

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 160 (1994)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Ausbildungsreform durch Ausbildungsführung  
**Autor:** Ott, Charles  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63239>

### **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:** 16.04.2026

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

# Ausbildungsreform durch Ausbildungsführung

Charles Ott

An einer Medienkonferenz des Ausbildungschefs, Korpskommandant *Jean-Rodolphe Christen*, wurden von ihm und seinen Mitarbeitern, u.a. den zivilen Experten Professor *Gerhard Steiner*, Vorsteher des Institutes für Psychologie an der Universität Basel, sowie Dipl. Ing. *ETH Heiner Utz*, PROpart Unternehmensberatung in Gränichen, neue Wege zur Führungsausbildung vorgestellt. Die «Armee 95» muss mit kürzeren Aus- und Weiterbildungszeiten arbeiten. Um so mehr Bedeutung erhält die Ausbildungsqualität.

## Priorität für Ausbildung der Führer

Gute Arbeit der Truppe lässt sich nur durch gute Ausbilder erzielen. In der Friedensarmee besteht über 60% der Arbeit eines militärischen Chefs in der Ausbildung seiner Leute. Deshalb muss der Führer dafür auch speziell ausgebildet werden. Damit ist aber nicht erst auf höheren Kaderstufen, sondern schon auf der ersten Stufe des Unteroffiziers zu beginnen. In diesem Alter lernt der junge Führer in der Regel noch rasch und ohne geistige Schwierigkeiten. Der Korporal hat aber auch die schwierigste Kaderfunktion, da sein Vorsprung bezüglich Lebens- und Führungserfahrung auf seine Untergebenen am kleinsten ist. Er profitiert zwar von der Tatsache, dass er erst kürzlich die Rekruten-

schule absolviert hat und sich daher gut in die Situation der Rekruten einfühen kann. Andererseits braucht er doch mehr geistigen Vorsprung als nur die Erfahrung der eigenen Rekruten-schule. Dies um so mehr, als die heutigen jungen Rekruten zwar weiterhin sehr lern- und leistungswillig sind, aber einen viel grösseren Erklärungsbedarf haben.

Es gilt aber auch den Vorteil der militärischen Führungsschule zu nutzen, dass schon der Zwanzigjährige die Chance erhält, sich als Führer zu betätigen und in der Praxis zu üben, bis es sitzt. Welche zivilen Jobs könnten ihm gleichwertige Chancen bieten?

## Optimierung der Rahmenbedingungen

Gute Ausbildung bedingt günstige Rahmenbedingungen:

- Schaffung eines gedeihlichen Lernklimas durch entsprechende Führungsqualität bzw. vorgängige und begleitende Führungsausbildung.
- Aufbau eines lernbereiten Teams, da die Gruppenarbeit allgemein einen höheren Wirkungsgrad erbringt.

Leider besteht die Ausbildung in der Schweiz primär als individualistische Schulung, so dass einzelne zunächst Mühe bekunden, im Team zu arbeiten.

Führungsausbildung bedeutet Förderung in zwei Bereichen, d.h. in der sozialen Kompetenz sowie im Umgang mit sich selbst. Im sozialen Bereich – dem Coaching – geht es u.a. darum, den Rekruten in der Erledigung seiner Aufgabe zu begleiten, ihn sofort zu korrigieren, wenn Fehler auftreten, aber auch Anerkennung für erreichte Zwischenziele auszuspre-

chen. Das Coaching bedingt rechtzeitige Information und Anleitung: Setzen und Durchsetzen von Grenzen, aber auch das Erkennen spezieller Anleitungsbedürfnisse einzelner sowie – falls nötig – den fürsorglichen Einsatz zugunsten eines Lernenden.

So werden die Lernprozesse nicht dem Zufall überlassen, und man erreicht, dass der Lernende allmählich eine Selbstregulierung und -kontrolle des Lernens erreicht. In einer weiteren Entwicklungsstufe lernt der Rekrut zusätzlich, mit seinen Frustrationen, seiner körperlichen und/oder geistigen Ermüdung umzugehen sowie Misserfolg zu verkraften. Aber auch, sich am eigenen Erfolg zu freuen.

