

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 158 (1992)

**Heft:** 10

**Artikel:** Zur Didaktik einer gefechtsnahen Führerausbildung

**Autor:** Zwygart, Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61785>

### **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:** 05.02.2026

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

# Zur Didaktik einer gefechtsnahen Führerausbildung

Beim nachfolgenden Aufsatz handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines an der Heeresoffiziersschule in Hannover und an der Theresianischen Militärakademie in Wiener-Neustadt gehaltenen Referats.

**Der moderne militärische Ausbildungsalltag ist gekennzeichnet durch kurze Ausbildungzeiten, lernzielorientierte Ausbildungsprogramme und strukturierte Wochen- und Tagesabläufe.**

**Planung und Information tragen zur Motivierung der Auszubildenden bei. Überraschungsmomente gelten meist als Konsequenz von Fehlplanungen. Der so konzipierte Unterricht birgt jedoch auch die Gefahr, dass militärisches Wissen und Können oft als Selbstzweck und ohne genügenden Bezug zu den Anforderungen des Ernstfalls vermittelt werden.**



**Ulrich Zwygart,**  
Dr. iur., Fürsprecher;  
Didaktiklehrer  
an den Militärischen Führungs-  
schulen ETH;  
zur Zeit abkommandiert nach  
Leavenworth, Kansas USA;  
Hptm i Gst, Stab Mech Div 4.

## 1. Zur Notwendigkeit der gefechtsnahen Führerausbildung

Welches sind die Charakteristiken bewaffneter Auseinandersetzungen? – Kein Krieg der Vergangenheit gleicht dem anderen. Trotzdem gibt es eine Konstante in der Militärgeschichte: **den Menschen**. Die im Juni 1944 im Raum St. Mère-Eglise landenden US-Fallschirmspringer unterscheiden sich bezüglich Ausrüstung und Bewaffnung von bei Goose Green angreifenden britischen «paratroops» und diese wiederum von im Golfkrieg eingesetzten alliierten Soldaten. In psychologischer Hinsicht sind sie sich jedoch ähnlich: Viele hatten Angstgefühle, überwanden diese jedoch und können deshalb als mutig bezeichnet werden. Die meisten von ihnen vertrauten auf ihre Führer, weil sie sie kannten und auf deren menschliche und fachliche Kompetenz bauten. Fast alle Führer fanden andere als die geplanten und erhofften Umstände vor; sie mussten neue Entschlüsse fassen und diese mit zum Teil anderen als den ursprünglich zugeteilten Truppen durchsetzen: Stressresistenz, Einfallsreichtum, Initiative, Willenskraft und Durchhaltevermögen sind einige der wesentlichen Attribute des erfolgreichen militärischen Führers.

Ich gehe davon aus, dass dieses (unvollständige) Anforderungsprofil des militärischen Führers auch bei neuen beziehungsweise geänderten Aufgaben der Armee Bestand haben wird, zumal ich vor kurzem die Gelegenheit hatte, in Österreich mit einem Kommandanten zu sprechen, der mit seinem Panzergrenadier-Bataillon 1991 an der Grenze zu Jugoslawien gestanden ist und mit ähnlichen Führungsproblemen konfrontiert war wie Führer im Krieg.

Damit wird klar, dass die Anforderungen an den militärischen Führer im

normalen Ausbildungsalltag und im Ernstfall differieren. Es geht also darum, die militärische Ausbildung – wenigstens zeitweise – so zu gestalten, dass sie die Führer auf ihre Hauptfunktion schrittweise vorbereitet, nämlich *die Führung von Menschen in einer das Leben gefährdenden Situation*.

## 2. Konsequenzen für die Ausbildungsführung

### 2.1. Auftragstaktik

Über die Auftragstaktik wird viel gesprochen. Wer aber wendet sie in der Ausbildungspraxis an?

In unserer Armee wird etwa argumentiert, die Ausbildungszeiten seien zu kurz und der Ausbildungserfolg zu wichtig, als dass der Unterstelle über den Weg zum Ziel allein entscheiden könne. Dem ist entgegenzuhalten, dass sach- und personenbezogene Kontrollen auch zur Auftragstaktik gehören und dass das Management by objectives eine Führungstechnik ist, welche durchaus erlernbar ist und daher bereits in Friedenszeiten zur Anwendung gelangen muss.

