

# Ausbildung und Führung

Objektyp: **Group**

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

Band (Jahr): **145 (1979)**

Heft 6

PDF erstellt am: **22.07.2024**

## **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.

# Ausbildung und Führung

## Zentraler Ausbildungsplatz (ZAP)

von Major T. Eglin, Kdt Str Pol Bat 2

### 1. Einleitung

ZAP? Was heisst das? Wieder eine neue Abkürzung? Vorerst aber ein paar Gedanken, die sich Kdt und Stab des Str Pol Bat 2 vor Beginn des letzt- und vorletztjährigen WKs machten.

### WK - Wiederholungskurs?

Repetieren? - zum Beispiel das, was jeder Wehrmann seit Jahren in seinem EK/WK in mehr oder weniger gleicher Art vorgesetzt bekommt? Nein, eben gerade nicht! Selbstverständlich muss altes, zum Teil bekanntes Wissen wieder aufgefrischt werden, aber in der Zwischenzeit ist die Uhr nicht stehen geblieben (schon gar nicht bei der Entwicklung von Waffen jeglicher Art - trotz Abrüstung). Das heisst: Jahr für Jahr kommt Neues dazu, Altes wird dafür ad acta gelegt.

Dies alles soll nun in 3 Wochen WK respektive 2 Wochen EK verarbeitet werden, damit die Truppe wieder up to date ist. Die Anforderungen, die in einem EK/WK an Kader und Soldaten gestellt werden, sind daher enorm.

### Problem I: Zeit

Der Zeitdruck ist gross, also soll rationell gearbeitet werden. Ein optimales Ausnützen sämtlicher vorhandenen Möglichkeiten, ein überlegtes Selektieren und gute Koordination sind Aufgaben des Ausbildungsleiters. Es liegt am Kader, seinen Soldaten ein Maximum an Ausbildungsstoff zu vermitteln.

### Problem II: Effizienz der Ausbildung

Die Truppe zu versammeln, einen Ausbilder davorzustellen und zum Abschluss eine Trockenübung zu inszenieren, ist genau das Richtige, um nichts oder nur wenig zu erreichen. Der Stoff muss so interessant gestaltet und präsentiert werden, dass ihn jeder einzelne Wehrmann verstehen kann und auch verstehen will; denn: «Die Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied.» Es darf keinem Wehrmann die Gelegenheit geboten werden, in der Masse unterzutauchen.

### Problem III: Der Soldat als Individuum

Die Zeiten sind vorbei, wo die Soldaten nach alter Väter Sitte gedrillt und geschunden wurden. Aber wir wollen ja auch keine Landsknechte mehr, die mit Hellebarde und Morgenstern hinter ihrem Rottenführer herlaufen. Wohl brauchen wir Wehrmänner, die gesund und kräftig sind, aber zusätzlich sollten sie auch gewisse geistige Fähigkeiten aufweisen. Deshalb passt die zum Teil verbreitete Ansicht, den Kopf zu Hause lassen zu können, nicht so recht ins Bild.

### Problem IV: Motivation

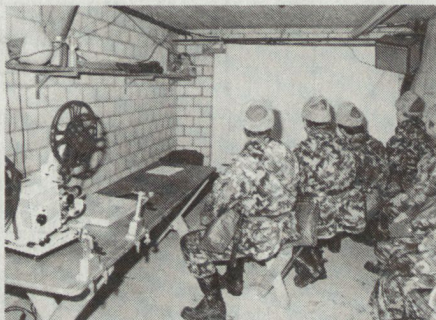
Neue Methoden müssen gesucht werden. Der heutige Soldat will motiviert sein, verlangt nach Erklärungen und ist nicht mehr gewillt, sinnlose Übungen durchzuexerzieren. Zu Recht stellt er Anforderungen und verlangt nach Persönlichkeit, denn der «steife Hut» qualifiziert den Vorgesetzten nicht mehr ausschliesslich. Ihm durch sinnvolle Erklärungen und Aufgabenstellung Verantwortungsbewusstsein zu vermitteln, gehört mit zur Motivation.

Die dargelegten Gedanken und eine ganze Reihe weiterer Anliegen des Bat Stabes führten zur Suche nach einer ansprechenden Ausbildungsmethode, welche in Form des Bat ZAP gefunden wurde.

