu. **ewe**

«Es ändert sich ja doch nichts!» Das ist eine **Erfahrung,** die viele machen müssen, wenn sie nach einem interessanten Seminar mit neuen Einsichten «aufgestellt» an den Arbeitsplatz zurückkehren und die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umsetzen wollen. «Theorie und Praxis!» heisst es dann resignierend, oder «die anderen machen ja doch nicht mit!»

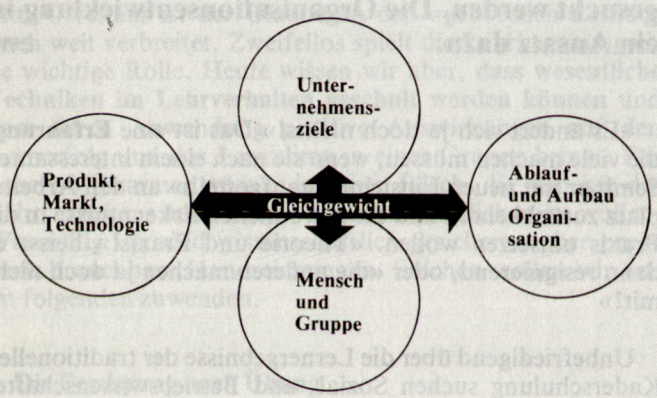
Unbefriedigend über die Lernergebnisse der traditionellen Kaderschulung suchen Sozial- und Betriebswissenschafter seit Jahren **nach neuen Strategien geplanter und wirksamer Veränderungen.** Die Organisationsentwicklung ist ein Ansatz dazu. Individuelle Entwicklungschancen können nur genutzt werden, wenn zugleich die Organisation – d. h. konkret die Struktur, das Klima, der Führungsstil in der Organisation – Raum für diese Entwicklung bietet.

Organisationsentwicklung wird dabei definiert als längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

Der Ausgangspunkt einer Organisationsentwicklung kann recht unterschiedlich sein: Leistungsmängel, fehlende Motivation, ungenügende Kooperation, gestörte Kommunikation oder der Wille der Führungsspitze, bestehende Verhältnisse zu überprüfen. In allen Fällen wird zunächst der Ist-Zustand erarbeitet. Die Beteiligten selbst erforschen die Ursachen der Mängel und Störungen zusammen mit internen oder externen Organisationsberatern. Auch die Änderungsziele werden von den Beteiligten selbst aufgestellt und durch organisatorische Einrichtungen und durch Verhaltenspläne gesichert. Äusserlich gleicht dieser Ablauf dem Projektmanagement, erst die besondere Methodik des problemorientierten Verhaltenstrainings oder der Teamberatung macht daraus Organisationsentwicklung. Die Aufgabe des Organisationsberaters oder Prozessbegleiters ist erfüllt, wenn eine Arbeitsgruppe sich selbständig auf der methodischen Ebene und auf der Ebene der zwischenmenschlichen Interaktion steuern kann.



Die Organisationsentwicklung geht davon aus, dass Organisationsziele, Ablauf- und Organisationsformen, Technologien und Mitarbeiter **interdependente Grössen** darstellen. Ein Fortschritt ist nur da gesichert, wo alle Elemente im Gleichgewicht stehen. Organisationsentwicklung bedeutet, dieses Gleichgewicht immer wieder zu überprüfen und herzustellen.



