Erkenntnisse zum Ausbildnerverhalten

Autor(en): **Dubs, Rolf**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **147 (1981)**

Heft 3: **Moderne Lehrmethoden und Lernmittel in Streitkräften**

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-53667

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Erkenntnisse zum Ausbildnerverhalten

Prof. Dr. Rolf Dubs

Wesentliche Techniken im Lehrverhalten können geschult werden. In der Ausbildung sind Unterschiede zu beachten: Drill ist nicht immer angezeigt. Motivation und Information sind wichtig. Führungsstile in Gefecht und Ausbildung sind andersartig. ewe

1 Der militärische Lehrer

In unserem Milizsystem ist jeder militärische Vorgesetzte zugleich Lehrer, dem als Vermittler zwischen lernenden Soldaten und dem zu erlernenden Stoff eine Schlüsselfunktion zukommt. Interessanterweise widmet man aber diesem Aspekt der Vorgesetztenrolle bis heute wenig Ausbildungszeit. Offenbar ist der Glaube an den «geborenen Lehrer» noch weit verbreitet. Zweifellos spielt die Lehrbegabung eine wichtige Rolle. Heute wissen wir aber, **dass wesentliche Techniken im Lehrverhalten geschult werden können** und dass deren Anwendung positive Auswirkungen auf den Lernerfolg und das Lernklima in einer Gruppe bringt. Für unsere Milizarmee wäre es indessen falsch, die Aspekte des Lehrverhaltens auch noch verwissenschaftlichen zu wollen. Was nötig ist, sind wissenschaftlich gesicherte, aber praktisch brauchbare Handreichungen. Solchen wollen wir uns im folgenden zuwenden.

2 Die Forderung nach Übung

In den letzten Jahren stellt man sowohl von den Inhalten als auch vom Lehrverhalten her eine **zunehmende Vertheoretisierung der Ausbildung** fest: In Zentralschulen möchten die Teilnehmer lieber über Probleme des Führungsstils diskutieren statt Aufgaben in taktischen Übungen lösen. Oder in Rekrutenschulen wird viel zu wenig geübt, weil man befürchtet, Übung könnte rasch als «sinnloser Drill» qualifiziert werden.

Im Lichte neuerer Forschungen sind solche Tendenzen gefährlich. In entscheidenden Situationen bewältigt man Probleme nur, wenn man sie bei vielen Gelegenheiten unter verschiedenen Bedingungen eingeübt hat. Dabei sind zwei Grundfälle zu beachten: **Intellektuelle und manuelle Grundfertigkeiten** (zum Beispiel Bedienung von Geräten und Waffen) sowie **intellektuell anspruchsvollere Aufgaben** (zum Beispiel Entschlussfassung, Stabsarbeit).

Intellektuelle und manuelle Grundfertigkeiten sind stereotype Handlungen und Bewegungen, die ohne weiteres Denken automatisch ablaufen müssen. Kann ein Wehrmann solche Aufgaben nicht vorbehaltlos und reaktionsrasch ausführen, so ist er nicht kriegstüchtig. Deshalb ist drillmässige Ausbildung, verstanden als ein **Üben ohne Variationen zur Automatisierung solcher Grundfertigkeiten,** die grundlegendste Voraussetzung für die Kriegstauglichkeit der Armee. Zu andern Zwecken darf aber die drillmässige Ausbildung nicht eingesetzt werden. Insbesondere drei Fehlentwicklungen sind zu beseitigen:

1. Drillmässige Übungen sind einzustellen, wenn die Ausbildungsziele erreicht sind (deshalb bleiben Lernziele trotz aller Kritik wesentlich). Dabei drängt sich eine öftere Wiederholung von Grundfertigkeiten auf, wenn sie auf einem optimalen Stand gehalten werden sollen. Allerdings sollen solche Übungen nach einer Anfangsphase immer mehr zum **Überlernen** führen, das heisst einem Üben mit Variationen, indem die gleiche Grundfertigkeit unter veränderten Bedingungen geübt wird.

2. Drill darf nicht Prinzip der militärischen Erziehung sein, indem er zum Selbstzweck betrieben wird (zum Beispiel mangels Vorbereitung der Ausbildung oder mangels neuer Ausbildungsideen).

3. Drill darf nicht zum Instrument der Beherrschung des Wehrmannes werden, sondern er ist eine für die militärische Ausbildung notwendige Lehrform in zu automatisierenden Grundfertigkeiten.

Deshalb soll gelten: Der gute Ausbildner übt Grundfertigkeiten in drei Stufen ein: Einführen – drillmässiges Üben (ohne Variationen) zur Automatisierung – Überlernen (üben der gleichen Fertigkeiten unter veränderten Voraussetzungen). Besonders wichtig ist es, den Wehrmännern die Einsicht in die Notwendigkeit drillmässigen Übens zu geben (zum Beispiel durch Demonstration von Fortschritten, die erzielt werden).

