Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 3

Rubrik: Ausbildung und Führung

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: 02.07.2025

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

Ausbildung und Führung

Die Kontrolle in der Ausbildung

Major Marcus Knill, Stab Art Rgt 17

Wer entsinnt sich nicht der drei berühmten K aus der Kaderschulung: Kommandieren – Kontrollieren – Korrigieren!

Das erste K – die Befehlsgebung – wurde zu Recht in den letzten Jahren eingehender gepflegt, indes das mittlere K – die Kontrolle – eher vernachlässigt worden ist. So jedenfalls sehen es derzeit viele Vorgesetzte, die Einblick in die praktische Ausbildungsarbeit haben.

In den einschlägigen Reglementen mangelt es an grundsätzlichen Überlegungen und bislang auch an Gedanken zu den psychologischen Aspekten des Ausbildungselementes «Kontrolle».

Grundsätzliches zur Kontrolle

Jede militärische Ausbildung bezweckt bekanntlich die Kriegstüchtigkeit. Der angestrebte Ausbildungserfolg wird jedoch erst dank gezielter Kontrolle sichtbar. Zudem erspart systematische Kontrolle verhängnisvolle Um- und Irrwege in der Ausbildung, die zwangsläufig mit hohen Zeitverlusten verbunden sind. Das Reglement Ausbildungsmethodik (51.18d) weist immerhin auf diesen Punkt hin, indem es dort heißt: «Der Ausbildner hat zu kontrollieren und zu prüfen. Durch die Kontrolle wird vermieden, daß etwas falsch eingeübt wird.»

In der Pädagogik hat die Kontrolle ebenfalls einen bedeutenden Stellenwert. Grundsätzlich beinhaltet jeder Lernprozeß folgende Curriculumelemente: Planung, Zielsetzung, Organisation, **Kontrolle** und Korrektur.

In den nachfolgenden Ausführungen haben wir davon auszugehen, daß in den meisten Fällen, das heißt auf den unteren Stufen, das Ausbildungsziel generell vorgegeben ist und unmittelbar nicht verändert werden kann. Trotz diesem Umstand sollte bewirkt werden, daß kritikfähige Teile des Ausbildungsprogramms angehört und ernst genommen bleiben. Denn: Ohne **positive Einstellung** fehlt in der Ausbildung der Erfolg. Auf dieser Grundvoraussetzung basierend, folgt die lerntheoretisch richtige Vermittlung des Lernstoffes. Die Lernschritte müssen dergestalt aufgebaut werden, daß Mengen und Inhalte keine Überforderung der geistigen Aufnahmefähigkeit erfahren. Das heißt: Es gilt das Vorgehen in kleinen Lernschritten. Aus dem nämlichen Grund hat sich auch die Kontrolle diesen **kleinen Lernschritten** anzupassen und sollte vor allem auf unterster Stufe permanent erfolgen.

Die Kontrolle ist ein sachlicher Prozeß

Wir müssen uns bewußt sein: Kontrolle ist und bleibt ein Suchen nach Erfolgen und Fehlern.

Wenn wir von der Erkenntnis ausgehen, daß Kontrolle ein sachlicher Vorgang bleiben sollte, der sich ausschließlich auf das durchführende Tun ausrichtet, so darf demnach die Kontrolle keinesfalls dazu benützt werden, menschliche Fehler und Schwächen der Untergebenen nachzuweisen, Kontrolle hat trockene Feststellung zu sein. Alle verbal gefaßten Kontrollergebnisse dürfen lediglich den kritikbedürftigen Sachverhalt festhalten; sie müssen unbedingt frei bleiben von persönlich wertenden, emotionalen oder affektiven Äußerungen.

Der Kontrollierte sollte das Gefühl haben, daß ein an ihm festgestellter Sachverhalt als nicht den gegebenen Erfordernissen entsprechend beurteilt wird, ohne dabei selber in seinen menschlichen oder speziell soldatischen Fähigkeiten herabgesetzt zu werden.

Es gehört zum psychologischen Geschick jedes Vorgesetzten, sei es in der Wirtschaft oder im Militär, so zu kontrollieren, daß der Auszubildende die Kontrolle nicht als gegen ihn gerichtet empfindet, sondern einzig und allein auf die übergeordneten Normen ausgerichtet bleibt.