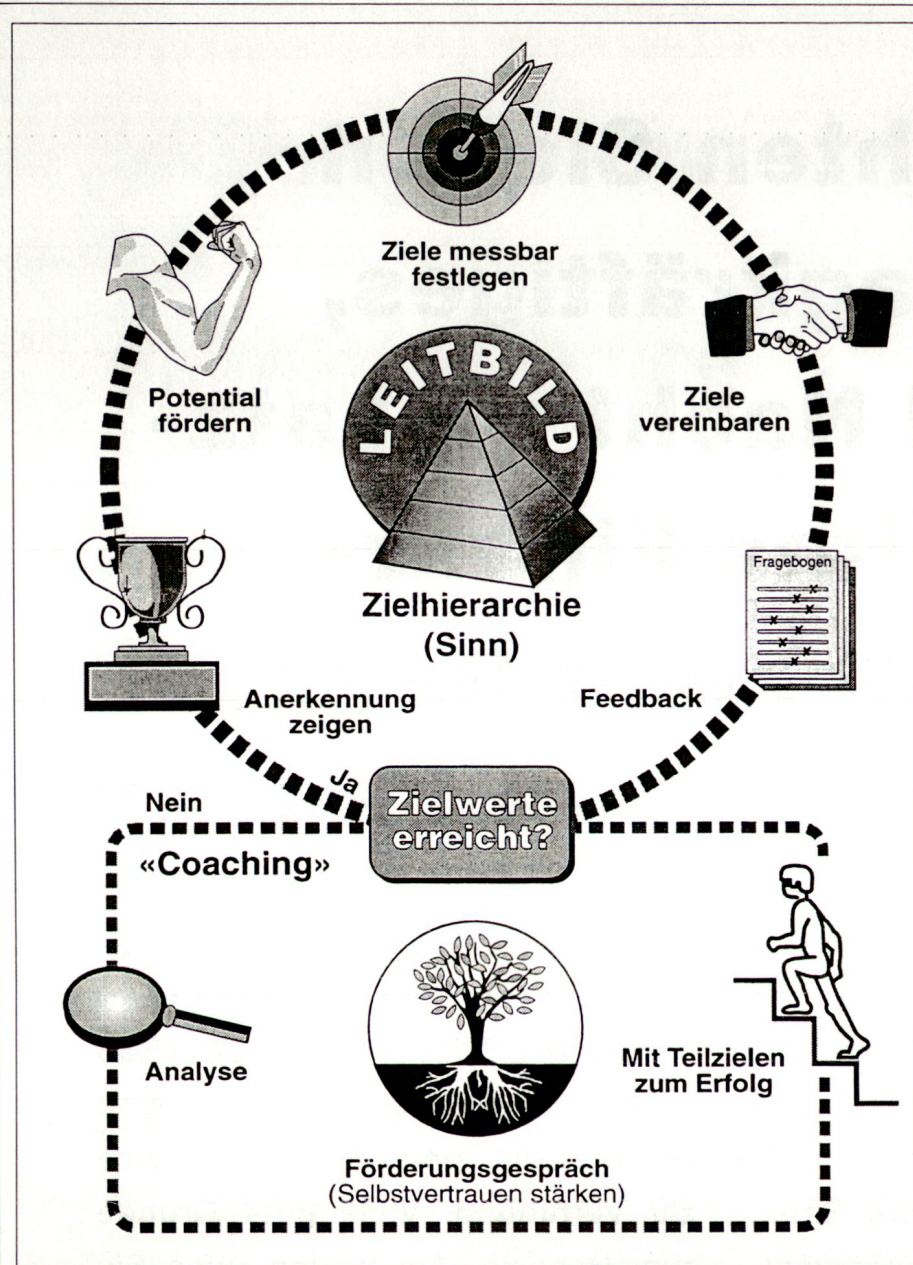
## Verhaltensbeobachtung und -kontrolle

Die Ausbildung des Kadets besteht im Erlernen von Wissen und Verhalten, das im Alltag der militärischen Praxis eingeübt wird. Die Wissenskontrolle ist einfach, die Verhaltensbeobachtung und -kontrolle benötigen dagegen viel Übung. Dazu gibt es heute gute zusätzliche Hilfsmittel, die einen raschen Feedback vermitteln.

