

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 54 (1979)
Heft: 5

Artikel: Ausbildung 80 : Gedanken eines Divisionskommandanten
Autor: Meyer, W.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-705030>

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: 21.02.2026

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

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 Ausbilder in der neuen Rolle nicht begreifen und sofort an Manipulation denken.

Gruppenlehren will gelernt sein

Es ist zwar merkwürdig, aber erklärbar: Viele Ausbilder besuchen Weiterbildungs-tagungen 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 Ausbilder 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 Ausbilder 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, Ausbildern, 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 Ausbilder, 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 Ausbilder 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. Andererseits erschwert sich der mit TZI arbeitende Ausbilder 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 Gefechtsfähigkeit 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 Kriegauftrages. 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 auszunutzen.

In Anlehnung an die Gedanken des ersten Teils können Massnahmen folgender Art Verbesserungen herbeiführen:

- Die spezifischen Ausbildungsbedürfnisse eines bestimmten Verbandes sind auf-

grund seines konkreten Kriegsauftrages zu definieren und ausschnittsweise als Leitlinie für die jährliche Schulung zu verwenden.

- Die Ausbildung, im Anschluss an die Mobilmachung, mit der in wenigen Stunden das Kriegsgenügen erreicht werden soll, muss (sorgfältiger als jede EK-/WK-Ausbildung) vorbereitet, immer wieder erprobt und zweckmässig konserviert werden (Unterrichtsmaterial und Arbeitspapiere).
- Die kurzen praktischen Truppendienste sollen zeitlich, räumlich und organisatorisch in einer Gefechtssituation erlebt und verbracht werden, die einem spezifischen Kriegseinsatz des betreffenden Verbandes entspricht. So werden Lagen bewältigt und Einrichtungen betrieben, die einen optimalen Erfahrungszuwachs und Lerneffekt abgeben.

Neben diesen allgemeinen Massnahmen bieten sich für die Verbesserung der Ausbildung auch besondere an: sie beziehen sich auf Bereiche, in denen teures, anspruchsvolles Kriegsmaterial eingesetzt und wirkungsvoll beherrscht werden soll. Es liegt auf der Hand, dass sich hier Ausbildungsschwachstellen krass auswirken. In den Schulen und Truppenkursen sind die Anstrengungen zur Bewältigung dieser Probleme – beispielsweise mit dem Einsatz von Simulatoren – beachtenswert. Weil diese Probleme im Zusammenhang mit der Einführung der Panzerabwehr-Lenk Waffen Dragon anwachsen, wird es in nächster Zukunft unerlässlich sein, auch die ausserdienstliche Ausbildung und Tätigkeit konsequent auf die Beherrschung komplexer Geräte auszurichten, wie dies seinerzeit bei der Schiesspflicht mit der persönlichen Waffe geschah.

Liegen im Zeitalter der 5-Tage-Woche und des computergesteuerten sowie des programmierten Lernens nicht Möglichkeiten weitgehend brach, die in der ausserdienstlichen Ausbildung genutzt werden könnten, ja eigentlich schon längst genutzt werden müssten? Es erscheint als dringend, für näher zu bestimmende Wehrmänner, die komplexe und teure Geräte und Waffen beherrschen sollten, ein ausserdienstliches, möglichst individuelles Pflichttraining zu schaffen, etwa nach dem Modell des individuellen Trainings unserer Milizpiloten oder des obligatorischen Schiessens mit der persönlichen Waffe.

Glaubwürdigkeit der Ausbildung

Diese ausserdienstliche Ausbildung würde nicht nur das Können, sondern selbstverständlich auch das Vertrauen fördern; Vertrauen nämlich, dass gerade in den heikelsten und kostspieligsten Bereichen glaubwürdige Anstrengungen zur Verbesserung der Lage unternommen werden. Müsste es nicht im Interesse des Bürgers und Soldaten liegen, die neuen Probleme mit neuen Mitteln und auf neuen Wegen zu lösen?

«Ausbildung 80» bedeutet für mich: *vermehrte Anstrengungen, um den Ausbildungsstoff zu beschränken und situationsgerechter zu vermitteln – schöpferische, unkonventionelle Wege und Formen, um auch anspruchsvolle Waffen und Geräte erfolgversprechend beherrschen zu lernen!*

Die Audiovisuelle Revolution hat nicht stattgefunden

Dr. Hans W. Hunziker, Lernpsychologe, Kilchberg ZH

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Ergebnisse des «Oltener Brainstorming», welches im September 1977 von der Gesellschaft für Lehrmethoden in Olten veranstaltet wurde. Ziel dieses Brainstorming war es nicht, die technischen Möglichkeiten der mit Vorschusslorbeeren zum Allheilmittel hochstilisierten Audiovision aufzudecken. Vielmehr sollte von den Bedürfnissen her festgestellt werden, welche technischen und strukturellen Entwicklungen notwendig seien, um *Ausbildungsprobleme zu lösen und um die Ausbildung zu verbessern*. Die wesentlichsten Erkenntnisse dieser Brainstorming-Sitzung, an welcher in mehreren Phasen insgesamt etwa 70 Personen teilnahmen, dürften auch für die Ausbildung im militärischen Bereich Gültigkeit haben.

