Führungslehre in der Schweizer Armee

Autor(en): **Blöchliger, Karl**

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-53645

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

Führungslehre in der Schweizer Armee

Hptm Karl Blöchliger

Ohne Führung geht es nicht, aber Führen wird immer schwieriger. Auch in der Armee. Daher müssen Lehrmittel vorhanden sein, die den modernsten lernpsychologischen und lehrmethodischen Anforderungen entsprechen. ewe

1 Grundsätzliche Feststellungen und Überlegungen

Wir erlebten in den letzten Jahren einen heftigen Einbruch in die traditionellen Vorstellungen von Führung und Autorität. **Sowohl Führung wie Autorität sind nicht mehr Selbstverständlichkeiten,** wie sie es über Jahrhunderte hinweg waren. Beide werden – auch nach «überstandener» Rezession – in Frage gestellt und kritisch betrachtet. Immer mehr Menschen beginnen sich gegen eine Führung zu wehren, die sie mit Druck, Zwang und hierarchischer Macht zu einem bestimmten Verhalten zwingen will. Sie möchten selbständig entscheiden und handeln, sie möchten von der Notwendigkeit einer Arbeit oder Handlung zunächst überzeugt werden. Von dieser Veränderung wurden nahezu alle Organisationen in unserem gesellschaftlichen, staatlichen, industriellen und wirtschaftlichen Leben getroffen. Tiefgreifende Umstellungen in der Organisations- und Führungsstruktur waren die Folge.

Es ist nicht zu verkennen, dass diese Entwicklungen auch zu einer **starken Verunsicherung** geführt haben, ob und wie Führung überhaupt noch möglich sei, oder inwiefern sie durch neue Formen der Einflussnahme und des Zusammenwirkens abgelöst werden müsste. Parallel dazu – und das ist wegen der vorherrschenden Verunsicherung nicht erstaunlich – **stieg das Angebot an Führungsschulungsveranstaltungen ständig an,** so dass der einzelne Vorgesetzte und Führer kaum mehr imstande war, zu entscheiden, welche Art von Führungsausbildung ihm zu Klarheit und Sicherheit über das von ihm geforderte Führungsverhalten verhelfen könnte.

Unter diesen neuen und oft beinahe bedrohlichen Umständen war es für die Zukunft der industriellen Unternehmungen entscheidend wichtig, dass die Frage der Führung aus dem Zwielicht der sechziger und siebziger Jahre herausgezogen und dass eine neue und bewusstere Auffassung davon entwickelt wurde, welche Rolle die Führung unter den heutigen Gegebenheiten und in Zukunft zu spielen habe und wie sie auszugestalten sei. Die Infragestellung von Führung hat andererseits auch eine deutliche Klarheit zutage gefördert: **Ohne Führung geht es nicht.** Man könnte fast sagen: Im Gegenteil, je grösser und komplexer eine Organisation, desto mehr braucht sie Führung. Je aktiver und kritischer die Mitglieder einer Organisation werden, desto mehr braucht es Führung und Führerpersönlichkeiten, um die Einzelnen zu einem Ganzen zusammenzufassen und innerhalb des Ganzen zum Tragen zu bringen. Führen in der industriellen Organisation ist heute so wichtig wie je, wenn nicht sogar wichtiger. Zugleich aber sprechen alle Zeichen dafür, **dass Führen heute auch besonders schwierig geworden ist.** Am heftigsten von diesen Fragen und Schwierigkeiten betroffen wurden jene Organisationen, die in langer Tradition auf einem streng gefügten System von Macht und hierarchischem Rang aufgebaut sind: Kirche und Armee.

2 Veränderte Führungsverhältnisse auch in der Armee?

Man ist schnell versucht zu sagen: «Natürlich gilt das für die Armee nicht, denn die Armee ist nicht vergleichbar mit anderen Organisationen, sie unterliegt eigenen Gesetzen. Die Armee kann letztlich nur erfolgreich bestehen, wenn sie auf Befehl und Gehorsam aufgebaut ist!» Diese Antwort, die häufig zu hören ist, scheint deshalb gefährlich, weil sie sinnvolle Veränderungen im Führungsverständnis und damit in der Führungsausbildung im Keime erstickt und verunmöglicht. **Auch in der Armee sind eine ganze Reihe von Veränderungen eingetreten,** die nicht einfach übergangen werden dürfen und die zur internen Auseinandersetzung über das militärische Führungsverhalten und die damit verbundene psychologische Führungsausbildung in den militärischen Schulen zwingen:

- Die zunehmende Technisierung und fachliche Komplexität haben dazu geführt, **dass der Vorgesetzte nicht mehr alles beherrschen kann.** Er ist mehr und mehr angewiesen auf seine ihm unterstellten Spezialisten, die ihn beraten und ihm ein wirkungsvolles Führen überhaupt erst ermöglichen.