Zentraler Ausbildungsplatz

=

konzentrierte umfassende Ausbildung auf zentralem Platz



## Foto-Wettbewerb ASMZ 1979

### «Das beste Ausbildungsfoto»

aus den Bereichen:

- Gefechtsausbildung
- soldatische Ausbildung
- Theorieunterricht
- technische Ausbildung

### Preise:

1. Preis Fr. 400.—
2. Preis Fr. 300.—
3. Preis Fr. 200.—
4. Preis Fr. 100.—
5. bis 10. Preis Büchergutschein im Wert von Fr. 30.—

Die Jury behält sich vor, weitere Fotos zu den üblichen ASMZ-Honorierungen anzukaufen.

### Wettbewerbsbedingungen:

- Schwarz-Weiss-Fotos, maximal 6 Stück
- Minimale Grösse: 9 x 13 cm
- Ausbildungsfotos aus dem Bereich der Schweizerischen Armee

### Teilnahmeberechtigt:

Jede(r) Abonnent(in) der ASMZ

### Einsendeschluss:

15. November 1979

Auf der Fotorückseite wollen Sie bitte Ihren Namen und Ihre Adresse anbringen. Die Sendung ist zu richten an: Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

### Jury:

Redaktoren der ASMZ

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Über den Wettbewerb wird keine Korrespondenz geführt.

Alle Gewinner werden bis zum 31. Dezember 1979 informiert.



## Wie wird die optimale ZAP-Ausbildungswirksamkeit erreicht?

- Jeder Wehrmann muss gefordert und gefördert werden.

Auf der Basis von zum Teil bereits Bekanntem neue Aufgaben stellen und schulen der logischen Gedankenabwicklung. Das Endziel ist hoch gesteckt, wird aber in Etappen unterteilt. Somit ist ein teilweiser Erfolg garantiert, welcher zu weiterem Erfolgsstreben Anreiz bietet.

- Wecken von Interesse - unbedingtes Vermeiden von Leerlauf!

Niemand liebt Leerlauf. Daher müssen sich Kdt und Kader bewusst für ein vielseitiges, interessantes und sinnvolles Ausbildungsprogramm einsetzen. Sicher lohnt es sich, ein paar Stunden mehr Vorbereitungszeit in Kauf zu nehmen, um dafür einige Stunden Leerlauf für Dutzende von Soldaten vermeiden zu können.

- Motivation

Das ist der entscheidende Faktor zur optimalen Erfüllung jeder Aufgabe. Motivation hängt zum grossen Teil von der Persönlichkeit des Vorgesetzten ab, von seinen Fähigkeiten, auf den Menschen einzugehen, ihn zu führen und die Aufgaben verständlich zu erklären. Ein guter Vorgesetzter wird auch dem «Menschlichen» im Soldaten Rechnung tragen, ja er wird die menschlichen Schwächen sogar dazu benutzen, den Soldaten zu fördern. Er hat die Zügel fest in der Hand, lässt zwischendurch auch einmal locker und weiss, wann er sie wieder anziehen muss. Der Soldat will geführt, aber nicht sinnlos herumkommandiert werden!