Konsolidierung konventioneller Medien

Ende der sechziger Jahre glaubten viele, die meisten Ausbildungsprobleme liessen sich mit entsprechenden technischen Hilfsmitteln wegrationalisieren. Dieser technisch orientierte Wunderglaube hat inzwischen einer nüchternen Betrachtungsweise Platz gemacht. Man hat erkannt, dass es zunächst darum geht, die vorhandenen Mittel besser einzusetzen oder auszubauen. Daher bemüht man sich, sogenannte konventionelle Hilfsmittel wie Tonbildschau und Film erst einmal richtig einzusetzen, bevor an den Einsatz neuerer Technologien gedacht wird. Denn eigenartigerweise bestehen sogar gegenüber dem Einsatz konventioneller Medien immer noch viele Vorurteile, welche durch ihren Gebrauch im Alltag noch gefördert werden: Film und Fernsehen werden in der Praxis häufig als Auflockerung des Unterrichts eingeplant. Oft wird auch der Einsatz solcher Medien vorgesehen, um die reduzierte Aufnahmefähigkeit der Zuschauer zu verbessern. Beides ist falsch. Denn auch vom Zuschauer her besteht oft die Bereitschaft, Ausbildung mit audiovisuellen Medien als Belohnung, Abwechslung, Entspannung oder als Nachholmöglichkeit eines Schlafmankos anzusehen. Vom Ausbilder werden diese Medien leider ebenso sehr als eine Möglichkeit zur Entlastung (d. h. zur Delegierung) der eigentlichen Unterrichtsarbeit betrachtet.

Audiovisuelle Mittel verursachen Mehrarbeit

In Wirklichkeit erfordert das Lernen mit audiovisuellen Medien (wenn es lernwirksam sein soll) eine intensive Vorbereitung. Der Ausbilder sollte dabei den Zeitpunkt der Darbietung sowie die Vorbereitung und das Nachfassen (Follow-up) genau in sein Ausbildungsprogramm einplanen. Um dies zu ermöglichen, sind oft auch organisatorische Änderungen notwendig, welche einen verhältnismässig einfachen und flexiblen Zugriff auf ein Medium ermög-

lichen (z. B. unbürokratischer Verleih). Wichtig ist, dass für die Darbietung ein Zeitpunkt gewählt wird, in dem die Zuschauer noch frisch und aufnahmefähig sind. Gerade weil mit audiovisuellen Medien innert verhältnismässig kurzer Zeit kompakte Informationen eindrücklich dargeboten werden können, ist der Einsatz zu einem Zeitpunkt zu planen, in dem mit einer eher überdurchschnittlichen Aufnahmefähigkeit der Zuschauer gerechnet werden kann.

Flexibilität des Ausbildungsprogramms an erster Stelle

Eine wesentliche Forderung zur Verbesserung der Ausbildung ist die Erhöhung der Flexibilität des Ausbildungsprogrammes: Was wird beispielsweise getan, wenn jemand wegen Krankheit (oder aus anderen Gründen) einen Teil des Ausbildungsprogrammes verpasst? Welche Chancen hat jemand, der in einer normalen Unterrichtsstunde einen Teil des Stoffes nicht verstanden hat? Welche Möglichkeiten bestehen, Wartezeiten mit Ausbildung zu füllen, wenn der Wunsch bei den Lernenden dazu vorhanden ist? Wie gut wird vorhandenes Interesse überhaupt ausgenutzt (welche Möglichkeiten bestehen z. B., sich über Dinge zu informieren, wenn man sich dafür interessiert)?

Menschliche Qualitäten des Unterrichtenden sind entscheidend

Ein wesentlicher Faktor bei der Verbesserung jeder Ausbildung ist eine gute Ausbildung des Lehrpersonals. Dazu gehört unter anderem die Ausbildung in Gruppendynamik, Teamworktraining und Training



Faszination des Bildschirms ab Konserve: Kein Alibi für bequeme Ausbilder (Bild Philips AG).