Ähnliches gilt für intellektuell anspruchsvollere Aufgaben: Nicht die Theorie garantiert den Ausbildungserfolg und den Transfer in die Praxis, sondern es ist die permanente Übung. Dabei ist zu beachten, dass bei solchen Ausbildungsaufgaben vorerst methodisches Vorgehenswissen und gut strukturiertes Fachwissen vermittelt wird (zum Beispiel Aufzeigen der Entschlussfindung aufgrund der den Entschluss prägenden Wissenselemente). Solches Wissen soll in geführtem Unterricht gegeben und nicht durch die Lernenden nach dem Prinzip des «Versuchs- und Irrtumslernens» erarbeitet werden, denn es gilt als erwiesen, dass dieses Lernen wenig wirksam und viel zeitaufwendiger ist. Anschliessen müssen sich viele Übungen, um die Flexibilität der Anwendung zu erhöhen. Deshalb haben beispielsweise taktische Übungen bis auf die höchste militärische Ausbildungsstufe grösste Bedeutung, und sie dürfen unter keinen Umständen durch Theorie ersetzt werden. Managementausbildung in Hochschule und Wirtschaft ist häufig deshalb unwirksam, weil zu wenig geübt wird, sei es, weil die Ideen zu guten Übungsbeispielen fehlen, oder weil es nicht gelingt, die Ausbildung auf die realen Probleme der Unternehmung auszurichten.

3 Das Problem der Motivation und der Information

Die Motivation für die militärische Ausbildung lässt sich nicht mit einigen pädagogischen «Tricks» aufbauen, da das Motivationsgefüge, das sich über Jahre aufbaut, äusserst komplex ist. Immerhin gibt es einige Verhaltensweisen für Ausbildner, welche die Motivation wenigstens kurzfristig etwas beeinflussen können:

a) Der auszubildende Wehrmann muss über **die Ziele und den Sinn einer Ausbildungseinheit orientiert sein.** Nur wer weiss, was und warum er etwas lernen muss, ist motiviert. Dabei sollten die Lernziele einen angemessenen Schwierigkeitsgrad haben, und die Ausbildung muss so weit individualisiert werden, dass gewandtere Wehrmänner nicht laufend unterfordert sind. Deshalb sollte auch im Wiederholungskurs vermehrt auf das Prinzip der Leistungsgruppen Rückgriff genommen werden, selbst wenn dagegen von gewissen Gruppierungen Sturm gelaufen wird.

b) **Die Motivation kann gehoben werden,** wenn die natürlichen Interessen genutzt und interessante Übungssituationen geschaffen werden. Am ehesten gelingt dies, wenn weniger interessante Ausbildungsaufgaben mit Interessanteren kombiniert werden.

c) Wesentlich ist, dass **der Wehrmann den Erfolg seines Lernens erfährt** und dafür Anerkennung erhält. Dazu ist wiederum nötig, dass Lernziele gesetzt und deren Erreichung kontrolliert wird. Bei Misserfolg im Lernprozess kann gezielte Hilfe des Instruierenden die Motivation wieder verstärken.

d) Eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Motivation ist die **Information.** Die meisten Wehrmänner sind an grösseren militärischen Zusammenhängen interessiert. Deshalb sollten diese – ohne dass man sich zu sehr in der Theorie verliert – aufgezeigt werden. So sollte man eine Wartezeit zu Beginn von Manövern verwenden, um aufzuzeigen, warum es zu Wartezeiten kommt, was höhere Stufen in diesen Zeiten arbeiten usw. Dies bedingt allerdings, dass auch untere Kader über Grundlagenwissen zu solchen Problemen verfügen. Oder bei einem Kompaniegefechtsschiessen «Rückzug» sollte der Mannschaft aufgezeigt werden, in welchem grösseren taktischen Rahmen sich im Ernstfall ein solcher Rückzug abspielen könnte. Es ist dringend nötig, dass der Wehrmann in bezug auf Information ernst genommen wird. Mit dem immer wieder zu hörenden Satz: «Das wird ja doch nicht verstanden», kommen wir nicht weiter. Solche Informationen dürfen indessen nicht derart umfangreich werden, dass die Ausbildung an Waffen und Geräten vernachlässigt wird, eine Tendenz, der man immer häufiger begegnet.

