Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 161 (1995)

Heft: 2

Artikel: Leistungsorientierte Ausbildung

Autor: Heeb, Werner

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-63765

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

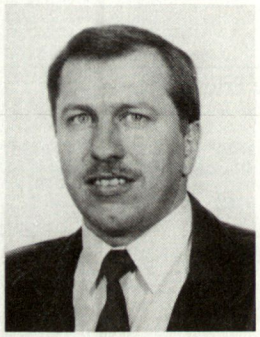
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Leistungsorientierte Ausbildung

Werner Heeb

«Eine zielgerichtete und effiziente Ausbildung ist die Grundbedingung für das Funktionieren einer modernen Armee. Dies wird durch die Einführung der Armee 95 mit ihren kürzeren Ausbildungszeiten noch verstärkt. Mit ihrem Ausbildungskonzept, das neue Ideen auf der Grundlage von mehr Eigenverantwortung einbringt, zeigt die Übermittlungsabteilung 12 einen vielversprechenden Weg auf: die Motivation der Wehrmänner ist erstaunlich und das Ausbildungsresultat in den letzten Kursen deutlich besser.»

Divisionär Peter Näf
Kommandant Gebirgsdivision 12
(bis Ende 94)



Werner Heeb,
Major i Gst, Kdt Uem Abt 12;
Ringstrasse 4, 9314 Steinebrunn.

Ausgangslage

Mit der Einführung der «Armee 95» wird der Wiederholungskurs (WK) für die Übermittlungstruppen von jährlich drei auf zwei Wochen gekürzt. Dies hat direkte Auswirkung auf die Ausbildung im technischen und soldatischen Bereich. Weil die Übermittlung zu einem grossen Teil vom Funktionieren ganzer Verbundsysteme lebt, sind Übungen im Kompanie- und Abteilungsrahmen unerlässlich. Damit bleibt nur wenig Zeit für die individuelle Auffrischung der Kenntnisse des einzelnen. Der Ansatz der individuellen Ausbildung wurde in der Uem Abt 12 mit grossem Erfolg ausprobiert und ist auch für andere technische und kombattante Truppen denkbar.

Die technische und soldatische Ausbildung im WK der Uem Abt 21 erfolgte bis vor wenigen Jahren ausschliesslich im Rahmen der Kompanien auf Stufe Zug. Wie seit Jahren nicht anders geschehen, stellten die Zugführer für ihre Leute jeweils vordienstlich ein Ausbildungsprogramm zusammen und organisierten dessen Durchführung in Lektionen, die regelmässig von den Unteroffizieren gehalten werden sollten. Dabei wurde versucht, sich an die Vorgaben der Ausbildungsmethodik gemäss Reglement 51.18 zu halten. Nicht selten verhinderten jedoch verschiedene Gründe eine erfolgreiche Durchführung des Geplanten:

■ Die Ausbildung wurde bisweilen unter dem Druck neu eintreffender Aufträge zurückgeschnitten. Junge Zugführer, die diese Mechanismen noch nicht kannten, lernten schnell, dass Ausbildungs- und Lektionenpläne – obwohl konsequent gefordert und zumindest auf Vorhandensein kontrolliert – den Aufwand kaum wert waren.

■ Die Kontrollen durch Vorgesetzte erfolgten kaum je leistungsorientiert, sondern es wurden regelmässig die Vorbereitungen der Ausbilder, das Einrichten des Arbeitsplatzes sowie der allgemeine Eindruck beurteilt.

■ Weil in unserem Milizsystem Armeeangehörige mit unterschiedlichsten Vorkenntnissen in den WK einrückten, wurde beim Unterricht das Tempo des Langsamsten eingehalten. Auf diese Art waren auf Dauer weder die Schnellen noch die Langsamen gefordert. Die Ausbildung wurde zum Leerlauf.

■ In aller Regel wurde die Ausbildungsmethodik aus den Schulen in den WK übernommen. In einem WK kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Anlernen und Festigung nur bedingt notwendig sind. So schnell als möglich soll daher in die Anwendungsstufe übergegangen werden.

■ Zwar wurden regelmässig messbare Ziele von Lektionen definiert, deren konsequente Messung jedoch vernachlässigt.

■ Die Ausbildung der Kader bezüglich Menschenführung kam in aller Regel zu kurz. Einzelnen initiativen Kompaniekommandanten ist es zu verdanken, dass eine technische Entscheidungs- und Führungsausbildung durchgeführt wurde.

