Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 145 (1979)

Heft: 7-8

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

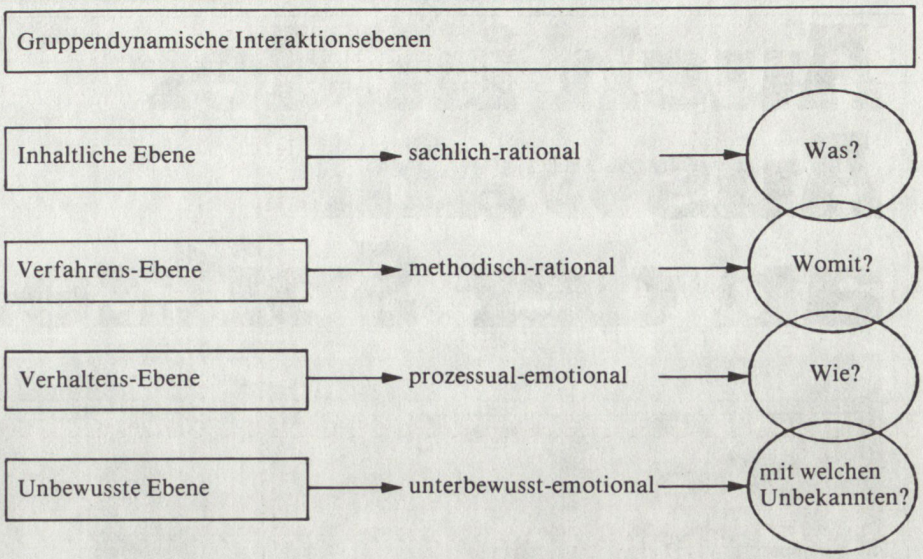
Terms of use

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: 13.07.2025

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

Ausbildung und Führung



Grossgruppenunterricht

von Oberstlt i Gst Stäubli, Benglen

Worum geht es

Zug und Kompanien sind ausbildungsmässig Grossgruppen. Diese Grossgruppen haben eine spezifische Eigengesetzlichkeit. Wer also mit und in solchen Grossgruppen Verhaltensänderungen herbeiführen will, sollte einiges über diese Gesetzmässigkeiten kennen. Jeder Zugführer und jeder Einheitskommandant möchte mit seinem Verband bestimmte – bewusste oder unbewusste – Ziele erreichen. Er möchte aus einer Grosszahl von Individuen eine Gruppe oder Einheit bilden. Eine Einheit formen heisst – ein **Wir-Gefühl** entwickeln. Ein Mittel auf diesem Weg ist der Unterricht – die **Bildung Erwachsener.** Solche Ausbildung sollte darauf angelegt sein, dass im Rahmen dieser Gruppen erfolgreiches Lernen ermöglicht und auch herbeigeführt wird. Zu solchem planvollen und zielgerichteten Geschehen zwischen Menschen möchten wir einige Gedanken und Überlegungen anstellen. Bei unseren Betrachtungen beschränken wir uns bewusst auf den Bereich des Dienstunterrichtes (beispielsweise Dienstreglement). In diesen Unterrichten arbeiten wir vor allem im **kognitiven Lernbereich** (Lernbereich des Verstandes) und im **affektiven Lernbereich** (Lernbereich der Gefühle, Einstellungen und Wertungen). Selbstverständlich lernt der Mensch nicht jeweilen isoliert in einem einzigen Lernbereich. Geht es beispielsweise um Einstellungen, wird der kognitive und der psychomotorische Bereich (praktisches Verhalten) auch mitbetroffen sein und umgekehrt.

Für das Gelingen der Ausbildung sind zwei Gegebenheiten von Bedeutung:
- die Arten des Lernens und
- der Verlauf der Lernvorgänge.

Für den Dienstunterricht sind folgende **Lernarten** angezeigt:

Identifikationslernen
Aufgrund der Wahrnehmungen oder Beschreibungen von Verhaltensmustern gleicht der Lernende sein Verhalten dem wahrgenommenen oder beschriebenen Verhalten an.

Lernen durch Denken und Einsicht
Durch planmässiges, zielgerichtetes Suchen entdeckt der Lernende neue Zusammenhänge und Gesichtspunkte.

Lernen durch Versuch und Irrtum
In der Regel geschieht dies durch mehr oder weniger willkürliches Probieren, bis plötzlich ein Lösungsweg da ist.

Bekräftigungslernen
Wird gezeigtes Verhalten mit angenehmer oder befriedigender Wirkung begleitet, wird solches Verhalten öfter wiederholt und bekräftigt.

Die Lernforschung hat aufgezeigt, dass Lernen verschiedene Stadien (Phasen) durchläuft. Hier zwei Grundmuster des Verlaufs von Lernprozessen:

1. Phase:	
Stufe der Motivation	Konflikt zwischen der bisherigen psychischen Einstellung und einer neuen Situation: Motivation durch das Erfahren einer Schwierigkeit.
2. Phase:	
Stufe der Schwierigkeiten	Begrenzung und Lokalisierung dieser Schwierigkeit: Zielsetzung für die Arbeit durch Definition des Problems.
3. Phase:	
Stufe der Lösung	Entwickeln des Ansatzes verschiedener Lösungsmöglichkeiten: Erste Verarbeitungsstufe
4. Phase:	
Stufe des Tuns und Ausführens	Logische Entwicklung der absehbaren Folgen dieses Ansatzes möglicher Lösungswege: Zweite Verarbeitungsstufe
5. Phase:	
Stufe des Behaltens und Einübens	Anwendung der konzipierten Lösungsmöglichkeit in der Realisation: Beurteilung oder Verifikation der Richtigkeit des Ansatzes durch die praktischen Konsequenzen.

