Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 145 (1979)

Heft: 4

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: 16.07.2025

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

Ausbildung und Führung

«Zielorientierte Ausbildung» ist «in»!

Was erwartet man von ihr?
Sie soll dazu beitragen
- klare Vorstellungen über das zu erreichende Können zu verschaffen
- Ausbildungsstoffe besser zu ordnen
- den Ausbildern der verschiedenen Stufen einen angemessenen Spielraum für schöpferische Tätigkeit und Mitwirkung bei der Unterrichtsgestaltung zu gewährleisten (und damit zu motivieren)
- ausgewogene Arbeitsprogramme anzubieten.

Die Milizarmee darf Methoden, die den Ausbildungserfolg verbessern könnten, nicht unbeachtet lassen.

Darum wurde «Zielorientierte Ausbildung» in der Felddivision 6 durch eine Gruppe von Einheitskommandanten
Hptm A. Eggli, Kdt Aufkl Kp III/6
Hptm M. Huber, ehem Kdt Hb Flt Bttr 16
Hptm E. Schmid, ehem Kdt Pzaw Kp 26
Hptm U. Stüssi, ehem Kdt Sap Kp II/6

zum feldtauglichen Gebrauch verarbeitet und in den Taktischen Kursen 1977 und 1978 den Truppenkommandanten vermittelt.

Der nachstehende Artikel berichtet darüber

Kommandant Felddivision 6

Lernziele sind nicht WK-tauglich – oder doch?

In den letzten Jahren wurden auf dem Gebiet der Ausbildung erhebliche Fortschritte erzielt. In der ASMZ wurden schon verschiedene Artikel über die Ausbildung mit Hilfe von Lernzielen publiziert (ASMZ 10/77, 2/78). Der letzte Artikel über Lernziele stammt sogar aus berufenster Hand, nämlich von Professor Dubs (ASMZ 10/78). Trotzdem bleibt bis zur Anwendung dieser Erkenntnisse im WK ein beträchtliches und berechtigtes **Unbehagen** zu überwinden.

Die modernsten Ansätze zeichnen sich zwar durch verschiedene Vorzüge aus, die nicht von der Hand zu weisen sind. Dazu gehören unter anderem praxiserprobte Erfolge bei der Gestaltung von Lernprogrammen in Schulen (zum Beispiel ZIS), klare Begriffe, klare Ziele, transparente Kontrollen und anderes mehr. Dort wo diese Erfolge erzielt wurden, waren allerdings meistens Profis am Werk, und die Rahmenbedingungen waren nicht so variabel, wie sie üblicherweise für Truppen im WK sind (Zeit, Ort, Jahreszeit usw.).

Leider ist die Debatte über die Ausbildung in der Armee – mit oder ohne Lernziele – festgefahren, und es ist notwendig, die Ausbildungsfragen neu zu überdenken.

Grundsätzlich sind für die Ausbildung in der ganzen Armee immer «nur» **drei Fragen** schlüssig zu beantworten:
1. Was soll gelernt oder geübt werden? (Zielsetzung)
2. Wie soll dies gelernt oder geübt werden? (Methode und Hilfsmittel)
3. Wie stellt man fest, ob das Ausbildungsziel erreicht wurde? (Kontrolle)

Diese 3 Fragen müssen von **jedem** militärischen Vorgesetzten vor **jedem** WK gestellt und im WK selbst, unter stets wechselnden Bedingungen, praktisch beantwortet werden (können). Dazu sind die Vorgesetzten in der Armee allerdings unterschiedlich gut ausgebildet, und es stehen ihnen auch nicht überall die gleichen Hilfsmittel zur Verfügung.

Rückblickend können wir feststellen, dass die ersten grösseren Bemühungen in der Armee vor einigen Jahren bei der **zweiten Frage** (Methodik und Hilfsmittel) angesetzt wurden. Man darf heute sagen, dass hier in der Ausbildung in UOS, OS und ZS sowie bei den dafür entwickelten Hilfsmitteln ein beachtlicher Stand erreicht wurde. Selbstverständlich sind auch hier Verbesserungen stets möglich.

