Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 54 (1979)

Heft: 5

Artikel: Keine leichte Antwort auf eine schwierige Frage

Autor: Keller, Rudolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-705029

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: 09.12.2025

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

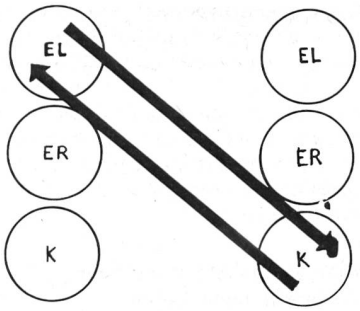

Fig. 2: Autoritärer Führungsstil

leltransaktion, die, wenigstens vorläufig, funktioniert. Autoritäres Führungsverhalten setzt voraus, dass der Vorgesetzte alle Anforderungen an die Arbeit besser kennt als seine Untergebenen und dass die Untergebenen sich wie angepasste Kinder verhalten oder dieses Verhalten zumindest mitspielen. Werden Untergebene zur Anpassung gezwungen, reagieren sie häufig mit frühkindlichen Reaktionsmustern wie Trotz und Regression. Dies kann sich u. a. im «Dienst nach Vorschrift» äussern.
Reagieren Mitarbeiter nun aber nicht aus dem angepassten Kind-Ich, sondern aus dem Erwachsenen-Ich, indem sie Fragen stellen, führt dies zu einer Kreuztransaktion. Bleibt der Vorgesetzte dabei in seinem Eltern-Ich, indem er z. B. auf seinem Befehl beharrt, treten Konflikte auf.
Der kooperative Führungsstil beruht auf Erwachsenen-Ich-Paralleltransaktionen (Fig. 3). Anweisungen werden begründet,

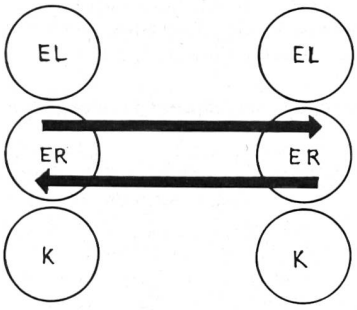

Fig. 3: Kooperativer Führungsstil

Fragen beantwortet, Änderungen vorgeschlagen, Entscheidungen besprochen. Die Mitarbeiter erfahren das Gefühl, auf die gemeinsame Zielerreichung Einfluss zu haben. Auch der kooperative Führungsstil führt zu Kreuztransaktionen, wenn z. B. der Vorgesetzte aus dem Erwachsenen-Ich reagiert, der Mitarbeiter aber in seinem Kind-Ich bleibt und vom Vorgesetzten erwartet, dass er die Probleme löst. Hier beginnt eine wichtige Führungsaufgabe, «... die im Führungsbereich Mitwirkenden zu schöpferischer Beteiligung und zu gemeinschaftlicher Leistung zu aktivieren.» In der Terminologie der Transaktionalen Analyse heisst das, statt das Kind-Ich des Mitarbeiters zu unterstützen das Erwachsenen-Ich zu fördern und den Mitarbeitern zu erlauben, mitzudenken.

Literaturhinweise

Bennet D., Im Kontakt gewinnen. TA als Führungshilfe; Heidelberg, Sauer-Verlag, 1977
James M., The OK Boss. Reading; Massachusetts, Addison-Wesley, 1975
Meininger J., Die neue Methode erfolgreicher Menschenführung; München, Moderne Industrie, 1974
Novey T. B., TA for Management; Sacramento, Jalmar Press, 1976

Bilder aus der Tonbildschau «Transaktionale Analyse», ein Medienverbund Infoteam.

Keine leichte Antwort auf eine schwierige Frage

Rudolf Keller, Hilterfingen

Ein paar Fragen

Haben Sie auch schon überlegt, lieber Leser, *wie* Sie in der Schule gelernt haben? War es nicht so, dass auch Sie während Ihrer ganzen Schulzeit auf Einzelleistung getrimmt wurden? Klingt das vielleicht heute noch nach?
Haben auch Sie während Ihrer RS, zum erstenmal in Ihrem Leben gespürt, was es heisst, in und mit einer Gruppe zu leben? Wie ermutigend es sein kann, von einer Gruppe getragen zu werden? Wie ausgleichend eine Gruppe wirkt?
«Moment mal», werden Sie mir jetzt entgegnen, «meine ersten Gruppenerfahrungen habe ich doch daheim gemacht, in der Kleingruppe Familie.» Haben Sie wirklich? Sie sollten sich das einmal überlegen.