(Heinrich Roth) (Werner Corell)

Faktoren der Unterrichtsvorbereitung

Für jeden Unterricht sind sechs elementare Gegebenheiten massgebend:
- das Ziel,
- der Inhalt (Stoff),
- die Auszubildenden (Gruppe),
- die Methoden und Mittel (Medien)
- die Zeit,
- der Ausbilder.

Diese Faktoren sind in wechselseitige Beziehung zu setzen. So besteht Aussicht auf erfolgreiche Ausbildung.

Häufige Fehler in der Vorbereitung sind:
- nur stoffliche Vorbereitung,
- nur methodische Vorbereitung,
- gar keine Vorbereitung.

Zum Ziel

In unserer Ausbildung hat sich eingebürgert, dass wir von **Richtzielen** und **Feinzielen** reden. Ein Ziel gibt an, wel-

ches Verhalten der Auszubildende ändern soll und welche Verhaltensdispositionen davon betroffen sind. Entscheidend bei der Zielformulierung ist, dass **vom Auszubildenden her** gedacht wird.

Der Zweck der Zielformulierung liegt:
- in der sich ergebenden **Beschränkung**,
- im Herbeiführen von **Eindeutigkeit**,
- im Festlegen von **Bedingungen** und
- im Aufzeigen der unmittelbaren **Kontrollmöglichkeiten**.

Versuchen wir das eben Angedeutete an einem Beispiel aus dem Dienstunterricht zu verdeutlichen. Wir nehmen an, das Ausbildungsthema sei «Höherer und Vorgesetzter». Mögliche Ziele könnten dann etwa lauten:

«Der Wehrmann soll den Unterschied zwischen Höherem und Vorgesetztem **darlegen** können.»

«Der Wehrmann soll in vorgegebenen Situationen **erkennen**, wer Vorgesetzter und wer nur Höherer ist.»

«Der Wehrmann soll **unterscheiden** können, wer vom Kader seiner Einheit wann sein Vorgesetzter ist.»

«Der Wehrmann soll **aufzählen** können, welche Pflichten und welche Rechte er gegenüber Höheren und Vorgesetzten hat.»

«Der Wehrmann soll **wiedergeben** können, wann sein Gruppenführer nur Höherer ist.»

Aufgrund dieser verschiedenen, möglichen Ziele ist ersichtlich, dass auch die andern Faktoren; Methoden, Inhalt und Zeit angepasst werden müssen. Welches Ziel durch eine konkrete Ausbildung erreicht werden soll, muss **entschieden** werden.

Dort, wo es die Umstände zulassen (Fähigkeit der Verantwortlichen, Klima innerhalb der Gruppe, Umwelt, Zeit), sollte angestrebt werden, die Feinziele direkt innerhalb der Ausbildungsgruppe zu formulieren. Hierbei kommt die Dynamik der Grossgruppe sehr zum Spielen. Damit wird der Forderung Genüge getan, dass Soldatenausbildung **Ausbildung Erwachsener** ist. Erwachsene sind fähig, ein bestimmtes Mass an **Eigen- und Mitverantwortung** zu übernehmen. An unserm Beispiel verdeutlicht:

«Zusammenstellen von Problemen und Fragen im Zusammenhang.»

«Höherer und Vorgesetzter, die die Gruppe interessieren.»

Mögliche Methoden: Gruppengespräch, Methode 66.

Zum Stoff

Im Abschnitt «zum Ziel» haben wir bereits festgestellt, dass die Lehrinhalte je nach Ziel verschieden sind. Eine weitere Möglichkeit ist, sich einige Fragen zu stellen, um die möglichen Antworten dann zur Begrenzung oder Erweiterung des Stoffes zu verwenden.

- In welchem grösseren Zusammenhang steht das Thema?
(Dienstunterricht, geordneter Dienstbetrieb, Formen von Einzelpersönlichkeiten ...)
- Wofür soll das Thema exemplarisch, typisch oder repräsentativ sein?
(Demokratische Grundordnung, Rechtsstaatlichkeit, zeitgemässe Menschenführung, sinnvolle Organisation, für meine (unsere) Art, Offizier zu sein ...)
- In welchem Zusammenhang stehen die einzelnen Fakten?
(Realität, der erlebte Truppenalltag, bevorstehende Tätigkeiten als Uof ...)
- Welche Eigentümlichkeiten erschweren den Auszubildenden den Zugang?
(Hierarchische Struktur, Normen der Organisation, Differenz Modell–Realität, persönliche Vorbehalte, eigene Person ...)
- Wo lässt sich das, was in dieser Ausbildung gewonnen werden kann, als Ganzes oder in Teilen umsetzen, anwenden?
(Im Truppenalltag, im Zivilleben ...)
- Ist der geplante Inhalt bereits durch Fragen aufgeworfen worden?
(Durch Vorfälle, in Dienstbesprechungen, durch Einzelvorstösse, bei Kontrollen ...)
- Muss die Fragestellung erst geweckt werden oder kann sie als bereits aktuell vorausgesetzt werden?
(Aufgrund eigener Feststellungen, Kontrollen, Meldungen, anderer Ausbildungsstunden ...)
- Wird der Inhalt ernst genommen oder wird er ignoriert?
(Evtl. durch Einzelne, warum, wie steht es bei mir ...)
- Sind die zu gewinnenden Erfahrungen, Erkenntnisse usw. notwendige Voraussetzung oder überflüssig?
(Für den Einzelnen, für die Organisation, nur für das Kader ...)
- Ist dem Einzelnen die Bedeutung des Inhalts für gegenwärtige und zukünftige Situationen klar oder muss sie erst erschlossen werden?

