

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 154 (1988)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Ausbildungsversuch OPTIMO : auf der Suche nach neuen Erkenntnissen im Bereich Zugführerrapport  
**Autor:** Knill, Marcus / Mächler, Christoph  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-58649>

### **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:** 25.04.2026

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

# Ausbildungsversuch OPTIMO

## Auf der Suche nach neuen Erkenntnissen im Bereich Zugführerrapport

Oberstleutnant Marcus Knill und Christoph Mächler

**Die Ausbildungszeiten in unserer Milizarmee sind sehr kurz. Die verfügbare Zeit muss intensiv und zielgerichtet genutzt werden. Die militärischen Vorgesetzten sind grösstenteils keine Ausbildungsspezialisten. Der Ausbildung der Ausbilder fällt deshalb eine Schlüsselfunktion zu. Der nachfolgende Aufsatz beschreibt einen Versuch, die Ausbildungsqualität im Wiederholungskurs zu heben. G.**

### 1. Die Vorgeschichte

Seit Jahren suchten die Kommandanten der F Div 6 neue Wege bei Ausbildungsfragen. Früher war es Divisionär F. A. Seethaler, der mit verschiedensten audiovisuellen Hilfsmitteln (Unterrichtsfilmen, Unterrichtseinheiten usw.) Unterrichtsgrundsätze und wichtige Erkenntnisse der Ausbildung vertiefte. Später, unter Divisionär R. Binder (heute Ausbildungschef), wurde das Hilfsmittel «Video als Spiegel» bis auf die Stufe Unteroffizier eingesetzt (Siehe Beitrag M. Knill/Ch. Mächler, Video im Felde: «Ausbildungshilfe für das Kader» «ASMZ 4/1984»).

Divisionär Peter Näf, Kdt F Div 6, ging nun einen Schritt weiter:

Die Arbeitsgruppe «Kommunikation und Ausbildung» wurde beauftragt, Probleme und Mängel der militärischen Ausbildung zu erfassen.

Neue Lösungsvorschläge und Ideen mussten bearbeitet werden.

Die Erfahrungen und Beobachtungen durch Video-Training bei der praktischen Tätigkeit im Felde führten zur Frage, wie mit Video neben dem mehr punktuellen Training die Ausbildungswirkung gesteigert werden könnte. Basierend auf der Idee, dass durch bessere Vorbereitung und Durchführung des Zugführerrapportes die Ausbildungszeit auch besser genutzt und die Effizienz der Ausbildung optimiert werden kann, wurde im Rahmen einer Füs Kp als Pilotprojekt OPTIMO I (Mehr Effizienz am Zugführerrapport) durchgeführt.

Daraus resultierten 3 Erkenntnisse:

**1. Die konsequente Durchführung und Verbesserung des Zugführerrapportes ist ein geeigneter Ansatz zur Optimierung der Ausbildung.**

2. Es genügt nicht, auf struktureller Ebene Massnahmen zu treffen. **Im Kader muss die Reflexion der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit zwischen Of und Uof gefördert werden.** Dies bedarf eines längeren Lernprozesses. Dieser muss durch Beratung, Anleitung, Begleitung, konkrete Hilfestellung und Trainings in Gang gehalten werden.

**3. Zugführer und Uof brauchen ein vermehrtes und gezieltes Training als Ausbilder und Chefs.**

Die Erfahrungen im Pilotprojekt führten zur Entscheidung, ein erweitertes Projekt OPTIMO in einem mechanisierten Verband im Rahmen einer ganzen Abteilung durchzuführen.

Der Divisionskommandant erwartete bei diesem Grossversuch mit zugezogenen Ausbildern aus Wirtschaft und Erwachsenenbildung Antworten auf die Fragen:

Welche Erkenntnisse der Lernpsychologie sind auch in der Armee anwendbar? Mit welchen Massnahmen lassen sich Ausbildungsergebnisse mit weniger Aufwand verbessern? Konkret: Welche Massnahmen sind notwendig, um die fachlichen, didaktischen und kommunikativen Fähigkeiten der **Zugführer** zu verbessern und deren Kompetenz zu fördern?

### 2. Auftrag und Zielsetzung des Projektes

Ausgehend vom Pilotversuch gab der Kdt F Div 6 den folgenden Auftrag:  
– Erarbeiten einer differenzierten Dia-

gnose über die Problemfelder in der militärischen Ausbildung (Mängel, Defizite usw.).