Die Gruppe – eine herrliche Einrichtung

Es gibt Untersuchungen, die den Lerneffekt nachweisen. Vielleicht haben Sie diese Zahlen schon gelesen. Vom blossen Hören bleiben im Durchschnitt 20 % des behandelten Stoffes hängen, vom Sehen 30 %, von einer Kombination Sehen/Hören 50 %, vom selber Reden 70 % und vom selber Tun 90 %. Diese Zahlen sind mit Vorsicht zu geniessen, sie mögen sogar falsch sein. Aber sie zeigen einen Trend auf, einen Trend, der mit unserer eigenen Erfahrung übereinstimmt.
Und nun wollen wir überlegen, was sich im Frontalunterricht abspielt, dann, wenn Sie vor einer Gruppe stehen und in «Einwegkommunikation» dozieren. Wie steht es da mit der «Schüleraktivität»? Was tut der Lernende? Was macht er, wenn er etwas nicht verstanden hat? Er meldet sich. Vielleicht, vielleicht auch nicht, denn erstens will er sich nicht blamieren und zweitens fällt es ihm oft recht schwer, genau zu sagen, was er nicht verstanden hat. Der Lernende erfährt oft nur in der Gruppe, dass er nicht der einzige ist, der Schwierigkeiten hat. Diese Erkenntnis lässt ihn Mut schöpfen, über seine Schwierigkeiten zu sprechen. Das ist dann meistens auch der erste Schritt zu einer Lösung.

Gruppenlernen ist Kooperation

Wir haben jahrelang gelernt, gegeneinander und nicht miteinander zu arbeiten, eben: Einzelleistungen im Wettbewerb zu erbringen. Wer kann schneller rechnen? Wer schreibt die besten Aufsätze? Wer kann diese Formel am raschesten ableiten? Gruppenlernen ist Kooperation, beruht auf Zusammenarbeit und nicht auf Wettbewerb. Was aber heisst Kooperation? Oder anders gefragt: Wenn ich kooperiere, zum Beispiel in der Gruppe, kann ich mich dann selbst verwirklichen, so mich selber sein, wie ich das gerne möchte? Sicher. Richtig verstandene Selbstverwirklichung schliesst verantwortungsbewusste Partnerschaft mit ein.
Beim Gruppenlernen kommt es nicht darauf an, wer besser, schneller, gescheiter, pfiffiger ist. Gruppenlernen provoziert Kommunikation, lehrt uns kommunizieren. Im Frontalunterricht verläuft die Kommunikation meistens nur in einer Richtung: vom Ausbildner zu den Lernenden oder umgekehrt. Im Gruppenunterricht werden alle Kommunikationsformen ermöglicht, auch die Kommunikation unter den Lernenden. Beim Gruppenlernen entdeckt der einzelne seine Stärken und seine Schwächen selbst, indem er sein Verhalten im Lichte des Verhaltens seiner Kameraden betrachten kann, und er kann sein Verhalten und sein Vorgehen verändern, indem er sieht, dass es so viele Alternativen dazu gibt wie Mitglieder in der Gruppe. Es leuchtet ein, dass auch die Diskussionen in der Gruppe eine wichtige Rolle spielen, vor allem für die Entwicklung des Denk- und Urteilsvermögens. Gruppenlernen kann lebendiges Lernen sein, Lernen ohne Druck der Konkurrenz. Lebendiges Lernen aber ist die beste Grundlage für zukünftiges Tun, wo immer es auch sei, um was immer es sich auch handle.

Kooperation basiert auf Vertrauen

Was heisst das? Wir wollen unter dem Begriff «Vertrauen» verstehen: den anderen als unabhängige Persönlichkeit zu akzeptieren, als Mensch mit eigenen Be-

dürfnissen, als Individuum mit eigenen Ideen. Vertrauen kommt dann auf, wenn man auf Be- und Verurteilung von Gruppenmitgliedern verzichtet und auch darauf, übertriebene und oft entmündigende Hilfe zu geben. Zum Vertrauen gehört auch Offenheit über den Zweck, das Ziel und die Methode des Gruppenlernens, weil es oft eintritt, dass die Auszubildenden den Ausbildner in der neuen Rolle nicht begreifen und sofort an Manipulation denken.