In den letzten Jahren lag das Schwergewicht der Bemühungen auf der **dritten Frage,** der objektiven Kontrolle der Ausbildungseffizienz. Die erste Frage nach dem Ausbildungs**ziel** wurde – entgegen der verbreiteten Meinung – dagegen **nur teilweise** beantwortet.

Wohl gilt das Festlegen der Ausbildungsziele bei der Lernzielmethodik als das eigentliche **Kernstück,** doch muss heute mit einer gewissen Ernüchterung klar festgehalten werden, dass die Lernzielmethodik keine brauchbare Handhabe für das inhaltliche Herleiten von Ausbildungszielen, für gänzlich verschiedene Verbände, unter stets wechselnden Bedingungen (Feindbild), bietet. Im weiteren sichert die komplizierte Technologie keine stufengerechte Festlegung der Ausbildungsziele. Drittens ist die Lernzielmethodik und deren Terminologie der «Denkweise» der Armee nicht angepasst.

Aus dieser Sicht – die Spezialisten mögen uns dies verzeihen – teilen wir eindeutig die Ansicht zahlreicher Kommandanten, dass die Lernzielmethodik in der heute vorliegenden Form für den **WK-Gebrauch nicht geeignet** ist.

Die wichtigste Errungenschaft der bisherigen «Lernzieldiskussion» ist aber zweifellos die Tatsache, dass sich heute die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass **vor** der Ausbildung das zu erreichende Ausbildungsziel bestimmt und das Erreichen dieses Ziels kontrolliert werden sollte.

In unserem Milizheer sind bis heute folgende Fragen der Ausbildung noch nicht oder nur ungenügend beantwortet:
- Wie gelangt man zu Ausbildungszielen für die WK-Truppe?
- Wie koordiniert man die Ausbildung ganzer Verbände?
- Wie **führt** man in der Ausbildung (Koordination, Festlegung der Ziele, Kontrolle) ohne Papierschlacht?

Aus diesen offenen Fragen ergeben sich heute folgende Mängel
- unzählige «Ausbildungsschwerpunkte» übergeordneter Stellen (einziges Mittel zur Einflussnahme)
- übermässige Konzentration der höheren Stufen auf die Ausbildung der Soldaten statt auf die Ausbildung der Kader und Verbände
- viele Spezialkurse, die selten auf die befohlenen Ausbildungsschwerpunkte ausgerichtet sind (jedem Spezialisten im Stab sein Kürschen!)
- praktisch keine Rücksichtnahme auf die individuellen Ausbildungsbedürfnisse der einzelnen Verbände
- keine klaren Massstäbe für die Ausbildungskontrolle usw.

Der nachfolgende Beitrag ist als Lösungsansatz dieser Problematik gedacht.

Zielorientierte Ausbildung (ZOA)

Das im folgenden dargestellte System der zielorientierten Ausbildung ist an und für sich nichts Neues. Zahllose Vorgesetzte aller Stufen haben

diese Methodik bewusst oder intuitiv, teilweise oder systematisch, seit Jahren angewandt. Eine umfassende Darstellung soll die Möglichkeit bieten, breite Kaderkreise mit einer einheitlichen Systematik vertraut zu machen, damit viele Vorgesetzte die gleiche Sprache sprechen und dadurch die Aubildungsplanung transparenter wird. Das System der ZOA basiert grundsätzlich auf dem Prinzip der Führung durch Zielsetzung und ist eine Systematik für die **Führung in der Ausbildung.**

Die erste Frage lautet, wie eingangs erwähnt wurde: **Was** soll im WK gelernt oder geübt werden?