Letzteres ist sehr wichtig, da eine rasche Rückmeldung über das eigene Verhalten wie auch die Vorbildwirkung des Chefs das Lernen am besten fördern. Wenn der Lernprozess von klarer Zielsetzung, hohem geistigen Engagement und solidarischer Unterstützung des Ausbilders begleitet wird sowie in der Schule ein gutes Verhältnis zwischen erfahrenen und jungen Ausbildern besteht, stellen sich Ausbildungserfolge erstaunlich rasch ein.

## Führungsbetreuung durch Milizexperten

Für die erste Vorgesetztenstufe, als Korporal, wird der Unteroffizier ab 1995 zwei Wochen länger aus- und in der Praxis ebensolange fortgebildet. Dabei wird ihm neben sicherem militärischen Wissen und Können vor allem Führungsbetreuung für die Rekrutenausbildung zuteil. Seit 1990 werden in den Infanterie-Rekruten-schule in steigendem Masse Milizoffiziere eingesetzt, die neben Truppenerfahrung über zivile Führungsausbildungspraxis verfügen. Diese Experten beobachten in den kritischen Perioden der Schule (z.B. in der vierten Ausbildungswoche und in der Felddienstperiode) den Ausbildungsbetrieb.



Der «Motivationskreis» als Basis für das Messen des Führungsverhaltens (nach Heiner Utz, Gränichen)

Sie erstellen dabei kurze Videosequenzen am Arbeitsort der Gruppe von je zwei bis vier Minuten Dauer. Diese werden den Ausbildern (Korporale und Zugführer) am Ende der Vor- und Nachmittagsarbeit vorgeführt und besprochen. Der gefilmte Ausbilder kommentiert sein Verhalten am Anfang und am Schluss der Diskussion, dazwischen äussern sich die Kameraden, während der Führungsbetreuer die wichtigsten Punkte betont und dabei Anerkennung und Korrekturmöglichkeiten anspricht.

Da so der ausbildende Führer sich in seiner Wirkung auf die Rekruten auf Distanz sehen kann, sind rasche Lernfortschritte möglich. Die in der

zweiten Beobachtungsphase der Schule feststellbaren Fortschritte sind denn auch durchwegs positiv: Es gelingt dann schon fast allen, die nötige Aufmerksamkeit für die Instruktion zu erreichen, realistische Zeitvorgaben und Arbeitsanweisungen zu geben, ein gutes Lernklima zu schaffen sowie das eigene Lehrpotential zu erkennen und zu nutzen. Wie die Ausbilder äussern sich auch die Rekruten positiv zur neuen Ausbildungsform, da sie offensichtlich rascher und leichter einen höheren Ausbildungsstand erreichen und sich motivierter fühlen.

Auf Grund der guten Erfahrungen der Infanterie interessieren sich nun auch andere Waffengattungen für den neuen Führungsbetreuungsdienst, der dank je drei bis sechs Milizexperten mit mobilem Videogerät ab 1995 für

drei Wochen mit Intervallen jeder Rekrutenschule zur Verfügung gestellt wird. Diese Verbesserung der Führungsausbildung ist ein einzigartiges Synergieprodukt der Milizarmee, indem einerseits zivile Erfahrung – ohne zu kopieren oder zu verweichlichen – genutzt wird. Andererseits kommt die in der militärischen Praxis erprobte Fähigkeit, die lernbegierige Jugend zu fördern und zu führen, auch im zivilen Umfeld von Beruf und Familie rasch zum Tragen.