- Es wird immer sichtbarer, dass ein moderner Krieg nicht nur einen Soldaten fordert, dem Gehorsam und Disziplin oberste Pflichten sind. Es wird daneben und immer mehr **auch ein Soldat verlangt, der fähig und geschult ist, in allen Lagen eine Reihe von richtigen Entscheiden zu treffen,** von denen sein persönliches und das Leben seiner Kameraden abhängt. Mit anderen Worten: gefordert ist ein Soldat, der auch selbständig überlegen, entscheiden und handeln kann.

- Das kritische Denken der sogenannten «neuen Genera-

tion» macht auch vor der Armee nicht halt. Und obwohl sich dieses kritische Fragen in den letzten paar Jahren eher wieder beruhigt hat: es ist nach wie vor vorhanden und kann jederzeit zu explosiven Situationen führen, wie das die Jugendunruhen des vergangenen Jahres mit aller Klarheit deutlich gemacht haben. Führung und Autorität, die sich ausschliesslich auf Rang und hierarchische Stellung und Macht berufen, werden angezweifelt und in Frage gestellt. Der Grad allein wird nicht mehr als Anspruch auf Autorität akzeptiert. Gefordert ist eine Autorität, die auf einer echten, menschlichen und reifen Persönlichkeit beruht. Das führt u.a. dazu, **dass Führen auch in der Armee nicht leichter, sondern ausserordentlich schwierig geworden ist.** An die führungspsychologische Aus- und Weiterbildung aller Kader werden neue, ungleich höhere Massstäbe gesetzt.

Für Wirtschaft und Industrie bildete die Armee jahrzehntelang das Reservoir von gut geschulten und wirkungsvoll entscheidenden Führungskräften. Diese Situation hat sich im Verlaufe der letzten Jahre ins Gegenteil verändert: durch eine intensivierte und den modernsten Lernmethoden entsprechende Führungsschulung hat die Industrie ihren «Rückstand» aufgeholt, und nun ist es immer mehr die Armee, die vor allem in den mittleren Kaderstufen von den Ausbildungsanstrengungen der Privatwirtschaft zu profitieren beginnt. **Damit steht die Armee vor dem Problem, die in der Industrie bewährten modernen Methoden und Ansätze der Führungsschulung für ihre eigenen Bedürfnisse zu übertragen und umzusetzen.** Das Problem wird durch die Tatsache verschärft, dass der in den militärischen Kaderschulen zu vermittelnde Stoff an Umfang und Komplexität ständig zunimmt, die vorhandene Ausbildungszeit jedoch beharrlich gleichbleibt.

- In der **Führungsausbildung der unteren Kaderstufen** wird die Armee immer noch und immer mehr mit der Tatsache konfrontiert, dass sie Leute zu Führern ausbilden muss, die sich im Zivilleben noch in der Ausbildung oder im Studium befinden und somit wenig oder keine Führungserfahrung besitzen, und die Frage vor allem in den Unteroffiziersschulen lautet: Wie und mit welchen Mitteln können die angehenden Unteroffiziere in der zur Verfügung stehenden Zeit einigermassen brauchbar auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet werden?

3 Der Versuch, eine neue Form der psychologischen Führungsschulung auszuarbeiten

Alle die im vorhergehenden Abschnitt aufgeworfenen Fragen veranlassten zu Beginn des Jahres 1976 die Gruppe für Ausbildung (GA), einem Team von Spezialisten mit militärischer und ziviler Erfahrung in der Führungsschulung die folgende Problemstellung vorzulegen: «Bestehen konkrete Möglichkeiten, **die psychologische Führungsausbildung in der Armee zu verbessern und gleichzeitig zu vereinheitlichen?**» Das beauftragte Team (darunter der Autor dieses Artikels) befasste sich während 4 Jahren intensiv mit dieser Fragestellung. In Zusammenarbeit mit dem Ausbildungschef, einigen Waffenchefs und Schulkommandanten wurden die Rahmenbedingungen und Ziele zunächst für ein neu zu schaffendes Lehrmittel «Führungsausbildung UOS», später auch für neue Lehrmittel im Rahmen der OS und ZS I besprochen und die folgenden Kernsätze herausgearbeitet:

- Die neu zu schaffenden Lehrmittel müssen den **modernsten lernpsychologischen und lehrmethodischen Anforderungen** genügen.
- Die **neue Führungsausbildung soll** die auszubildenden Uof und Of **ganzheitlich ansprechen.** Es soll also nicht nur ein intellektuelles Einzellernen mittels Referaten und Reglementen stattfinden; die neuen Lehrmittel sollen versuchen, über die bewährten Methoden der Erwachsenenbildung und des Gruppenlernens auch emotionale Lernprozesse in Gang zu bringen.
- Die neuen Lehrmittel sollen die **Schulkommandanten und Instruktoren entlasten:** sie sollen problemlos und ohne allzu grosse Vorbereitungsarbeiten in allen Waffengattungen verwendet werden können.
- **Der Umfang der Lehrmittel** muss auf die ohnehin bereits überlasteten Ausbildungsprogramme Rücksicht nehmen.
- Die Lehrmittel sollen langfristig die Basis für eine **Vereinheitlichung der Führungsausbildung** in der gesamten Armee bilden.

Bevor jedoch die Autoren «an die Arbeit gehen konnten», sahen sie sich vor einer Reihe von grundsätzlichen Problemen und Schwierigkeiten. Die wichtigsten seien hier stellvertretend aufgezeigt.

1. Werden die Schulkommandanten und Instruktoren ein «zentral» vom Stab GA ausgearbeitetes Lehrmittel akzeptieren und es in der Führungsausbildung anwenden?

Eine Reihe von Gesprächen zeigte klar das **Bedürfnis nach einem einheitlichen Lehrmittel,** das die einzelnen Schulen von der aufwendigen Arbeit, selber Führungsausbildungsunterlagen erarbeiten zu müssen, entlastet. Ebenso deutlich kam aber zum Ausdruck, dass das neue Lehrmittel die Erfahrungen und Fähigkeiten sowie den freien Spielraum der Instruktoren und Schulen nicht einengen dürfte. Es zeigte sich, dass die Schulen innerhalb der Armee relativ autonome Gebilde sind, und dass gerade diese Autonomie offene Gespräche über Verbesserungen in der Führungsausbildung nicht immer erleichtert.

2. Kann das ohnehin bereits überlastete Ausbildungsprogramm noch mit zusätzlichen Lektionen über «Führung» belastet werden? Oder anders formuliert: Wird die Notwendigkeit einer umfassenden und modernen Führungsausbildung in den Schulen erkannt?

Hier stand das Autorenteam wohl vor dem **Kernproblem** seiner Arbeit. Es war von Anfang an der Ansicht, dass die **psychologische Führungsschulung ein wesentlicher Bestandteil der Ausbildung zum kriegstüchtigen militärischen Führer** bildet; und dass irgendetwas mit dieser Ausbildung nicht stimmen müsse, wenn für die Führungsschulung kein freier Raum mehr geschaffen werden könne. Das Autorenteam vertrat weiter die Überzeugung, dass sich die militärische Führungsausbildung nicht auf die rein handwerkliche Schulung beschränken dürfe, sondern ebenso die intensive Vorbereitung und Schulung für die psychologische Führungsarbeit enthalten müsse. Diese Gedanken sind in der Armee nicht neu. Das Problem liegt jedoch darin, dass das Bejahen dieser Gedanken relativ einschneidende Konsequenzen für die Gestaltung der Ausbildungsprogramme in den Schulen mit sich bringt. Im Verlaufe der Versuche ergab sich, dass 12 Stunden in der Unteroffiziersschule und zirka 36 Stunden in der Offiziersschule ein Mass an Aufwand darstellen, das durchaus verkraftbar ist, allerdings nicht ohne Streichung oder Zusammenlegung bereits bestehender Ausbildungsteile.

3. Bringt ein solches Lehrmittel «Führungsausbildung UOS/OS» nicht die Gefahr mit sich, dass die Führungsschulung «vertheoretisiert» wird auf Kosten der praktischen Ausbildung im Feld?

Diese Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Das Autorenteam versuchte denn auch von Anfang an konsequent

darauf zu achten, **dass die neuen Lehrmittel die Führungsausbildung im Feld nicht verdrängen und ersetzen, sondern sinnvoll vorbereiten und ergänzen.** Die in den Lehrmitteln enthaltenen Lektionen sollen es also dem Instruktor erlauben, bestimmte Grundelemente der Führung (Lagebeurteilung, Befehlsgebung, das Führen von Gruppen, das Fördern seiner Unteroffiziere usw.) im Theoriesaal darzustellen und zu erarbeiten und anschliessend in der praktischen Situation im Feld immer wieder anzuwenden und zu üben.