Diese Situation führte dazu, dass nahezu alle Beteiligten die individuelle Ausbildung als unbefriedigend empfanden und die Lernerfolge oft weit unter dem Optimum lagen.

Erster Schritt: die Befragung

Erste Ansätze eines frischen Windes zeigten sich im Jahre 1991 im Bereich der Sofortausbildung, als in der Uem Kp II/12 eine Befragung (Vollerhebung) unter den Kompanieangehörigen den Erfolg der Sofortausbildung aus deren Sicht im Rahmen der Kriegsmobilmachungsübung ermitteln sollte. Resultat: Es konnte festgestellt werden, dass die Armeeangehörigen ihren eigenen Lernerfolg während der Sofortausbildung als recht gut einstuften, die Organisation der Kriegsmobilmachung (KMob) jedoch als ineffizient beurteilten. Ausserdem wurde aufgedeckt, dass sämtliche Motorfahrer die Sofortausbildung nicht durchlaufen hatten. Natürlich hätte man dies auch ohne Befragung merken können, aber im Grunde kümmerte sich niemand wirklich um das Problem, weil die Bereitschafts-

zeiten im Kompanieverband regelmässig erreicht wurden, das Gesamtbild der Kompanie also stimmte. Die Offiziere der Kompanie nahmen diese Ergebnisse jedoch zum Anlass, eine neue Organisation der KMob aufzubauen, die nicht nur die Einhaltung der Bereitschaftszeiten, sondern auch eine umfassende und befriedigende Ausbildung gewährleisten sollte.

Diese erste Zelle eines Ausbildungscontrollings blieb vorerst innerhalb der Kompanie, bis in der Vorbereitungsphase für den WK 1993 eine neue, inoffizielle Stelle im Stab der Uem Abt 12 geschaffen wurde: die Funktion des Ausbildungsoffiziers. Dieser erhielt den Auftrag, eine Analyse der gegenwärtigen Ausbildungssituation vorzunehmen und ein neues Konzept auf Stufe Abteilung zu erstellen. Er wurde damit zum Controller und Berater in Sachen Ausbildung.

Ziel des Konzeptes war, die Ausbildung vermehrt leistungsorientiert zu gestalten und Anreize zu schaffen, um sich selbständig auf den notwendigen Ausbildungsstand zu bringen. Gleichzeitig sollten die Vorbereitungsarbeiten zentral koordiniert werden, um die bis anhin bestehenden, ineffizienten Überschneidungen (die gleiche Lektion wurde von bis zu vier Offizieren gleichzeitig vorbereitet!) zu vermeiden.

Ausbildungskonzept

Mit Hilfe aller Kader wurde das neue Ausbildungskonzept in der Uem Abt 12 für den WK 1993 erstmals zusammengestellt und versuchsweise eingeführt. Es betraf die Ausbildung, die Zusammenarbeit und die «Kultur» der Abteilung insgesamt. Das Konzept wurde für den WK 1994 weiter ausgebaut und verfeinert, so dass nach Abschluss des WK mit Bestimmtheit gesagt werden konnte, dass es für die Ausbildung unter «Armee 95» tauglich ist.

Grundsätzlich gilt:

■ In der ganzen Abteilung werden für die Ausbildung messbare Leistungsnormen vorgegeben. Der Wehrmann übt selbständig an vorhandenen Geräten. Insofern gleicht der Ausbildungsplatz einem Kraftraum. Im Gegensatz zu einer Drill- oder Testpiste im Sinne des Reglementes «Ausbildungsmethodik» werden keine Verweildauern an den Posten und keine fixe Anzahl Wiederholungen vorgegeben. Wer sein Ziel erreicht sieht, ruft einen Unteroffizier oder Offizier, legt die Prüfung ab und verschiebt sich zum nächsten freien Gerät oder schaltet selbständig eine Pause ein. Die Erfüllung der Norm wird zentral erfasst.

■ Für jeden Tag wird ein Tagesziel formuliert. Wer das Tagesziel erreicht hat, wird in den Ausgang entlassen, die anderen üben weiter (prinzipiell tägliche Abendarbeit).

■ Parallel zur Ausbildung der Wehrmänner findet eine Führungsausbildung für alle Kader statt, die durch den Ausbildungsoffizier durchgeführt wird. Ziel ist, die eigenen Führungseigenschaften zu hinterfragen und zu verbessern. Dabei kommen durchwegs Themen zur Sprache, die auch für die zivile Führung von Bedeutung sind.