### Feedback von unten

Inwiefern kann die Ausbildung verbessert werden, wenn der Auszubildende über eine Fragebogen-Bearbeitung angibt, wie er die Qualität des Führers und der Ausbildung beurteilt?

Ein solches Verfahren erprobt seit kurzem die Artillerie in ihren Schulen unter Anleitung eines zivilen Unternehmensberaters. Dies auf Grund der Tatsache, dass ja Rekruten und unteres Kader bis zum Abteilungskommandanten «Lernende» sind und daher ein spezielles Schwergewicht auf der Ausbildungsführung nötig ist. Durch den Feedback von unten werden beide Seiten in die Verantwortung für das Erreichen der besprochenen, vorgegebenen Ausbildungsziele eingebunden, eine «Oppositionsstimmung» unter der Lernenden vermieden und ein vertrauensvolleres Verhältnis zwischen allen Stufen geschaffen.

Durch den zweimaligen Feedback im Verlaufe der Schule erhält der Ausbilder ein objektiveres Selbstbild, verbessert seine Selbsteinschätzung und sein Selbstvertrauen (vgl. Abbildung). Zunächst werden klar messbare Ziele formuliert und vorgegeben. Dank der Erstellung eines persönlichen Feedbacks (wie erlebe ich meinen Vorgesetzten im militärischen Alltag?) auf allen Stufen vom Rekruten bis zum Schulkommandanten wird es möglich, den Lernerfolg besser zu beurteilen, den Dialog auf allen Kommandobereichen zu verstärken, neue Zusammenhänge zu erkennen und zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

Die Auswertung von über 1000 Bewertungsprofilen mit der Gegenüberstellung der eigenen und der Beurteilung durch die Untergebenen in vier Schulen seit 1993 ergab durchwegs positive Erfahrungen, z.B. erstaunlich differenzierte Beurteilungen (1 bis 10 Punkte als Frageantwort). Rekruten und Kader fühlten sich ernstgenom-

men und grösstenteils objektiv beurteilt, wobei die Selbstbeurteilung der jüngeren Kader entsprechend ihrer kleineren Lebenserfahrung anfänglich eher zu optimistisch ausfiel. Die Bewertung förderte zudem das Verständnis bei den Untergebenen für die Probleme der Vorgesetzten. Die von den Rekruten und Kadern erreichten Leistungen waren eindeutig besser als vor der Einführung des Feedbacks von unten.

Auch diese Art von Ausbildungsverbesserung setzt entsprechende Rahmenbedingungen voraus: vor allem ein Umfeld, in welchem man Fehler machen darf, sie aber rasch korrigiert. Ein günstiges Lernklima wird durch die Einführung der Aspiranten während der Offiziersschule in das Feedbacksystem sowie durch flankierende Führungsunterstützung aller Kader während der Schule durch zivile Experten gewährleistet.

## Messgrössen

Die Feedback-Parameter werden in fünf Kategorien zusammengefasst:

- **Allgemeine Grundlagen** wie Umgang mit Kameraden und Untergebenen, Dienstbetrieb sowie Regelung der Verantwortlichkeiten;
- **Information und Klima** mit den Zusatz-Stichworten Offenheit, Umgangston und Diskretion;
- **Ausbildung:** Zielsetzung, Arbeitsvorbereitung, Zeiteinsatz und Arbeitsbeurteilung;
- **Coaching:** Grundeinstellung, Hilfe bei Problemen, Umgang mit Lob und Kritik sowie Durchsetzungsvermögen;
- **Spezielle Fragen an das professionelle Schulkader:** Mitspracherecht, Beratung, Selbständigkeit, administrative Unterstützung.

Sie umfassen keine Messwerte für die taktische Befehlsgebung und das Kriegsgenügen. Dies bleibt klar in der Verantwortung des erfahrenen professionellen Schulkaders. Die taktische Führungsausbildung für die Einheitskommandanten erfolgt in den Divisionen bzw. Brigaden. Für Stabs-offiziere und höhere Kommandanten wird sie ab 1995 im Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) zusammengefasst werden (vgl. Beiheft).