– **Entwicklung von Massnahmen und deren Überprüfung im Hinblick auf die militärische Tauglichkeit.**

Die Auftragsanalyse ergab für das Projekt die folgende Zielvorstellung:

– Durch gezielte und systematische Begleitung der Zugführer in der Befehlsgebung, der Planung und Gestaltung des Zugführerrapportes sowie der Ausbildung sollen die Btrr Kdt in der Erreichung der WK-Ausbildungsziele unterstützt werden.

– Die getroffenen Massnahmen werden hinsichtlich Wirksamkeit und Praktikabilität überprüft, um daraus Vorschläge für konkrete Massnahmen zu entwickeln und Erkenntnisse zuhanden des Kdt F Div 6 abzuleiten.

Die Grundlage für Auftrag und Zielsetzung liefert das DR 80, Ziff 261, 1 und 2:

<sup>1</sup> «Für den Ausbildungserfolg sind überzeugende Persönlichkeit, Können und Wissen der Vorgesetzten ausschlaggebend. Diese sind daher nicht nur als Führer im Gefecht, sondern auch als Erzieher und Ausbilder zu schulen.

<sup>2</sup> Die Vorgesetzten nehmen Einfluss auf die Ausbildung, indem sie das Kader in Menschenführung und Methodik fördern, günstige Voraussetzungen für die Arbeit schaffen, klare und wirklichkeitsnahe Ziele stecken und durch geeignete Massnahmen sicherstellen, dass diese auch erreicht werden.»

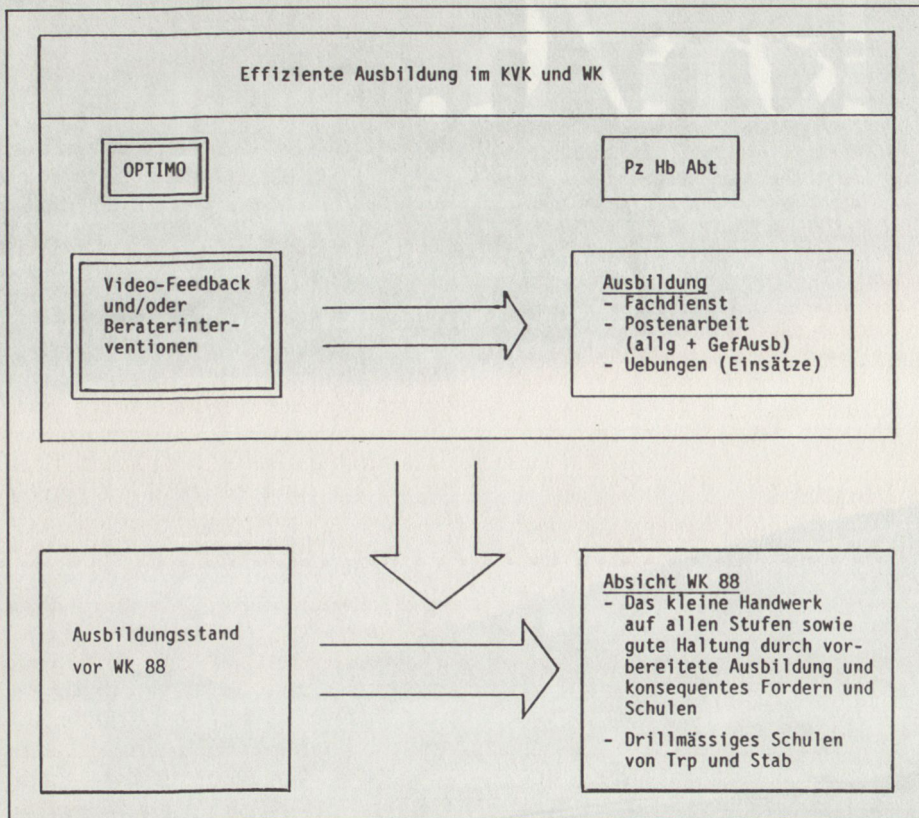
Das Projekt OPTIMO im Rahmen einer Pz Hb Abt der F Div 6 aus der Sicht des Projektleiters:

### Mehr Effizienz in der Ausbildung

### 3. Das Konzept

Ausbilden heisst Lernprozesse in Gang setzen, unterstützen und lernhemmende Faktoren eliminieren. Dies kann gelernt und trainiert werden. Ausbilden heisst deshalb auch lernen, systematisch zu planen (Auftragsanalyse, Zielformulierung, Strukturen setzen, Lernkontrolle planen usw.) und auszuwerten.