1. Ableiten und Formulieren von Ausbildungszielen

Es wurden zahllose Versuche unternommen, militärische Ausbildungsbedürfnisse, für den WK, irgendwoher «logisch» abzuleiten und als Ziele zu formulieren. Die Hoffnung, dadurch für breite Kreise länger gültige Lernziele zu erhalten, war verlockend, doch die Realität und die Schwammigkeit des Begriffs «Kriegsgenügen» machten die Hoffnung bald zunichte. Nach vielen Versuchen drängten sich als Ausgangspunkte für das Ableiten von Ausbildungszielen im WK die **möglichen Aufträge im Ernstfall** auf.

Unsere Armee ist mit Recht stolz auf ihre Führung mit der Auftragstaktik. Die Vorgesetzten aller Stufen sind und werden laufend geschult, Aufträge in Aktionen umzusetzen und Aufträge an untergeordnete Stellen zu erteilen. Es liegt auf der Hand, dass diese Führungstechnik und dieses Wissenspotential für die Ausbildung unbedingt genutzt werden muss.

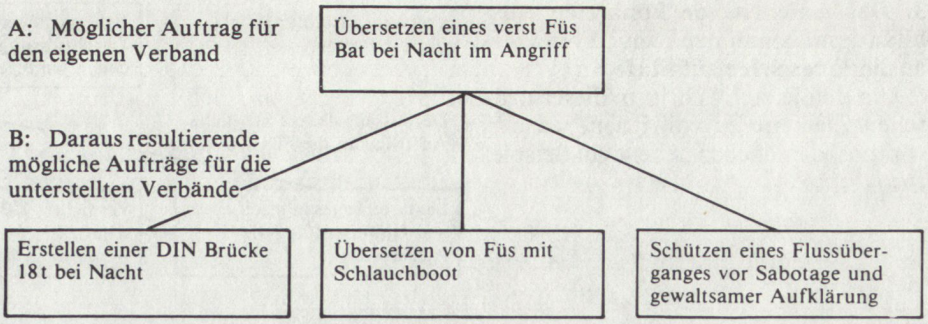
Der erste Schritt der zielorentierten Ausbildung ist somit an und für sich simpel: Jeder Kommandant (Div/Rgt/Bat/Kp) muss sich ständig zwei Fragen stellen:

A: Was für Aufträge sind für meinen Verband realistischerweise möglich?

B: Was für Aufträge ergeben sich daraus für meine direkt unterstellten Verbände?

Der Einfachkeit halber sei dieser Gedankengang am Beispiel (oben rechts) eines G Bat dargestellt (aus der Sicht des Bat Kdt).

In einem zweiten Schritt lassen sich diese abgeleiteten Aufträge in Ausbildungsziele umformulieren. Dabei ist zu beachten, dass in der Armee die Zielformulierungen nur so genau sein müssen, dass die Resultate kontrolliert werden können. Die Messbarkeit von Resultaten ist nur teilweise möglich (zum Beispiel bei Leistungsnormen) und ist daher nicht um jeden Preis anzustreben.



Ein Ausbildungsziel für einen Verband nennen wir **Verbandsausbildungsziel.** Es wird aus möglichen Aufträgen heraus formuliert. In unserem obigen Beispiel könnten die Verbandsausbildungsziele lauten:

Die Sap Kp beherrscht den techn Einbau einer DIN Brücke 18t, Länge ca 50m bei Nacht in 5 h (Joche gerammt)

Die Sap Kp ist in der Lage, den Flussübergang vor Sabotage und gewaltsamer mech Aufkl während Bau und Betrieb zu schützen

Die Sap Kp beherrscht Übersetzen von Füs mit Schlauchbooten bei Nacht und Feindeinwirkung

Im Gegensatz zu Lernzielen sind die Verbandsausbildungsziele weiter gefasst und müssen daher nicht zwingend messbar sein. Die **Anforderungen** an den entsprechenden Verband sollten jedoch genügend klar daraus hervorgehen und ausreichend kontrollierbar sein.