Ich bin zur Überzeugung gelangt, dass Führung nach Auftragstaktik eine Daueraufgabe ist und zum Credo jedes verantwortungsbewussten militärischen Vorgesetzten gehört. Dabei bin ich mir bewusst, dass der gute Vorsatz allein nicht genügt.

In der Ausbildungsführung mag es hilfreich sein, ab und zu folgende Fragen selbstkritisch zu beantworten:

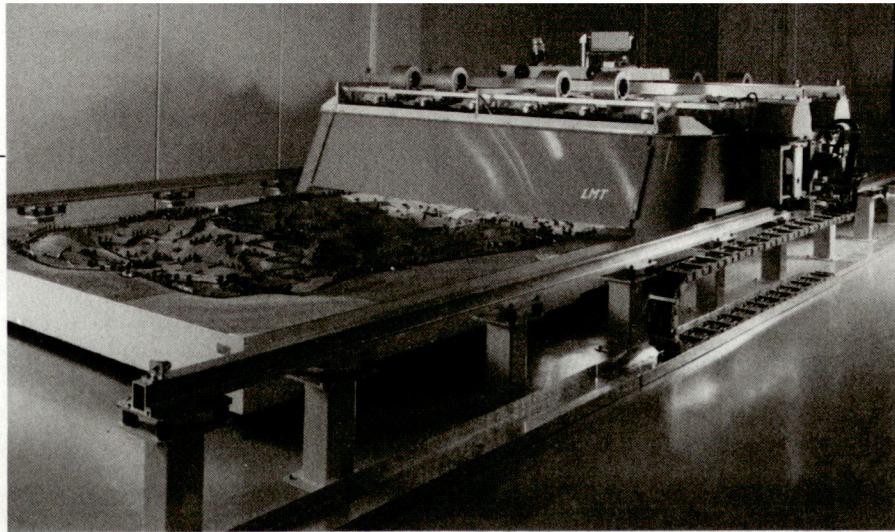
- Habe ich alles delegiert, was nicht unbedingt in meinen Entscheidungsbereich gehört?
- Habe ich meinen Unterstellten genügend Freiräume geschaffen?
- Wie oft habe ich meinen Unterstellten gleichzeitig mit dem «Was» auch noch das «Wie» mitgeteilt?
- Wann habe ich einen Unterstellt zum letztenmal wegen einer getroffenen Entscheidung kritisiert, anstatt ihn dafür zu loben, dass er überhaupt einen in seiner Kompetenz liegenden Entscheid gefällt hat?
- Höre ich vor einem wichtigen Entscheid stets auch meine engsten Unterstellten an? (Viele Beispiele aus dem Krieg belegen, dass Anhörungen auch in Extremsituationen möglich waren. Wieso sollte das im Ausbildungsalltag nicht möglich sein?)

## 2.2 Erlebnisorientierte Führerausbildung

Unter *erlebnisorientierter Ausbildung* verstehe ich das Bestreben des militärischen Führers (ab Stufe Einheitskommandant beziehungsweise Einheitsinstruktor), der zugleich auch Ausbilder und Erzieher ist, nicht nur Wissen und Können zu vermitteln, sondern den Militärdienst für junge Erwachsene effizient, herausfordernd und motivierend zu gestalten. Es geht darum, die sogenannte normale, einem Lehrplan unterworfenen Ausbildung durch *anforderungsreiche und gefechtsnahe Übungen* zu ergänzen. Zielgruppen sind Gruppe, Zug und Kompanie, also die Primärgruppen. Damit ist auch angedeutet, dass ich Ausflüge zum Skifahren oder Jassmeisterschaften grundsätzlich als wenig geeignet erachte, Erlebnisse in militärisch relevanter Hinsicht zu schaffen.

