

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 152 (1986)

**Heft:** 12

**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:** 27.04.2026

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

# Ausbildung und Führung

## Brief aus Amerika (Schluss)

Major i Gst HP. Alioth

Nun sind es bereits fünf Monate, seit ich aus den Vereinigten Staaten von Amerika in die Schweiz zurückgekehrt bin.

Mit etwas Distanz zu meinen Studien am Command and General Staff College in Leavenworth will ich versuchen, einen Vergleich zu ziehen zwischen der Generalstabsausbildung in unserer Armee und derjenigen in der U.S. Army. Ich möchte die Unterschiede nur aufzeigen, denn ein Vergleich im herkömmlichen Sinn ist nicht möglich, da in einer Berufsarmee (USA.) wesentlich andere Voraussetzungen und Verhältnisse vorherrschen, als das bei einer Milizarmee nach schweizerischem Muster der Fall sein kann.

Die Stoffgebiete sind über ein breites Spektrum verteilt, es wird nicht nur Taktik und Logistik gelehrt. Der Kursteilnehmer wird gezwungen, auf operativer und strategischer Stufe zu denken und sich breites Wissen anzueignen.

Fächer wie «Globalstrategie der USA und der Sowjetunion», «Sicherheitspolitik in den für Amerika wichtigen Regionen und Interessensgebieten wie Japan, Korea, Australien, Mittlerer Osten, Europa» sowie das «Studium der wirtschaftlichen Zusammenhänge in bezug auf die Sicherheitspolitik, speziell im Rohstoffsektor», vermitteln dem Studenten die notwendigen Grundlagen und das Verständnis für die amerikanische Denkweise, um die grösseren Zusammenhänge zu erfassen und zu verstehen. Bei meinen Betrachtungen beschränke ich mich jedoch auf folgende Gebiete: Taktik und Logistik, Militärgeschichte, die Entwicklung und Verbreitung der Doktrin, die Dokumentationen und Reglemente, die persönliche Fitness sowie auf den Gesamteindruck, den ich erhalten habe.

**Taktik:** Dem Taktikunterricht wird grosse Bedeutung beigemessen. Da, wie auch in unserer Armee, der Kurs von Offizieren verschiedener Herkunft, wie

Angehörigen der Armee (Army), der Luftwaffe (Air Force), der Seestreitkräfte (Navy), des Marinekorps (Marines) oder von Ärzten, Krankenschwestern, Feldpredigern, Adjutanten und Militärrichtern/Rechtsanwälten besucht wird, müssen zuerst gute und breitgefächerte Grundkenntnisse vermittelt werden.

Hier möchte ich anmerken, dass es für einen amerikanischen Offizier, der in der Armee Karriere machen will, absolut notwendig ist, das Command and General Staff College in Leavenworth zu besuchen und erfolgreich abzuschliessen.

Im 233-Stunden-Block Taktik werden zuerst während rund eines Monats Basiskenntnisse für den Kampf der verbundenen Waffen vermittelt. Das heisst, dass der Kursteilnehmer die Infanterie (leichte und schwere Infanterie) die Panzertruppen, die Artillerie, die Luftwaffe und die Fliegerabwehrtruppen studiert, die Verbände und deren Waffen kennen lernt. Jeder Teilnehmer muss auch das Führungselement «Übermittlung» kennen und anwenden, die Möglichkeiten und Grenzen beurteilen und in die Entschlussfassung einbeziehen können.

Der Elektronischen Kriegführung (Electronic Warfare/ bei uns EKF) wird wesentliche Bedeutung beigemessen: Jeder Teilnehmer muss eine EKF-Bedrohungsanalyse durchführen und die EKF Lage beurteilen können. Die Bereiche Übermittlung und Elektronische Kriegführung können viel gründlicher als in unseren Schulen und Kursen vermittelt werden.

Das Studium der sowjetischen Streitkräfte und des ACSD bildet während mehrerer Wochen Schwerpunkt im Ausbildungsprogramm.

