Armeereform 95 als Ausbildungsreform

Autor(en): **Ammann, Eduard**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung**

Band (Jahr): **69 (1994)**

Heft 7

PDF erstellt am: **01.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-715045

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

5. Medientag des Ausbildungschefs der Armee

Armeereform 95 als Ausbildungsreform

Von Eduard Ammann, Bern

Seit 1992 führt der Ausbildungschef der Armee, Korpskommandant Jean-Rodolphe Christen, jährlich zweimal für die Bundeshauspresse, die militärische Fachpresse und die militärisch interessierten Medienvertreter und -vertreterinnen einen Medientag durch. Der *«Schweizer Soldat + MFD»* berichtete jeweils darüber.
An seinem 5. Medientag vom 11. April 1993 im Gebäude der Generaldirektion PTT *«Schönburg»* in Bern ging es um die Führungsbetreuung der Unteroffiziere, die Überprüfung des Führungsverhaltens auf allen Stufen und die Führungsweiterbildung der Offiziere. Alles in allem um die Ausbildung Armee 95.

KKdt **Jean-Rodolphe Christen** (links) mit dem Waffenchef der Artillerie, Div **Jean-Jules Couchepin,** im Gespräch.

Lernen am Modell und Vorbild

«Engagement und Herzblut» seien Stichwörter hinsichtlich der Ausbildung 95, stellte **Gerhard Steiner,** Professor für Psychologie an der Universität Basel und als Milizoffizier Mitglied der MWA (Militärwissenschaftliche Arbeitsgruppe) des Ausbildungschefs fest. Dies aus der lernpsychologischen Sicht. Es heisse für die Ausbildungsverantwortlichen aller Stufen, die eigenen Kräfte und Kompetenzen auf höchstem Niveau zu aktivieren und die eigene Persönlichkeit als Ausbildner und Chef zu exponieren.
Es sei, so Steiner, absolut richtig, auf der ersten Führungsstufe, beim Korporal, sehr viel in die Führungsausbildung zu investieren.
Davon werde auch mancher zivile Betrieb profitieren können.
So ergeben sich, nach dem Referenten, für den lernenden Wehrmann folgende Spielregeln, die zu beachten sind:

- Frustrationen ertragen: trotz Müdigkeit und Hunger eine Arbeit gut zu Ende führen
- verspürte Ablehnung durch andere ansprechen statt in sich hineinfressen
- mit körperlichen Anstrengungen richtig umgehen
- vor allem psychische Belastungen zu bewältigen wissen: Ärger loswerden, die eigene Tendenz zur Resignation korrigieren, sich zu verhalten wissen, wenn die eigene Meinung in Frage gestellt oder man ausgelacht wird
- sich über einen Erfolg freuen
- einen Misserfolg verkraften ...

Die wichtigste Form sei das **Lernen am Modell.** Die jungen Korporale hätten in ihrer eigenen RS ihre Korporale, Zugführer und Instruktoren als Modelle erlebt und sie würden sie beim Abverdienen wieder erleben. Steiner meinte, dass es aus diesem Grunde wichtig sei, dass die Ausbildung durch kompetente Modelle getragen werde, welche selber hohe soziale Kompetenzen aufweisen.
Man könne aber auch solche Modelle von Vorgesetzten und Ausbildnern mit Vätern oder älteren Brüdern vergleichen. Gerade die Väter-Forschung der letzten 10 bis 15 Jahre mache klar, welche Eigenschaften solche Modelle (ein Vaterbild oder das Bild eines ältern Bruders) haben.
Steiner schloss mit der Feststellung: *«Von solchen Modellen, Vaterbildern, Bildern von einem älteren Bruder, die beim Auszubildenden eine Resonanz auslösen, ist der junge Unteroffizier, aber auch der Absolvent einer höheren Führungsschule bereit zu lernen, vor allem wenn er erkennt, dass auch die Verantwortlichen Teil der «lernenden Institution Armee 95» sind. Es ist unsere Aufgabe, auf dieses Ziel hin zu arbeiten.»*