Der junge Erwachsene sucht als Rekrut und als Soldat nicht eine blosse Wiederholung seiner privaten Aktivitäten, vielmehr strebt er nach Herausforderungen, Abenteuern und Selbstfindung. Nicht von ungefähr bieten heutzutage Touristik-Unternehmen Trekking-Tours, Durchhalte-Camps für Manager oder Erlebnisferien in den kanadischen Wäldern für viel Geld an. Hier eröffnet sich unserer Armee eine Chance! Packen wir sie und bieten wir Übungen an, die über zivile Freizeitangebote hinausgehen, aber mit gefechtsnaher Ausbildung viel mehr gemeinsam haben und von den Beteiligten später als Erlebnis betrachtet werden. Professor Rolf Dubs, Wirtschaftspädagoge an der Hochschule St. Gallen, hat jüngst in einem Artikel in der «Neuen Zürcher Zeitung» vom 5. März 1992 folgendes gesagt: «Erfolgreiche militärische Ausbildung ist sehr anforderungsreich und hart. Untersuchungen belegen, dass geforderte Truppen mit Diensterlebnissen zufriedener und motivierter sind. Die anbiedernde, weiche Welle vieler Kommandanten bringt gar nichts.»

Für den Führer, den wir hier im Auge haben, sind erlebnisorientierte Übungen besonders wertvoll: Als Übender führt er Truppen unter erschwerten Bedingungen. Als Übungsleiter ist seine Kreativität im Anlegen, seine Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit in der Durchführung sowie in der Nachbearbeitung von Übungen angesprochen.



Geländemodell als Bestandteil eines Panzer-Fahrtrainers (Leo 2) auf dem Waffenplatz Thun (Armeefotodienst)

## 3. Ideenkatalog für eine gefechtsnahe Führerausbildung

### 3.1. Kurze Führungsübungen

Unter einer Führungsübung verstehe ich eine militärische Übung mit dem Ziel, einen Führer eine für ihn unerwartete und ungewohnte Situation mit oder ohne seine Truppe bestehen zu lassen. Führungsübungen sind weder im wöchentlichen Ausbildungsplan noch im Tagesbefehl als solche ersichtlich, sollten jedoch den vorgesehenen Ausbildungs- beziehungsweise Tagesablauf nicht zu sehr verändern.

Unter den Begriff der Führungsübung lassen sich Ausbildungssequenzen sowie gefechtsnahe Unterrichtsmethoden im Rahmen von Scharfschiess-, Gefechts- oder Funkführungsübungen subsumieren.

#### Beispiel für eine Ausbildungssequenz:

0700, Pz Gren Zug ist bereit zur Verschiebung auf den 10 km entfernten Schiessplatz. Kompaniekommmandant zum Zugführer des Pz Gren Zuges: Feind in Kompaniestärke im Dorfe B; unser Auftrag: Halten der Höhe S vor Dorf B; Auftrag Pz Gren Zug: Sperrt Nebenstrasse Richtung Höhe S im Raum...; Besonderes: 1 Aufklärungsdetachement von vier Mann sofort zu meiner Verfügung.

Der Kompaniekommmandant (= Übungsleiter) wird nun eine Zugsübung mit dem Thema «Rascher Bezug einer Sperr» durchführen, sicher eine sinnvolle Ausbildung, bis der Schiessplatz vom (vermeintlichen) Aufklärungsdetachement so vorbereitet ist, dass der geplante Schiessbetrieb um 0900 aufgenommen werden kann.

Ausbildungssequenzen lockern als zeitlich begrenzte Übungen nicht

nur den Ausbildungsalltag für die Truppe auf, ohne dass Leerläufe entstehen, sondern stellen für die Führer kleinere oder grössere Bewährungsproben dar. Solche Ausbildungssequenzen eignen sich auch als eigentliche Tests in einem laufenden Kaderauswahlverfahren.

### Gefechtsnahe Unterrichtsmethoden im Rahmen von Scharfschiessübungen:

Übungen im scharfen Schuss sind an strenge Sicherheitsvorschriften gebunden. Oft muss vor dem ersten scharfen Durchgang Stundenlang geübt werden. Auch wenn männlich die Belange der Sicherheit gut versteht, werden diese «Trockenversuche» zu Recht als langweilig empfunden, vor allem für die unteren Führungskräfte, welche in aller Regel vor Tatsachen gestellt sind und keine Entschluss- oder Handlungsfreiheit besitzen. Es gibt drei Möglichkeiten, um – unter Beachtung der Sicherheitsvorschriften – vermehrt Spannung und damit Gefechtsnähe und Effizienz zu erzeugen:

- die vorgängige Entschlussfassung mit allen beteiligten Kadern im Gelände oder am Geländemodell. Die Vorteile liegen auf der Hand: Es werden Entschlüsse gefasst, welche zuerst allein aufgrund taktischer Gesichtspunkte und anschliessend unter Mitberücksichtigung von schiessplatztechnischen Gegebenheiten und von Sicherheitsvorschriften beurteilt werden. Die Führer denken sich besser in die jeweilige Gefechtssituation hinein. Der Fortgang der Übung kann am Geländemodell simuliert sowie befehls technisch einexerziert werden, was weniger Trockendurchgänge und damit weniger Langeweile für die Truppe zur Folge haben wird.
- Das Einspielen von Gefechts lärm (über die Kopfhörer bei me

chanisierten Truppen, via Lautsprecher bei der Infanterie).