### Zielsetzungen

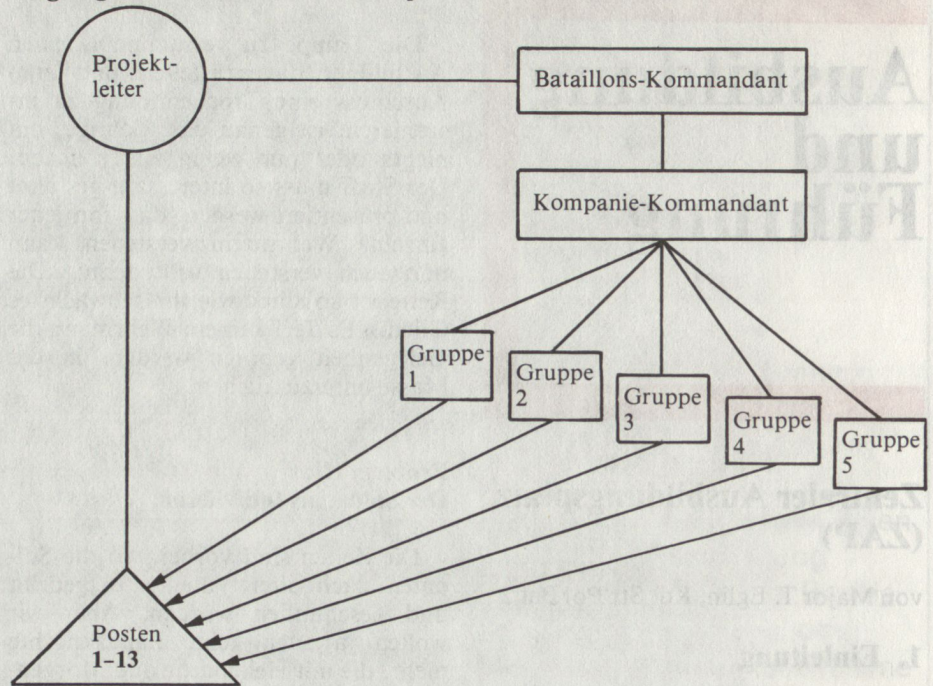
- Feststellen und Ausgleichen des Ausbildungsstandes der einzelnen Wehrmänner und der Kp durch ein umfassendes System.
- Schaffung einer fundierten Ausbildungsbasis, welche eine langfristige Planung erst ermöglicht.
- Teilweise Entlastung des Kaders von der Ausbildung zugunsten gezielter interner Kadenschulung.
- Konzentrierte und rationelle Ausbildung der Truppe, damit die gesetzten Leistungsnormen erfüllt werden können.

## 2. ZAP-Modell A

### Vorbereitungen

Ein bis ins letzte Detail vorbereiteter Ausbildungs-WK ist arbeitsintensiv, dafür effizient. Um das Maximum an Ausbildungswirksamkeit zu erreichen,

## Organigramm Modell A für eine Kp



### Postenthemen

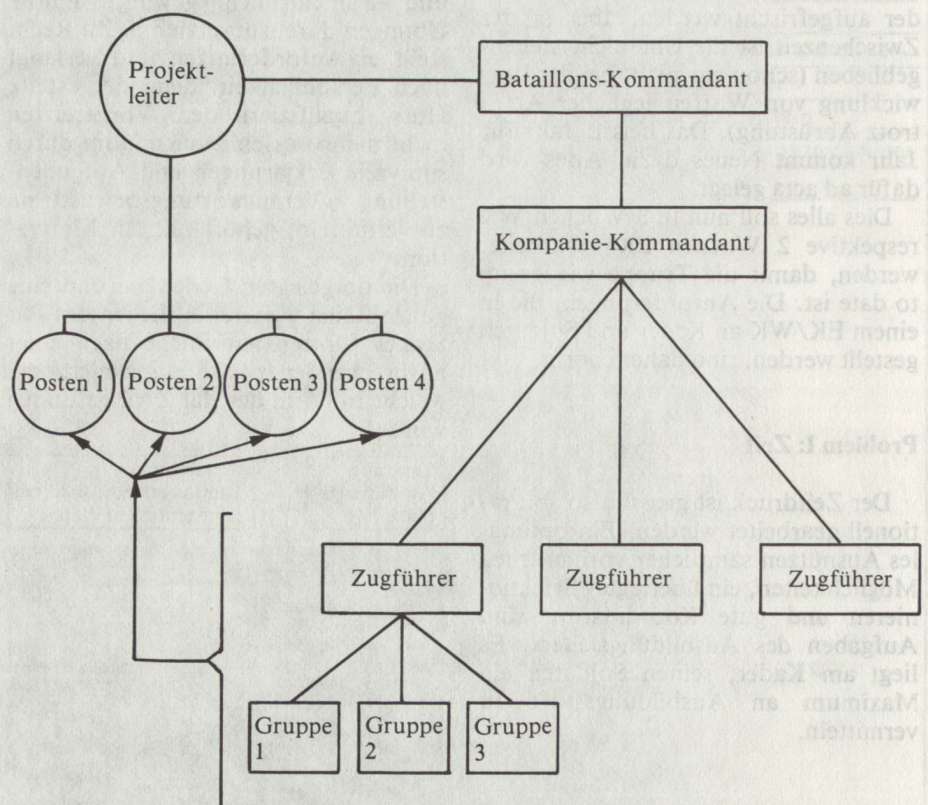
1 Rapportabfassung, 2 Personen- und Fahrzeugkontrolle, 3 Fahrzeugtechnik, 4 Theoretische Führerprüfung, 5 Funk, 6 AC, 7 Kampfpiste, 8 Panzererkennung, 9 Geheimhaltung, 10 Kameradenhilfe, 11 Kontrollposten, 12 Fahrschulparcours, 13 Erkundung.