Führungsbetreuung durch Milizkader

Führungsbetreuung sei nach **Jürg Stadelmann** (Dr phil) von der Gruppe für Ausbildung ein Instrument, das seit 1990 entwickelt und in verschiedenen Schulen der Infanterie erprobt worden ist.
Führungsbetreuung wird ab 1.1.95 sukzessive in allen Rekrutenschulen der Infanterie eingeführt.
Führungsbetreuung heisst:

- Probleme des Führungsalltages mit einem psychologisch-pädagogisch geschulten Fachmann besprechen.
- Betreuer sind Milizoffiziere, die in der RS ihren WK leisten.
- Die Betreuer arbeiten eng mit den Instruktoren zusammen, sie sind den Instruktoren unterstellt.
- Grundlage: Videoaufnahmen, weil diese eine rasche und genaue Rückmeldung erlauben.
- Ziel: Praktische Lösungen erarbeiten und sofort umsetzen.

Dipl Ing ETHZ **Heiner Utz,** Gränichen, stellte das Projekt «Evaluation des Führungsverhaltens in den Schulen der Artillerie» vor.

Als Betreuer während 3 Wochen (statt WK) in der Inf RS 8 Luzern berichtete der **Miliz-Oblt Xaver Vogel** aus Menznau, der von zwei Unteroffizieren (Kpl Güdel und Kpl Haggenmüller) der gleichen RS begleitet war. Vogel ist von Beruf Sekundarschulleiter. Während dieser Zeit hätte er die Arbeit von Infanterie-Korporalen beobachtet, dh, sie im Umgang mit ihren Untergebenen auf Videofilmen festgehalten und die gefilmten Szenen mit den Korporalen angeschaut und besprochen. Vogel und seine beiden Unteroffiziere sind von der Nützlichkeit dieses Systems überzeugt.
Ab 1995 sollen in allen Infanterie-Rekrutenschulen solche Führungsbetreuer mit Video-Kameras während 3 Wochen auf allen Übungsplätzen tätig werden. Dies für alle Führungsstufen. Geeignete Wehrmänner, die sich hiezu eignen, würden noch gesucht.

Auch bei der Artillerie

Der Waffenchef der Artillerie, Divisionär **Jean-Jules Couchepin,** hat ein Projekt *«Evaluation des Führungsverhaltens in den Schulen der Artillerie»* in Auftrag gegeben. Echte Motivation von Menschen heisst, diese für voll zu nehmen, ihre Meinung – nicht ihr Meckern – anzuhören und notwendige Schlüsse daraus zu ziehen. Dies macht glaubwürdig, setzt Lei-

stungswillen und Leistungspotential frei und führt dazu, dass militärische Weiterbildung für Miliz- und Instruktionskader wieder attraktiv wird ...
Dieses Evaluationsverfahren soll jeder Stufe der Hierarchie (Miliz und Instruktion) aufgrund des *«Feedbacks»* der direkt untergebenen Stufe die Möglichkeit geben, Stärken und Schwächen des eigenen Führungsverhaltens aus der Optik der Betroffenen zu betrachten. Diesem Fremdbild wird das Eigenbild gegenüber gestellt. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die Eigeneinschätzung zu objektivieren und bestehende Schwachstellen kurzfristig auszugleichen.
Der Projektleiter, **Heiner Utz** aus Gränichen, sieht darin die Möglichkeit, dass nach einem gewissen System in den Schulen alle Untergebenen, vom Rekruten bis zum Obersten, ihre direkten Vorgesetzten beurteilen können. Dies geschehe nach einem gewissen Punktesystem, mit dem die Untergebenen ihre direkten Vorgesetzten qualifizieren.
Der Projektleiter war begleitet von vier Wehrmännern aus der Art RS 31 (Bière). Oblt Martin Zehnder, Batteriekommandant, Lt Patrick Martin, Zugführer, Cpl Cedric Jotterand und Sdt trm Etienne Billaud, die sich ebenfalls zum System äusserten.
Utz konnte nach seinen Erfahrungen im Sommer 1993 und Frühjahr 1994 folgendes festhalten:

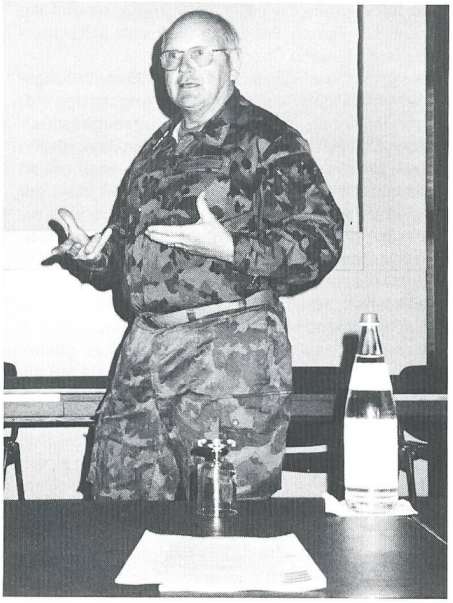
- Bisher ausgewertet: zirka 1000 persönliche Feedbacks für Kader in 4 Schulen (1993 nur deutschsprachige Kader, ab 1994 auch französisch- und italienischsprechende Kader)
- Grundsätzlich gleiche Erfahrungen wie in der Industrie (Begeisterung bis Ablehnung)
- Die Kader werden von den Rekruten – trotz ihres geringen Altersunterschiedes – als «Lernende» akzeptiert, so lange ein Wille zur Verbesserung ersichtlich ist
- Rekruten und Kader fühlen sich ernst genommen, da ihre Meinung gefragt ist
- Die Kader fühlen sich durch ihre Untergebenen grösstenteils objektiv beurteilt
- Das Feedback ist ein hervorragendes Werkzeug für Lernwillige
- Die Erwartungshaltung der Untergebenen fordert auch diejenigen, welche von sich aus nicht besonders lernwillig sind
- Die Möglichkeit der Bewertung von unten nach oben fördert bei den Untergebenen das Verständnis für die Probleme der Vorgesetzten
- Schwache Kader können mit gezielten Massnahmen unterstützt werden

Der Waffenchef der Artillerie meinte gemäss seinem an die Teilnehmer ausgeteilten Papier, dass dieses Vorgehen Mut verlange und sehr oft Überwindung koste. Dies sei auch aus unzähligen Beispielen aus dem industriellen bzw wirtschaftlichen Bereich bekannt. Die Vorteile würden die Schwierigkeiten überwiegen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist allerdings eine sehr seriöse und umfassende Einführung der Betroffenen aller Stufen. Gleichzeitig müsse das Kader voll hinter diesem Evaluationsverfahren stehen, damit es nicht zur Alibiübung abgleite. Die dafür eingesetzte Zeit werde mehrfach kompensiert durch besser motivierte AdA mit einer höheren Einsatzbereitschaft.

Psychologisch-Pädagogischer Dienst (PPD)

Peter Bolliger, Chef Psychologisch-Pädagogischer Dienst (PPD), vermittelte aufschlussreiche Informationen über die Aufgaben und die Tätigkeit des von ihm geleiteten Dienstzweiges in der Gruppe für Ausbildung.
Gerade zu Beginn der Rekrutenschule, dh in der Zeit der Umstellung auf die neuen militärischen Lebens- und Umgangsformen, seien die jungen militärischen Vorgesetzten noch zu wenig erfahren in ihrer neuen Funktion als Gruppenführer, Zugführer, Feldweibel, Fourier oder Kompaniekommandant. Dies führe dazu, dass von seiten der militärischen Chefs gewissen Verhaltensweisen von Rekruten nicht immer geschickt genug begegnet werde. Wo geführt werde, würden auch Fehler gemacht. So würden diensterschwerende Situationen entstehen. Dies sei, so der Referent, der Moment, wo Hilfe von aussen, dh beim PPD geholt werden müsse. Für Gespräche und Einschätzungen der Lage stünden ausgewiesene Fachleute zur Verfügung. Diese Mitarbeiter der PPD seien an das Dienstgeheimnis sowie an das Berufsgeheimnis gebunden. **Bolliger** beendete sein Referat mit den Worten:
*«Die Tätigkeit des PPD soll in erster Linie **präventiv** verstanden werden: Der PPD soll also beigezogen werden, **bevor** anstehende Probleme derart gravierend geworden sind, dass die Situation nur noch mittels Entlassung aus der Schule behoben werden kann.»*

Gesprächspartner waren auch Teilnehmer der Art RS 31 (Bière). Von links nach rechts: Oblt **Martin Zehnder,** Batteriekommandant, **Lt Patrick Martin,** Zugführer, Kpl **Cedric Jotterand** und Sdt **Etienne Billaud.**


Div **Kurt Lipp,** Kdt der Zentralschulen, sprach engagiert zum neuen Armeeausbildungszentrum (AAL), das 1998/99 voll operationell sein wird; erste Kurse finden aber bereits 1995 statt.