4. Können die in der Privatwirtschaft seit langem bewährten Lehr- und Lernmethoden ohne weiteres auf die Verhältnisse in der Armee übertragen werden?

Das Problem liegt nicht eigentlich in der Übertragbarkeit dieser Methoden in die militärische Lernsituation. Schwierigkeiten ergeben sich deshalb, weil die **modernen Lehr- und Lernmethoden der zivilen Führungsschulung** (wie Gruppenlernen, gruppendynamische Übungen, Rollenspiele, nichtdirektives Lehrerverhalten, das gemeinsame Erarbeiten der Lerninhalte usw.) sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, gut ausgebildete und mit diesen Methoden vertraute Instruktoren erfordern, die notwendigen räumlichen Einrichtungen (wie genügend Räume für Gruppenarbeiten) voraussetzen, sowie ein Führungsverhalten des Instruktors verlangen (nämlich das nichtdirektive, beratende und helfende Lehrerverhalten), das dem befehlenden Führungsverhalten im Feld und erst recht jenem in der Kriegssituation deutlich entgegengesetzt ist. Hier liegt jenes Problem, das vielen Instruktoren am meisten zu schaffen macht und sie mit einem Rollenkonflikt konfrontiert, der nicht so ohne weiteres gelöst werden kann. Dieses Problem wird wohl nur durch eine langsame Entwicklung und durch eine intensive Schulung der Instruktoren in den modernen Lehrmethoden zu beheben sein.

5. Kann ein in allen Waffengattungen verwendbares Lehrmittel «Führungsausbildung» geschaffen werden?

Ja, wenn es gelingt, sich auf das Wesentliche, d.h. den **Kern jeder Führungsarbeit in der Armee zu beschränken** und gleichzeitig die Lehrmittel (und hier vor allem die Fallbeispiele und Übungen) so zu gestalten, dass sie ohne allzu grossen Aufwand auf die spezielle Situation und die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Waffengattungen angepasst werden können.

6. Gehört die Führungsschulung in den Aufgabenbereich des Schulkommandanten oder der Klassenlehrer?

Diese Frage ist nicht immer mit einer klaren Antwort zu entscheiden. Aus lernpsychologischen Überlegungen wurde jedoch angestrebt, vor allem dem Klassenlehrer, der 4, bzw. 17 Wochen lang eine Klasse in engem Kontakt begleitet, ein Hilfsmittel in die Hand zu geben, das es ihm ermöglichen sollte, **die Führungsschulung zielgerichtet, auf die Praxis ausgerichtet und möglichst «hautnah»** zu gestalten. Der Klassenlehrer kennt seine Schüler und ihr persönliches Verhalten aus verschiedenen Situationen; er kann mit Hilfe des neuen Lehrmittels einen unmittelbaren und direkten Einfluss auf das Lernen seiner Schüler nehmen. Trotzdem wurde dem Lehrmittel ein separater Teil vorangestellt, der es dem Schulkommandanten ermöglichen sollte, bestimmte Themen oder Lektionsteile selber zu übernehmen und damit persönlichen Einfluss auf die gesamte Schule nehmen zu können.

7. Sind die Instruktoren, alles Spezialisten in ihrem militärischen Fachbereich, überhaupt fähig, psychologische Führungsschulung zu betreiben?

Instruktoren werden in ihren Fähigkeiten, psychologisch zu denken und dieses Denken in die Führungsausbildung zu übertragen, häufig unterschätzt. Das Problem liegt weniger bei den Fähigkeiten der Instruktoren. Was einmal mehr nur zum Teil genügt, das ist die **Ausbildung und Vorbereitung des Instruktors auf seine Aufgabe,** psychologische Führungsschulung zu übernehmen und zu gestalten. Dieser Mangel an Ausbildung macht sich u.a. in der Beobachtung bemerkbar, dass die Instruktoren unverhältnismässig viel Zeit auf die Vorbereitung der Lektionen «Führungsausbildung» verwenden müssen. Das Autorenteam ist klar der Ansicht, dass sich das Führungskönnen gerade des Instruktors besonders darin beweist, inwieweit es ihm gelingt, mit modernen Lehrmethoden und als glaubwürdige Persönlichkeit die Grundelemente der militärischen Führung an angehende Gruppen- und Zugführer weiterzugeben. Dazu genügt fachliches Können allein nicht. Das Führungskönnen des Instruktors in der erwähnten Richtung vermehrt auszubilden, darin liegt nach Ansicht des Autorenteams eine wesentliche Aufgabe für die Zukunft.