Anmerken möchte ich, dass im eigentlichen Taktikunterricht zuerst die höchste Stufe, die Corps Operations, dann die Division Operations und, im Gegensatz zu unserer Ausbildung, erst am Schluss die Stufe Brigade und Bataillon bearbeitet werden.

Der **Logistik**-Unterricht beginnt auf der höchsten Stufe, dort wo die Kredite gesprochen werden, dort wo die Organisation für die Verteilung aller logistischen Güter getroffen wird: im Pentagon in Washington D.C. Die Berechnungen für die Zuteilung der Versorgungsgüter einzelner Verbände werden mit Hilfe der Computerterminals, die in jedem Klassenzimmer vorhanden sind, vorgenommen. Die mühsamen Berechnungen von Hand fallen somit weg!

Die taktischen Übungen werden rein theoretisch, das heisst nur im Theatersaal und nie unter Zeitdruck durchgeführt. Den Zwischenbesprechungen wird viel Zeit eingeräumt, und es werden alle aufgeworfenen Fragen bis ins

Detail durchdiskutiert. Der Amerikaner beherrscht die Kunst der Diskussionsführung, der in der Ausbildung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird.

Dem Studium der **Militärgeschichte** (amerikanischer Bürgerkrieg, Erster und Zweiter Weltkrieg, Korea- und Vietnamkrieg) wird breiter Raum zugemessen. In militärhistorischen Studien werden Feldzüge bis ins Detail analysiert, so werden Rückschlüsse und Lehren daraus gezogen und die Resultate mit anderen Auswertungen verglichen.

Da das Command and General Staff College in Leavenworth an der Doktrinenentwicklung massgeblich beteiligt ist, können Resultate aus diesen Studien direkt in Neuentwicklungen einfließen. Erwähnenswert ist, dass jede neue Doktrin, bevor sie in allen anderen Schulen gelehrt wird, in Leavenworth getestet und erprobt wird.

Damit komme ich zu meinem nächsten Punkt, den **Dokumentationen und Reglementen**. Am College werden alle einschlägigen Dokumentationen und Reglemente erstellt. Instruktoren werden für einige Zeit freigestellt, um Reglemente zu überarbeiten und neue zu schreiben. Dadurch können alle Unterlagen immer auf dem neusten Stand gehalten werden und zeitgerecht in die Ausbildung einfließen. Der Druck und die Gestaltung der Dokumentationen ist einfach und zweckmässig, wenn auch vielleicht nicht so perfekt wie bei uns. Die eigene Dokumentationszentrale, die Bibliothek mit einer Diasammlung, mit Mikrofilmen und einer Vielzahl von internationalen Zeitschriften und Magazinen steht für Studien und Forschungsarbeiten zur Verfügung.

Der **persönlichen Fitness** wird in der Ausbildung am College grosse Bedeutung beigemessen, im Sinne des Ausspruches «Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper». Ich habe festgestellt, dass der Fitnessgrad der Kursteilnehmer hervorragend ist und im täglichen Training noch gefördert wird.

Den **Gesamteindruck**, den ich am College erhalten habe, möchte ich in den folgenden Sätzen wiedergeben: Die Schule stellt für die Teilnehmer hohe Anforderungen an die analytische Denkweise und an die Arbeitsqualität. Eine wesentliche Voraussetzung zum guten Gelingen ist die geistige Beweglichkeit, muss sich der Teilnehmer doch, bedingt durch die Vielzahl und die Verschiedenartigkeit der Unterrichtsfächer, rasch und umfassend in einem Themenkreis bewegen können. Man bleibt nicht auf kleintaktischer Stufe stecken, sondern wird dem späteren Einsatz der meisten Offiziere entsprechend, das heisst zur Verwendung in höheren Stäben oder im Verteidigungsdepartement, ausgebildet. Der Ausbil-

dungsplan wird jährlich geändert und den neuen Verhältnissen angepasst!