Zentrale Führungsausbildung

Nach 175 Jahren, seit der Mitbegründung in Thun durch General Dufour, werden die Kaderschulen ab 1.1.95 als Stabs- und Kommandantenschulen (SKS) im Armeeausbildungszentrum Luzern (AAL) wieder zentral durchgeführt werden können. Zu Beginn sei dies jedoch noch mit einigen baulich bedingten Einschränkungen und einer Aussenstation in Spiez verbunden. Das AAL soll aber 1998/99 voll operationell sein.
Dies gab der Kdt der Zentralschulen, Divisionär **Kurt Lipp,** bekannt. Auch hier komme die Anwendung modernster Ausbildungsmethoden zum Tragen. So sollen ua durch den Einsatz eines Führungssimulators wirkungsnahe Trainingsmöglichkeiten für die Entschlussfassung von Kommandanten und die begleitende Stabsarbeit geschaffen werden. Auch sind 3tägige Kurse für Kommunikation vorgesehen.

Der Korporal steht im Vordergrund

Im Ausbildungsleitbild 95 und im Dienstreglement 95 ist festgehalten:

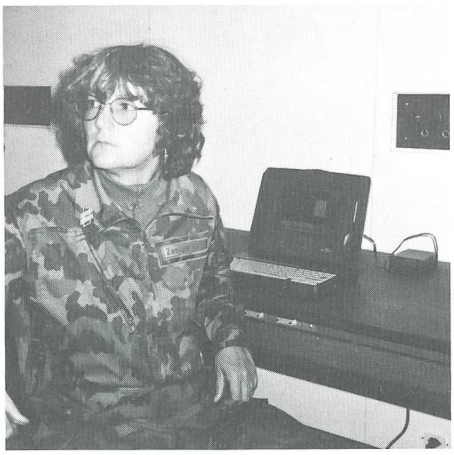
- Militärische Ausbildung ist Erwachsenenbildung
- Das Klima in der Armee soll geprägt sein von gegenseitiger Achtung und Wertschätzung.

Wie KKdt **Jean-Rodolphe Christen** in seinen Schlussbetrachtungen darlegte, leite er aus diesen Grundsätzen in seiner Eigenschaft als Ausbildungschef der Armee ab, dass die Ausbildung 95 fachlich und menschlich kompetente Chefs brauche und dass die Verbesserung ihrer Ausbildung auf allen Stufen erste Priorität habe. Ein Schwergewicht will Christen auf die Stufe Korporal legen. **«Der Korporal hat die schwierigste Kaderfunktion, da sein Vorsprung bezüglich Lebens- und Führungserfahrung auf seine Untergebenen am kleinsten ist.** Rund jeden vierten Soldaten brauchen wir als Unteroffizier, das sind etwa 7500 pro Jahr; einen Fünftel davon müssen wir gegen seinen Willen zur Weiterbildung vorschlagen.»

Auch für den Bürger in Zivil von Nutzen

Auf Fragen, die vor allem von der heutigen Jugend gestellt werden, wie zum Beispiel *«Was*