■ Der Übergang vom Gefechtsexerzieren zur «Freien Führung» am vermeintlichen Ende einer gut gelungenen Scharfschiessübung. Bedingungen hierzu sind beste Verbindungen der Übungsleitung zu allen Beteiligten (Übungstruppe, Übungsgehilfen), damit die Übung jederzeit abgebrochen werden kann.

### Gefechtsnahe Unterrichtsmethoden im Rahmen von Funkführungsübungen

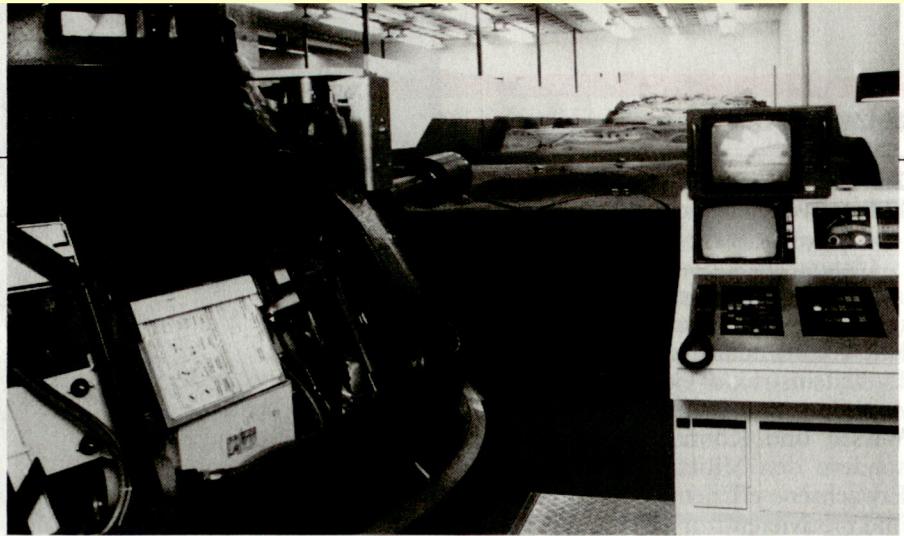
Funkführungsübungen eignen sich besonders für Führer mechanisierten Verbänden (Stufe Gruppe bis Bataillon); es geht dabei darum, Gefechtsituationen unter Zeitdruck zweckmäßig zu bewältigen und dabei ausschliesslich das Führungsmittel Funk zu benutzen. Dies kann auf zwei Arten geschehen:

■ Am Geländemodell (zirka 20 × 20 m), in welches verschiedene Tafeln (= Ereignisfelder) gestellt werden. Der Teilnehmer – mit dem Funkgerät am Rücken und der Lärmsprechgarnitur über dem Kopf – wird mit bestimmten Situationen (zum Beispiel Ausfall eines eigenen Fahrzeuges, brennendes feindliches Fahrzeug, davor zwei feindliche Soldaten mit erhobenen Händen, usw.) konfrontiert; er befiehlt per Funk an seine Truppe oder meldet an seine vorgesetzte Kommandostelle.

■ Mit Geländewagen im Echtgelände, da wo zum Beispiel vorgängig eine taktische Übung durchgeführt worden ist. Ein Geländewagen, in welchem ein Fahrer und ein Teilnehmer sitzen, stellt dabei einen Panzer- oder Panzergrenadierzug dar. Erschwerungen treten bereits durch die Bewegung ein: Der Teilnehmer liest Karte, beobachtet, erteilt dem Fahrer Befehle und ist ständig im Funkgespräch mit Unterstellten und dem Vorgesetzten (= Übungsleiter). Dank Einbezug der Fahrer in die Übungsanlage können zusätzliche Probleme eingebaut werden. Sätze wie «Leutnant, meine Betriebsanzeige deutet mir einen Motorenschaden an», haben Teilnehmer öfters ebenso irritiert wie das konstante Falschfahren des Fahrers.