Zu den Auszubildenden

Ausbildung ist **soziales, zwischenmenschliches Geschehen.** Die Gruppe ist das Entscheidungsfeld, in dem die Lernprozesse ausgetragen werden. Innerhalb der Gruppe zeigt sich, ob die methodischen und didaktischen Entscheide angemessen waren. Die Zusammensetzung der Ausbildungsgruppe spielt eine entscheidende Rolle. Dabei ist als Realität zu beachten, dass Möglichkeiten für kleinere Änderungen vorhanden sind (andere Zusammensetzung der Lerngruppen, Sitzordnung, andere Rollenzuweisung ...). Die Auszubildenden sind Erwachsene. Sie wollen und sollen als Erwachsene behandelt werden. Anspruchsniveau, Methoden, Umgangsformen sind entsprechend anzupassen. Selbstverständlich hat das auch Auswirkungen auf das Verhalten der Auszubildenden. Bei den Überlegungen ist auch zu beachten, dass die Lerngruppe sich aus Individuen zusammensetzt, in ihren verschiedenen Rollen, Untergruppen (formellen «Zügen» und informellen), die in Wechselbeziehungen untereinander stehen.

Aus Forschungsergebnissen wissen wir, dass eine Lerngruppe bessere Leistungen erbringt, wenn

Der junge Erwachsene

Die erste Erwachsenenphase kann man zwischen dem 21. bzw. 24. und dem 30. bzw. 32. Lebensjahr datieren. In Habitus und Erlebnisweise ist diese Zeit noch stark jugendbetont, und zwischen ihr und der voraufgehenden (Jugend-) Phase der «Nachreife» besteht kein scharfer Schnitt; vielmehr sind sich beide Phasen verwandt in ihrem Erlebnisgehalt.

Es ist daher durchaus natürlich, dass eine jugendbetonte Art des Vorgehens der Erwachsenenbildung die besten Chancen gibt. Nach Erlangung körperlicher Vollreife verfügt der junge Erwachsene über ein «überschäumendes Lebens- und Kraftgefühl», das einen recht stürmischen Verlauf dieser Phase erklärlich macht, zumal sich der junge Erwachsene jetzt noch keineswegs fertig fühlt; eine «Harmonie der Kräfte» setzt erst gegen Ende der zwanziger Jahre ein; das Erleben ist in der ersten Hälfte dieser Phase stark gefühlsbetont, und der erotisch-sexuelle Lebensvollzug steht neben der Existenzsicherung und der sozialen Lebenseingründung im Vordergrund des Interesses. Die Mitte dieser Phase kann man in mancher Hinsicht sogar als «Höhepunkt des vitalen Lebens» betrachten. Vielleicht das wichtigste Kennzeichen dieser Phase ist aber, dass diese Phase «die Zeit der Suche nach dem Eigentlichen» ist, «nach der Verwirklichung desjenigen, was dem Leben seinen höchsten Sinn verleiht». Kaum in einer anderen Phase ist der Erwachsene so an der Problemhaftigkeit des Daseins interessiert wie jetzt; er ist gleichsam von Natur Metaphysiker und hält keine Lebensfrage für zu schwer, um nicht angegangen werden zu können. Der «Drang nach Idealen» ist jetzt aussergewöhnlich stark, und es scheint, als wolle der junge Mensch seine ganze, eben erlangte geistige Freiheit bis zum letzten einsetzen. Es herrscht jetzt noch nicht jene völlige Sättigung der Vitaltriebe, die für die folgende Phase typisch ist.

(Aus Franz Pöggeler: «Der Mensch in Mündigkeit und Reife» (Paderborn 1970)

- Erwartungen und Bedürfnisse des Einzelnen und der Gruppe erfüllt werden können,
- das Klima und die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe möglichst gut sind,
- die einzelnen Gruppenteilnehmer sich akzeptieren,
- Verhalten und Meinungen der Einzelnen in der Gruppe akzeptiert werden (Toleranz),
- die Einzelnen innerhalb der Gruppe eine Rolle spielen dürfen, und in dieser Rolle innerhalb der Gruppe geachtet sind (auch Aussenseiterrollen),
- der Einzelne von der Gruppe mitgetragen wird,
- wenn Miteinander, Nebeneinander und Gegeneinander sich vertragen.

All diese Gegebenheiten sind bei der Vorbereitung und während der Ausbildung einzubeziehen. Je umfassender die Detailkenntnis von der Lerngruppe sind, um so leichter gelingt die Ausbildung. Zudem entwickelt jede Gruppe ihre Eigendynamik.