■ Neu werden für die Zeit der individuellen Ausbildung die Funktionen der Ausbildungszugführer und der Kampfzugführer geschaffen. Die Ausbildungszugführer sind für die fachliche Ausbildung ihrer Einheiten verantwortlich. Diese wird teilweise gemeinsam durchgeführt, koordiniert und durch Spezialisten (Systemoffiziere) aus dem Stab unterstützt. Den Kampfzugführern bleibt somit mehr Zeit für die Vorbereitung der allgemeinen soldatischen Ausbildung, für die sie neben ihrer traditionellen Rolle als Zugführer verantwortlich zeichnen.

In die Verfeinerung des Konzeptes wurden von Anfang an sowohl die Kompaniekommandanten als auch die Offiziere und Unteroffiziere mit einbezogen. Die Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten der zuständigen Zugführer in der Konzepterarbeitung waren und bleiben ausserordentlich gross und bewusst informell. Auch in der Armee müssen heute moderne Ansätze der Organisationsentwicklung berücksichtigt und die Fähigkeit aller Beteiligten in Entwicklungsprozesse eingebunden werden.

Zur Anwendung des Konzeptes wurde ein Leitfaden entwickelt, der neben grundsätzlichen Bemerkungen zur Ausbildungsgestaltung auch die Rolle der Ausbilder und den Sinn und Zweck von Leistungsstandards beschreibt. In einem zweiten Teil werden über hundertvierzig Leistungsstandards aufgeführt, welche für die Uem Abt 12 gültig sind. Sie decken das gesamte Leistungsspektrum der Angehörigen der Abteilung ab und sind ausgetestet.

Selbständigkeit und Leistungsorientierung

Armeeangehörige sind erwachsene Menschen und in der Regel bereit, gute Leistungen zu erbringen. Die Ausbildung hat demnach die Selbständigkeit des einzelnen bestmöglich zu fördern. Gleichzeitig ist der Erfolg des einzelnen an seiner Leistung zu messen.

Auf Unterricht im klassischen Sinne wird verzichtet. Da viele Fähigkeiten lediglich aufgefrischt werden müssen, werden sie selbständig geübt. Erst wenn die vorgegebenen Zeiten für bestimmte Leistungseinheiten (Leistungsstandards) erreicht werden, testet und bestätigt der Unteroffizier oder Offizier die Erfüllung. Dies bedingt eine Übungsanlage, an der alle Wehrmänner gleichzeitig an verschiedenen Geräten oder Aufgaben trainieren können. Der Wechsel zu anderen «Posten» erfolgt selbständig nach individuellem Bedarf: An Posten, die Gruppenleistungen messen, bilden sich die Gruppen selbständig. Dabei sollten Leistungsgruppen vermieden werden, um einer Ausgrenzung von schwächeren Armeeangehörigen entgegenzuwirken.

Der Grundsatz «Wer eine Leistungsnorm erfüllt hat, kann die Anlage verlassen», bedingt eine grosse Anzahl Veränderungen, die eine Vergrösserung der individuellen Freiheit bewirken. Ein fixer Termin für Arbeitsschluss besteht nicht mehr. Um die Eigenverantwortlichkeit der Wehrmänner zu betonen, wurde das Zimmerverlesen abgeschafft (mit ausserordentlich positiven Effekten!). Auch das Frühstück ist heute fakultativ.

Neue Rollen und Funktionen

Aus dem neuen Konzept ergibt sich eine neue Rollenverteilung zwischen Stab und Kompanien. Die Kompaniekommandanten sind für die Organisation der Ausbildung und deren Kontrolle verantwortlich. Eine neue, offiziell auf dieser Stufe nicht vorgesehene Funktion ist der Ausbildungsoffizier der Abteilung. Er koordiniert und kontrolliert die Ausbildung im WK, erfasst die erprobten Leistungsanforderungen und Standards für die Ausbildung und ist für die Führungsausbildung der Abteilung verantwortlich, soweit diese nicht durch die Kompaniekommandanten erfolgt.