Gruppenlehren will gelernt sein

Es ist zwar merkwürdig, aber erklärbar: Viele Ausbildner besuchen Weiterbildungstagungen in der Erwartung, in Gruppen aktiv zu sein, in der Kleingruppe zu lernen. Und obschon diesem Wunsche entsprochen wurde, kehren sie heim ... und fahren fort, Frontalunterricht zu erteilen, und zwar auch dann, wenn Gruppenunterricht effizienter wäre. Warum? Sicher auch deshalb, weil sie mit Frontalunterricht gross geworden sind. Sicher auch deshalb, weil sie spüren, dass Gruppenunterricht fordert, mehr fordert. Weil sie unsicher werden, wenn sie von ihrer bisher üblichen Rolle des Ex-cathedra-Predigers abweichen müssen. Einer hat es uns ganz offen gesagt: «Schon recht, schon gut, Gruppenunterricht, ich glaube auch, dass das keine Modesache ist, aber wenn ich meinen Unterricht auf Gruppenunterricht umstellen würde, nicht den gesamten, versteht sich, dann müsste ich ein ganzes Jahr lang meine Freizeit opfern, um meine Vorbereitungen zu ändern, und dazu bin ich nicht bereit.» Eine ehrliche Haut. Man könnte zwar schrittweise vorgehen.
Gruppenlehren heisst keineswegs, dass die Gruppe allein lernt, dass der Ausbildner ausgeschlossen ist. Im Gegenteil. Er steht als Helfender mitten in seiner Gruppe. Er kann den einzelnen im Gruppenunterricht besser beobachten, und beobachten nicht nur unter dem Gesichtspunkt der geistigen Arbeit, sondern – das wird immer wichtiger – in bezug auf sein Verhalten im sozialen Bereich. Gruppenlehren heisst nicht Weisungen geben, aber zum Nachdenken anregen, zum selbständigen und verantwortlichen Entscheiden.

TZI – eine Hilfe für den Lehrer und die Gruppe

Je länger je mehr Ausbildner stellen Überlegungen an, wie sie lebendiges Lernen möglich machen können. Viele von ihnen wissen, dass die Gruppensituation ein äusserst kompliziertes Geflecht wechselseitiger Abhängigkeiten und Einwirkungen ist. Ihnen bietet die *Themenzentrierte Interaktion,* TZI, Hilfe an. TZI ist ein System, das Werthaltungen erzeugt. Im Vordergrund steht die Absicht, den Unterricht zu humanisieren, lebendiges Lehren und Lernen systematisch zu entwickeln, lebendige Kommunikation möglich zu machen. TZI fördert die Fähigkeit von Gruppenleitern, Lehrern, Ausbildnern, sich selbst und die ihnen anvertrauten Menschen effektiver und humaner zu leiten. «Erziehung zur Menschlichkeit muss Bestandteil aller Lernprozesse sein. Sie darf nicht als Sondergebiet neben anderen Fächern abgehandelt werden», sagt Ruth C. Cohn, die Begründerin der TZI-Methode.
In TZI-Gruppen werden Individuen, Gruppe und Aufgabe (Ich–Wir–Es) gleichwertig behandelt. In der Ausgeglichenheit (Balance) dieser drei Faktoren liegt die Möglichkeit, ein Optimum an Gruppenleistung, an Gemeinschaftserlebnis in der Gruppe und an Selbstentfaltung des einzelnen Gruppenmitgliedes zu erreichen. TZI bedeutet für den Ausbildner, dass er gemeinsam mit der Gruppe lernt, wie Lernen geschehen kann. Er muss die einzelnen «dort abholen, wo sie sind». Echtes, lebendiges Lernen vollzieht sich immer in der Interaktion.
Es gibt heute eine ausgedehnte Literatur über TZI. Jeder Ausbildner sollte sich mit dem Gedankengut, mit der Philosophie der TZI vertraut machen. Das hätte u. a. zur Folge, dass sein Leben zwar einerseits leichter würde, weil er frei wird vom Erfolgszwang, frei von der irrigen Meinung, er sei allein für den Erfolg seiner Bemühungen verantwortlich. Anderseits erschwert sich der mit TZI arbeitende Ausbildner seine Existenz, weil er da und dort aneckt, weil seine Verhaltensänderung vielleicht «oben» Anstoss erregen und bei den Auszubildenden anfänglich Misstrauen provozieren könnte.

Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden

Wenn Sie dieses Traktat Heinrich von Kleists kennen, dann wird Ihnen der Hauptgedanke von TZI sofort klar: dass nämlich haftende Erkenntnisse vor allem oder fast ausschliesslich in der Interaktion erworben werden.

Ausbildung 80; Gedanken eines Divisionskommandanten

Divisionär W. Meyer, Kdt Gz Div 7

Was müssen Stäbe und Truppen können?

Als Divisionskommandant stehe ich vor der Frage: Genügt das Können meiner Stäbe und Truppen, um
- die Mobilmachung unter erschwerten Bedingungen durchzuführen,
- den Aufmarsch in ein geplantes Dispositiv rasch und ohne Ausfälle zu vollziehen,
- die erste Kampfbereitschaft unter Zeitdruck zu erreichen und
- die Aufträge – selbst bei Überraschung – bereits kurz nach der Mobilmachung zu erfüllen?

Die Hauptsorge gilt dabei dem Umstand, dass im Anschluss an eine Mobilmachung nur wenige Tage zur Verfügung stehen, um die erste Kampfbereitschaft zu erstellen; nur wenige Stunden dürften übrigbleiben, um die Gefechtstätigkeit und die technischen Arbeiten mindestens wieder auf den Stand des letzten Truppendienstes zu bringen. Es wäre verfehlt, damit zu rechnen, dass die «im Frieden» versäumte Ausbildung im Anschluss an eine Mobilmachung nachgeholt werden könnte. Was gleichermassen für die Abschreckung und für den effektiven Kampf zählt, ist nur das, was Stäbe und Truppen heute, am Ende eines Truppendienstes, beherrschen. Das heutige Bedrohungsbild mit sehr kurzer Vorwarnzeit und die daraus erwachsenden Ausbildungsbedürfnisse dürfen nicht mit den Verhältnissen von 1939 oder 1914 verglichen werden.
Diese Einsicht fordert für jede Ausbildung in den Truppenkursen eine Konzentration auf das Wesentliche. Wünschbares, Originelles, Ausgefallenes und Spektakuläres hat neben dem Notwendigen kaum Platz. Die komplexen Gefechtsaufträge, der vielfältige Stoff sowie die anspruchsvollen Waffen und Geräte bereiten der «Ausbildung 80» etwelche Mühe. Es gilt, ein Existenzminimum umsichtig, aber konsequent zu suchen, zu erkennen und in einfache, praktische und effiziente Ausbildung umzusetzen. Für die meisten Verbände gibt es Kriterien für dieses ausbildungsmässige Existenzminimum: sie ergeben sich aus der Analyse des Kriegsauftrages. Die Analyse – nicht irgendeines, sondern – dieses konkreten Auftrages zeigt das für die Ausbildung Notwendige auf.

Schwächen und Lösungsmöglichkeiten

Beobachtungen ergaben, dass bei der Stabstätigkeit weniger Schwachstellen auftreten als beim Können der Truppe. Daraus ist der Schluss zu ziehen, *dass sich Stäbe vermehrt der Ausbildung ihrer Truppe und weniger ihrer eigenen Führungsausbildung widmen sollten.* Die Truppe gilt es, unablässig *zu fördern und zu fordern,* um ihr Können so weit anzuheben, dass der Ausbildungsstand bei einer Mobilmachung – trotz des Absinkens in der Zwischenzeit – noch genügend hoch ist. Obwohl sich alle Beteiligten sehr einsetzen, ist es offensichtlich schwieriger, die Ausbildung auf die erwartete Höhe zu bringen und dort zu halten. Mängel sind offensichtlich – mindestens teilweise – systembedingt; um ihnen beizukommen, drängt sich auf, für die Zukunft nicht nur ein organisatorisches und rüstungsmässiges Armeeleitbild, sondern auch ein *spezifisches Ausbildungsleitbild* zu erarbeiten und zu verwirklichen. Für die nähere Zukunft werden Zeitnot und Knappheit an Übungsplätzen (vor allem für die mechanisierten Formationen) bekannte, schwerwiegende Engpässe sein. Aber gerade unter diesen Umständen ist es unerlässlich, einen noch vorhandenen Spielraum für Verbesserungen unserer Ausbildung aufzuspüren, zu erkennen und voll auszunützen.
In Anlehnung an die Gedanken des ersten Teils können Massnahmen folgender Art Verbesserungen herbeiführen:
- Die spezifischen Ausbildungsbedürfnisse eines bestimmten Verbandes sind auf-