Die nachfolgenden Fragen wollen helfen, Klarheit über eine Lerngruppe zu gewinnen:

- Wie setzt sich die Gruppe zusammen (Anzahl, Bildung, Zugehörigkeit ...)?
- Wie zeigt sich die geistige Regsamkeit und die Aufnahmefähigkeit?
- Gibt es persönliche Spannungen innerhalb der Gruppe?
- Bestimmen Einzelne das Verhalten der Gruppe?
- Gibt es Einzelgänger, Schwierige, solche, die unsere Hilfe oder Unterstützung benötigen?
- Ist die Gruppe gewöhnt, aktiv mitzuarbeiten, oder ist sie passiv in der Hörersituation oder sogar desinteressiert?
- Wie weit wird die Gruppe selbständig aktiv?
- Welches sind die Voraussetzungen bei den Einzelnen, bezogen auf die konkrete Ausbildung?
- Wo sind die Einzelnen dem Thema schon in irgend einer Art begegnet?
- Wie könnte ich diese Erfahrung für meinen Unterricht nutzen?
- Wie steht die Interessens-, Bewusstseins- und Motivationslage der Gruppe?
- Welches sind vorherrschende Meinungen, Einstellungen zum Thema?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Interessierten, Gleichgültigen und Desinteressierten?
- Welches sind Ursachen von Spannungen innerhalb der Gruppe, wieweit stehen diese mit dem Thema im Zusammenhang?
- Könnten Ziel, Thema der Ausbildung zu Spannungen innerhalb der Gruppe führen?
- Würden Spannungen und Auseinandersetzungen den Lernerfolg positiv oder negativ beeinflussen?
- Könnte der Unterricht zur Schaffung von neuen Subgruppen oder zu andern Solidarisierungen führen?
- Von welchem Standort aus muss ich der Gruppe das Thema vorführen?
- Von welchem Standort aus kann ich die Gruppe am meisten aktivieren, fesseln, ansprechen, motivieren?
- Wie steht die Möglichkeit, Ziele gemeinsam mit der Lerngruppe zu erarbeiten?

Zu den Methoden und Mitteln

Hier sind wir nun bei der Frage des Vorgehens im Unterricht. Es geht darum, wie mit der Gruppe das gesteckte Ziel erreicht wird. **Methoden sind Vorgehensweisen, die Medien sind Hilfsmittel der Ausbildung.** Alle bis jetzt angeführten Punkte sind «Instrumente» der Ausbildung, also Hilfsmittel. Alle sollen beitragen, Lernen und Kommunikation möglich zu machen.

Fragen wir nun, welche Methoden sich für den Grossgruppenunterricht anbieten. Dabei beschränken wir uns auf einige Grundformen. Wir erwähnen solche Verfahren, die vor allem für Ausbildung in Erwachsenengruppen angezeigt sind, da sie vor allem auf sozialer Interaktion und partnerschaftlicher Beteiligung beruhen.

- Vortrag (als Ausnahme)
- Einzelarbeit
- Lehrgespräch
- Diskussion
- Gruppenarbeit
- Methode 66
- Impulsmethode

Die Methode sollte des öfteren gewechselt werden, damit Monotonieerscheinungen vermieden werden können. Zudem ergibt Methodenwechsel neue Impulse, Spannung und Motivation.

Der Ausbildungserfolg mit einer gewählten Methode wird abhängen:

- von der Souveränität, mit der der Ausbilder diese Methode anwendet und wie er deren Sinn den Auszubildenden deutlich machen kann,
- davon, wie die Teilnehmer bisher gewohnt waren zu lernen, und ob sie genügend Zeit haben, mit der neuen Methode «warm» zu werden,
- davon, ob die Methode sinnvoll für diese Ausbildungsaufgabe ist (Zeit, Verhältnismässigkeit, Anspruchsniveau),
- vom Goodwill, den die «Armee» und die Ausbilder bei den Teilnehmern geniessen.

Vortrag oder Referat

sind **längere, zusammenhängende mündliche Lehrmitteilungen.** Für den Ausbilder ist es die einfachste Methode, da wenig Vorbereitung erforderlich ist, auch während des Vortrags ist die Beanspruchung im Rahmen. Werden jedoch die Faktoren Effektivität, Zielerreichung, Berücksichtigung der Lerngruppe mehr betont, so ist der Vortrag eine eher schlechte, uneffektive Methode.

Kurze Sätze, wenn möglich nur Hauptsätze, einfache Umgangssprache, sinnvoller Wechsel der Lautstärke, des Sprechtempos, klare deutliche Aussprache, das sind alles **Voraussetzungen, die auch bei den andern Methoden ihre Gültigkeit haben.**

Eine klare Gliederung, öfters Zusammenfassungen und Wiederholungen, Anwendung von Hilfsmitteln (Hellraumfolien) sind weitere Selbstverständlichkeiten.

Abgelesene Vorträge sind sehr ermüdend, hier könnte die Idee des Sprechdenkens doch einiges verbessern.

Vorträge und Referate sind nur dann am Platz, wenn keine andere Methode verwendet werden kann.

Ratschläge für einen schlechten Redner
von Kurt Tucholsky

Fang nie mit dem Anfang an, sondern immer drei Meilen vor dem Anfang! Etwa so:

«Meine Damen und meine Herren! Bevor ich zum Thema des heutigen Abends komme, lassen Sie mich Ihnen kurz ...»

Hier hast du schon so ziemlich alles, was einen schönen Anfang ausmacht: eine steife Anrede; der Anfang vor dem Anfang; die Ankündigung, dass und was du zu sprechen beabsichtigst, und das Wörtchen kurz. So gewinnst du im Nu die Herzen und die Ohren der Zuhörer.

Denn das hat der Zuhörer gern: dass er deine Rede wie ein schweres Schulpensum aufbekommt; dass du mit dem drohst, was du sagen wirst, sagst und schon gesagt hast. Immer schön umständlich.