Anderseits erheischt Kontrolle echtes persönliches Engagement des Ausbildners. Kontrolle ist ein Kampf gegen die menschlichen Schwächen: Bequemlichkeit und Trägheit. Wer kennt nicht die vielen leeren Kontrollfragen, die allesamt nichts einbringen, weil sie die **konkrete Kontrolle** nicht ersetzen! Mit der Frage «Haben Sie das Ölniveau kontrolliert?» ist noch nichts getan.

Wenngleich Kontrolle Delegation nicht ausschließt (Ronden, Beizug von Kadern), soll und muß doch letztlich jemand persönlich die Kontrolle konkret überprüfen. Eine einzige konkrete Kontrolle bewirkt mehr als Dutzende von Fragen, die nicht nachgeprüft werden; sie nützt mehr als schönste Kontrollblätter, die ein Kontrolleur oberflächlich und meist zufolge Zeitdrucks unseriös ausfüllt.

Was soll mit der Kontrolle gemessen werden? Generell gilt der Grundsatz: **Alle Messungen** über den Lernerfolg **haben sich auf klar definierte Lernziele zu beziehen.**

Kontrollarten

Anfangskontrolle

Dank der Anfangskontrolle zu Beginn einer Ausbildungsphase kann sich der Ausbildner mittels Anfangskontrolle über den Stand der Fertigkeiten und des Wissens orientieren.

Endkontrolle

Der Endkontrolle kommt insoweit große Bedeutung zu, als sie Aufschluß über den Leistungsstand am Ende der Ausbildungszeit gibt.

Die Endkontrolle **(summative Lernkontrolle)** erfolgt durch Drittpersonen und ist deshalb stets eine Fremdkontrolle.

Erfolgskontrolle

Gehen wir davon aus, daß Lernen stets Verhaltensänderung bedeutet, so wird klar, daß eine zweckmäßige Ausbildungskontrolle sich nicht einfach auf ein mehr oder minder korrekt geführtes Buchhaltungssystem beschränken kann. Mit der Kontrolle muß die Verhaltensänderung, das heißt der erzielte Ausbildungserfolg, festgestellt werden können.

Der **Vergleich** zwischen Anfangs- und Endkontrolle vermittelt dieses Resultat. Damit wird der individuelle Leistungserfolg des Lernenden ersichtlich. Auf Grund der ermittelten Resultate lassen sich nachträglich interessante Schlüsse ziehen:

Welche Lernenden waren überfordert? Hat sich auch der verhältnismäßig gute Wehrmann in seiner Lei-

stung verbessert? Falls der Erfolg nicht den gesetzten Zielsetzungen entspricht, muß sich der Ausbildner nachträglich Fragen stellen wie: War das Programm falsch? Ließ die Methode zu wünschen übrig? Fehlte es an konkreten Zwischenkontrollen?

Ⓚ Ⓚ Ⓚ Ⓚ Ⓚ Ⓚ

Permanente Kontrolle

Wie bereits erwähnt, sollte stets nach den einzelnen Teilschritten kontrolliert werden. Diese **konkreten Zwischenkontrollen** können wir gesamthaft als permanente Kontrolle bezeichnen. Bei der permanenten Kontrolle befindet sich der Lernende in einem Formungsprozeß und kann nicht endgültig eingestuft (qualifiziert) werden; deshalb treffen wir mitunter auch den Begriff **formative Kontrolle.** Die formative Lernkontrolle ist Lernhilfe und als solche ebenso bedeutsam wie die Endkontrolle **(summative Lernkontrolle).** Durch dieses etappenweise Einwirken erreichen wir die so wichtige **Selbstkontrolle.**

Das Reglement Ausbildungsmethodik weist ebenfalls kurz auf die Bedeutung der Selbstkritik (Selbstkontrolle) hin. Als praktischer Hinweis empfiehlt das Reglement in der Festigungsstufe der Ausbildung zudem noch die Kontrolle durch den Kameraden **(Kameradenkontrolle),** betont jedoch, daß die **Kontrolle durch den Ausbildner am wirkungsvollsten sei.**

Kontrolliert der Ausbildner selbst, muß er überlegen, ob er mit **Einzelkontrollen, Kollektivkontrollen** oder gezielten **Querkontrollen** (Stichproben) vorzugehen gedenkt. Wohl fällt aus organisatorischen oder ausbildungstechnischen Gründen eine Kollektivkontrolle (Überprüfung, bei welcher alle Betroffenen kontrolliert werden) in den meisten Fällen außer Betracht. In der Regel wird deshalb meist die Einzelkontrolle angewendet. Entweder mit **zufälligen Stichproben** (Random Sampling) oder mit gesetzmäßigeren Querkontrollen. Welche der beiden Arten von Einzelkontrollen der Ausbildner anwendet, um sich ein Bild über den Ausbildungsstand zu verschaffen, ist auch hier weniger bedeutend als die Grundforderung: Konkret und konsequent kontrollieren!