wurde entschieden, Fachleute für die Ausbildung und Instruktion beizuziehen, ungeachtet des militärischen Grades, aber selbstverständlich rekrutiert aus der eigenen Truppe. Dadurch konnte in erster Linie eine fachgerechte Schulung gewährleistet und das Ka-

der teilweise für andere Aufgaben freigestellt werden.

Frühzeitig anlaufende Vorbereitungsarbeiten sind von grundlegender Wichtigkeit, da der WK ja nebenamtlich vorbereitet wird. Die Spezialisten, welche Führungsaufgaben nicht ge-

## Organigramm Modell B für eine Kp



### Postenthemen

1 MWD, 2 Str Pol Fach D, 3 AC + Funk, 4 Gef Ausbildung.

wohnt sind, müssen besonders sorgfältig instruiert werden. Dass eine maximale Koordination und Zwischenkontrollen unerlässlich sind, ist nur selbstverständlich. So früh wie möglich sollte auch die Materialbestellung aufgegeben werden, damit alles benötigte Material beisammen ist und nicht in letzter Minute noch improvisiert werden muss.

Und zu guter Letzt werden auch die Soldaten von ihrem Kp Kdt durch den WK-Brief «moralisch» vorbereitet, damit sie auch ganz sicher wissen, dass sie nicht in die Ferien fahren.

### Struktur/Aufgabenzuteilung

Das ZAP-Modell A wurde in 13 Posten unterteilt, welche durch die ausgewählten Spezialisten geplant, organisiert, aufgebaut und betrieben wurden. Das notwendige Hilfspersonal wurde gestellt, der Rest war dann Sache der Postenchefs.

### Vorbereitung/Kompetenzen

Die gesamte Vorbereitung wurde vordienstlich geleistet. Die einzelnen Posten wurden im KVK aufgebaut. Die Gesamtleitung des ZAP wurde durch den Bat Stab übernommen. Der einheitliche Aufbau der Posten war vorgegeben. Innerhalb des befohlenen Rahmens erhielt der Postenchef persönliche Gestaltungsfreiheit, wodurch der Phantasie jedes einzelnen Rechnung getragen wurde, was jedem Posten seinen eigenen Charakter verlieh.

### Ablauf auf dem ZAP

Die Gruppen wurden ohne Gruppenführer zusammengestellt. Jeder Wehrmann erhielt einen persönlichen Leistungspass, welchen er gemäss den festgesetzten Leistungsnormen zu erfüllen hatte. Die Gruppen absolvierten den Parcours nach genau festgelegtem Zeitplan, welcher keine Abweichungen zulies.

An den Posten wurden ihnen durch den Postenchef Aufgabenkreis und Thema erläutert. Es folgte eine vollumfängliche Instruktion aller Soldaten, welche zum Teil mit Film oder Dias umrahmt oder durch anschauliche Beispiele vervollständigt wurde. Darauf lösten die Soldaten sowohl praktische wie auch theoretische Aufgaben selbständig, deren Lösungen anschliessend sofort besprochen wurden. Zum Abschluss erfolgte ein Test.

Die Absolvierung des gesamten ZAP erfolgte sehr konzentriert, jede Minute war voll ausgelastet. Dank ansprechender Präsentation und interessanter

Darbietung des Stoffes konnte somit in kürzester Zeit ein umfassendes Aufgabengebiet vermittelt werden.

## 3. ZAP-Modell B

### Ablauf

Im zweiten ZAP-Modell werden 4 Posten durch den Bat Stab ausgerüstet und überwacht (Infrastruktur).

Die Posten stellen im Prinzip mehr-

ständige Übungen dar (zirka 4 bis 12 Std.), wo das im ZAP-Modell A Gelernte zum Teil wieder angewendet, aber auch Neues hinzu instruiert wird.

