

Ausbildung und Führung

Objektyp: **Group**

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

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

Heft 6

PDF erstellt am: **09.08.2024**

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



Kaderunterricht **CHOLLOCH**

Das wichtigste in Kürze...

- Diese Unterrichtseinheit von ca 2 1/2 Stunden Dauer wird von allen WK Gr im KVK durchgeführt.
- Im Kaderunterricht ist der Bat/Abt Kdt Kursleiter für die Kp Kdt und Zfhr.
- Jeder Kp Kdt ist anschliessend Kursleiter für alle Uof seiner Kp/Bttr.
- Die technischen Voraussetzungen (Bestellung/Einrichten der Video-Anlage) sind im Bf Kdt F Div 6 vom 11.4.80 geregelt.
- Grundlage des Unterrichts ist ein Videoband von ca 60 Minuten Spieldauer.
- Die Unterrichtseinheit ist in 10 Sequenzen gegliedert.
- Jede Sequenz besteht aus einem Videoteil (ca je 5') und einem Lehrgespräch.
- Bei den Lehrgesprächen ist die Verwendung eines Prokischreibers vorteilhaft.
- Die Folien werden mit der Videokassette geliefert.
- Hauptziele der Unterrichtseinheit:
 - . Dem Kader den Spl CHOLLOCH vorstellen: Möglichkeiten, Anregungen
 - . Einzelne methodische Hinweise geben
 - Uebungsbesprechung
 - Vorbereitung der Trp auf Uebungen

Video als Unterrichtshilfe in der Armee: «Cholloch» – eine moderne Unterrichtseinheit für das Kader

Hinweise zu einem Pilotprojekt
von Oberstlt Marcus Knill,
DC TID F Div 6

Dass Video im Unterricht eingesetzt werden kann, ist zwar nicht neu; dass aber in der Armee eine ganze Division im Kadervorkurs mit Videosequenzen und gezielten Lehrgesprächen auf den gleichen Ausbildungsstand gebracht wird und die wichtigsten Anliegen, wie «partizipative Übungsbesprechung», «Gefechtsführungsinstruktion» oder die «Prontokontrolle» nicht nur vermittelt und demonstriert, sondern auch praktisch geübt werden kann, das hat man in dieser Art in der Armee noch nie gesehen.

Es gibt zwar auch Versuche, mit Filmsequenzen gewisse Schwerpunkte zu vermitteln (z. B. mit der Unterrichtseinheit «Bekanntes – konkret», welche in der ASMZ Nr. 2 im Jahre 1979 vorgestellt worden ist).

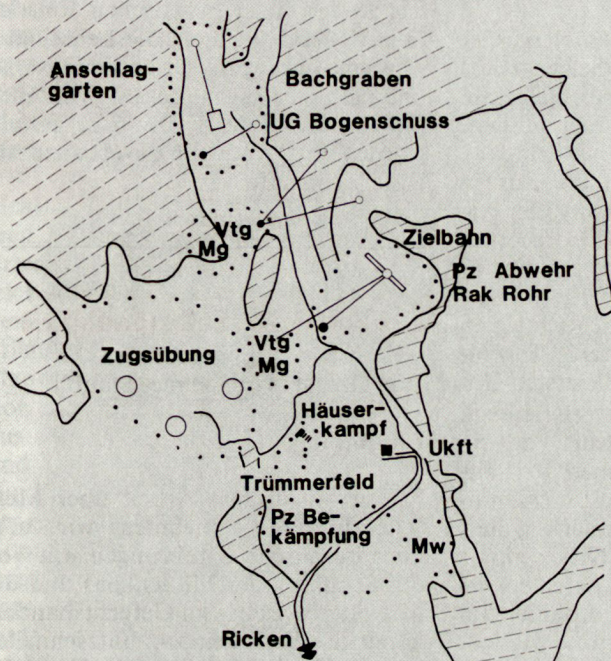
Divisionär F. Seethaler, der Kdt der F Div 6, wollte deshalb noch einen Schritt weitergehen hinsichtlich audiovisueller Mittel und die Videotechnik direkt in die Kaderausbildung miteinbeziehen. Video hat den Vorteil, dass es bei Tageslicht und verhältnismässig geringem Aufwand eingesetzt werden kann. Die Sequenzen können auch be-

liebig unterbrochen werden. Die Gruppe für Ausbildung (GA) beschäftigte sich bereits im Jahre 1979 intensiv mit dem Problemkreis Videolehrmittel. Deshalb war es auch möglich, gemeinsam mit dem Armeefilmdienst das vorgesehene Videoprojekt ernsthaft weiterzuverfolgen.