## Psychologisch-Pädagogischer Dienst

Milizoffiziere mit ziviler Erfahrung im psychologischen, pädagogischen und/oder sozialen Bereich sind im Psychologisch-Pädagogischen Dienst des Ausbildungschefs zusammengefasst. Zurzeit stehen 130 Experten für die Führungsunterstützung in den Schulen zur Verfügung.

Erfahrungsgemäss haben rund 10 % der Rekruten und Milizkader (temporäre) Anpassungsschwierigkeiten im nicht (mehr) gewohnten militärischen Umfeld, mit denen sie aber meist selbst fertig werden. Die andern sind als persönliche Problemfälle frühzeitig zu erfassen und zu behandeln, bevor sich negative Auswirkungen im Schulklima ergeben. Die Kommandanten der grossen Verbände werden ermuntert, noch weitere ältere Offiziere mit Truppenerfahrung für diese wichtige Aufgabe zu erfassen, damit für alle Schulen genügend solche Ausbildungsunterstützer zur Verfügung stehen.


## Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Die militärische Ausbildung als typische Erwachsenenbildung braucht

fachlich und menschlich kompetente Chefs. Zu diesem Zweck wird nicht nur viel in Ausbildungsanlagen und -hilfen investiert, sondern auch in den Menschen. Dazu greift die Armee für die Ausbildungsführungs-Psychologie auf ziviles Know-how zurück und bindet Fachleute aus der Miliz in die Ausbildung ein. So wird die militärische Kaderausbildung wieder moderner und attraktiver. Die Ausbildung, welche der «Bürger in Uniform» erhält, nützt ihm nicht nur in seiner militärischen Aufgabe, sondern auch privat und im zivilen Beruf. Er lernt schon in jungen Jahren den Umgang mit Menschen, lernt organisieren, motivieren, durchhalten, sich durchsetzen und auch zuhören. Da er dies nicht nur theoretisch, sondern über viele Wochen hindurch auch praktisch lernt, dürfte die militärische Weiterbildung auch für die Wirtschaft wertvoll und daher der entstehende Arbeitsausfall ertragbar sein. Dies wird durch eine wissenschaftliche Personalumfrage bestätigt, in welcher 90 % der Personalverantwortlichen die militärische Führungserfahrung als Gewinn für ihre Unternehmung beurteilen.

Damit die ausgezeichneten Ausbildungsverbesserungen des Ausbildungschefs wirklich realisiert werden können, benötigt er die entsprechenden finanziellen Mittel und vor allem mehr professionelle Instruktoren. Auch wenn durch die Reorganisation des EMD Lehrpersonalstellen frei werden, fehlen ihm leider immer noch mindestens 200 Instruktoren und die dazu gehörigen Stellen. ■

Piles électriques • Condensateurs • Accumulateurs • Redresseurs  
Batterien • Kondensatoren • Akkumulatoren • Gleichrichter



1401 Yverdon-les-Bains

## Infanterie-Schulen Luzern Veteranen-Treffen erste Inf RS Frühjahr 1935

Im Rahmen der Armee 95 wird die Kaserne Luzern zum Armeeausbildungszentrum um- und ausgebaut. Aus Anlass der dadurch bedingten Auflösung der Infanterie-Schulen Luzern findet am 2.11.1994, nachmittags, eine offizielle Verabschiedungsfeier auf der Luzerner Allmend statt.

Dabei soll ein Bogen von der heute **letzten** zur **ersten** Infanterie-Rekrutenschule Luzern im Frühjahr 1935 gespannt werden. Wir laden deshalb ehemalige Kader und Rekruten der **Frühjahrs-RS Luzern 1935** herzlich zur Abschiedsfeier ein.

Interessenten melden sich beim Kommando Infanterie-Schulen Luzern, Kaserne Allmend, 6005 Luzern (Telefon 041 41 48 61) telefonisch oder schriftlich.

**Anmeldeschluss ist der 11.10.1994.**