Mir hat die Ausbildung in Leavenworth unter anderem mitgegeben, dass ich die weltpolitischen und strategischen Zusammenhänge, die in verschiedenen Situationen auch für die Schweiz bedeutend sein können, besser verstehen kann. Ich habe auch feststellen können, wie die Schweiz und ihre Armee von aussen her beurteilt wird:

Unsere Armee wird als gut ausgerüstet eingestuft. Die Disziplin wird jedoch aufgrund des Erscheinungsbildes als Schwachpunkt angesehen.

Dazu muss festgehalten werden, dass die Schweizer Armee in der Dokumentation der US Bibliotheken nur schwach vertreten ist.

Ich komme zum Schluss meiner Be-

richterstattung über meinen Aufenthalt am Command and General Staff College in Leavenworth und möchte allen offiziellen Instanzen, die mir den interessanten und lehrreichen Aufenthalt ermöglicht haben, an dieser Stelle bestens danken und hoffe, dass noch möglichst viele Instruktoren die Gelegenheit erhalten werden, dieses College zu besuchen.

Es ist notwendig, Erfahrungen an einer ausländischen Schule sammeln zu können, auszuwerten und in unser Ausbildungssystem einfließen zu lassen.

Besten Dank auch denjenigen, die mitgeholfen haben, meine Berichte zu publizieren.

Ich wünsche allen ASMZ-Lesern alles Gute im kommenden Jahr!

der Leitung von U. Kündig (heute Programmleiter Fernsehen DRS) statt. Stets konnten erfahrene Medienmitarbeiter zugezogen werden. Von Jahr zu Jahr wurde das Konzept den Wünschen der Teilnehmer angepasst. Zusammen mit den Entlastungskursen darf die SOG auf rund 20 Kurse zurückblicken.

Das Grundkonzept wurde beibehalten: Jeder Teilnehmer muss an einer Diskussion, bei einem Interview und bei einem Statement teilgenommen haben. Wenn sich jeder am Bildschirm erleben muss, bedingt dies im Interesse der Teilnehmer kleine Gruppen. Andererseits benötigen die Intensivkurse verhältnismässig viel Aufwand (technische Einrichtung, Kameramann, Kommunikationstrainer, evtl. Phoniater, Fernseh- oder Radiomitarbeiter). Jeder Beitrag wird analysiert, das heisst zuerst kommt stets der Betroffene zum Wort und kann Fragen stellen. Ziel der Analyse und Auswertung ist es nicht, standardisierte Rezepte zu vermitteln. Es geht vielmehr darum, die kommunikativen Stärken des Teilnehmers bewusst werden zu lassen. Die Störfelder\* merkt der Betroffene während der Visionierung meist selbst (dank dem Spiegel «Video»). Die Kurse führen nicht zur Verfremdung des Auftretens, sondern fördern in erster Linie das spontane, adressatengerechte, natürliche Auftreten. Weshalb kann auf den Videoeinsatz nicht verzichtet werden? Videoaufnahmen beweisen dem Teilnehmer, dass sich die Kursteilnehmer meistens schlechter sehen, als sie sind. Die Wirkung beim Informationsempfänger (via Beobachter, Adressat) kann

\*Der Betroffene bestimmt die Traktandenliste des Beurteilungsgesprächs. Es wird jedoch auf jene Informationsbarrieren eingegangen, die bei einer Vielzahl von Empfängern zu Missverständnissen geführt haben («blinder Fleck»).

## Kaderschulung mit Video: Medientraining für Führungskräfte

Von Oberstlt Marcus Knill

Der Verfasser dieses Aufsatzes be-  
treut im Vorstand der Schweizerischen  
Offiziersgesellschaft das Ressort  
«Elektronische Medien». Als Kommuni-  
kationstrainer führt er Medientrain-  
ningskurse durch. Seine Erfahrungen in  
der Erwachsenenbildung konnte er in  
Volkshochschulen, Lehrerfortbildungs-  
kursen, in der Armee und in der Wirt-  
schaft sammeln. G.