4 Bemerkungen zu Aufbau, Themen und Gestaltung der Lehrmittel «Führungsausbildung»

4.1 Führungsausbildung Unteroffiziersschule

Im Rahmen von ungefähr 10 Stunden, bzw. 5 Doppellektionen, werden die **Grundelemente der psychologischen Führung auf Stufe Gruppe** vermittelt. Auf eine möglichst praxisnahe und leicht verständliche Art wird dabei der angehende Korporal, der in den meisten Fällen weder zivile noch militärische Führungserfahrung besitzt, mit den wesentlichen Fragen und Problemen vertraut gemacht, mit denen er im Verlaufe des Abverdienens in der Rekrutenschule konfrontiert werden wird:

Führen:
- Was bedeutet das?
- Welche Aufgaben sind damit verbunden?

Motivation:
- Welche Möglichkeiten, seine Leute zu motivieren, besitzt der Gruppenführer?

Autorität:
- Wie wird Autorität in der Armee verstanden?
- Wie erhält und festigt der Gruppenführer seine Autorität?

Gruppe:
- Was ist eine Gruppe?
- Wie ist sie zu führen?

In allen Lektionen werden nach Möglichkeit moderne **lernpsychologische Methoden und Instrumente** eingesetzt:
- das Lernen und die Auseinandersetzung mit dem Lernstoff in Gruppen,
- das eigenaktive Erarbeiten der Lerninhalte,
- das Bearbeiten von Rollenspielen und Fallbeispielen,
- der Einsatz von Entscheidungsübungen, um den Gruppenprozess zu aktivieren.

Dem **Instruktor** wird eine anregende, helfende, aktivierende und integrierende Funktion angeraten. Wo nötig, sind im Lektionsablauf Detailangaben vorhanden, wie er diese Rolle konkret ausüben kann.

In jeder der **Lektionen** werden dem Instruktor Lernziele, ein detailliert ausgearbeiteter Lektionsablauf, Übungsblätter und vorgefertigte Hellraumprojektorfolien vorgegeben. Dieses Material ist als **Richtgrundlage** gedacht, auf deren Basis der Instruktor die einzelne Lektion im Verlaufe der Zeit nach seinen eigenen Wünschen und Erfahrungen ergänzen und abändern kann.

4.2 Führungsausbildung Offiziersschule

Die Themenauswahl gestaltete sich hier wesentlich schwieriger. Nach langen Gesprächen und diversen Erprobungsphasen in ausgewählten Offiziersschulen erhielt das Lehrmittel schliesslich **16 doppelstündige Lektionen,** die zwar einem logischen Aufbau und Zusammenhang folgen, vom Instruktor jedoch unabhängig voneinander eingesetzt werden können. Grundsätzlich wurde darauf geachtet, den Stoff der Lektionen «UOS» nicht zu wiederholen, aber auf diesem aufzubauen. Wie schon im Teil «UOS», enthält auch hier jede Lektion vorgegebene Ziele, einen detaillierten Lektionsablauf, ausgearbeitete Übungsblätter sowie Folien. Trotz diesem relativ starren Rahmen kann der Instruktor jede Lektion der aktuellen Lernsituation, dem Ausbildungsstand seiner Klasse und den Bedürfnissen der Waffengattung anpassen sowie seine persönlichen Erfahrungen miteinbeziehen.

Der Lehrgang gliedert sich in 3 Teile:

A. Führungsgrundsätze mit den Themen:
- Führungsverantwortung auf Stufe Zug
- Persönlichkeit
- Situationsgerechte Führung
- Förderung des Einzelnen
- Führen und Fördern der Uof
- Schaffen von Disziplin
- Leistung und Erfolg
- Schaffen von Korpsgeist
- Konfliktbewältigung
- Qualifikation

B. Ausbildungsmethodik mit den Themen:
- Ziele der Ausbildung
- Lernbedingungen
- Arbeitsvorbereitung
- Ausbildungskontrolle

C. Führungsmethodik mit den Themen:
- Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Auftragserteilung
- Kontrolle und Korrektur