Die Wirksamkeitskontrolle

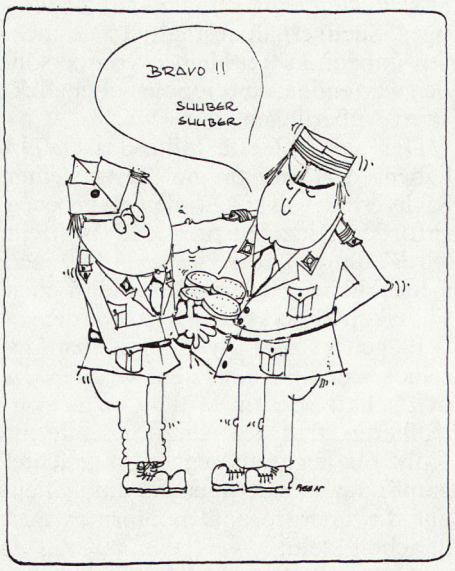
Im Gegensatz zur Frage nach der Erfüllung des Lernzieles geht es bei der Wirksamkeitskontrolle um die Frage nach der **längerfristigen Auswirkung der Ausbildung.** Hier erweist sich, ob die Ausbildung nachhaltige Wirkungen beziehungsweise Veränderungen gezeitigt hat. Nicht mehr die Frage nach dem Erreichen des gesteckten Ausbildungszieles steht im Vordergrund, es geht vielmehr um die Feststellung, ob das Gelernte mit anhaltender Wirksamkeit verankert ist.

Keine Kontrolle ohne nachfolgendes Kontrollgespräch

Das Gespräch nach der Kontrolle entscheidet über das Befolgen der unbedingt notwendigen Korrektur der Mängel. Ohne die Einsicht des Kontrollierten kommt es kaum zum dritten K (Korrektur). Deshalb müssen noch einige psychologische Aspekte angefügt werden, die uns Ausbildnern dienlich sein können.

Bei der jungen Generation resultiert oft die Bereitschaft, negative Kontrollergebnisse mit Ablehnung oder Widerwillen (Resignation) zu begegnen, wenn sie öffentlich dargestellt werden. Das **Einzelgespräch** eröffnet hingegen meist überraschende Möglichkeiten zur Verhaltensänderung. Dem Einzelgespräch muß deshalb der Vorrang gegeben werden, insbesondere dann, wenn es um Kriterien beim Kader geht. Nebst dem Einzelgespräch bewährten sich bislang auch die sogenannten **Follow-up-Seminare.** Analog einem Baukastensystem werden hier nach gewissen Intervallen Lernerfolge neu überdacht. Gute Erfolge erzielen wir ebenfalls mit **Gruppengesprächen** (vorab unter Kadern).

Etwas vom Wichtigsten: Vergessen wir das **Lob** nicht.



Wie oft fehlt es am Mut, das Gute beim Namen zu nennen. In diesem Zusammenhang sei auf einen beachtenswerten klassischen Gruppenversuch aus den Vereinigten Staaten hingewiesen. Eine Großgruppe, zuvor psychometrisch gemessen, wurde in zwei gleich starke Lerngruppen aufgeteilt. Die Vorbeurteilung bestätigte die Ausgewogenheit der beiden Gruppen. Nun erhielten die zwei Teilgruppen genau gleiche Aufgaben. Während jedoch bei der ersten Gruppe nach jeder Kontrolle nur die getätigten Fehler aufgezeigt wurden, erfuhr die zweite Gruppe jeweils nur Auskunft darüber, welche Punkte richtig gelöst waren. Jene Gruppe, die ausschließlich kritisiert worden war, zeigte recht bald einen deutlichen Abfall, die positiv beurteilte Gruppe hingegen wies eine merkliche Leistungssteigerung auf. Als Vorgesetzte sollten wir uns diese Erkenntnis bei allen Kontrollgesprächen immer wieder vergegenwärtigen.