Vor wenigen Jahren war es nur wenigen vergönnt, vor Mikrophon und Kamera aufzutreten. Lediglich höheres Kader oder die Generalität wurden mit der besonderen Kommunikationssituation bei elektronischen Medien vertraut gemacht. Mikrophon und Kamera stehen im Zeitalter der Massenkommunikation immer weiteren Kreisen zur Verfügung. Die elektronischen Medien, in zunehmendem Masse auch die Lokalradios (bald auch das Lokalfernsehen?), wollen Zeugnisse aus erster Hand. Sie wünschen Kommentare von kompetenter Seite oder Direktinterviews von Betroffenen. Auch mittleres Kader ist gefragt. Es zählt nicht nur die Stimme des Spezialisten. Medien wollen verdeutlichen, mit betroffenen Personen dem Stoff Leben einhauchen. Bei Anfragen kann es sich kaum jemand leisten, den Dialog mit Medienschaffenden zu verweigern, oder sich hinter Geheimhaltungsvorschriften zu verschanzen. Dies wäre höchstens kontraproduktiv (les absents ont toujours tort). Zudem hat die Öffentlichkeit ihrerseits Mühe, allfälliges Stillschweigen von Führungskräften zu akzeptieren.

Niemand wünscht, dass das Mikrophon demjenigen angeboten wird, der zwar wortreich, aber nicht als Kenner der Materie gilt. Weil die Lokalradios Tatsache geworden sind und wir mit dynamischen Medien rechnen müssen, ist das Interesse an Medientrainingskursen gestiegen. Möglicherweise erkannten auch viele Führungskräfte, dass es sich im Berufsalltag mehr als auszahlt, wenn optimaler kommuniziert wird, wenn man besser verstanden wird und das Selbstvertrauen steigt. Man will mit der medienspezifischen Situation vertraut werden. Heute werden Trainingsmöglichkeiten gesucht.

1975 schrieb die SOG die ersten «Kurse für mediengerechte Auftritte» aus. Die Pilotkurse fanden noch unter



Die Kurse verlangen von der technischen Seite verhältnismässig grossen Aufwand.



Lernen durch Erfahrung ist die Devise der Medienkurse.

überprüft werden. Das Video als Spiegel macht die Fehler bewusst, ohne dass der Kommunikationstrainer viel sagen muss. Dank Video können die positiven Seiten verstärkt werden. Der Teilnehmer wird dadurch zwangsläufig noch besser.

An dieser Stelle muss vor jenen Ausbildungskursen gewarnt werden, die im Bereich Körpersprache rezeptorientiert angelegt sind. Basierend auf jahrelanger Erfahrung dürfen folgende Erkenntnisse nicht unerwähnt bleiben:

■ Mediengerechtes Auftreten kann kaum theoretisch erworben werden (es

bedarf praktischer Trainingssituationen).

■ Kein Training ohne kompetente Kommunikationstrainer (lieber kein Training als ein schlechtes).

■ Wer vor Mikrophon und Kamera natürlich auftritt und alles vermeidet, was Zuhörer und Zuschauer von der Kernaussage ablenkt, informiert besser.

■ Wer die Körpersprache unterdrückt, blockiert einen wichtigen zweiten Informationskanal.

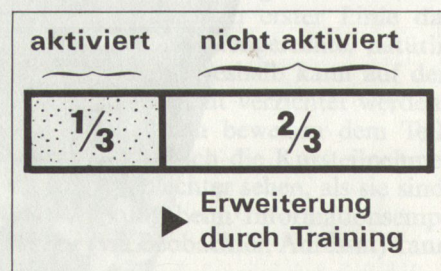
■ Schauspielerei wird via Körpersprache entlarvt (Lügen haben kurze Beine; es ist etwas vom gravierendsten, wenn

zum Beispiel die verbale Informationsaussage nicht mit der nonverbalen Aussage übereinstimmt).

■ Wichtig ist: Kürze. Bildhaftes, treffendes Formulieren, verständliche Sprache (viele wertvolle theoretische Hinweise vermittelt das Buch «Informieren, aber wie?» im Verlag Huber, Frauenfeld (1984) im Kapitel: Wie informieren vor Mikrophon und Kamera, Seiten 87 bis 102).