4.3 Führungsschulung Zentralschule

Das Lehrmittel «Führungsausbildung ZS I» (ZS = Zentralschule) befindet sich im Truppenversuch. Es basiert methodisch-didaktisch auf ähnlichen Überlegungen wie die beiden vorangehenden Lehrgänge, ist jedoch dem intellektuellen Niveau und der Erfahrung der angehenden Kp Kdt angepasst. Es umfasst im Endausbau die folgenden **Lektionsthemen:**
- Führung auf Stufe Einheit
- Organisation der Einheit
- Auftragserteilung, Kontrolle und Konsequenzen
- Information, Kommunikation
- Selektion, Ausbildung und Förderung von Kadern
- Führungsgespräche
- Situationsgerechtes Führungsverhalten
- ausgewählte Probleme anhand konkreter Fallstudien

4.4 Erste Erfahrungen

Der Aufwand und die Arbeit haben sich **gelohnt,** denn das Thema «Führungsausbildung» ist auf einer breiten Basis in der gesamten Armee wieder ins Gespräch gekommen.

Viele Instruktoren äusserten sich **befriedigt bis begeistert** über die neuen Lehrmittel, die ihnen langfristig eine wesentliche Arbeitserleichterung gebracht hätten.

Das Lernengagement der Unteroffiziersschüler sowie der Offiziersaspiranten **ist ungewöhnlich gross** und liegt deutlich über dem, was bisher in den Theoriestunden zum Thema «Führung» erreicht werden konnte. Bei Besuchen in Schulen stellten wir fest, dass bestimmte Themen auch nach Arbeitsschluss informell weiterbesprochen wurden.

Im Verlaufe von Einführungskursen für alle Instruktoren wurde vor allem auch auf die wichtige Tatsache hingewiesen, dass die beiden Lehrmittel eine **gute Ausgangsbasis** für den Kaderunterricht in den Rekrutenschulen bilden, in dem der Instruktor dort bestimmte Themen mit dem gesamten Kader einer Kompanie anhand konkreter Situationen aus dem laufenden Dienst- und Ausbildungsbetrieb behandeln kann. ■

Audiovisuelle Unterrichtsmedien für die Armee

Hptm Christian Doelker

Die Frage der Zweckmässigkeit von Medien stellt sich auf verschiedenen Ebenen: Auftraggeber resp. Träger, Ausbilder, Auszubildende, Inhalt und Durchführung. Der Medieneinsatz verlangt Kenntnisse über ihre spezifischen Leistungsfähigkeiten. ewe

1 Vor- und Nachteile der Medien

Wer auf Medien setzt, muss abzuschätzen in der Lage sein, was Medien leisten können, und was sie nicht leisten können. Vor- und Nachteile der Medien sind bislang eher aus der Sicht des Endverbrauchers bedacht worden. **Die Frage ihrer Zweckmässigkeit stellt sich aber auf verschiedenen Ebenen,** die wie folgt auseinandergehalten werden können: Ebene des Auftraggebers/Trägers, des Ausbilders, des Auszubildenden, der Inhalte und der Durchführung.

1.1 Ebene des Auftraggebers/Trägers

Mit dem Einsatz von Medien lassen sich beliebig grosse Publika **auf bestimmte Lehr-/Lernziele festlegen;** es lässt sich eine Unité de doctrine durchsetzen. Die begrenzte Zahl von Fachleuten und Spezialisten in einzelnen Gebieten kann möglichst breit ausgenützt werden. Im Teamwork lässt sich leichter eine **Objektivierung der Medienaussagen** erreichen. Rechtzeitige Evaluationen bereiten einer optimalen Rezeption der Programme den Weg. Die Lernplanung kann auch schriftliches Begleitmaterial und Lernkontrollen umfassen. Durch Ziehen von genügend Kopien (für den Verleih) lassen sich hohe Reichweiten erzielen. Gleichbleibende Qualität der Präsentierung ist für beliebige Wiederholungen gewährleistet. Nicht zuletzt haben hervorragend konzipierte und realisierte AV-Medien für den Auftraggeber/Träger eine beträchtliche PR-Wirkung.

Als **Nachteile** sind die teilweise hohen Produktionskosten und lange Fristen der Planung und Bereitstellung in Kauf zu nehmen. Auch ist bei der Distribution ein gewisser Aufwand notwendig.

1.2 Ebene des Ausbilders

Medien bedeuten zunächst eine Erweiterung der didaktischen Register. Dadurch wird es möglich, den **Unterricht reicher** und oft auch **attraktiver** zu gestalten. Auch lässt sich