2. Auswahl von Ausbildungszielen

Mit der erläuterten Technik lassen sich auf einfache und sinnvolle Weise – auf jeder Stufe – Ausbildungsziele für Verbände ableiten und formulieren. Es gilt nun, ein weiteres Problem zu lösen, nämlich, die **Koordination und Selektion von Ausbildungszielen** in grösseren Verbänden.

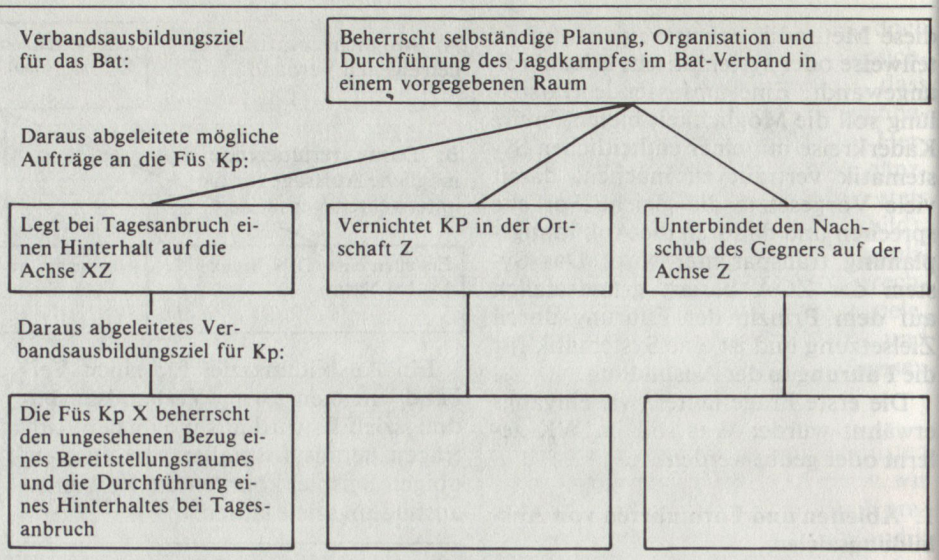
Eine sinnvolle Auswahl und Konzentration von Verbandsausbildungszielen kann nur dann stattfinden, wenn der Zielformulierungsprozess von oben nach unten kaskadeartig durchlaufen wird. Jede höhere Kommandostufe muss dabei – wie bei einem taktischen Entschluss – Abstriche machen und Schwergewichte bilden. Sonst läuft man Gefahr, von allem ein bischen und schliesslich zuwenig zu tun.

Schematisch könnte der Aufbau einer WK-Befehlsgebung bezüglich Ausbildungsziele wie folgt aussehen:

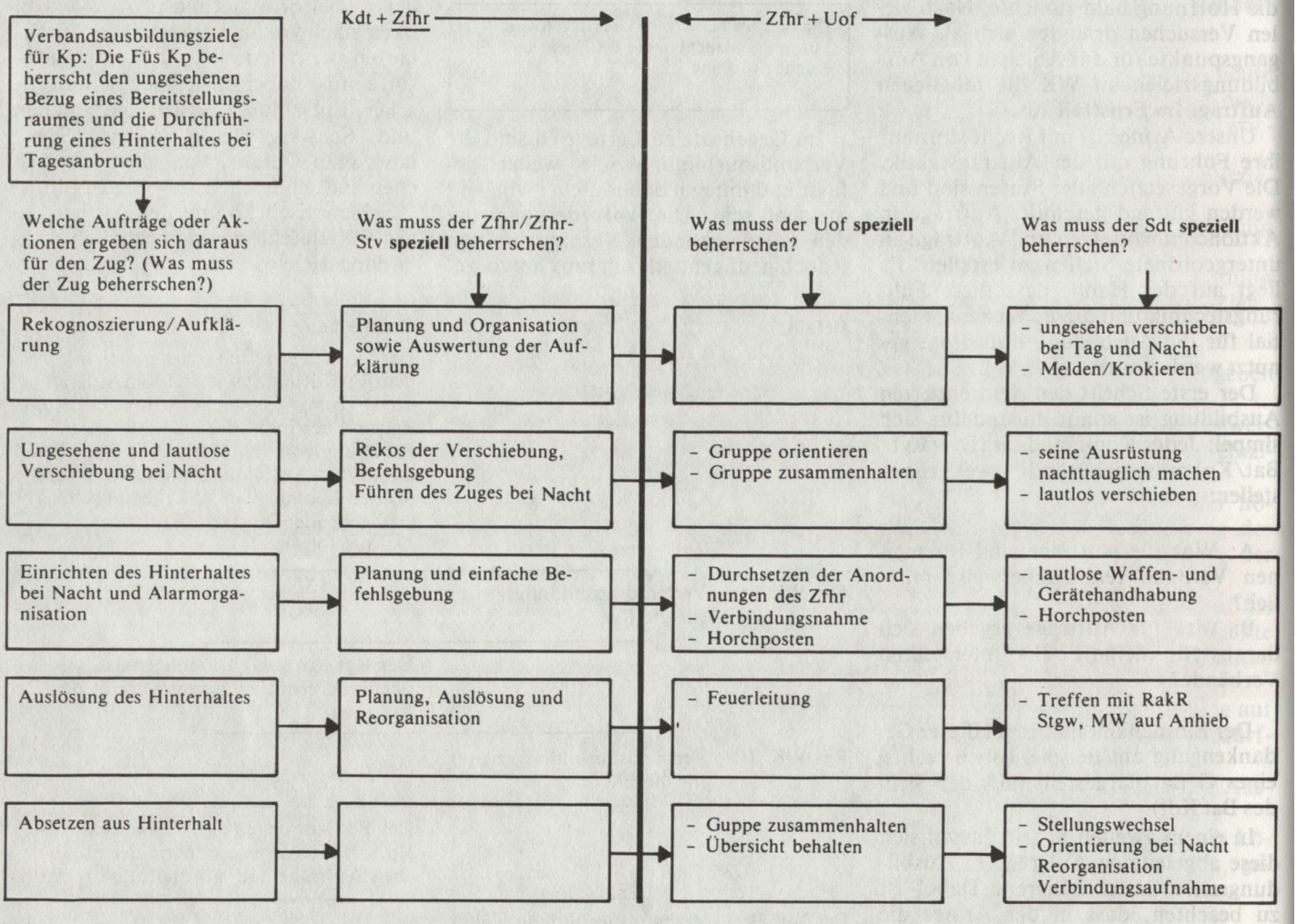
Befehl	**Besprechung**
	Der Div Kdt ermittelt – zusammen mit dem Rgt Kdt und ausgehend vom Auftrag der Division – mögliche Aufträge für das Rgt und bestimmt daraus unter Berücksichtigung von Jahreszeit, WK-Typ, WK-Raum und Ausbildungsstand den (die) für den kommenden WK thematisch massgebenden Auftrag (Aufträge). Daraus folgert:
Div WK Bf: Verbandsausbildungsziel(e) für die Rgt	
	Der Rgt Kdt verfährt sinngemäss wie oben und ermittelt zusammen mit den Bat Kdt die
Rgt WK Bf: Verbandsausbildungsziel(e) für die Bat	
	Der Bat Kdt erstelllt zusammen mit den Kp Kdt die Auslegeordnung der möglichen Aufträge und ermittelt daraus das
Bat WK Bf: Verbandsausbildungsziel(e) für die Kp	
	Der Kp Kdt schliesslich bespricht zusammen mit den Zfhr die Verbandsausbildungsziele für die Kp und leitet daraus die konkreten Ausbildungsmassnahmen ab.