Ein weiterer Grundsatz: **Auf keinen Fall Vorgesetzte vor den Untergebenen bloßstellen.** Dieser Grundsatz hat nach wie vor immer noch seine Bedeutung. Unabhängig von weiteren Schulungsrichtlinien gilt bei der Ausbildungskontrolle ferner die Regel: **Die Kontrolle darf keinesfalls zur Mitarbeiterkontrolle im Dienste einer Bespitzelung werden.**

Um einer Kontrollwillkür vorzubeugen, **hat der Kontrollierte das Recht, zu erfahren, was kontrolliert wird.** Der Kontrolleur kann sich bei dieser Abmachung streng an seine Checkliste halten, und der Kontrollierte akzeptiert dank dieser Transparenz den Kontrollvorgang. Die Kontrolle bleibt somit ein in sich abgeschlossenes Ereignis.

Noch ein Wort zu den Vergleichen und Wettbewerben. Obwohl durch die Gegenüberstellung von Resultaten die Gruppenleitung verbessert werden kann, so gilt doch zu bedenken:

Durch das Herausstellen der negativen Leistung einer Gruppe kann sehr wohl das Wir-Geltungsgefühl verletzt werden. Will der Kontrolleur an der Nützlichkeit von Truppenvergleichen festhalten, so sollte wenn möglich das Resultat nur dem Gruppenchef ausgehändigt werden. Psychologisch richtig handelt ein Vorgesetzter dann, wenn er bei einem allfälligen Gruppengespräch mit der Frageform operiert, zumal der Auszubildende mit dieser Methode engagiert wird und das vorhandene Wir-Empfinden gewahrt bleibt.

Weshalb dieses für viele vielleicht zu umsichtige Vorgehen?

Wir wollen mit unserer Kontrolle dem Ausbildungsziel näher kommen. **Jegliche Kontrolle, die keine positiven Auswirkungen zeitigt, ist und bleibt sinnlos.**

Wer deshalb bei Truppenbesuchen, Ronden, Stichproben, Prüfungen, Kontrollgängen und Inspektionen oder auch als Schiedsrichter Kontrollfunktionen ausüben muß, sollte den Problemkreis Kontrolle unbedingt eingehender überdenken.

Zusammenfassung

1. Zweck der Ausbildungskontrolle
- Sachliche Erfassung des Ausbildungsstandes.
- Unausgeglichenheiten in der Ausbildung egalisieren.
- Die Ausbildung auf die festgesetzten Ziele ausrichten. Wenn mit der Kontrolle Leerlauf und Irrwege vermieden werden können, kommt die damit verbundene Zeitersparnis einer Kostenersparnis gleich.
- Die Selbstsicherheit des Lernenden wächst. Aus der damit verbundenen Lernfreudigkeit resultiert letztlich auch wieder eine Beschleunigung des Lernprozesses (Zeitersparnis).

2. Kontrollorgane
(Kontrolleure)
Ausbildner
Vorgesetzte
Delegierte des Ausbildners
Hilfspersonen
Kameraden
Der Lernende selbst
(Selbstkontrolle)

Zielpersonen
(Kontrollierte,
Kontrollierter)
Lernende
Wehrmänner
Einzelpersonen oder Gruppen

Kontrollmöglichkeiten
Ronden
Stichproben
Prüfungen
Besuche
Inspektionen
Kontrollgänge

Zielobjekte
Material (Fahrzeuge, Waffen usw.)

3. Kontrollarten

Anfangskontrolle	Kontrolle zu Beginn der Ausbildungsphase.
Endkontrolle	Sie zeigt den Leistungsstand am Ende der Ausbildungszeit.
Erfolgskontrolle	Der Vergleich zwischen Anfangs- und Endkontrolle macht den Leistungserfolg sichtbar.
Permanente Kontrolle	Kontrolle nach **jedem** einzelnen Lernschritt (nicht nur periodisch, sondern permanent)
Kameradenkontrolle	Gegenseitige Kontrolle auf nämlicher Stufe.
Selbstkontrolle	Der Lernende kontrolliert sich selbst.
Einzelkontrolle	Kontrolle einer einzelnen Person oder eines einzelnen Objektes.
Kollektivkontrolle	Ein Kontrollorgan kontrolliert gleichzeitig mehrere Zielpersonen oder Zielobjekte.
Querkontrolle	Einzel- oder Kollektivkontrolle quer durch den eigenen Ausbildungsbereich.
Wirksamkeitskontrolle	Kontrolle der langfristigen Auswirkung der Ausbildung.
Fremdkontrolle	Kontrolle durch Drittpersonen