Für die Postenarbeit verantwortlich ist aber nicht der Postenchef, sondern die gesamte Durchführung inklusive Befehlsausgabe ist Aufgabe des Zugführers. Dies bildet ein grundlegender Unterschied zum Modell A, denn hier erhalten nun die Zugführer die Möglichkeit, sich zu profilieren.

## 4. Gegenüberstellung der ZAP-Modelle A + B

	übergeordnete Dienststelle Bat Stab	
Kriterien	Modell A	Modell B
Durchführung	exkl. Kader	inkl. Kader (Führungsaufgaben)
Postenchefs	Spezialisten Instruktions-Aufgaben	Angehörige Bat Stab Überwachungs-Funktion
Absolvierung	individuell zusammengestellte Grp ohne Führer	zugsweise unter Leitung der Zfhr (inkl. Bf-Ausgabe)
Kontrollen	Leistungsnorm Leistungspass	Leistungsnormen durch Bat gegeben. Postenchef überwacht Ablauf. Zfhr allein verantwortlich. Bat Kommentar anl. Rapport. (Teilweise individueller Eintrag in Leistungspass)
Zweck	Instruktion Übung	vertiefte Übung, komplexe Aufgabe
Struktur	Postenanzahl beliebig kurzer Zeitaufwand	Postenanzahl gering prakt. Übung (mehrere Std).
Auswertung	individuelle Rangliste zugsweise/kompanieweise	Auswertung durch Bat/Zfhr
Vorteile	vollumfängliche Ausbildung möglich	vertiefte Ausbildung möglich in Form von Übung
	vielseitiges Angebot	grosszügige und weiträumige Postengestaltung
	rascher und reibungsloser Ablauf	Übungen in Segmente unterteilt (können im Bedarfsfall repetiert werden)
Nachteile	Qualitätsgarantie durch Spezialisten	echte Führungsaufgaben können gestellt werden
	Risiko eines Überangebotes an Ausbildung	es können nur wenige Schwerpunkte berücksichtigt werden

## 5. Gewonnene Erkenntnisse

### Ausgleich des Ausbildungsniveaus

Dank dem System Leistungsnorm/individueller Leistungspass war eine optimale statistische Auswertung der Einzelleistungen möglich. Der Bat Kdt ist sich heute im klaren über den

Ausbildungsstand der Truppe. Eine gewisse einheitliche Ausbildungsbasis wurde durch den ZAP erreicht.

### Erreichte Ausbildungsziele

Durch sich in rascher Folge ablösende Aufgaben, wechselnde Themen, durch das Mischen von Bekanntem mit

Neuem und durch hohe Anforderungen an die Soldaten wurden diese in steter Bereitschaft gehalten, immer wieder Neues in sich aufzunehmen. Müdigkeitserscheinungen traten sehr viel später auf. Wichtig für den Wehrmann waren aber auch die sich rasch folgenden Erfolgserlebnisse. Gleichzeitig wurde eine weitere wichtige Eigenschaft eines guten Soldaten geschult: Reaktion und Ausdauer unter einer gewissen Stress-Situation. Der Ehrgeiz des Wehrmannes wurde durch eine 3fache Schlusserwertung angestachelt: individuelle Rangliste, zugs- und kompanieweise Bewertung. So fühlte sich jeder verpflichtet, sein Maximum zu leisten.

### Bat-Geist

Indem der Bat Stab zugunsten der Kp Dienst leistete und sich voll in die Truppe integrierte, konnten sicher wertvolle Beziehungen zwischen Bat und Kp geschaffen werden. Die Truppe erlebte die Offiziere vom Stabe einmal als aktive Führer und nicht wie bis anhin lediglich aus der Distanz als Kontrollorgane, was einen sehr positiven Eindruck bei der Truppe hinterlassen hat.

Die gemeinsamen Erlebnisse, Erfolge, wie auch das Überwinden von Hürden halfen mit zu einem erfreulichen Klima.

Die Soldaten spürten, dass sie nicht einfach ein Rädchen im Getriebe der Schweizer Armee waren, sondern dass sie auch nach ihren persönlichen Fähigkeiten gefragt wurden. Sie erlebten, dass auch einer aus ihren Reihen zu speziellen Aufgaben herbeigezogen werden kann und Verantwortung tragen nicht nur Eigenschaft der Offiziere ist.