Der Truppeninformationsdienst der F Div 6 verfügte dank der Eigenproduktion einiger Filme zudem über ein erfahrenes Team (Produktionsleiter, Regisseur, Kameramann, Grafiker, Methodiker, Didaktiker und weiteren Fachleuten). Der Armeefilmdienst be-

Kaderunterricht CHOLLOCH Folie 1

SPL CHOLLOCH



Kaderunterricht CHOLLOCH Folie 2

UEBUNGSBESPRECHUNG

- * Lehrgespräch, nicht Monolog
- * Ziele wiederholen lassen wurden Sie erreicht ?
- * Ursachen für Fehler
- * Messbare Ergebnisse
- * Schiesstechnik
- * Waffenhandhabung
- * Gefechtstechnik
- * Einsatz
- * Erfüllt / nicht erfüllt
- * Erkenntnisse / Konsequenzen

TROTZ LEHRGESPRÄCH MUT ZUR KÜRZE

GEFECHTSFÜHRUNGS- INSTRUKTION

EIGENE KAMPFFÜHRUNG

- Hindernisse
- Feuer
- Gegenaktionen
- Sicherung und Bereitschaft
- Stellungsbau
- Verbindungen
- Feuereröffnung

Vorbehaltene Entschlüsse

ZIEL: Jeder soll seine Rolle im Zusammenspiel des ganzen sehen.

sass ferner eine neue Farbvideokamera. Für die Aufnahmen stand noch ein Car der Eidg. Turn- und Sportschule Magglingen mit zwei weiteren Kameras zur Verfügung. Herr Heilmann, der Chef Video des Armeefilmdienstes, war auch bereit, persönlich am Projekt mitzuwirken. Zusätzlich mit der Infrastruktur des AFD war damit die Voraussetzung gegeben, die Auftragserteilung des Kdt F Div 6 an den DC TID und den Kdt Gren Bat ad hoc vom Jahre 78 in die Tat umzusetzen.

Was wollte man mit der Video-Unterrichtseinheit «Cholloch»?

Bereits bei der Auftragserteilung war die Zielsetzung unmissverständlich: Weil die Division 1980 mit allen WK-Gruppen auf dem Schiessplatz Cholloch (Nähe Rickenpass SG) die Ausbildung vorgesehen hatte, beabsichtigte man für alle Kommandanten eine Gefechtslehrdemonstration durchzuführen und gleichzeitig auch aufzeichnen zu lassen. Im KVK sollten dann Offiziere und Unteroffiziere während einem zweieinhalbstündigen Unterricht auf die bevorstehende Arbeit mit der Truppe vorbereitet werden. Dem Kommandanten F Div 6 ging es darum,

- einmal den Schiessplatz mit den zahlreichen Übungsmöglichkeiten darzustellen (Anschlaggarten, Gefechtsparcours, Häuserkampf, Gegenstoss durchs Trümmerfeld und eine Zugübung).

- Anregungen zu geben, wie man Übungen anlegt, leitet und auswertet. Alle Kader sollten einmal konkret sehen und miterleben, was mit einer richtigen Übungsbesprechung, einer Gefechtsführungsinstruktion (Kampf-

PRONTO KONTROLLE

- Auftrag verstanden ?
- Zweckmässige Lösung ?
- "Was machen Sie, wenn...?"

plan) und der Prontokontrolle («Was tun Sie, wenn ... passiert?») gemeint ist.

- Zwischen den Sequenzen sollte der Stoff im Lehrgespräch verarbeitet und vor allem auch praktisch geübt werden.

Produktionsablauf

Der Produktionsleiter, Major G. Schmid, fasste in einem aufschlussreichen Sonderbericht Entstehungsgeschichte, Erfahrungen, seine Erkenntnisse sowie jene des Regisseurs, Oblt Herbert Breitenmoser, ausführlich zusammen. Rückblickend zeigt sich darin, dass das erste Konzept bereits im April 1979 überarbeitet vorlag und im Juni 1979 die ersten Probeaufnahmen mit Video (U-Matic- $\frac{3}{4}$ -Zoll) im Grundkampfkurs gedreht werden konnten.

Dank der guten Zusammenarbeit mit Oberstlt i Gst L. Geiger (GA) konnten dann auch die Abspiegelgeräte für den KVK 80 sichergestellt werden. (Vermittlung AFD und Privatfirmen)

Gleichzeitig hatte man die Zusage der Firmen Grundig und Sony, der Armee die notwendigen Videorecorder und Monitore unentgeltlich zur Verfügung zu stellen. Ende 1979 war die Unterrichtseinheit mit den Richtzielen der einzelnen Sequenzen fertig formuliert. Anfang 1980 lagen die ersten Unterlagen für die Kursleiter (Drehbuch und Profikolien) im Entwurf vor. Im April 1980, bei winterlichen Verhältnissen, wurden schliesslich die Dreharbeiten auf dem Schiessplatz «Cholloch» abgeschlossen. Nun ging's Schlag auf Schlag weiter. Befehle wurden versandt, Sequenzen konnten im AFD geschnitten und vertont werden. Es folgten «Probeläufe». Nachdem die

Kdt rechtzeitig die Kursunterlagen für den Unterricht erhalten hatten, führten dann zwischen Oktober und Dezember 1980 alle WK-Gruppen die Unterrichtseinheit im KVK durch.

Wurde die Zielsetzung erreicht?