Die Ausbildung der Ausbilder wurde im normalen WK-Alltag durchgeführt. Durch den Einsatz von Beratern und von Video-Feedback setzten sich die Zugführer intensiv mit ihrer Rolle als Ausbilder auseinander und übten sich in didaktischem Sehen, Denken und Handeln.



#### OPTIMO-Konzept

Obwohl mit den getroffenen Massnahmen eine Verbesserung der Ausbildungsqualität auf Stufe Gruppenführer angestrebt wurde, setzten die Interventionen beim Zugführer an. Die Begründung dafür ergibt sich aus der Organisationsstruktur.

Der Bttr Kdt erteilt als Verantwortlicher für die Ausbildung Aufträge an seine Zugführer, die als Ausbildungsleiter ihres Zuges fungieren. Als solcher ist der Zugführer wiederum der Ausbilder der Ausbilder. Die Führung und Förderung des Uofs als Ausbilder bedeutet eine Aufwertung der Uof-Rolle. Indem der Uof eher in die Verantwortung für die Ausbildung genommen wird, erlebt er deutlicher seine Zugehörigkeit zum Kader. Der Uof wird sich so in der Regel auch weniger nach unten

orientieren. Die Zugführer sollen deshalb in der Lage sein, vor allem mit dem Instrument des Zugführerrapportes, ihre Uofs zu führen und auszubilden.

Gemäss DR 80 (Ziff 221,2) haben die Gruppenführer «im Gefecht wie bei der Ausbildung oft allein noch unmittelbaren Einfluss auf die Mannschaft. Sie sollen daher ihre Unterstellten mit Erfolg führen und ausbilden können.» Es ist die Aufgabe der Zugführer, sicherzustellen, dass die Unteroffiziere ihren Auftrag erfüllen können.

Für das Training und die Begleitung der Zugführer in ihrer Arbeit wurde ein Projektstab ins Leben gerufen. Dabei wurde vor allem auch auf die zivile Erfahrung und Ausbildung geachtet.

Die Instrumente des Projektes waren einerseits die **Beraterinterventionen** und der Einsatz von **Video**.

Video wurde eingesetzt für die Analyse des Zugführerrapportes und des konkreten Ausbildungsalltages. Daneben wurde Video auch als Trainingsinstrument für die Stabsarbeit und zur Dokumentation bei Übungen eingesetzt.

Video ist das Arbeitsinstrument in der Hand des Beraters. Es hilft mit bei der **Analyse** der aufgezeichneten Sequenzen, zeigt Zusammenhänge auf, fördert durch seine Fragen das didaktische und methodische Denken des Ausbilders und gibt konkrete Hinweise für die Praxis.

Die Beraterinterventionen setzen dabei an der konkreten Situation an. Dabei müssen Widerstände und Schwierigkeiten erkannt und entsprechende Interventionsstrategien geplant und durchgeführt werden. Das Planungsinstrument dafür war die tägliche Supervision in der Gruppe der den einzelnen Bttr zugeteilten Projektinstructoren unter der Moderation des Projektleiters. Gerade in kritischen Phasen des Projektes hat sich dies als notwendig und wirksam erwiesen.

#### 4. Erfahrungen

Das Projekt OPTIMO stellte neben der Absicht, Erkenntnisse für die Ausbildung zu gewinnen, gleichzeitig den Versuch dar, durch den Einsatz von externen Beratern und von Video die Ausbildungseffizienz zu steigern. Die Auswertung durch alle am Projekt Beteiligten (Kdt, Projektleitung, Zugführer) hat gezeigt, dass sich dieses – aus dem Zivilen übernommene – Vorgehen bewährt hat und hinsichtlich der Ausbildung wertvolle Impulse gegeben und in der Ausbildung eine Qualitätssteigerung festgestellt werden konnten. Und dies besonders hinsichtlich



Bild 1: Video gibt dem Kommandanten nach der konkreten Ausbildung bessere Anhaltspunkte als lange Theorien.



Bild 2: Video als Spiegel der eigenen Befehlsausgaben fördert die Selbstkritikfähigkeit und Einsicht (Motivation).