### Entlastung der Kp Kader (gilt nur für ZAP-Modell A)

Dadurch, dass der Bat Stab die übergeordnete Organisation übernahm, waren die Kp Kdt entlastet. Den Kp Kdt waren die paar freien Tage willkommen, um spezifische interne Kaderausbildung betreiben zu können.

### Ausbildung im Rahmen des Bat

Die Gesamtarbeit konnte unter vier Kp aufgeteilt werden, aber alle konnten von der gemeinsamen Arbeit profitieren. Der grosse Aufwand, welcher ein optimal vorbereiteter und ausgerüsteter ZAP mit sich bringt, wäre zu gross für eine einzelne Kp, hingegen im Rahmen des Bat durchaus durchführbar.

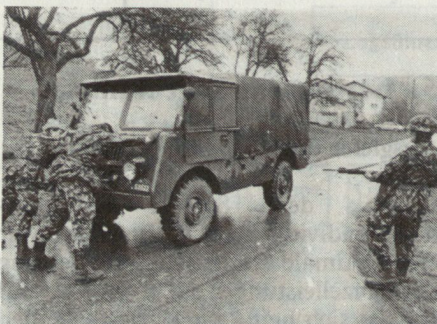


### Gewisse Nachteile (gilt nur für ZAP-Modell A)

«Jede Medaille hat ihre Kehrseite.» So auch hier. Dank Spezialisten war zwar eine umfassende Ausbildung gewährleistet, die Truppe wurde hingegen nicht durch das eigene Kader ausgebildet und geführt.

Die vielseitige und umfassende Ausbildung hatte wohl zur Folge, dass dem Soldaten Abwechslung und ein Maximum an Stoff geboten wurde, es hat sich aber herausgestellt, dass das Quantum auch zu hoch sein kann. Für die Postenchefs war eine gewisse Eintönigkeit des Betriebes nicht zu umgehen.

Diese Nachteile wiegen aber im Verhältnis zum Gesamtergebnat gering.



### Reaktionen der Truppe

Der grosse persönliche Einsatz der Truppe und die Freude beim Mitmachen fiel bereits während des WKs auf. Wer hätte erwartet, dass sich die Landwehrsoldaten mit jugendlichem Elan hinter die gestellten Aufgaben machten, als hätten sie die Materie nicht schon zur Genüge gepaukt, wie sie bis anhin den Anschein gaben! Dass sie sich aber auch anschliessend noch begeistert über den ZAP äusserten, ist sicher Beweis genug für dessen Gelingen.

Die Befriedigung war allseits gross, davon zeugen nicht zuletzt die folgenden Ausschnitte aus spontan getroffenen Briefen der Truppe:

«Jeder Postenchef war seiner Aufgabe gewachsen. Dabei wurde nicht nur stures Wissen nach Reglement vermittelt. Dies bewirkte bei vielen Teilnehmern eine positive Einstellung. Dadurch gab es praktisch keine negativen Einflüsse innerhalb der Gruppen, da die Motivation zur Zusammenarbeit automatisch vorhanden war. Die weitgehende Selbständigkeit der Gruppe führte zu einer Zweckgemeinschaft.»

«Zum erstmalig seit 18 Jahren habe ich auf dem ZAP einen, meiner Auffassung nach, sinnvollen Dienstbetrieb erlebt. Ich war nicht nur Befehlsempfänger, sondern erhielt Einblick in die weiteren Zusammenhänge der gestellten Aufgabe.»

### Wettbewerb Nr. 6, 1979

#### Aufgabe

Zählen Sie bitte 10 Themen auf, die auf einem unbemannten Nebenarbeitsplatz erfolgreich bearbeitet und später überprüft werden können.

#### Einsendungen

Bis Ende Juni 1979 an: Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

### Auflösung des Wettbewerbs Nr. 4/1979

#### Buchpreisgewinner

Lt Johannes Graemiger, Btrr dir feux ob 5, Steighof, 9602 Bazenhaid

Lt Karl Ruoss, Qm Geb Füs Bat 86, Etzelstrasse 26, 8712 Stäfa

Lt Karl Schweizer, Füs Kp II/97, Weilstrasse 79, 4125 Riehen

Fotos von Kpl Pfäffli (Div Kurier)