### Richtiges Training erweitert die Kommunikationsfähigkeit

Nicht jeder Mensch kennt seine kleineren oder grösseren Informationsbarrieren, die er beseitigen könnte. Jeder hat Bereiche der Kommunikationsfähigkeit, die noch brach liegen und noch nicht aktiviert sind. Der Laie zweifelt leider oft an dieser Erweiterungsmöglichkeit. Ausgerechnet jene, die es anscheinend am wenigsten nötig hätten, arbeiten am meisten an sich und verbessern laufend ihr Auftreten und werden dadurch noch gewandter. Die durchschnittliche Kommunikationsfähigkeit eines Menschen könnte wie folgt dargestellt werden:



## Kurse für «mediengerechte Auftritte mit Video»

Kontaktadresse:  
 Marcus Knill  
 Im Hornsberg, 8448 Uhwiesen  
 Telefon 053 29 11 10

Ich interessiere mich für die «Medienkurse» und erwarte Informationen

Name/Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Telefon

## Das Handbuch für jeden Praktiker

Marcus Knill

## Informieren – aber wie?

200 Seiten, Fr. 34.–

Ich bestelle zur Lieferung gegen Rechnung (+ Versandkosten)

Ex. Knill, Informieren – aber wie? (940) Fr. 34.–

Name

Vorname

Adresse

PLZ/Ort

Einsenden an: Huber & Co AG, Presseverlag, Postfach, 8500 Frauenfeld

ASMZ 940

Dank richtigem Training lässt sich der aktivierte Teil erweitern. Weil die Erfolge so erfreulich gross sind, werden demnächst auch Kurse im Welschland angeboten.

Es gibt einen lateinischen Spruch, der heisst:

«Zum Dichter wird man geboren, zum Redner geschult.»

Tatsächlich ist es so, dass wir drei Voraussetzungen durch Training verbessern können, die wichtig sind beim Kommunikationsprozess:

■ Die **Verständlichkeit** (Ausdruck auf Denkvermögen der Zuhörer abstimmen)

■ Die **Überzeugungskraft** (Die Fähigkeit, andere von der Richtigkeit der eigenen Aussage zu überzeugen, ist auch entwicklungsfähig.)

■ Die **persönliche Sicherheit** (Dank Videotraining erlebt der Beobachter, dass er besser wirkt, als er angenommen hat. Die positiven Seiten werden verstärkt, Hemmungen abgebaut. Selbstsicherheit erhöht die Glaubwürdigkeit.)

Zum Schluss noch einige Zitate aus Rückmeldungen von Kursteilnehmern. Sie verdeutlichen, wo die Stärken des fachgerechten Medientrainings liegen oder welche Erkenntnisse weitergeholfen haben.

«Nach dem Kurs arbeitete ich an mir weiter. Der Erfolg blieb nicht aus.»

«Wenn ich etwas Wichtiges zu sagen habe, schweige ich nicht mehr...»

«Die Überwindung der Angst vor Mikrofon und Kamera gab mir mehr Sicherheit bei Verhandlungen und Besprechungen...»

«... zudem wurde mir auch bewusst, dass man lernen muss, richtig zuzuhören.»

«Dank der Förderung der Selbstkritikfähigkeit merke ich, dass ich glaubwürdiger geworden bin.»

«Ich schätze es enorm, dass wir in der Gruppe die eigenen Stärken kennengelernt haben.»

«Ich war erstaunt, wie wenig man von meiner Unsicherheit auf dem Bildschirm gesehen hat. Das beruhigte mich...»

«Diskussionen im Fernsehen verfolge ich heute mit ganz anderen Augen und Ohren...»

«... die Freude zu kommunizieren, weckte in mir den Wunsch, einen Fortsetzungskurs zu besuchen...»

«Die Medientrainingskurse machten den Teilnehmern bewusst, dass nicht das entscheidend ist, was der Redner gemeint hat, sondern das, was der Zuhörer oder Zuschauer über die Äusserung denkt (Wirkung).»