Das Urteil des Divisionskommandanten über die Unterrichtseinheit «Cholloch» spricht für sich:

«Die Div hat in ausbildungsmässiger und methodischer Hinsicht bei den 4 WK-Gruppen auf dem Gebiet der kleinen Gef-Ausbildung einen deutlichen Sprung nach vorn gemacht. Insbesondere die Uof sind durch die Lehreinheit besser motiviert worden und haben an Sicherheit in der Leitung und Führung gewonnen.

Die grosse Mehrzahl der Uof und Zfhr besprechen nun die Übungen im Lehrgespräch. Verglichen mit früher ist ein grosser Fortschritt zu vermerken, indem nun fast überall partizipative Übungsbesprechungen durchgeführt werden. Sdt denken mit und geben überlegte Antworten ab, sie werden zur Selbstbeurteilung gezwungen. Auch die Prontokontrolle wird als Führungsmittel in Ausb. und Gef-Einsatz dank der Unterrichtseinheit durchwegs besser angewendet. In etwas weniger deutlichem Masse zeigten sich die Erfolge bei der Gefechtsführungsinstruktion. Zfhr und Einh Kdt müssen hier den bevorstehenden Gef-Einsatz dem Wehrmann noch besser plausibel machen.

Allgemein brachte die Unterrichtseinheit «Cholloch» eine merkbare Verbesserung beim Arbeitsstil.

Es ist weitgehend der Lehreinheit zu verdanken, vor allem den konkreten Situationen (Video-Sequenzen), dass das Kader einen praktischen Einstieg in die Thematik fand. Die Lehreinheit war eine sehr gute Orientierungshilfe und man darf sagen, dass sie von allen Filmen, die in der F Div 6 hergestellt worden sind, eindeutig die effizienteste Unterrichtshilfe war.»

Erziehung zur Selbständigkeit

Von Oberst i Gst Jacques Stäubli

Einführung

Einer deutschen Arbeit über Menschenführung entnehmen wir u. a. über israelische Erfahrungen «... von der Schulung des Mitdenkens und der Mitverantwortung im Gefechtshandeln hängt die Fähigkeit zur blitzschnellen und treffenden Reaktion in Kampfpsi-

tuationen ab ... Ein anderes Kennzeichen war das hohe Mass an Flexibilität und Mobilität von Kleingruppen wie auch von Grossverbänden. Es fragt sich, ob Flexibilität und Mobilität einer Armee möglich sind, wenn diese stark bürokratisiert und formalisiert ist ... Hoch rangiert die Bewährung demokratischer Verhaltensweisen in Gruppe und Team sowie die Motivation der Solidarität.»

In einem Bericht über einen Ergänzungskurs (Spiegel Nr. 10/81) beschreibt ein Korrespondent sein Diensterlebnis wie folgt: «Ich habe mich im Dienst prächtig erholt. Denn es ist nicht zu leugnen: Die Trennung vom Alltag, die Verantwortungslosigkeit durch Fremdbestimmung, die frische Luft und das Ausschalten des Denkapparates machen die Truppenübung, je älter der Soldat wird, zum Jungbrunnen – traurig, aber wahr.

Die Wertschaft ... beschert die Armee also nicht nur Schutz und Schirm, sondern auch staatlich überwachte Erholungswochen für die Werktätigen ...»

Vor uns sind zwei gegenläufige Ideen. Beide entstammen dieser Zeit. Die eine klingt eher hoffnungsvoll, die andere stimmt nachdenklich. Unverantwortlich scheint mir, würde die zweite Stimme einfach abgetan. Ich denke, es ist sehr viel drin, vorausgesetzt, wir sind bereit darauf einzutreten. Und so sind wir denn mittendrin in der Problematik der Erziehung zur Selbständigkeit.

Dienstreglement 80 und Selbständigkeit

Die «Halbwertszeit» eines schweizerischen Dienstreglements liegt bei dreissig Jahren. Das heisst also, dass die Grundideen etwa zwei bis drei Soldatengenerationen formen und ansprechen sollten. Das Erscheinen eines neuen Dienstreglements umfasst u. a. auch die Möglichkeit, Impulse in einer bestimmten Richtung zu geben. Es versteht sich von selbst, dass diese Ideen nicht dem luftleeren Raum entstammen sollten. Die Grundsätze für die Erziehung, Führung und den Dienstbetrieb einer Milizarmee innerhalb eines demokratischen Staates müssen sich orientieren an Tradition, Technik, Stand der Ausrüstung und Organisation sowie auch an den Erkenntnissen aus Praxis, Forschung, Wissenschaft und Lehre. Dass das Resultat immer ein Kompromiss sein wird, liegt auf der Hand. Doch meine ich, dass solche Kompromisse wesentliche Stärken unseres Systems sind. Voraussetzung ist, dass möglichst viele bereit sind, sich hinter solche mittelmässige Lösungen zu stellen.

Im Zusammenhang mit dem Dienstreglement 80 wurde der **initiative, selbständige, eigenverantwortliche Bürger-Soldat** lanciert. Eine Folge davon ist die **Erziehung und Förderung der Selbständigkeit jedes einzelnen Wehrmannes**.