- Zielsetzungen und -formulierungen
- WK-Zielen
- dem Stellenwert gut vorbereiteter Ausbildungsplätze
- der Wirkung von Video-Feedback
- dem Training in der Stabsarbeit.

Grundsätzlich hat sich das Konzept OPTIMO bewährt. Die Auswertung hat klar gezeigt, dass die positiven Erfahrungen überwiegen, wenn auch bei einem solchen Grossversuch Schwierigkeiten und Konflikte nicht ganz zu vermeiden waren. Verglichen mit zivilen Unternehmen weist das Unternehmen Armee folgende Merkmale auf:

Milizcharakter, Obligatorium, Kürze der WK-Zeit und die ad-hoc-Organisation bei neuen Versuchen in der Ausbildung. Das heisst, dass auch vor und während eines solchen Projektes sorgfältige Informationsarbeit geleistet werden muss und dass eine Projektorganisation besondere Vorkehrungen zu treffen hat, die dem speziellen Charakter der Ausbildung im Militär Rechnung tragen.

## 5. Erkenntnisse

Die von der Projektleitung zusammengetragenen Beobachtungen bezüglich Mängeln und Defiziten in der konkreten Ausbildung ergaben noch keine neuen Aspekte. Das meiste war und ist schon bekannt und wird in Diskussionen um die militärische Ausbildung immer wieder beklagt. Die Analyse des gesammelten Materials zeigte bald, dass es sich um **Symptome für grundsätzlichere Probleme** handelt. Als Mängel – und damit als Ansatzpunkte für Verbesserungen – zeigten sich grundlegende Schwachstellen:

### 5.1

Bezüglich ihrer Rolle als Ausbilder besteht bei der Mehrzahl der militärischen Chefs ein ungenügendes oder fehlendes Verständnis und Bewusstsein darüber, was diese Rolle alles beinhaltet.

Wenn beispielsweise ein Zugführer argumentiert, dass Ausbildung im Kriegsfall irrelevant sei, so hat er nicht verstanden, dass unsere Schulen und Kurse dazu dienen, uns auf einen eventuellen Kriegsfall bestmöglich vorzubereiten und diese somit einen Ausbildungsbetrieb darstellen, in dem verschiedene Formen (Ausbildungsplätze, Pisten, Übungen, Manöver usw.) dazu dienen, dass der Einzelne und verschiedene Verbände in die Lage gesetzt werden, einen Auftrag zu erfüllen. Bereits dieses Grundverständnis ist nicht selbstverständlich und im Bewusstsein jedes einzelnen Zugführers vorhanden.

*«Wer seine Pflicht erfüllen will, muss sich um die Zielsetzung kümmern. Diese muss ihm klar sein, sonst wird er seinen Weg nicht finden können. Vor allem diejenigen, die Führungs- und Erziehungsverantwortung tragen, haben sich ihrer vorrangigen und bedeutendsten Verantwortung bewusst zu sein: sie haben Ziele zu setzen und Markierungen für den Weg dorthin zu stecken. Freiheit wie Verantwortung sind – über alle Schichten hinweg – auf mitbeteiligt denkende Menschen angewiesen, die sich nach Zielen orientieren können.»*

*Korpskommandant Rolf Binder  
Ausbildungschef\**

Dies äussert sich zum Beispiel darin, dass Übungen nicht als Ausbildungssituationen verstanden werden. Entsprechend werden nicht konsequent **Auswertungen** vorgenommen, welche die Grundlage für die neuen Ausbildungseinheiten darstellen.

Das mangelnde **Selbstverständnis** als Ausbilder – neben der Rolle als Chef und Führer – zeigt sich an folgenden typischen Beispielen aus dem militärischen Ausbildungsalltag:

#### Lernziele

- Es werden zu viele, nicht messbare und oft nicht erreichbare Ausbildungsziele gesetzt.
- Haupt- oder Grobziele werden nicht in Teil- oder Feinziele zerlegt.
- Möglicherweise aus Angst, Verantwortung zu übernehmen und die Konsequenzen zu tragen, und einem mangelnden Vertrauen, dass Zugführer und Uofs ihre Ausbildungsverantwortung wahrnehmen, wird die Erteilung von Ausbildungsaufträgen mit klaren Zielsetzungen zu wenig sorgfältig gepflegt.