Die zahlreichen positiven Rückmeldungen der Ausbildungskurse mit Vi-

deo bestätigen die Richtigkeit nachfolgender Erkenntnisse:

### Die Bestätigung des richtigen Verhaltens ist ein wichtiges Führungsmittel.

Jeder Mensch strebt nach Erfolg, nach Anerkennung.

Erfolg stabilisiert das Verhalten.

Misserfolg führt zu einer Veränderung des Verhaltens (man weicht aus).

Jedes Erfolgsgefühl veranlasst den Menschen zur Wiederholung des Verhaltens.

Auf Kontrolle und Kritik können wir nicht verzichten. Fehler sollten jedoch sofort beseitigt werden. Es geht ums Verhältnis Bestätigung/ Kritik.

Wer viel kritisieren muss, hat es oft unterlassen, das richtige Verhalten der Untergebenen zu bestätigen.

+

Häufige Anerkennung führt zu guter Mitarbeit, und das gibt Anlass zu erneuter Anerkennung

[ ⊕ ⊕ ] → ⊕ → ⊕

-

Ständige Kritik führt zu schlechter Mitarbeit, und das gibt Anlass zu erneuter Kritik

[ ⊖ ⊖ ] → ⊖ → ⊖

das heisst

Das positive Verhalten wird zur Gewohnheit, wenn es mit Erfolg verbunden ist.

Medientraining für Führungskräfte will letztlich:

- den Erfolg sichtbar machen
- Informationsbarrieren selbst erkennen
- situationsgerecht kommunizieren lernen

Deshalb kann auf den Spiegel «Video» nicht verzichtet werden. ■

## Militär-Filme im Wettbewerb

Vom 8. bis 12. Oktober 1986 fanden in Lausanne die **V. Internationalen Militär-Film-Tage** statt, die erneut von der Offiziersgesellschaft der Stadt Lausanne organisiert und durchgeführt wurden. Gezeigt wurden dabei **50 Filme** aus **21 Ländern** aller Erdteile, die in vier Kategorien eingeteilt waren: Neben Lehrfilmen für die Truppe wurden an dem Festival Informationsfilme, Dokumentarstreifen sowie Werbefilme über Rüstungsmaterial zugelassen. Dabei waren sämtliche der vorgeführten Filme weniger als zwei Jahre alt.

Eine aus 14 Vertretern verschiedener Länder zusammengesetzte Jury unter dem Vorsitz von alt Bundesrat Georges André Chevallaz prüfte alle Filme und verlieh anlässlich des grossen Gala-Abends im Hotel Beau-Rivage in Lausanne folgende Preise:

- Grosser Preis der V. Internationalen Militär-Film-Tage: «Battaglione San Marco» (Italien);
- Spezialpreis des Kantons Waadt: «Eryx» (Frankreich);
- Spezialpreis der Stadt Lausanne: «Magazine Horizon: Le corps blindé mécanisé» (Frankreich).

In der Kategorie Werbefilme wurde der Film «Escorter 35, Typ GDF-DO3» der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle AG mit einem ersten Preis ausgezeichnet.

Zum Auftakt der Lausanner Filmtage hatte der Armeefilmdienst eine zweistündige Retrospektive über den **Militärfilm in der Schweiz** vorgeführt. Die abwechslungsreiche Auswahl von Filmausschnitten aus den Archiven des Armeefilmdienstes reichte von stummen Bildern aus den «Kaiser-Manövern» des Jahres 1912 bis zum preisgekrönten und farbenprächtigen «Supercanard» aus dem Jahr 1977. Die ausgezeichnet zusammengestellte Schau war damit nicht nur ein Rückblick auf ein halbes Jahrhundert Schweizer Militärgeschichte, sondern vermittelte vor allem auch einen Eindruck von den Fortschritten auf dem Gebiet der audio-visuellen Information für Truppe und Zivilbevölkerung. Es bleibt zu hoffen, dass die Retrospektive bei anderen Gelegenheiten einem weiteren Interessentenkreis zugänglich gemacht wird.

P. Marti