	Traditionelle Ausbildung	Leistungsorientierte Ausbildung
Erfolgskriterium	Qualität der Lektion	Fähigkeiten und Kenntnisse der Pioniere
Rolle der Kader	Lehrer	Prüfungsexperte und Berater
Zeitaufwand der Kader	einmalige Vorbereitung, dann auf den betroffenen Lektionenleiter beschränkt	grosser Vorbereitungsaufwand bis Standards definiert; lange Präsenz im WK
Einsatz der Auszubildenden	schwierige Aktivierung, oft unbefriedigend	durch Individualisierung sind alle Pioniere aktiviert
Leistungsanreize für Wehrmänner	kaum vorhanden	Erreichung der Leistungsnormen als sportlicher Anreiz; frühes Abtreten in den Ausgang als «materieller» Anreiz
individuelle Freiheitsgrade	klein	gross
Kultur in der Abteilung	Misstrauenskultur mit hoher Befehls- und Kontrolldichte	Vertrauenskultur mit grosser Selbständigkeit
Zufriedenheit der Betroffenen	Kader und Pioniere sind nur beschränkt zufrieden	Kader und Pioniere sind vom Konzept begeistert

Abb. 1: Vergleiche der traditionellen mit der leistungsorientierten Ausbildung

Ebenfalls neu geschaffen wurden die Systemoffiziere der Abteilung. Sie sind für jeweils einen technischen Bereich fachlich verantwortlich und unterstützen sowohl die Zugführer als auch den Ausbildungsoffizier der Abteilung in der Umsetzung des Ausbildungskonzeptes.

Organisation für die Durchführung

Die Umsetzung des neues Ausbildungskonzeptes stellt einige Anforderungen an die Kader. Sie sind die Träger der Idee, da ohne konsequente Umsetzung auf allen Stufen das Konzept an Glaubwürdigkeit einbüssen kann. An die Gestaltung eines Postens bzw. Arbeitsplatzes sind beispielsweise besondere Anforderungen zu stellen. Jeder Arbeitsplatz ist so eingerichtet, dass die Armeeangehörigen ohne weitere Erklärungen die Aufgabenstellung begreifen, die Aufgabe üben und die Prüfungsbereitschaft beurteilen können.

Die vermehrte Selbständigkeit und Freiheit bedingt eine konsequentere Kontrolle der Leistungen und des Ausbildungsstandes. Aus diesem Grund ist eine Ausbildungskontrolle zu führen, die hohe Anforderungen an Transparenz und Zuverlässigkeit erfüllt.

Erfahrungen

In den beiden WK konnten in ausführlichen Gesprächen mit den Betroffenen aller Stufen detaillierte Erfahrungen gewonnen und ausgewertet werden, die stichwortartig wie folgt zusammengefasst werden können:

- Überdurchschnittliche Leistungsmotivation und Moral der Truppe.
- Überdurchschnittlich hoher allgemeiner Ausbildungsstand aller Wehrmänner nach kurzer Ausbildungszeit.
- Eigendynamik der Philosophie, die bei allen Beteiligten zu Kreativität in weiteren Anwendungsmöglichkeiten führte.
- Bedeutend höhere Ausbildungseffizienz durch die selbständige Arbeitseinteilung und grössere Freiheiten.
- Entgegen vieler Befürchtungen eine deutliche Verbesserung der Kameradschaft.

Das neue Konzept der leistungsorientierten Ausbildung hat sich für den WK bestens bewährt. Allerdings stellt es recht hohe Anforderungen an die Führungskräfte, die bei vermehrter Selbständigkeit der Wehrmänner in ihrer Funktion als Förderer und Unterstützer einerseits, als Prüfungsexperten andererseits fachlich und menschlich vor neue Herausforderungen gestellt werden. Die Motivation der Auszubildenden hat sich frappant gesteigert, und eine Kultur des Mitdenkens und der Selbständigkeit beginnt sich ausserordentlich positiv auszuwirken. ■

Schweizerische Gesellschaft für militärhistorische Studienreisen

Mitte Januar erscheint das neue GMS-Reiseprogramm 1995. Es enthält 7 eintägige Exkursionen sowie 16 mehrtägige Reisen auf interessante historische Kriegsschauplätze im In- und Ausland. Alle Reisen werden unter kundiger Führung auf der Basis ausführlicher Dokumentationen durchgeführt. Neben den militärgeschichtlichen Gesichtspunkten kommen auch die kulturellen und geographischen Aspekte voll zur Geltung.

Machen Sie mit!

Verlangen Sie kostenlos und unverbindlich das GMS-Reiseprogramm 1995!

Bestellschein

Ich ersuche um die kostenlose und unverbindliche Zustellung des neuen GMS-Reiseprogramms 1995.

Name: _____

Vorname: _____

Strasse/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

Bitte einsenden an:

Sekretariat GMS, c/o SKA/Xd
8070 Zürich, Telefon 01 461 05 04