Als Konsequenzen ergeben sich daraus:

- Die Kader müssen ihre Ausbildungsverantwortung erkennen und wahrnehmen.
- Mit der **Delegation von Ausbildung muss auch die entsprechende Kompetenz weitergegeben werden**, d.h. das Formulieren von Lernzielen muss gelernt und trainiert werden; Lernziele müssen konkreter und verantwortungsbewusster durchgesetzt werden. Es braucht Mut, Ausbildungsschwerpunkte festzulegen.

\* Alle Zitate des Ausbildungschefs der Armee aus Staatsbürger Nr. 4/88, Kkdt Rolf Binder: «Unser Land bedarf vermehrt militärischer Autoritäten, die Träger unserer Tugenden sind!»

## Fachausbildung und allgemeine Ausbildung:

Die Fachausbildung wurde methodisch wenig bis gar nicht vorbereitet, während dies bei der allgemeinen Ausbildung eher gründlicher geschah.

Dabei wird offenbar davon ausgegangen, dass eigenes Wissen automatisch zur Weitergabe von Wissen befähigt. Hier muss die Einsicht wachsen, **dass Wissen und die Weitergabe von Wissen zwei verschiedene Dinge sind**. Die Kader müssen also als Ausbilder (Uof) und als Ausbildungsleiter (Zugführer) ausgebildet werden. In Schulen und Kursen muss mehr Sorgfalt und Zeit für ein Training der Trainer aufgewendet werden.

#### Folgerung:

Wenn Ausbildung effizienter und kreativer werden soll, müssen die Chefs ein Rollenverständnis als Ausbilder erwerben, über das notwendige didaktische Wissen verfügen und die «handwerkliche» Seite des Ausbildens (analysieren, planen, Ziele sehen usw.) beherrschen.

Dies braucht Bewusstseinsbildung und ein längerfristiges Training!

### 5.2

Im Bereich der Ausbildung wird das Delegationsprinzip des militärischen Führungsmodells immer wieder durchbrochen.

Viele militärische Chefs verhalten sich so, als ob ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Führen und Ausbilden bestehen würde. Sie übersehen dabei, dass bei jeder Führungstätigkeit auch Ausbildung geschieht und dass Führen und Ausbilden den gleichen Grundsätzen zu genügen haben. **Ausbilden ist eine Führungsfunktion.**

Das militärische Führungsmodell gleicht sehr stark dem Modell des Management by objectifs. Im Zentrum steht dabei das Delegationsprinzip, d.h. die Übereinstimmung von Aufgabe/Auftrag/Ziel, den dazu benötigten Mitteln/Konsequenzen und der entsprechenden Verantwortung.

Genauso gilt bei der Ausbildung das Führen durch Zielsetzung. Dem Auszubildenden werden Ziele vorgegeben; ist die Art der Zielerreichung für den Ausbildungsstand von Bedeutung, so wird sie bei der Zielsetzung mitformuliert.

Das Setzen von realistischen (erreichbaren) Zielen ist ein wesentlicher Motivationsfaktor. Zu hoch oder zu tief angesetzte Ziele demotivieren den

Auszubildenden. Die Kontrolle des Ausbildungsstandes hat sich an den gesetzten Zielen zu orientieren.

Auch dazu lassen sich aus dem militärischen Alltag zahlreiche Beispiele anführen:

#### Nicht-Einhalten des Delegationsprinzips:

Ein Kdt lässt vordienstlich für einen Ausbildungsposten eine detaillierte Planung und Vorbereitung erstellen. **Mit der Durchführung wird jemand betraut, der nicht an den Vorbereitungen beteiligt war. Ihm ist die Absicht des Kdt nicht bekannt.** Der Kdt inspiziert den Posten und stellt fest, dass er nicht seinen Absichten entspricht.

Hier muss gelernt werden, dass entsprechend dem Führungsmodell nicht durch Erteilen von Dienstanweisungen, sondern durch **Zielsetzung mit grösstmöglichem Freiraum für den Unterstellten** zu führen ist.

#### Uof führt durch Erteilen von Detailanweisungen:

Ein Uem Uof erteilt dem Sdt Anweisungen für einzelne Handgriffe, statt ihm einen Vollzugs-Auftrag zu erteilen. Hinter diesem Verhalten steht wohl die Auffassung, dass der Sdt nicht fähig sei, den Auftrag selbständig zu erfüllen und deshalb detaillierte Handlungsanweisungen brauche.