Sprich nicht frei – das macht einen so unruhigen Eindruck. Am besten ist es: du liest deine Rede ab. Das ist sicher, zuverlässig, auch freut es jedermann, wenn der lesende Redner nach jedem viertel Satz misstrauisch hochblickt, ob auch noch alle da sind.

Wenn du gar nicht hören kannst, was man dir so freundlich rät, und du willst durchaus und durchum frei sprechen ... du Laie! Du lächerlicher Cicero! Nimm dir doch ein Beispiel an unsern professionellen Rednern, an den Reichstagsabgeordneten – hast du die schon mal frei sprechen hören? Die schreiben sich sicherlich zu Hause auf, wann sie

Einzelarbeit

Dem Auszubildenden werden **Aufgaben** unter indirekter Anleitung **gestellt.** Der Einzelne lernt für sich. Auf die Zusammenarbeit untereinander wird ausdrücklich verzichtet. Einzelarbeit ist geeignet für begrenzte Aufgabenstellungen im Verlauf einer Unterrichtsstunde. Beispielsweise **als Einstieg** oder zur selbständigen Erarbeitung von Stoff oder am Schluss.

Einzelarbeit erfordert gründliche Vorbereitung der Aufträge. Auch die **organisatorischen Anweisungen** (Sitzordnung, Platz für Arbeit, Hilfsmittel für die Einzelarbeit) müssen vorbereitet und durchdacht werden. Geeignet für die Auslösung der Einzelarbeit sind Arbeitsanweisungen. Projiziert auf dem Hellraumprojektor oder als Tafelanschrieb, evtl. auch als zu verteilendes Arbeitsblatt.

Bei der Formulierung der Anweisung ist zu beachten:

- die Auszubildenden müssen aufgrund der Anweisung den Auftrag ohne Rückfragen lösen können,
- die Anweisung muss bestimmt, einfach und knapp abgefasst sein,
- die einzelnen zu vollziehenden Schritte müssen in methodisch richtiger Reihenfolge erscheinen,
- die Anweisung sollte eine Kontrollmöglichkeit aufweisen,
- die Anweisung muss für jeden gut lesbar sein (auch von den hinteren Plätzen).

Beispiele für unser Thema:

«Lesen Sie im DR die Ziffern ... Dazu stehen Ihnen **4 Min.** zur Verfügung.»

«Notieren Sie den Unterschied zwischen einem Höheren und einem Vorgesetzten. Zeit: **3 Min.**»

«Suchen Sie Situationen aus der letzten Zeit, bei denen es Schwierigkeiten zwischen Höheren und Vorgesetzten gab. (Beispiel: der Zfhr erteilt Befehle während der ID Zeit.)»

Es ist anzustreben, dass solche Arbeitsanweisungen vor dem Einsatz in der Ausbildung bei effektiven Adressaten erprobt werden, um zu überprüfen, ob die gewünschte Aktivität eintritt.

Lehrgespräch

Lehren und Lernen geschieht im **gemeinsamen Gespräch zwischen Ausbilder und Auszubildenden.** Gelernt wird, indem die einzelnen Beiträge überdacht werden, dazu Stellung genommen wird, Auseinandersetzungen durch Widerlegung und Ergänzung stattfinden. Blosses Frage- und Antwortspiel ist kein Lehrgespräch. Bei grossen Gruppen (über 25) ist das Lehrgespräch nicht mehr sehr effektiv, hier wären dann Kombinationen mit andern Methoden und Möglichkeiten am Platze. Ein Lehrgespräch hat neben dem **Thema** auch **Ziel, Inhalt** und **Ergebnis** vorgegeben.

Die Aufgaben des Ausbilders bei dieser Methode sind:

- Vorbereitung: Materiell, organisatorisch und stofflich (abgeschlossen vor Unterrichtsbeginn),
- Gespräch durch zweckmässigen Einstieg in Gang bringen (Schildern eines Vorfalls, Fragen aufwerfen, Behauptungen/Thesen formulieren ...),
- Gesprächsorganisation (Worterteilung, Normen festlegen (Sprechdauer, rote Karte ...),
- Zusammenfassungen, Verknüpfungen, Unterstreichungen,
- Anregen, Aktivieren (Impulse, Fra-

«Hört! hört!» rufen ... ja, also wenn du denn frei sprechen musst:

Sprich, wie du schreibst. Und ich weiss, wie du schreibst.

Sprich mit langen, langen Sätzen – solchen, bei denen du, der du dich zu Hause, wo du ja die Ruhe, deren du so sehr benötigst, deiner Kinder ungeachtet, hast, vorbereitest, genau weisst, wie das Ende ist, die Nebensätze schön ineinandergeschachtelt, so dass der Hörer, ungeduldig auf seinem Sitz hin und her träumend, sich in einem Kolleg wähnend, in dem er früher so gern geschlummert hat, auf das Ende solcher Periode wartet ... nun, ich habe dir eben ein Beispiel gegeben. So musst du sprechen.

Fang immer bei den alten Römern an und gib stets, wovon du auch sprichst, die geschichtlichen Hintergründe der Sache. Das ist nicht nur deutsch – das tun alle Brillenmenschen. Ich habe einmal in der Sorbonne einen chinesischen Studenten sprechen hören, der sprach glatt und gut Französisch, aber er begann zu allgemeiner Freude so: «Lassen Sie mich Ihnen in aller Kürze die Entwicklungsgeschichte meiner chinesischen Heimat seit dem Jahre 2000 vor Christi Geburt ...» Er blickte ganz erstaunt auf, weil die Leute so lachten.