4. Wie soll kontrolliert werden?

– Konkret kontrollieren	Beispielsweise nicht nur Fragen stellen und sich mit den Antworten begnügen, sondern konkrete Nachprüfung (Ölstab herausziehen lassen. Gegenstände zeigen lassen).
– Konsequent kontrollieren	Auf der Kontrolle beharren. Folgerichtig vorgehen.
– Nach Möglichkeit mit Kontrollblättern arbeiten	Es genügt ein einfachstes System (Karte oder Blatt), bei welchem die Resultate der Anfangs- und Endkontrolle eingetragen werden können.
– In der Regel Kontrollen ankündigen (kurz- oder langfristig)	Kontrollen dürfen jedoch auch überraschend erfolgen.

5. Psychologische Faktoren, die bei Ausbildungskontrollen mit zu berücksichtigen sind:
- Die Kontrollpunkte sollten den Zielpersonen vor der Ausbildungsphase bekanntgemacht werden.
- Kontrolle ist und bleibt ein sachlicher Prozeß. Sie hat sich deshalb ausschließlich auf das Lernziel auszurichten (keine Kontrollwillkür; auch keine Mitarbeiterkontrolle im Sinne einer Bespitzelung).
- Vorgesetzte nie vor Untergebenen bloßstellen.
- Bei der Beurteilung der Kontrolle nie die erfreulichen und positiven Punkte vergessen (Gutes beim Namen nennen; Lob ermutigt und spornt zu noch größeren Leistungen an).
- Wer mit psychologisch falschem Vorgehen den Lernwillen bricht oder mindert, handelt verantwortungslos. Jede Kontrolle, die uns den Weg zur angestrebten Kriegstüchtigkeit verlängert statt verkürzt, wäre sinn- und zwecklos).

6. Auswertung der Kontrolle
- Besprechungen (Kontrollgespräch, Einzelgespräch, Gruppengespräch)
- Wiederholung,
- Nachexerzieren,
- Ausbildungsprogramm anpassen (neue Schwerpunkte setzen),
- Nachkontrolle,
- langfristige Wirksamkeit verfolgen,
- Vergleichen

Begriffskatalog zu den Ausführungen «Kontrolle in der Ausbildung»

Kontrollwillkür:
Ausbildner hält sich nicht an die vorgegebenen Kontrollpunkte. Der Kontrollierte empfindet diese willkürliche Kontrolle als Schikane.

Permanente Kontrolle:
Permanente Zwischenkontrollen nach einzelnen Teilschritten. Der Auszubildende befindet sich in der Formungsphase. (Auch als **formative Kontrolle** bekannt.)

Random Sampling:
Zufällige Stichproben.

Wettbewerb

Definieren Sie die Bedeutung der Kontrolle in der militärischen Ausbildung **in einem Satz.**

Einsendungen bitte bis Ende März 1977 an Major i Gst Geiger, Denner AG, Postfach 599, 8021 Zürich.

Wettbewerb ASMZ Nr. 1/1977

Gefragt war nach den markantesten Friktionsherden der Stabsarbeit. Genannt wurden:
1. Information
2. Unausgeglichene Arbeitsauslastung der Stabsangehörigen
3. Koordination in der Gesamtplanung
4. Interner KP-Betrieb (Ordnung, Ablösungen, Einrichtung)
5. Engpässe in der Kanzlei und bei der Übermittlung

Buchpreisgewinner:
Major Fritz Siegenthaler, FF Ei Stab 5, 8600 Dübendorf; Hptm Jürg Wäffler, Stab Inf Bat 34, Albisstraße25, 8200 Schaffhausen; Hptm Hans-Ulrich Meyer, Adj Stab Ls Bat 26, Im Büeler, 8479 Truttikon.

Hptm R. Sommer, Kdt Mob L Flab Stabsbttr 9, zum Felsen 10, 8211 Bibern

Weitere gute Arbeiten: Hptm Dolf Mayer, Stab Füs Bat 73; Hptm Heinrich Marti, Nof Stab Inf Bat 26; Hptm N. Stähli, Kdt Ls Kp 1/27.

Hptm H. Schöttli, Kdt Füs Kp I/277, Isebüel 19, 8503 Hüttwilen. ■