### 3.2. Ein- und mehrtägige Führungsübungen

Ein- und mehrtägige Führungsübungen geben den Führern Gelegen-



Schiess-Simulator ELSAP für «Panzer 68» auf dem Waffenplatz Thun (Armeefotodienst)

heit, ihre Truppe unter erschwertem und damit gefechtsnahen Bedingungen zu führen. Allgemein sollen sie das Zusammensein von Führern und Geführten, die Kameradschaft und den «esprit de corps» stärken. Der Aufwand für solche Übungen muss nicht enorm sein. Vielfach genügt ein «weisser Tagesbefehl», um die Spannung in einer Einheit anzuwachsen zu lassen. Es ergeben sich für den Übungsleiter viele Möglichkeiten, eine eintägige Führungsübung zu gestalten:

- es folgt ein – mit Ausnahme von ein oder zwei Ausbildungssequenzen – normaler Ausbildungstag;
- im Anschluss an den Unterricht am Nachmittag folgt der Bezug eines Kampfdispositivs oder
- ein Zugsabend – zur Kameradschaftsförderung – an Lagerfeuern im Wald.

Die in unseren Rekruten- und vor allem in den Offiziersschulen durchgeführten Durchhalteübungen sind mehrtägige Führungsübungen; sie werden von ausländischen Offizieren infolge ihrer hohen Intensität für Führer und Geführte sehr häufig in anerkennender Weise zur Kenntnis genommen.

### 3.3. Fallbeispiele (Entschlussfassungen)

Fallbeispiele eignen sich besonders für die periodische Weiterbildung von Führungskräften. Mit Hilfe von einfachen militärischen Beispielen lassen sich Aspekte der Menschenführung im Gefecht behandeln.

Die Hilfsmittel dazu sind: Kurze Texte oder Video-Ausschnitte aus im Handel erhältlichen Kriegsfilmen. Nicht alle Kriegsfilme sind ein bloßer Abklatsch der Historie oder verherrlichen die Gewalt; der militärische Ausbilder kommt beim Betrachten

nicht weniger Filme zum Schluss, dass sich gewisse Sequenzen sehr wohl für den gefechtsnahen Unterricht eignen. Generell stehen Recherchen in der militärgeschichtlichen Bibliothek oder Videothek oft am Anfang gefechtsnaher Führerausbildung.

Bei der Behandlung der Fallbeispiele empfiehlt sich folgendes methodisches Vorgehen:

*Wahrnehmung* (Bezeichnung der vorhandenen Probleme und Konflikte); *Analyse und Bewertung* jedes einzelnen Falles; *Konsequenzen* (für jeden einzelnen bzw. für die momentane Dienstsituation) aufzeigen und werten.

Zudem können Fallbeispiele mit Vorteil auch im Rahmen taktischer Übungen verwendet werden. Gerade der unmittelbare Einblick in das Gelände bietet die Möglichkeit von Kriegsspielen oder Feindszenarien:

Das *Kriegsspiel* dient vor allem der Überprüfung des taktischen Entschlusses, indem eine Feindlage entwickelt und die Teilnehmer zur erneuten Entschlussfassung im Gefecht gezwungen werden. Dabei zeigen sich sehr häufig Schwächen der ursprünglich gefassten Absicht:

Das *Szenario* geht aus von einer ganz konkreten Schilderung der Lage eigener Verbände. Anschliessend folgt ein vom Übungsleiter oder von einem anderen Teilnehmer geschildertes feindliches Ereignis. Alle übrigen Teilnehmer sind nun in der Rolle des Kommandanten.

Die *Spielregeln* für dieses Rollenspiel sind eindeutig festzulegen: Es gilt Echtzeit. Die Erfahrung lehrt, dass sich aus einfachsten Ausgangslagen und nachfolgender Feindschilderung lebhafte, mitunter sogar hektische Spielphasen ergeben. Die Lerneffekte sind eine verbesserte Vorstellung vom Gefecht und vom Kampf der verbündeten Waffen.