So musst du das auch machen. Du hast ganz recht: man versteht es ja sonst nicht, wer kann denn das alles verstehen, ohne die geschichtlichen Hintergründe ... sehr richtig! Die Leute sind doch nicht in deinen Vortrag gekommen, um lebendiges Leben zu hören, sondern das, was sie auch in den Büchern nachschlagen können ... sehr richtig! Immer gib ihm Historie, immer gib ihm.

Kümmere dich nicht darum, ob die Wellen, die von dir ins Publikum laufen, auch zurückkommen – das sind Kinkerlitzchen. Sprich unbekümmert um die Wirkung, um die Leute, um die Luft im Saale; immer sprich, mein Guter. Gott wird es dir lohnen.

Du musst alles in die Nebensätze legen. Sag nie: «Die Steuern sind zu hoch.» Das ist zu einfach. Sag: «Ich möchte zu dem, was ich soeben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass mir die Steuern bei weitem ...» So heisst das.

Trink den Leuten ab und zu ein Glas Wasser vor – man sieht das gern.

Wenn du einen Witz machst, lach vorher, damit man weiss, wo die Pointe ist.

Eine Rede ist, wie könnte es anders sein, ein Monolog. Weil doch nur einer spricht. Du brauchst auch nach vierzehn Jahren öffentlicher Rednerei noch nicht zu wissen, dass eine Rede nicht nur ein Dialog, sondern ein Orchesterstück ist: eine stumme Masse spricht nämlich ununterbrochen mit. Und das musst du hören. Nein, das brauchst du nicht zu hören. Sprich nur, lies nur, donnere nur, geschichtele nur.

Zu dem, was ich soeben über die Technik der Rede gesagt habe, möchte ich noch kurz bemerken, dass viel Statistik eine Rede immer sehr hebt. Das beruhigt ungemein, und da jeder imstande ist, zehn verschiedene Zahlen mühelos zu behalten, so macht das viel Spass.

Kündige den Schluss deiner Rede lange vorher an, damit die Hörer vor Freude nicht einen Schlaganfall bekommen. (Paul Lindau hat einmal einen dieser gefürchteten Hochzeitstoaste so angefangen: «Ich komme zum Schluss.») Kündige den Schluss an, und dann beginne deine Rede von vorn und rede noch eine halbe Stunde. Dies kann man mehrere Male wiederholen.

Du musst dir nicht nur eine Disposition machen, du musst sie den Leuten auch vortragen – das würzt die Rede.

Sprich nie unter anderthalb Stunden, sonst lohnt es sich gar nicht erst anzufangen.

Wenn einer spricht, müssen die andern zuhören – das ist deine Gelegenheit! Missbrauche sie.

Ratschläge für einen guten Redner

Hauptsätze. Hauptsätze. Hauptsätze.

Klare Disposition im Kopf – möglichst wenig auf dem Papier.

Tatsachen, oder Appell an das Gefühl. Schleuder oder Harfe. Ein Redner sei kein Lexikon. Das haben die Leute zu Hause.

Der Ton einer einzelnen Sprechstimme ermüdet; sprich nie länger als vierzig Minuten. Suche keine Effekte zu erzielen, die nicht in deinem Wesen liegen. Ein Podium ist eine unbarmherzige Sache – da steht der Mensch nackter als im Sonnenbad.

Merk Otto Brahms Spruch: Wat jestrichen is, kann nich durchfalln.

gen, Beispiele, Vergleiche, Informationen ...),
- Unklarheiten beseitigen, Falsches richtigstellen,
- Gespräch beim Thema halten,
- genau zuhören.

Impulse vom Ausbilder erfolgen in verschiedener Art durch:
- Äussern von Auffassungen und Meinungen (eigenen, anderen, auch beispielsweise von an ihn herangetragenen),
- Anstellen von Vermutungen (oft auf widersprüchlichen),
- Abgeben und Verlangen von Stellungnahmen, Standpunkten, Meinungen, Behauptungen und Gegenbehauptungen,
- Äussern von Zweifel und Kritik,
- Ermuntern, Berichtigen, Ergänzen,
- Beispiele und Vergleiche (vor allem aus dem Alltag),
- Mimik und Gestik (Körpersprache).

Eine weitere Möglichkeit sind auch Fragen
- als Einstieg ins Lehrgespräch oder als Weiterführung,
- um Unklarheiten zu beseitigen,
- um Mitarbeit zu kontrollieren,
- als Überprüfung.

Fragen müssen klar gestellt werden. Sie sollen kurz und eindeutig sein. Fragen beginnen immer mit einem Fragewort. Fragen sind immer an die **ganze Gruppe** zu stellen. Nach einer Frage erfolgt eine Pause, um Zeit zum Nachdenken zu geben.

Ein Lehrgespräch könnte methodisch folgendermassen aufgebaut werden:

Motivierung: Wecken der Bereitschaft/Begründen des Themas.
Festlegen des Zieles: Erarbeiten/Bekanntgeben/Abgrenzen/Herstellen der Zusammenhänge.
Lösungsversuche: Aufgaben stellen, Äusserungen/Auffassungen einholen.
Verarbeiten: Kritisches Prüfen, Aussondern, Herausstellen, Vergleichen und Auswählen.
Anwendung: Ausführen der Lösung, neue Anwendungsaufgaben, neue Anwendungsmöglichkeiten, Wekken der Bereitschaft zur Anwendung und zum Transfer.