Hier wäre die Einsicht nötig, dass **jede Tätigkeit ein Lernfeld ist.** Durch geeignet gesetzte Ziele erreicht der Sdt einen höheren Ausbildungsstand.

#### Störungen des Ausbildungs-Betriebes durch höhere Kommandostellen:

Die Einhaltung des Wochenprogrammes der Einheiten ist erschwert oder verunmöglicht, weil kurzfristig nicht vorgesehene Dienstleistungen zu erbringen sind.

Dahinter steht wohl die Auffassung, dass der militärische Chef als Kommandeur jederzeit neue Befehle geben kann und dass Ausbildungspläne und -vorbereitungen jederzeit geändert werden können.

Weil die Ausbildung eine detaillierte und genaue Vorbereitung braucht, ist auf ein möglichst ungestörtes Klima zu achten. Die verschiedenen Rollen des militärischen Chefs (Führer, Organisator, Ausbilder) stehen in einem Spannungsfeld und verlangen unterschiedliches Verhalten.

#### Fehlende Reflexion der Chefs über eigenes Tun:

Der befohlene tägliche Zugführer-rapport wurde teilweise – wenn über-

haupt – erst in den späten Nachtstunden durchgeführt. Die Meinung, ein guter Chef sei an seiner ständigen Aktivität und Präsenz an der Front erkennbar, verhindert, dass er zum Geschehen und zu seinem Tun kritisch Distanz nehmen kann.

#### Existentielle Fragen werden tabuisiert:

Ein Unteroffizier hält einen Vortrag über A- und C-Bedrohung. Dabei werden Fragen nach den eigenen Schutz- und Überlebensmöglichkeiten gestellt. Der anwesende Zugführer ist sich der existentiellen Bedeutung dieser Fragen bewusst, delegiert die «Beantwortung» aber an den Unteroffizier. Zu sehen ist dabei, dass existentielle Fragen genauso wichtig sind wie fachliche Fragen, denn der Mensch ist immer ein Teil eines grösseren Ganzen, das ihn beeinflusst und prägt.

#### Folgerung:

Zur Verbesserung der Ausbildung müssen die Cheffunktionen jeder Stufe bezüglich ihrer Verantwortlichkeit und Kompetenz speziell für den Bereich Ausbildung definiert werden. Für alle Stufen sind Reflexionen und Trainings vorzusehen, welche die Chefs befähigen, ihre Führungsverantwortung im Bereich Ausbildung entsprechend dem Führungsmodell zu verstehen, und sie in die Lage versetzen, entsprechend zu handeln.

#### 5.3.

Phantasielose und den Einzelnen zu wenig fordernde Ausbildung wirkt demotivierend – ein Zusammenhang, der von den Zugführern und Uofs wenig oder gar nicht gesehen wird.

Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und daher Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Massnahmen. Motivation gibt Aufschluss über die Beweggründe des Handelns des einzelnen.

Diese lassen sich in zwei Klassen gliedern. Es gibt innere Antriebe (Vertrauen in Notwendigkeit, Lust und

*«Im Mittelpunkt aller Erziehung und Ausbildung – sei es des Kindes in der Familie, des Lehrlings im Betrieb, des Rekruten in der Armee – steht der Mensch, das Individuum. Kein Mensch lebt jedoch isoliert – im luftleeren Raum. Stets ist der Mensch Teil eines grösseren Ganzen, das ihn beeinflusst und prägt – das er indessen auch selbst bewegt und gestaltet.»*

Korpskommandant Rolf Binder  
Ausbildungschef der Armee

Faszination am Tun, Leistung und Verantwortung) und äussere Einflüsse wie Zwang – ich folge dem Befehl – oder «Hygienefaktoren», welche Strafe und Schmerz verhindern können: Führungsform, Belohnung, Arbeitsbedingungen, attraktive Ausbildung vermögen Unzufriedenheit abzuwenden und sind in realistischer Sicht die Hauptinstrumente des militärischen Führers.

Die grundsätzliche Motivationsfunktion der Ausbildung ist abhängig von:

- der Art und Weise des Umganges mit existentiellen Fragen (ich bin vom grundsätzlichen Sinn meines Tuns überzeugt);
- der Herausforderung des Einzelnen (ich bin als Person gefragt und gefordert);
- dem sozialen Umfeld (ich fühle mich in meiner Umgebung wohl);
- der methodischen Gestaltung (ich und die anderen profitieren optimal durch kluges, zielgerichtetes Vorgehen).