Dieses hohe, zeitgemässe Ideal fordert sehr viel Einsicht und Verständnis, aber auch Veränderungen auf allen Stufen, vorab bei den Chefs, aber ebenso vom einzelnen Wehrmann.

Welche Bereiche werden durch die Idee der Selbständigkeit tangiert?

Reden wir vom Begriff Selbständigkeit, so schwingen gleichzeitig eine Anzahl weiterer Begriffe mit. Es sind dies Ideen, Auffassungen und Haltungen, die miteinander verknüpft sind.

Selbständigkeit hat mit **Persönlichkeit** etwas zu tun, mit mündigen Bürgern, die den ihnen zugewiesenen Freiraum nutzen und ausfüllen, die neben ihrem persönlichen Interesse gleichzeitig auch das Gesamtinteresse akzeptieren. Ich meine, unsere Milizarmee braucht möglichst viele Persönlichkeiten, und dies **auf allen Stufen**.

Wieviel Persönlichkeit verträgt nun unser System Armee? Hier muss sich ein Prozess anbahnen, da diese Frage nie endgültig beantwortet werden kann und auch nicht soll, hier muss immer neu und dauernd um einen gegenseitig annehmbaren Konsens gerungen werden.

Im Zusammenhang mit der Persönlichkeit steht das **Menschenbild**. Dieses ist in zweifacher Weise wirksam. Erstens, als das Menschenbild unseres Staates. Hier spielen geschriebene und ungeschriebene Grundsätze eine Rolle. Ich denke, dass von seiten des Staates her folgende Grundsätze zutreffen dürften:

- Wahrung der Menschenwürde aufgrund der verschiedenen Rechte der Bundesverfassung;
- Vertrauen, Zutrauen und Achtung gegenüber jedem Einzelnen;
- Information (sachlich, umfassend und zeitgerecht);
- Mitverantwortung für jeden, jedoch stufengerecht;
- Handlungsspielraum (stufengerechte Delegation);
- Erfolgs-, nicht nur Misserfolgsbeteiligung.

Es steht ausser Zweifel, die angeführten Forderungen sind sehr hoch; gerade deshalb meine ich, sind sie anzustreben. Dabei muss gleichzeitig mit Nachdruck darauf hingewiesen werden, es ist nicht sinnvoll, nur einen der Grundsätze schwerpunktartig zu betonen. Alle sind miteinander verknüpft,

und sie sind deshalb in **allen Bereichen** zu fordern.

Der zweite Bereich, in dem das Menschenbild enorm zum Tragen kommt, ist der der zwischenmenschlichen Situation. Es spielt eine sehr grosse Rolle, was **die einzelnen Chefs und jeder Wehrmann für ein Menschenbild haben**. Wer bin ich und wer sind die andern? Hierher gehört u. a. der ganze Bereich der Menschenführung. Was zusätzlich, mit sehr viel Hoffnung auf Erfolg an die Hand genommen werden müsste, ist die **Persönlichkeitsbildung des Einzelnen**.

Gehorsam ist ein weiterer Begriff, der zu Selbständigkeit führt. Überordnung, Einordnung und Unterordnung sind Selbstverständlichkeiten eines strukturierten Systems. Dazu gehört auch Befehl und Ausführung. Gehorsam muss aber auch Grenzen kennen. Selbständige Persönlichkeiten sind nicht bereit, blind zu gehorchen, sie sind aber bereit, **sehend und bejahend zu gehorchen**. Die Art und Weise der Ausbildung und deren praktische Anwendung sind Grundpfeiler eines solchen Gehorsams. Hier wird versucht, durch Information, Erläuterung und Darstellung zu überzeugen. Der Begriff **Verantwortung** ist wohl einer der meist strapaziertesten Ideen. Selbständigkeit hat mit Verantwortung sehr viel zu tun. Überall dort, wo gefordert wird, etwas selbst tun zu dürfen (nach eigenen Ideen, Vorstellungen), folgt zwingend auch die Verantwortung, die als Folge daraus, übernommen werden muss. Verantwortung tragen heisst in diesem Zusammenhang, **Einstehen für sein Verhalten, und zwar für das, was unternommen und für das, was unterlassen wurde**. Hier stellt sich dann die Frage, wem gegenüber Rechenschaft zu geben ist.

Im Bereich der Aufteilung der Verantwortungen ist noch einiges zu klären. Nach welchen Grundsätzen werden Verantwortungen aufgeteilt? Wer ist für was verantwortlich? Im Bereiche der Führungslehre geistern verschiedene Wortkombinationen mit Verantwortung herum. Wir reden etwa von Teil- und Gesamtverantwortung, von Handlungs- und Entscheidungsverantwortung, von persönlicher und technischer Verantwortung, von alleiniger Verantwortung u. s. f.

Das Dienstreglement enthält die Begriffe:

- Verantwortung des Kommandanten (DR 223.6)
- Verantwortung des Einzelnen (DR 292.1)
- Verantwortung des Feldweibels (DR 292.2)

Unser Militärrecht kennt zusätzlich die «Verantwortung aus dem Dienstverhältnis».