4 Der Führungsstil des Ausbildners

Führungsstil in Gefecht und Ausbildung müssen verschieden sein. Während der Ausbildung soll immer dann nicht «streng» befohlen werden, wenn ein Lernziel anders erreicht werden kann (zum Beispiel neue Aufgabe stellen statt «Aufmerksamkeit» zu befehlen). Lösen sollte man sich von den aus der Schulpädagogik kommenden Vorstellungen über «autoritäres» und «demokratisches» Verhalten eines Ausbildners. Diese Ausdrücke sind wissenschaftlich ungenau. Man unterscheidet besser zwischen direktem und indirektem **Lehrverhalten des Ausbildners.**

Beim **direkten** Verhalten steuert der Instruierende das Lernen stark. Beim **indirekten** Verhalten kommt der Selbsttätigkeit des Lernenden grösseres Gewicht zu. Nach dem heutigen Forschungsstand gilt folgendes: Überall dort, wo es um einführende Ausbildung und um das Einüben von Grundfertigkeiten geht, führt ein direktes (straffes) Lehrverhalten zu besseren Lernergebnissen. Auch das Lernklima in der Gruppe bleibt gut, weil die Lernenden rasche Lernfortschritte spüren. Dort hingegen, wo es sich um Fortgeschrittene handelt und wo komplexe Lerngegenstände behandelt werden (zum Beispiel in höheren militärischen Schulen), bringt indirektes Lehrverhalten grössere Lernerfolge. Dort soll die Diskussion walten, sollen verschiedene Auffassungen einander gegenübergestellt werden. Damit gibt es also nicht **ein** richtiges Lehrverhalten, sondern der erfolgreiche Ausbildner entscheidet sich je nach Situation für direkteres oder indirekteres Lehrverhalten.

5 Zur Person des Ausbildners

Trotz jahrzehntelanger Forschung ist es nicht gelungen, die Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Ausbildners so zu umschreiben, dass daraus Erkenntnisse für das Lehrverhalten abgeleitet werden könnten. Oft finden sich bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Ausbildnern gleiche Persönlichkeitsmerkmale. Trotzdem scheinen drei Dinge wesentlich zu sein. **Die erfolgreiche Ausbildnerpersönlichkeit**

1. identifiziert sich voll und ganz mit ihrer Ausbildungsaufgabe (sie kennt die Lernziele, sie glaubt an die Lernziele und sie ist überzeugt, dass sie mit den meisten Wehrmännern das Ziel erreichen kann);
2. beherrscht das zu Instruierende selbst sehr gut (das heisst auch der Kadervorkurs soll dem Üben und nicht dem Theoretisieren dienen);
3. erscheint als Vorbild (erfüllt das Verlangte selbst, steht dem Wehrmann jederzeit hilfreich zur Seite und strahlt Glaubhaftigkeit aus). ■

Von der Kaderschulung zur Organisationsentwicklung

Dr. phil. Karl Kälin

Weil Lernergebnisse traditioneller Kaderschulung unbefriedigend ausfallen, muss nach neuen Strategien geplanter und wirksamer Veränderungen gesucht werden. Die Organisationsentwicklung ist ein Ansatz dazu. **ewe**

«Es ändert sich ja doch nichts!» Das ist eine **Erfahrung,** die viele machen müssen, wenn sie nach einem interessanten Seminar mit neuen Einsichten «aufgestellt» an den Arbeitsplatz zurückkehren und die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umsetzen wollen. «Theorie und Praxis!» heisst es dann resignierend, oder «die anderen machen ja doch nicht mit!»

Unbefriedigend über die Lernergebnisse der traditionellen Kaderschulung suchen Sozial- und Betriebswissenschafter seit Jahren **nach neuen Strategien geplanter und wirksamer Veränderungen.** Die Organisationsentwicklung ist ein Ansatz dazu. Individuelle Entwicklungschancen können nur genutzt werden, wenn zugleich die Organisation – d. h. konkret die Struktur, das Klima, der Führungsstil in der Organisation – Raum für diese Entwicklung bietet.

Organisationsentwicklung wird dabei definiert als längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

Der Ausgangspunkt einer Organisationsentwicklung kann recht unterschiedlich sein: Leistungsmängel, fehlende Motivation, ungenügende Kooperation, gestörte Kommunikation oder der Wille der Führungsspitze, bestehende Verhältnisse zu überprüfen. In allen Fällen wird zunächst der Ist-Zustand erarbeitet. Die Beteiligten selbst erforschen die Ursachen der Mängel und Störungen zusammen mit internen oder externen Organisationsberatern. Auch die Änderungsziele werden von den Beteiligten selbst aufgestellt und durch organisatorische Einrichtungen und durch Verhaltenspläne gesichert. Äusserlich gleicht dieser Ablauf dem Projektmanagement, erst die besondere Methodik des problemorientierten Verhaltenstrainings oder der Teamberatung macht daraus Organisationsentwicklung. Die Aufgabe des Organisationsberaters oder Prozessbegleiters ist erfüllt, wenn eine Arbeitsgruppe sich selbständig auf der methodischen Ebene und auf der Ebene der zwischenmenschlichen Interaktion steuern kann.