## 4. Simulation und computerunterstützte Ausbildung

Simulation und computerunterstützte Ausbildung gelten allgemein als moderne Ausbildungsmittel, weil sie unter anderem den Lernenden motivieren und die Lerneffizienz steigern; sie geniessen deshalb im Armeeleitbild 95 zu Recht einen hohen Stellenwert.

Es stellt sich die Frage, ob die Simulation und die computerunterstützte Ausbildung auch in der gefechtsnahen Führerausbildung erfolgversprechend angewendet werden können.

Der Ist-Zustand vermittelt folgendes Bild:

■ Für die **Grund- und Fachausbildung** (zugleich Anlern- und Festigungsstufe) stehen computerunterstützte Programme in den Bereichen Panzer- und Flugzeugerkennung, Verkehrsverhalten (für Motorfahrer) und für die Truppenhandwerker zur Verfügung. Fahr- und Schiesssimulatoren bringen entscheidende Ausbildungsgewinne bei den mechanisierten Truppen. Im

Rahmen der Panzerausbildung kann die ELSAP/ELSALEO für die gefechtsnahe Führerausbildung bis Stufe Zugführer dann nützlich sein, wenn die Aussenbeobachtung durch die Panzerkommandanten ermöglicht ist und wenn von der Möglichkeit, gegnerische Panzer zurückzuschissen und eigene abschiessen zu lassen, noch vermehrt Gebrauch gemacht wird als bisher.

■ In der **Ausbildung im Truppenverband** (Anwendungsstufe) stehen Gefechtssimulatoren (zum Beispiel das System TALISSI) für die Waffensysteme Kampfpanzer, Panzerabwehrlenkwaffen DRAGON und TOW Piranha zur Verfügung. Diese Simulatoren ermöglichen die Schulung des Erdkampfes mit Panzer- und Infanterieformationen. Der *Kampf der verbundenen Waffen* liess sich bis anhin nur ansatzweise schulen, weil Artillerie und Flieger/Heli noch nicht in befriedigendem Masse miteinbezogen werden konnten.

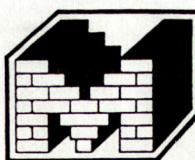
■ Die verschiedenen auf dem Markt erhältlichen Gefechtssimulationsysteme (in Deutschland: GESI und SIRA; in der Schweiz: CTA (Kompass) sind für die **Aus- und Weiterbil-**

**dung von Kommandanten und Stäben** konzipiert. Mit Bezug auf die Gefechtsnähe herrschen noch unterschiedliche Auffassungen und Erwartungen:

Das deutsche Heeresamt schrieb 1990 der Zeitschrift Wehrtechnik (10/90): «Diese Ausbildungsanlagen bieten erstmals die Möglichkeit, Führer die gesamte Intensität und Komplexität des Gefechts einschliesslich der ununterbrochenen Operation so realistisch wie nur möglich erleben zu lassen.»

Demgegenüber schrieb Frank Floret in der Truppenpraxis (6/89): «Die physischen und psychischen Belastungen einer länger dauernden Übung mit... Stress, Müdigkeit, Hunger und Durst kann auch das Gefechtsfeldsimulationssystem nicht simulieren.»

Meines Erachtens stehen wir im Bereich von *Simulation und computerunterstützter Ausbildung* erst am Anfang einer ernstzunehmenden Entwicklung. Wir tun gut daran, nicht zuletzt wegen unseres immer kürzer werdenden Ausbildungszeiten am Ball zu bleiben und *beide Ausbildungsmittel noch vermehrt in die militärische Praxis, und dazu gehört auch die gefechtsnahe Führerausbildung, zu integrieren.*



Wer baut,  
baut immer  
für die  
Zukunft ...

Vom Einfamilienhaus bis zum Industriebau, Ihr Bauobjekt muß den Ansprüchen von morgen standhalten. Mit fundiertem Fachwissen und durch sorgfältige Arbeit schaffen wir für Sie dauerhafte Werte.

**Gottlieb Müller  
& Cie. AG**

Bauunternehmung  
4800 Zofingen  
Telephon 062/5195 35  
Telefax 062/52 24 43



**PUCH G**  
300 GSE 4x4

**Nicht nur  
für harte Einsätze**

Steyr-Daimler-Puch (Schweiz) AG  
Bernstrasse 117  
3613 Steffisburg