bringt's mir?», laute die Antwort nach Christen: *«Die Ausbildung, die der Bürger in Uniform erhält, nützt ihm auch privat und am Arbeitsplatz.»* Er lerne den Umgang mit Menschen, er lerne zu organisieren, motivieren und improvisieren, er lerne voranzugehen, durchzuhalten, sich durchzusetzen, er lerne aber auch zuzuhören. Dies alles lerne der *«Bürger in Uniform»* nicht nur theoretisch, sondern über viele Wochen hinweg auch praktisch, im Massstab eins zu eins. Die Armeeführung – so Christen – suche in dieser Frage den Dialog mit der Wirtschaft, mit dem Gewerbe, mit dem Handel, mit den Medien.
Dass dem so sei, könne einer Umfrage entnommen werden, die bei 150 Personalchefs von deutschweizerischen Betrieben aus der Dienstleistungsbranche, der Maschinenindustrie, der öffentlichen Verwaltung sowie der elektronischen Apparate- und Gerätebranche durchgeführt worden sei.
90 Prozent der Personalchefs erachten die Führungserfahrung, die von militärischen Kaderleuten eingebracht wird, als Gewinn für ihre Unternehmung. Von 70 Prozent der Personalverantwortlichen wird die Ausbildung von Kaderleuten durch die Armee nach wie vor hoch eingeschätzt.
Christen meinte zu diesem Ergebnis: *«Vergleiche man die Anworten der Personalchefs von 1981 und 1992, so zeigt sich eindeutig, dass der zivile Goodwill gegenüber den Offizieren abgenommen hat. Die grösste Skepsis, mit der in der Privatwirtschaft Offizieren begegnet wird, rührt zwar in erster Linie von einem schärferen Kosten-Nutzen-Bewusstsein her. In Zeiten der Rezession wiegen die «Abwesenheitskosten» oft stärker als das Mehr an Führungserfahrung. Zugenommen hat aber auch eine weniger traditionsbetonte Einstellung dem Militär gegenüber.»*


Oberstlt **Rosemarie Zesiger** vom Kdo ZS präsentiert das Video «Larry geht in die ZS».

Mehr Frauen in der Armee

KKdt **Christen** schloss seinen 5. Medientag mit einem Appell an die Freunde, Ehemänner und Arbeitgeber von Frauen, diese zu ermutigen, der Armee beizutreten, freiwillig Dienst zu leisten. *«Die Armee 95 bringt die weitgehende Integration der Frauen. Praktisch alle Funktionen sind für sie zugänglich, bereits 1993 haben die ersten gemischten Rekrutenschulen stattgefunden.»*

Die Armee (oder Artillerie) lässt die Arbeitslosen nicht im Stich!

Während der Artillerie-Rekrutenschule in Frauenfeld konnten mit Hilfe eines eigens dafür abkommandierten Offiziers 88 Prozent der Stellenlosen einen ernsthaften Kontakt mit Arbeitgebern herstellen. Bei 60 Prozent der Stellenlosen ist es bereits zu einem schriftlichen Abschluss gekommen.
Die Stellen sind über private Kontakte, Zeitungsinserate und Personalbüros gesucht und vermittelt worden. Die meisten Stellenlosen fanden eine Stelle durch bestehende Kontakte und persönliche Beziehungen zu Arbeitgebern. Einige wenige Stellenlose haben sich auch zu einer militärischen Weiterausbildung entschlossen.

Hans Schärer, Frauenfeld

WILLIAMS VORSCHRIFTEN ÜBER DEN UMGANG MIT VORSCHRIFTEN

1. Wenn die Tatsachen gegen dich sprechen, berufe dich auf die Vorschriften.
2. Wenn die Vorschriften gegen dich sprechen, berufe dich auf die Tatsachen.
3. Wenn die Vorschriften und Tatsachen gegen dich sprechen, so schreie so laut, wie du nur kannst.