Die bis jetzt angeführten Begriffe

bewegen sich mehr oder weniger im Rahmen des bereits üblichen und teilweise sehr gut praktizierten. Zur Selbständigkeit gehören aber auch **Initiative, Kreativität, Eigenständigkeit und Freiraum für jeden Einzelnen**. Eine Sachaufgabe auf eigene Art anzugehen und entsprechend zu strukturieren, sind praktische Möglichkeiten. Dort wo Tätigkeiten durch die Technik vorgeschrieben sind, ist wenig oder kein Freiraum vorhanden, hier gilt vor allem sachlogischer Vollzug. In diesen Bereichen ist auch **Drill als Ausbildungsform am Platze**. Dort wo nun aber die technischen Teilbereiche zu einem sinnvollen Ganzen zusammengefügt werden müssen, ist der Ort der selbständig handelnden Einzelpersönlichkeit.

Eine der hier auftauchenden Fragen ist, **welcher Stufe nun der Freiraum zu steht**. Je technisierter ein System ist, um so mehr muss nach unten delegiert werden. Jeder Wehrmann muss einen auf ihn abgestimmten Raum für Initiative, Kreativität und Eigenständigkeit haben. Nur so kann die Identifikation des Einzelnen mit der Aufgabe erfolgen. Selbständige Persönlichkeiten fordern, **dass sie jemand sein dürfen**. Dieser Komplex fordert von uns viel Umdenken und Veränderung, vor allem beim Kader, aber auch bei den Wehrmännern.

Schwierigkeiten bei der Erziehung zur Selbständigkeit

Dass eine neue Idee per Rundschreiben in die Realität umgesetzt werden kann, glaubt sehr wahrscheinlich kein denkender Mensch. Trotzdem, wir sind sehr oft ganz nah an dieser Fehlüberlegung. Eine neue Idee einführen heisst, **eine Veränderung durchführen**. Von diesem Ansatz her erkennt man auch sogleich das Problematische dieses Unterfangens.

Jede Veränderung erzeugt **Angst**, und zwar berechtigt Angst. Die Frage ist immer, wo stehe ich nach der Veränderung? Welches ist mein Standort, mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen? Und wo stehen die Andern? Bestehe ich auch im neuen Gefüge? Neben dieser Angst vor Veränderung treten auch ganz banale Schwierigkeiten auf. **Die neue Idee ist nicht bekannt**. Die Einzelnen wurden nicht informiert und ausgebildet oder nur unzureichend. Es stellt sich die Frage, ob Pressekonferenzen, Tonbildschauen und eine bis mehrere Stunden Einführung genügen für die Einführung einer neuen Idee, ich meine nein. Eine weitere Schwierigkeit ist, dass das neue Konzept **nicht oder nur teilweise akzeptiert** wird. Was nicht angenommen ist, wird nicht umge-

setzt. Dies ist ein psychologisches Problem, kein Problem von Befehl und Gehorsam.

Methodische Schwierigkeiten sind weitere Hinweise, wieso bestimmte Ideen nur mangelhaft in den Alltag umgesetzt werden. Die Ideen müssen praktikabel präsentiert werden, nicht theoretisch abstrakt. Das Umsetzen im Alltag ist enorm schwieriger, reden oder schreiben darüber ist einfach.

Die Idee vom Kurzschluss

Ein häufiger Führungsfehler ist der «Kurzschluss». Dabei wird aus verschiedenen Gründen verhindert, dass Fehler gemacht werden dürfen. Meist wird von der Idee her argumentiert, dass allein das momentane Resultat entscheidend sei. Dass **der Weg zum Ziel** unter Umständen ebenso wichtig ist, wird dabei übersehen. Durch Kurzschluss werden eventuell auftretende Probleme, Unklarheiten, Mängel, Risiken kurzgeschlossen. Dabei werden untergeordneten Chefs wesentliche Übungsfelder und Möglichkeiten, sich zu entwickeln und zu bestätigen, vorenthalten. Kurzschlüsse entstehen oft aus **Angst vor Fehlern, wenig Zu- und Vertrauen zu andern**, oft auch aus **Unkenntnis und Nachlässigkeit**. Durch Kurzschluss wird auch die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit verhindert. Kurzschluss ist aus dieser Sicht ein Missbrauch von Macht und Autorität, solche Kurzschlüsse sind Führungsfehler von Vorgesetzten.

Weitere Führungsfehler von Vorgesetzten, die die Entwicklung der Selbständigkeit verhindern.

- Mangel an Kontakt und Distanz zu den Unterstellten, vor allem all die Kleinformen des täglichen persönlichen Umgangs,
- Mangel an Umsicht und Überlegenheit, beispielsweise: Überbetonen der Formen,
- Sympathie und Antipathie, Problematik der Führerpersönlichkeit,
- Angst vor Fehlern,
- Über- oder Unterforderung,
- Überbetonung methodischer Hilfen (Methodik als Ziel, Monotonie, ungeschickter Einsatz von Hilfen: Audiovision, Lernziele.)