Auch diese Methode erfordert – soll sie Erfolg haben – enorme Vorbereitung.

Diskussion

Sie ist ein **Streitgespräch zum Überprüfen von Sachverhalten.** Die Diskussion erfordert bei den Teilnehmern Kenntnisse zum Thema.

Im weiteren ist erforderlich, dass die Teilnehmer bereit sind, bessere Argumente zu akzeptieren.

Dem Ausbildungsleiter fallen bei dieser Methode vor allem Leitungsfunktionen zu.

Bei Grossgruppen (über 25 Teilnehmer) bietet sich die Form einer Podiumsdiskussion an.

Gruppenarbeit

Bei dieser Methode wird die Grossgruppe in **kleine Arbeitsgruppen** aufgeteilt. Diese Kleingruppen erhalten eng umgrenzte Aufgaben im Rahmen einer Ausbildungsstunde.

In jeder Arbeitsgruppe ist ein Leiter zu bestimmen. Die Aufgabe des Leiters liegt vor allem im Beobachten, Impulsegeben und im Zusammenfassen. Das Arbeitsresultat wird durch ein Gruppenmitglied der Grossgruppe vorgestellt. Die Unterrichtsvorbereitung und das Organisatorische der Gruppenarbeit stellen hohe Anforderungen.

Methode 66

Die Methode 66 ist eine Spezialform der Gruppenarbeit. Die Grossgruppe wird in 6er-Gruppen aufgeteilt (je 3 und 3 gegeneinander, Stühle drehen). Diese Gruppe arbeitet während **6 Minuten** an einer vorgegebenen Aufgabe, sonst wie Gruppenarbeit.

Impulsmethode

Diese Methode ist eine Kombination der bereits besprochenen Methoden. Sie ist besonders für das Lernen mit Erwachsenen geeignet. Durch den geschickten Wechsel verschiedener Verfahren wirkt sie sehr motivierend und anregend auf die ganze Teilnehmergruppe. Die einzelnen Impulse leiten den nächsten Arbeitsschritt ein und erhalten und steigern so das Interesse.

Für grosse Gruppen ist im Dienstunterricht die Impulsmethode das geeignetste Lehr- und Lernverfahren. Es lässt vor allem auch eine Anpassung an die momentane Situation zu, ist offen und gut anwendbar. Auch hier ist gute Vorbereitung notwendig. Der Ausbilder muss genügend vorbereitetes «Spielmaterial» (Arbeitsanweisungen, Einzel- und Gruppenaufträge, Folien verschiedenster Art ...) zur Verfügung haben.

Zeit

Hier sind vor allem einige Realitäten klar zu sehen. Während der Ausbildung haben wir praktisch keine Zeit mehr zur Verfügung für grundsätzliche Überlegungen. Hier geht es nur noch um Durchführung. Daher sollten in den Kaderschulen die Vorbereitungen der Ausbilder mehr vorangetrieben werden. Zudem sollte enorm viel vorbereitetes Ausbildungsmaterial an Ort und Stelle der Ausbildung, **ohne administrative Schikanen,** zur Verfügung stehen.

Grossgruppen lassen in unserer Lernorganisation nur eine **zeitorientierte Ausbildung** zu. Das erfordert nun, dass die Ausbildung vor allem zeitlich strukturiert werden muss.

Ausbildungsergebnisse können verbessert werden durch

- gute Vorbereitung (stofflich, methodisch, organisatorisch und persönlich),
- wenn genügend brauchbares Hilfsmateriel zur Verfügung steht (Raumausstattung, Arbeits- und «Spielmaterial»),
- wenn dem Ausbilder vorbereitete Lektionen zur Verfügung stehen (offene Lektionen, die verschiedene Vorgehen erlauben, erprobte Unterlagen, die wenigstens mittelmässige Ergebnisse erlauben),
- wenn die geringe, zur Verfügung stehende Zeit durch besondere unterrichtliche Qualität genutzt wird (erfordert vermehrte Ausbildung und Übung in OS und ZS).

Bei der Ausbildungsvorbereitung können folgende Fragen hilfreich sein

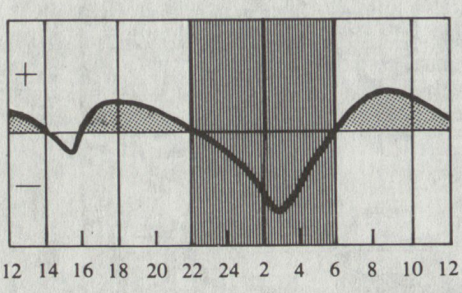
- Was steht an Hilfsmitteln und vorbereiteten Unterlagen zur Verfügung?

Impuls-Methode

- weitere Möglichkeit für den Dienstunterricht als Alternative zu Referat und Lehrgespräch,
- die Grossgruppe hat eindeutige Grenzen der psychischen und physischen Aufnahmebereitschaft,
- den Stoff, nach Sachgesichtspunkten, stark gliedern und unterteilen,
- einzelne, in sich geschlossene Kapitel vortragen (5–10 Minuten),
- dann während zirka 10 Minuten diesen Abschnitt besprechen,
- dann wieder Vortragskapitel,
- dann wieder Kurzgespräch,
- während einer Lektion sind 4–6 Teile möglich,
- am Schluss Zusammenfassung,
- organisatorische Möglichkeiten, neben dem Referenten einen Gesprächsleiter einsetzen, einzelne Kapitel durch verschiedene Referenten vortragen.