Das Desinteresse der Soldaten wurde von einem grossen Teil des Kaders als Argument verwendet, um zu begründen, dass zusätzliche Anstrengungen in der Ausbildungsvorbereitung und in der Ausbildung nur sinnvoll seien, wenn es möglich würde, die Soldaten besser zu motivieren. Auch dabei wurde deutlich, dass von vielen nicht erkannt wird, wie der Grad der Bereitschaft zum Lernen und zu konstruktiver Mitarbeit eben gerade durch eine qualitativ gute Ausbildung positiv beeinflusst werden kann. Dieses ungenügende Bewusstsein über die Zusammenhänge zwischen Ausbildungsqualität und Motivation zeigte sich auch in der konkreten Praxis:

#### Arbeitsvorbereitung während des Ausganges:

Diese Praxis führt zu schlechten Gefühlen, die sich auf den Selbstwert gerade beim Unteroffizier ungünstig auswirken. Dies führt zu Grundeinstellungen der folgenden Art: «Die Vorbereitung ist nicht so wichtig» oder «Wir sind weniger wert» oder «Wir können auch beim Bier arbeiten». Entwickelt werden müssen die folgenden Haltungen:

- Die Vorbereitung ist mindestens gleichwertig wie die Arbeit selbst.
- Nur gute Vorbereitung erlaubt gute Arbeit.
- Vorbereitung ist Arbeit.

Diese Haltungen verlangen eine Organisation des Arbeitstages, die es erlaubt, Vorbereitung und Ausbildung im Felde durchzuführen.

Ebenso ist es unabdingbar, den Ausgang – nicht nur verbal! – als wichtiges

Element des Dienstbetriebes anzuerkennen.

### Fehlende Selbstkontrolle:

Die Tatsache, dass die Soldaten nicht zur Selbstkontrolle angeleitet werden, gibt wenig Antrieb, aufgrund der Kontrolle besser zu werden. Es wird davon ausgegangen, dass der Soldat nicht interessiert sei und dabei sowieso nichts herauskomme. In der Ausbildung müssen vermehrt Leistungsanreize mit kurzen prüfbareren Leistungseinheiten geschaffen werden. Die Erfüllung der gesetzten Normen bringt eine Leistungssteigerung für den Einzelkämpfer und für die Gruppe. Motivierend wirken dabei Vorteile wie Freizeit, Urlaub und früheres Abreten sowie der Gewinn von Ansehen in der Gruppe.

### Fehlende Zusammenhänge – fehlende Orientierung über Zielsetzungen:

Mangel an Information wirkt demotivierend. Hinter unsorgfältiger Informationspraxis steht die Einstellung, dass sich die Soldaten sowieso nicht dafür interessieren und dass dies nur Zeitverlust bedeute.

Die Soldaten müssen lernen mitzudenken, d. h., es geht nicht um blinden Gehorsam, sondern vielmehr um Pflichterfüllung. Ohne grossen Zeitverlust lassen sich Informationen über Übungen und Zielsetzung an die Trp bringen.

### Der Starke langweilt sich – der Schwache wird bestraft:

Durch die Gleichschaltung der Soldaten und durch die langen Arbeitstage werden die Fähigkeiten und Neigungen der Untergebenen zu wenig genutzt. Die Persönlichkeit des Soldaten wird zu wenig ernst genommen. Dadurch, dass der Ausbilder seine Soldaten persönlich kennt, kann Teamfähigkeit entwickelt werden. Der Starke hilft dem Schwachen. Gruppenleistungen stärken das Selbstbewusstsein und tragen zu einem guten Klima bei.

### Zu wenig Nutzung der Fachressourcen (Stabs-Spezialisten, Fachvorgesetzte):

Fachkompetenz und Erfahrung von Stabs-Spezialisten und Fachvorgesetzten kann durch den Einbau ins Ausbildungskonzept der Btrr/Kp eine Qualitätssteigerung der Ausbildung bringen und gleichzeitig eine Entlastung der Ausbilder der Btrr/Kp bewirken.