Schwierigkeiten bei Unterstellten

Die Persönlichkeitsstruktur, aber auch die Erwartungshaltung können des öftern auch bei Unterstellten die angestrebte Selbständigkeit in Frage stellen. In diese Kategorie gehören

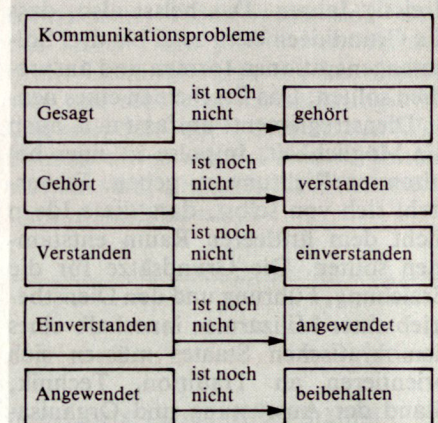
- Erziehungsschwierigkeiten
- Mangel an Sozialisationsfähigkeit
- «Einzelkinderprobleme»
- «Demokratisierung» (Gruppenideologie, Mehrheitsprobleme).

Grenzen der Erziehung zur Selbständigkeit

Selbständigkeit für jeden Einzelnen ist anstrebenswert. Im selben Atemzug muss betont werden, **Selbständigkeit hat auch eindeutige Grenzen**. Ist Selbständigkeit nur Selbstzweck, so wäre sie nicht anzustreben. Dort wo die Funktionsfähigkeit und die Zusammenarbeit einer Organisation gefährdet sind, ist eine weitere Grenze. Dort wo der Einzelne nicht kann oder noch nicht kann, nicht will oder noch nicht will, sind **momentane Grenzen**.

Zusammenfassung

Wir haben versucht, einige Gedanken und Anregungen zur Erziehung zur Selbständigkeit aufzuzeigen. Neben den grundsätzlichen Ideen sind auch eine Anzahl praktischer Punkte von Bedeutung. Der selbständige, initiative, eigenverantwortliche Bürgersoldat ist eine notwendige zeitgemässe Idee, hinter die wir uns sehr gut stellen können und wollen. Um dies zu verwirklichen, muss ständig gearbeitet werden. Einmalige Anstrengungen sind wenig oder kaum wirksam. Erfolge treten ein, wenn wir uns hinter die Idee stellen, bei der Umsetzung aber auch die psychologischen und methodischen Probleme nicht ausser acht lassen.



Als weitere Anregung sei eine Weisung zum Thema angeführt – sie enthält eine Anzahl praktischer Hinweise. Für mich gilt als Grundsatz: So streng wie möglich – so menschlich wie möglich.

Weisungen für die Erziehung zur Selbständigkeit

1 Allgemeines

Das Ziel der Ausbildung ist u. a. **der initiative, selbständige Wehrmann**. Zur Selbständigkeit gehört auch die Verantwortung, und zwar die stufengerechte Verantwortung. Die im DR 80 festgelegten Grundsätze müssen Gegenstand **jederzeit praktizierter Führungstätigkeit** aller Stufen sein. Es liegt nicht im Ermessen einzelner Führungsstufen, das herauszunehmen, was momentan angenehm oder angepasst scheint.

2 Ausbildung

Für das Erreichen der Selbständigkeit kommt der **Art und Weise**, wie Ausbildung betrieben wird, entscheidende Bedeutung zu. Die Ausbildung hat sich an **erwachsene, junge Staatsbürger** zu richten. Umgangston, Anspruchsniveau und Dienstbetrieb haben sich an diesem Leitbild zu orientieren. Die militärische Ausbildung soll zur Heranbildung von Persönlichkeiten beitragen. Dies bedingt, dass durch die Ausbildung **vor allem positive Erlebnisse** vermittelt werden. Klare, eindeutige Forderungen - nicht Unter- und auch nicht Überforderung - sind ein möglicher Weg.

Drill ist ein unabdingbares Mittel einer technischen Organisation. Daneben muss aber auch der Initiative und der Befriedigung der Neugier des Einzelnen genügend Raum gegeben werden. Aufgabe aller Kader ist es, dafür zu sorgen, dass in ihrem Bereich diese Gedanken in Realität umgesetzt werden.

Dazu gehören:

- Organisation des Dienstbetriebes,
- Organisation der Ausbildung,
- Bestimmen des «Betriebsklimas» und der zwischenmenschlichen Beziehungen,
- Erreichen von bestimmten Verhalten und Fertigkeiten.

3 Verantwortung

3.1 Allgemeines

Entsprechend der Zielsetzung, selbständige Wehrmänner auf allen Stufen heranzubilden, wird auch die Verantwortung zugewiesen. Verantwortlich sein für etwas bedeutet: **Für sein Verhalten einstehen, und zwar für das, was unternommen und für das, was unterlassen wurde.**

Bevor ein Wehrmann für etwas verantwortlich gemacht werden darf, muss er informiert und, soweit notwendig und möglich, instruiert werden. Dabei sind Zusammenhänge, wesentliche Punkte, Fertigkeiten usw. zu erläutern. Nach der «Instruktion» ist **eindeutig festzulegen**, dass ab jetzt die entsprechende Verantwortung beim Einzelnen liegt. Alsdann ist **konsequent zu fordern**, und zwar ohne Kompromisse. Verstöße sind zu ahnden; Verstöße sind Disziplinerstöße.