Unsere Schweizer Armee und die SRG

Von Divisionär a D Hans Wächter, Kdt ZS 1976 bis 1982, Stein am Rhein

Die nachfolgenden Ausführungen sollen gewissermassen *«den Stand der Dinge»* zuhanden unserer Wehrmänner und Angehörigen des MFD festhalten, wie sie sich aus zwei Vorstössen bei der SRG zum Thema *«Darstellung der Schweizer Armee in den elektronischen Medien der SRG»*. Diese beiden Vorstösse wurden durch Brigadier z D J Della Santa (ehemals Kdt Gz Br 1 und Stv des Direktors BAINF) und den Verfasser dieser Orientierung unternommen.
Vor Jahren, als die SRG noch unter einer anderen personellen Leitung stand, fanden bei Radio Beromünster und bei Radio Suisse Romande periodisch wiederkehrende Sendungen über unsere Armee statt. Diese Beiträge wurden durch die Herren Rädersdorf (zB immer am Samstagvormittag), Thiébaud, Bach und de Lavallaz gestaltet und moderiert. Im Hinblick auf die zunehmend armeekritischen und sogar armeefeindlichen Sendungen in den elektronischen Medien der SRG sowie die Fragen um die Armee 1995, unternahmen die beiden eingangs erwähnten Offiziere in den Jahren 1990 und 1991 bei der SRG einen Vorstoss, um diese früheren Armeesendungen wieder aufleben und sie womöglich durch Fernsehsendungen ergänzen zu lassen. Eine diesbezügliche Aussprache am 28. Januar 1991 mit dem Generaldirektor SRG und dessen Leiter der Programmdienste (Herr Kündig) verlief leider in jeder Beziehung unbefriedigend. Überzeugende Argumente der SRG-Herren gegen solche Armeesendungen konnten nicht vorgebracht werden. Besonders deprimierend waren für uns die Feststellungen, dass seitens der SRG-Leitung kein Konzept für Militärsendungen vorlag, dass man die Erfahrungen von Br Della Santa mit Armeesendungen in Lokalradios und die offensichtlichen Fehlleistungen von SRG-Journalisten einfach überging.
Aufgrund der Vorkommnisse im Orientierungsbereich der SRG im Zusammenhang mit den eidgenössischen Vorlagen zur Flugzeugbeschaffung und zum Waffenplatz Neuchlen-Anschwilen beschlossen die beiden Initianten, einen neuen Anlauf für Armeesendungen in den Medien der SRG zu wagen. Wir liessen bei einer ersten erneuten Kontaktnahme mit der SRG keinen Zweifel darüber aufkommen, dass solche Sendungen wie bei anderen Fachgebieten (z B Technik/Wissenschaft, Religion und sogar Kochen) durch Fachleute und nicht durch gesellschaftspolitisch *«vorbelastete»* Journalisten der SRG zu gestalten seien. Zudem machten wir nochmals auf die geringen Kosten zufolge vorhandener Unterlagen und verfügbarem Personal aufmerksam. Aufgrund zweier völlig ungenügender Antworten des Generaldirektors erlaubten wir uns, in einem zusätzlichen Schreiben verschiedene konkrete Fragen zu stellen und eine erneute Aussprache anzuregen. Wir fragten u a:

- Warum hat die Interessengruppe 400 000 Wehrmänner nicht das Anrecht auf eine periodisch wiederkehrende, fachgerechte Radio- oder Fernsehsendung, wenn solche Beiträge für viel kleinere Interessengruppen verwirklicht werden?
- Warum sollen die früheren periodisch und fachtechnisch korrekten Armeesendungen von Radio Beromünster und Sottens heute nicht mehr möglich sein?
- Warum kann die Lösung aus der welschen Schweiz nicht auch für unsere eigenen gesamteidgenössischen Armeefragen übernommen werden, als während des Golfkrieges 1990/91 alt Korpskdt E Stettler regelmässig über das Geschehen im Mittleren Osten berichtete?

Die Antwort des Gereraldirektors war erneut in jeder Hinsicht unbefriedigend, sogar befremdend. Keine einzige gestellte Frage wurde beantwortet. Wenn seinerzeit der Generaldirektor SRG auf einen Brief einer ansehnlichen Zahl von eidgenössischen Parlamentariern zum Fernsehfilm über Ex-Brigadier Jeanmaire überhaupt nicht reagiert hat, darf die Frage erlaubt sein, ob Herr Riva sich eigentlich über ganz simple Anstandsregeln im klaren ist. Sieht so mediengerechtes Verhalten aus? Läuft in solchen Geleisen die mediengerechte *«Erziehung und Ausbildung»*?
Abschliessend muss leider noch darauf hingewiesen werden, dass die Unterstützung für eine fachgerechte und periodische Darstellung unserer Armee in den elektronischen Medien der SRG durch das EMD (Info Dienst), das EVED und die SOG inexistent oder mehr als bescheiden war. Trotz dieser gegenwärtig eher unerfreulichen Sachlage sind wir der Meinung, dass das Thema nicht ad acta zu legen ist.