### Folgerung:

Motive hängen von vielen Parametern und Einflussfaktoren ab, die wiederum auf jedes Individuum stark

*«Bei aller realistischen Skepsis bleibt indes ein wesentlicher Punkt absolut positiv: die Leistungsbereitschaft der jungen Leute ist noch immer und bleibt sehr hoch. Dank ihr lassen sich sehr viele einschränkende oder gar nachteilige Umstände sehr wohl überwinden.»*

*Korpskommandant Rolf Binder  
Ausbildungschef*

wirken. Eine einheitliche Motivation ist deshalb unmöglich. Ausbildung muss motivierend sein. Dies bedingt einen beweglicheren und phantasievolleren Umgang mit den weniger motivierten Soldaten und eine an klaren und überprüfbareren Zielen orientierten, die Selbständigkeit fördernden Ausbildungsgestaltung.

## 6. Zusammenfassung und Schluss

Das Projekt Optimo hat gezeigt, dass mit wirklichem Einsatz und Engagement viel geleistet wird. Die Mängel und Leerläufe, die sichtbar wurden, hängen im wesentlichen damit zusammen, dass die Mehrzahl der Zugführer und Unteroffiziere – was ihre Ausbilderrolle betrifft – ein ungenügendes oder kein Bewusstsein mitbringt und meist auch im didaktisch-methodischen Bereich zu wenig sicher und kompetent ist. Dass sich diese Verunsicherung auf die Motivation der Trp auswirkt, ist evident.

Eine Effizienzsteigerung der Ausbildung ist nur möglich durch eine Erweiterung der Kompetenz als Ausbilder. Dieser kann realistischerweise nur in und anhand der Praxis geschehen, d. h. durch

- konsequentes Anwenden des militärischen Führungsmodells für den Bereich Ausbildung (Führen mit Zielen und Kompetenzen);
- das Einräumen von Zeit für Ausbildungsvorbereitung und Training der Kader im KVK/WK;
- durch den gezielten Einsatz von Trainern und Beratern als Unterstützung und zur Entwicklung des Ausbilderbewusstseins (Förderung der Professionalität);
- die Schulung der Einheitskdt auf ihre spezifische Rolle in der Ausbildung;
- den täglichen Zugführerrapport und die Befähigung der Zugführer für diese Aufgabe;
- das Ausschalten von Störungen der Ausbildung durch höhere Kdo-Stellen;
- den Einsatz von Video als Mittel der Reflexion, Selbstbeurteilung und didaktischen Analyse;
- die Entwicklung von neuen Konzepten und Hilfen, welche das notwendige

Bewusstsein, Verständnis, Können und Handeln fördern, immer wieder auftretende Mängel zu analysieren und Massnahmen zu planen (permanentes Beobachten und Reflektieren des Ausbildungsalltages).

Das Unternehmen Armee muss heute von den Konzepten und Ansätzen zur Schulung – wie sie in Wirtschaft und Industrie zur Anwendung gelangen – lernen und sich in professioneller Art den didaktischen Anforderungen stellen. Dann – und nur dann – kann dieses Unternehmen die vielfältigen und komplexen Aufgaben der Zukunft bewältigen.

Soweit die Erkenntnisse der Projektleitung.

Optimo gab jedoch auch Gelegenheit zu einer aufschlussreichen Standortbestimmung hinsichtlich weiterer Ausbildungsfragen, wie:

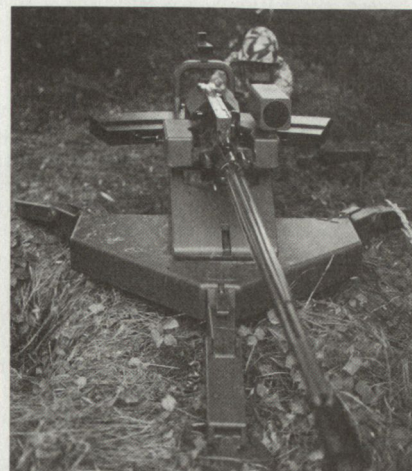
- A. Ist Video eine taugliche Ausbildungshilfe?
- B. Welche Probleme können aussenstehende Ausbildungshelfer bringen?

Diese Fragen können in einem späteren Aufsatz besprochen werden. ■

## Korrigenda

In ASMZ Nr. 11, Seite 743, wurde unter folgender Abbildung eine falsche Legende abgedruckt.

Richtig heisst sie:



MK-25 mm (Neuentwicklung von Oerlikon Bührle; Werkaufnahme), konzipiert als Waffe zur Bekämpfung von leicht gepanzerten Fahrzeugen (zum Beispiel Schützenpanzern) und von Kampfhelikoptern.