3.2 Verantwortung des Einzelnen

Jeder Wehrmann - er ist mündiger Staatsbürger - ist für sein Verhalten (Betragen, Tun und Lassen) verantwortlich.

Im DR Ziffer 292 ist festgelegt, dass jeder Einzelne für die Vollständigkeit, Wartung und Einsatzbereitschaft seiner Ausrüstung (inkl. abgegebenes Korpsmaterial) verantwortlich ist.

3.3 Verantwortung der Kader

Für die Kader kommt zusätzlich noch die Chefverantwortung dazu. Das heisst, dass die Dienstgewalt verantwortungsbewusst gebraucht wird. Missbräuche der Dienstgewalt sind verantwortungslos. Auch Unterlassungen sind Missbräuche. Zur Verantwortung der Kader gehört es, dass sie ihre Leute - ausbilden, informieren, fördern, fordern und führen.

Die Vorgesetzten sind **nicht für alles**, was ihre Wehrmänner tun, verantwortlich.

4 Kommandoordnung

Der entscheidende Artikel, DR Artikel 214 umschreibt Sinn und Zweck der Kommandoordnung. Das dauernde Bemühen um eine klare Kommandoordnung muss eine der vordringlichsten Aufgaben aller Kader sein. Dabei ist zu beachten und zu akzeptieren, dass man **sehr oft nur Ranghöherer** ist und demzufolge **keine Kommandogewalt** besitzt (DR 217).

5 Verantwortung aus dem Dienstverhältnis

In Punkt 3 wurden einige Erwägungen zur Verantwortung aufgezeigt. Dabei wurde ausgeführt, dass es um ein «Geradestehen» für sein Verhalten geht. Der Einzelne hat sich, seinen Leuten, seinen Vorgesetzten und auch dem Staat «Antwort» zu geben. Die beste Antwort ist, dass das gewünschte Verhalten gezeigt wird. Bei Missverhalten sind Sanktionen vorgesehen:

- Erzieherische Massnahmen (DR 268)
- Disziplinarische Massnahmen (DR 310 bis 312)
- Militärgerichtliche Massnahmen
- Vermögensrechtliche Haftung (DR 293, MO 25/26, VR 488 ff.)

Damit, wenn möglich, nicht zu Sanktionen gegriffen werden muss, ist es unumgänglich, dass die Ausbildung und der ganze Dienstbetrieb im Sinne dieser Weisung durchgeführt wird.

6 Missbrauch der Dienstgewalt

Die Angehörigen der Armee sind zu Gehorsam gegenüber den Vorgesetzten verpflichtet, und zwar auch dann, wenn sie den Sinn und Zweck einzelner Befehle nicht zu erkennen vermögen (DR 208 und DR 211). Dies ist notwendig. Um dies zu ermöglichen, wurde die Dienstgewalt legalisiert. Auf der anderen Seite ist es jedoch ebenso notwendig, dass der einzelne Wehrmann vor Willkür geschützt wird. Dies geschieht auf der einen Seite durch eine Reihe jedem Wehrmann zustehender Rechte:

- die politischen Rechte (DR 243)
- die allgemeinen Rechte (DR 244)

Auf der andern Seite sind im MStG eine Anzahl Straftatbestände im Kapitel «Missbrauch der Dienstgewalt» aufgeführt:

- Missbrauch der Befehlsgewalt (66)
- Unterdrückung einer Klage/Beschwerde (68)
- Befehlsanpassung (69)
- Gefährdung eines Untergebenen (70)
- Tötlichkeiten, Drohungen (71)

7 Strafkompetenzen von Kadern

In unserer Armee gilt, dass der Einheitskommandant der alleinige Inhaber von Strafkompetenzen gegenüber den Angehörigen seiner Einheit ist (DR 323.1.). Dies gilt auch für die Handhabung erzieherischer Massnahmen (DR 268).

- Ausbildung ausserhalb der Arbeitszeit
 - zusätzliche Arbeit für Nachlässige und Arbeitsscheue.
- Alle übrigen Kader (Grfhr, Fw, Zfhr) haben **keine** Strafgewalt. Die Mittel der Kader liegen in der sauberen, durchdachten Organisation des Dienstbetriebes und der Ausbildung. Vorbild, Persönlichkeit, fachliches Können und Zusammenhalt sind dabei ausschlaggebend. DR 220.4. verlangt in diesem Zusammenhang das Durchsetzen von Befehlen und Vorschriften als Kaderpflicht.

Gegenüber Wehrmännern, die nicht bereit sind, diese Forderungen zu akzeptieren, ist gemäss DR 329.1. (Meldung an den Vorgesetzten) zu verfahren. Die Behandlung dieser Meldungen ist eine dienstliche Pflicht aller Vorgesetzten (eine «Musspflicht» und keine «Kannpflicht»).