Organisationsentwicklung ist nie wertfrei. Wie jede Aktivität, bei der Normen und Werte in Frage gestellt und verändert werden können, ist Organisationsentwicklung von politischer Relevanz. Sie ist indessen kein systemrevolutionäres Konzept, sondern eine **Strategie der Evolution.**

Traditionelle Kaderschulung	Entwicklungstendenzen →	Organisationsentwicklung
Vorgegebene Lernziele		Änderungsziele werden mit den Betroffenen festgelegt
Effizienzsteigerung des Einzelnen		Effizienzsteigerung einer organisatorischen Einheit (Abteilung, Betrieb usw.)
Lernprozess vom Arbeitsplatz getrennt		Lernen am Arbeitsplatz
Gestellte Fallstudien, simulierte Führungssituationen		Bearbeitung konkreter Fragen und Probleme der täglichen Arbeit und der gemeinsamen Zukunft
Inhaltsorientiert		Prozessorientiert (rollende Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung)
Sachfragen im Mittelpunkt		Sachfragen **und** Verhaltens- und Wertfragen im Mittelpunkt
Lehren und Lernen		Lernen zu Lernen
Ausbildner		Prozessbegleiter

Literatur

French, W. L., Bell, C. H.: Organisationsentwicklung. Bern und Stuttgart: Haupt 1977.

Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett 1977.

Sievers, B.: Das Phasenmodell der Organisationsentwicklung. Management-Zeitschrift io, 49 (1), 1980, 5–8.

Trebesch, K. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Europa – Beiträge zum 1. Europäischen Forum für Organisationsentwicklung in Aachen 1978. Bern und Stuttgart: Haupt 1980. ■

Ausbildung und Menschenbild

Feldprediger-Hauptmann M. Zbären

Über das Menschenbild gibt es eine Vielzahl individueller Vorstellungen. Die Armee hat sich am Menschenbild gemäss Verfassung zu orientieren. Aber auch aus dem Bereich der Theologie gibt es viele Impulse für eine zeit- und menschengerechte Ausbildung. ewe

1 Sonntagmorgen

Ort der **Handlung:** eine Kaserne, irgendwo in der Schweiz. Die Personen: Rekruten, Korporale, ein Feldweibel. Zeit: Sonntagmorgen, vor dem Gottesdienst; Jahre zurück! Die Uof schneiden auf Befehl den obersten Knopf vom neugefassten Ausgangskittel. Zehn Minuten Zeit zum Annähen. Kontrolle. Dann «katholischer» und «protestantischer» Abmarsch zum Gottesdienst, wo von der Menschenfreundlichkeit Gottes gepredigt wird!

Wir wollen dieses hoffentlich eher singuläre Ausbildungsbeispiel nicht strapazieren. Das Unerfahrensein eines Milizausbilders am Anfang seiner Aufgabe liefert Milderungsgründe. Dennoch lässt sich an diesem Beispiel die wesentliche Frage stellen: Welches Menschenbild trägt der Ausbilder mit sich herum? Ausbildungsziele kennt er eine ganze Menge: Soldatische Haltung, Disziplin, körperliche Ertüchtigung, Waffenkenntnis und -handhabung, Gefechtsverhalten usw. Ausbilden aber muss er Menschen. Wer und was sind diese Menschen? Oder noch einmal: Welches Menschenbild hat der Ausbilder?

2 Menschenbilder à la carte ...

Jeder Mensch, der erzieht, sei es in Familie, Schule, Kirche, Betrieb oder Armee, trägt – meist wohl unbewusst – ein Menschenbild mit sich. **Positive und negative Erfahrungen** mit Vätern und Müttern, Lehrerfiguren, Vorgesetzten, Beamten, aber auch das je gegebene gesellschaftliche und politische Klima, die wirtschaftliche Umgebung sowie die Menschenbilder, die die Medien vermitteln, prägen mit und zum eigenen Gen-Code hinzu die verschiedensten Menschenbilder. Es wäre interessant und nützlich, dieser Frage nach dem Inhalt des je vorhandenen Menschenbildes in Kaderschulen nachzugehen und daran zu arbeiten.

Ich vermute, dass wir dabei auf eine **Vielzahl von individuellen Vorstellungen** stossen würden. Nehmen wir etwa jenen reich dotierten Begriffskatalog zum Erstellen von Qualifikationen. Es gibt dort Begriffe, bei denen man sich ernst-