3. Das Ableiten von konkreten Ausbildungsmassnahmen aus Verbandsausbildungszielen auf Stufe Kp

Um den letzten Schritt in dieser logischen Zielkette zu vollziehen, wenden wir uns dem nebenstehenden Beispiel zu:



Aus den vorgegebenen Verbandsausbildungszielen für eine Kp müssen jetzt der Kp Kdt und seine Zfhr die konkreten Ausbildungsmassnahmen und Lernziele bestimmen. Auch hier ist Perfektion bis ins Detail fehl am Platze. Wiederum gilt es, Schwerpunkte zu setzen und die wesentlichsten Aspekte herauszuarbeiten, damit diese in didaktisch geschickte Lehreinheiten (beziehungsweise Übungen) integriert werden können. Für diese Gedankenarbeit empfehlen wir die Verwendung des untenstehenden Hilfsformulars. Es ermöglicht dem Einheitskdt die vordienstliche Delegation der Detailanalyse an die Zfhr.



		Lernziel
Seine Ausrüstung nachttauglich machen	→	Jeder Sdt weiss, welche Ausrüstungsgegenstände besonders für den Nachtkampf vorbereitet werden müssen, und ist auch in der Lage, dies mit befehlsmässigen Mitteln zu tun.
Lautlos verschieben	→	Jeder Sdt kennt die Grundsätze des Verhaltens bei Nacht. Jeder Sdt ist in der Lage, sich in wechselndem Gelände lautlos (Hördistanz zum Beispiel 50 m) zu verschieben.
Treffen mit RakR bei schlechter Beleuchtung	→	Techn Übung mit Leistungsnorm bei Dämmerung.

Mit Hilfe dieser Auslegeordnung kann der Kdt mit seinen Zfhr ohne grosse Mühe die Ausbildungsschwerpunkte festlegen und die Ausbildungsziele formulieren. So gilt es, in unserem Beispiel für die gewünschten Verhalten oder Fähigkeiten der Sdt Lernziele und Übungen zu entwerfen.

Diese Auslegeordnung mag wiederum zu umständlich oder zu aufwendig erscheinen. Dazu ist aber anzuführen, dass diese Lernziele nicht in einer einzigen Übung oder an einem Tag erreicht werden, sondern die Grundlage für mehrere, verschiedenartige Übungen sein können.

Im Gegensatz zur heutigen Praxis vermag der Wehrmann den Zusammenhang zwischen einzelnen Kleinübungen klar zu erkennen. Als inspizierender Chef braucht man sich nicht mehr mit der Feststellung zu begnügen: «s gfechtsmässigi Verhalte isch rächt gsii.»

Diese Auslegeordnung erlaubt es schliesslich, **Schwerpunkte** zu bilden. Klar überprüfbare Lernziele werden nur dort aufgestellt, wo ein Endverhalten für diese Art von Aufgaben von zentraler Bedeutung ist (so hier sicher für das Schiessen bei Dämmerung).

Zusammenfassung

Bei Betrachtung dieser Aufstellung stellt man rasch fest, dass diese Gedankenschritte von zahllosen Kommandanten seit Jahren bewusst oder unbewusst, geordnet oder zufällig gemacht wurden.

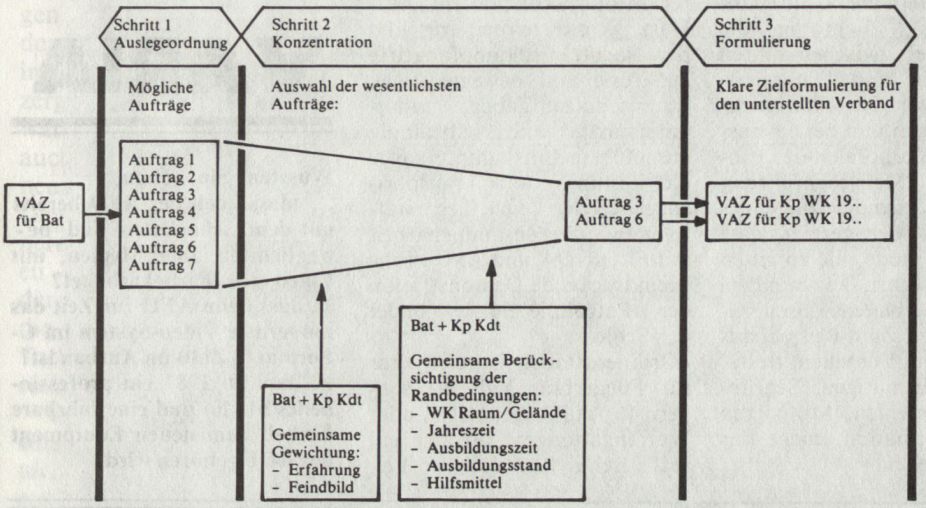
Die Vorteile der Anwendung einer einheitlichen und einfachen **Vorgehens- und Denksystematik** über alle Hierarchiestufen hinweg sind aber:

- Die Kdt höherer Stufe können systemkonform mit der Auftragstaktik Ausbildungsschwerpunkte festlegen, ohne den Handlungsspielraum der unterstellten Kdt allzu sehr einzuengen.
- Die Kdt unterer Stufe können zusammen mit ihren Chefs kooperativ am Zielsetzungsprozess teilhaben. Dadurch kann die **Erfahrung** der höheren Chefs einfliessen und das Sachwissen der unteren Chefs berücksichtigt werden.
- Ausbildungsprogramme enthalten **keine «Berge»** von Ausbildungsschwerpunkten.
- Da Ausbildungsziele gemeinsam vereinbart werden, können sie auch **für ganze Verbände kontrolliert** werden.
- Die unterstellten Chefs wissen genauer, **worauf** es dem übergeordneten Vorgesetzten **ankommt.**
- Die Ausbildungsprogramme können auf die **Bedürfnisse** der unterstellten Verbände besser **angepasst** werden.
- Die Ausbildung wird **ständig** auf das moderne Feindbild und auf die zu erwartenden Aufträge **ausgerichtet.**

Dieser Artikel soll einen Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungseffizienz im Milizheer leisten, und wir verbinden damit unsere Hoffnung, dass die Kommandanten aller Stufen vermehrt bereit sind, analog zur Führung im Gefecht auch in Ausbildungsfragen **stufengerecht** und **zielorientiert** zu führen.

Arbeitsgruppe Zielorientierte Ausbildung F Div 6

Festlegen von Verbandsausbildungszielen



Wettbewerb Nr. 4/1979

Ausgangslage

Der Kdt des Füs Bat X formulierte in seinem «Befehl für die Ausbildung» zuhanden der Einheitskommandanten: «Es müssen 5 Nachtübungen durchgeführt werden.»

Aufgabe

Formulieren Sie ein mögliches (besseres) Lernziel für den Verband.

Einsendungen

Bitte bis Ende April 79 an: Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

Auflösung des Wettbewerbes Nr. 2/79

Marschbereitschaftsgrad III der Mechanisierten Artillerie bedeutet: Marschbereit in 45 Minuten.

Buchpreisgewinner:

Lt Buchmann, P., San Kp I/6, Qm, Strangenstrasse 5, 8304 Wallisellen;

Lt Kohler, R., Pz Hb Bttr I/10, Zeisigweg 26, 4528 Zuchwil;

Lt Kipfer, H-U., Pz Hb Flt Bttr 54, Sägewerk, 3556 Trub. ■

Sonderhefte der ASMZ

Es sind folgende Sonderhefte erhältlich. Lieferung gegen Rechnungstellung. Bestellung bei Huber & Co AG, Presseverlag, 8500 Frauenfeld.

«Kann die Armee ihren Auftrag erfüllen?». Ausführliches Referat des Generalstabschefs, mit 38 teils farbigen Übersichten, 20 Seiten. Einzelexemplare Fr. 2.–, ab 10 Stück je Fr. 1.50, ab 100 Stück je Fr. 1.–.

«Panzer in Ost und West». Umfassende Darstellung in Wort und Bild, 20 Seiten. Einzelexemplare Fr. 2.–, ab 10 Stück je Fr. 1.80, ab 100 Stück je Fr. 1.50.