Der Einheitskommandant hat gemäss DR 307 drei Möglichkeiten zur Erledigung. Eine wesentliche Forderung an alle ist, **saubere, eindeutige Situationen** in allen Fällen zu schaffen. Dies beginnt bei der Kdo Ordnung, geht über die Befehlsgebung, den Dienstbetrieb, bis zum eigenen Verhalten. Willkürlichkeiten haben in unserer Armee keinen Raum. In kritischen Situationen sollte versucht werden, Probleme vor allem sachlich und nicht als persönliche Angriffe anzugehen.

8 Materialdienst

Ein weiterer, wesentlicher Bereich ist der Materialdienst. Die heutigen Menschen entstammen einer Wegwerfgesellschaft. Das Verhalten und die Mentalität entsprechen nicht der in der Armee zu praktizierenden Materialdisziplin. Die Ausbildung im Materialdienst ist demzufolge **ein Umlernen** -, das enorm schwieriger ist wie ein Neulernen. In den Kapiteln 3 bis 5 wurde bereits Grundsätzliches ausgeführt. Zum Materialdienst gehört die vorbeugende Materialerhaltung:

- Bedienung des Materials
- Einsatz des Materials
- Parkdienste am Material
- Ablauf der Instandstellung
- Informationsfluss (Feststellung - Meldung).

Bei der Durchführung des Mat D sind folgende Punkte zu beachten:

- Klare Kdo Ordnung und klare Verantwortung (DR 214.2.)
 - Leitung des Inneren Dienstes und des Mat D durch Fw (DR 228.6.)
 - Organisation des Inneren Dienstes (DR 291)
- Ausbildung des Einzelnen, selbständige Arbeit, Stichproben und Kontrollen.
- Verantwortung des Einzelnen, des Fw, des Kadern des Kp Kdt (DR 292)
 - sofortige Meldepflicht bei Verlust oder Beschädigung von Mat (VA 524.1 m)
 - Haftung bei vorsätzlicher oder grobfahrlässiger Beschädigung/Verlust (DR 293)
 - Missbrauch und Verschleuderung von Material (MStG 73)
 - Nichtbefolgen von Dienstvorschriften (MStG 72)

9 Dienstbetrieb

Der Dienstbetrieb richtet sich an selbständige, mündige Wehrmänner. Er soll **funktional**, überlegt und zweckmässig organisiert, durchgeführt und erlebt werden. Der Dienstbetrieb ist **Hilfsmittel** und nicht Hauptzweck (DR 269). Im Dienstbetrieb sind sinngemässe Überlegungen massgebend wie in der Ausbildung. Willkürlichkeiten, Inkonsequenzen sind auch hier kontraproduktiv.

10 Kontrollen/Arbeitstechnik

Kontrollen gehören zu jeder Führertätigkeit. Aufträge/Befehle sind erst ausgeführt, wenn Kontrollen mit entsprechenden Korrekturen durchgeführt sind. Kein System hat einen Wirkungsgrad 1. Kontrollen sollen, soweit möglich, in Form von Erfolgskontrollen und positiven Verstärkungen durchgeführt werden. Dies ermöglicht vor allem eine Entwicklung der Wehrmänner in Richtung Selbständigkeit und Persönlichkeit. Derselbe Sachverhalt kann sowohl positiv als auch negativ angegangen werden (halbvolleres oder halbleeres Glas). Die Auswirkungen auf die Betroffenen sind jedoch nicht gleich.

Kontrollieren erfordert Ziele, vor allem realistische, erreichbare Ziele. Utopische Wunschvorstellungen und «Sprüche» sind ungeeignet. Das Nutzen der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit ist ein Teil überlegter Arbeitstechnik. Das Kader wirkt vor allem durch

- Vorbild (Vormachen, Vorleben des Geforderten)
- Organisation der Ausbildung und des Einsatzes (Rapporte mit Kader, Zielsetzung, Kontrollen, Gespräche, eigenes Tun)
- Konstantes Dabeisein (Beobachten, Überlegen, Ergreifen, kreatives Wirken).

Die «Kaderbuchführung» (Ausbildungskontrollen, Zugführerheft usw.) sind brauchbare Hilfsmittel.

11 Militärischer Anstand

Im militärischen Anstand zeigt sich u. a. von welchem Menschenbild aus agiert wird. Der selbständige, mündige Wehrmann ist dabei brauchbares Modell. Das Betriebsklima und die Umgangsformen sind Ausdruck unseres Anstandes. Höflich sein, steht allen Wehrmännern an. Dazu gehören:

- konsequentes Anwenden unserer Formen (konsequent heisst nicht stur),
- gegenseitiges Achten und Akzeptieren,
- bestimmtes, angstfreies Verhalten im Umgang,
- Anstandsregeln beachten: (Sprache VA 545; Aufstehen, Verhalten, wenn Vorgesetzte im Gespräch, Rauchzeug, Hände aus Tasche, Mütze, Standort)

12 Schlussbemerkungen

Diese Weisungen sind Ergänzungen und Anregung zum DR. Deren Inhalt ist stets neu zu überdenken und situativ umzusetzen. Die Grundsätze des DR 80 sind dabei als Richtschnur zu beachten.