Vorteile der Methode
- da Kurzgespräche, wird Thema durch den Referenten nicht zerredet,
- da Aktivitätswechsel, wird Montonie und Übermüdung vermieden,
- harmonischer Wechsel zwischen Hören und Mitmachen,
- durch die kurzen Teilreferate bekommt das nachfolgende Gespräch einen starken Impuls,
- jedes Teilgespräch hat stimulative Kraft und Absicht,
- Wechsel gibt neue Bewegung, neue Dynamik, neue Spannung und neue Zielsicht.

Vorbereitung ist auch bei der Impulsmethode selbstverständliche Voraussetzung.



Günstige Ausbildungszeiten

(Folien, Arbeitsblätter, anderes Spielmaterial)
- Wieviel Zeit steht für das Thema zur Verfügung?
(im Unterricht, evtl. auch zu andern Zeiten, beipielsweise Antrittsverlesen)
- Welche Stoffauswahl muss ich treffen?
(aus Zeitgründen, Aktualität, andern äusseren Umständen)
- Für welche Teilziele muss ich mehr, für welche weniger Zeit aufwenden?
- Was für Möglichkeiten ergeben sich, um Zeit einzusparen?
(Vorkenntnisse, andere Aufteilung des Stoffes, zeitliche Organisation)
- Kann ich durch arbeitsteilige Gruppenarbeit Zeit sparen?
(Aufteilung, Delegation, Vorbereitung)
- Ist es zweckmässig, durch irgend eine Form der Vororientierung Zeit zu sparen und gleichzeitig Interesse zu wecken?
(Anschlag, mündliche Mitteilung am HV, durch Zugführer)
- An welchen Stellen darf ich aus Gründen des Lernerfolges keine Zeit sparen?

Ausbilder

Der Ausbilder hat eine entscheidende Funktion innerhalb des Lerngeschehens. Von seinem Verhalten und seiner Einstellung hängt sehr viel ab. Er schafft ein **günstiges Lernklima,** das ermöglicht, dass alle – auch der Ausbilder – in die Lerngruppe integriert werden. Durch seine methodische und fachliche Kompetenz lenkt und leitet er das Unterrichtsgeschehen. Nicht nur **das «Was», auch das «Wie»** beeinflusst die Lerngruppe. Die **Körpersprache,** das sind all die Signale, die durch den Körper ausgestrahlt werden, ist ein weiterer Bereich, den ein Ausbilder mehr beachten sollte.

Abschliessende Hinweise

Grossgruppenunterricht stellt höhere Anforderungen an den Ausbilder.

Körpersprache (Kinesik)

Neben der «verbalen» Kommunikation sendet unser Körper auch «nonverbale» Botschaften. Diese ergänzen, bestätigen unsere Sprache oder strafen sie Lügen. Die Kinesik übersetzt die Körpersprache, die Zeichensprache mit der, der Körper die geheimsten Gedanken und Gefühle des Menschen verrät.

Einige bewusste Botschaften in den zwischenmenschlichen Beziehungen sind:

1. Wenn wir etwas nicht glauben, ziehen wir eine Augenbraue hoch.
2. Wenn wir ratlos sind, reiben wir uns mit dem Finger an der Nase oder kratzen uns in den Haaren.
3. Wir verschränken die Arme, wenn wir uns isolieren oder schützen wollen.
4. Wir zwinkern mit den Augen und deuten damit Vertrautheit oder Einverständnis an.
5. Wir trommeln mit den Fingern, wenn wir ungeduldig sind.
6. Wir schlagen uns auf die Stirn, wenn wir etwas vergessen haben.
7. Wir schütteln mit dem Kopf, wenn wir etwas vergessen haben.
8. Wir lächeln, wenn wir um etwas bitten.
9. Wir schauen ernst, wenn wir uns entschuldigen.
10. Wir fassen uns vor die Brust, wenn wir etwas ehrlich meinen.
11. Wir zeigen die Fäuste, um Entschlossenheit zu demonstrieren.

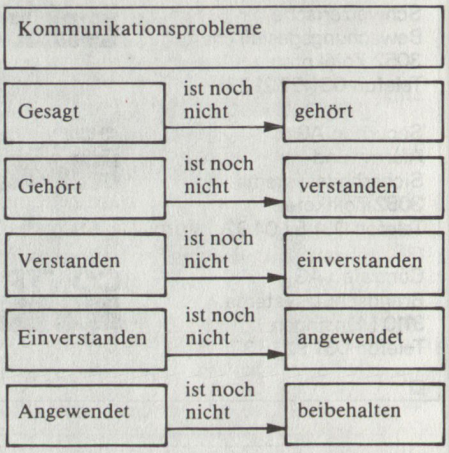
Der Mensch lebt im Raum. Wir benützen den Raum und brauchen den Raum. Die verschiedenen Zonen werden wie folgt bezeichnet:
- intime Distanz: 20–60 cm,
- persönliche Distanz: nah 60–90 cm, entfernt 1–1,5 m,
- gesellschaftliche Distanz: 1,5–2 m,
- öffentliche Distanz: nah 4–8 m, entfernt über 8 m.

Nonverbale Kommunikation

In einer normalen Konversation werden vermittelt:
zirka 35% verbal durch Sprache,
zirka 65% nicht verbal durch Körpersprache (Gesten, Mimik, Gang, Körperhaltung, Distanz – Sprecher – Hörer, Fussbewegungen, Berührungen usw.).

Eine gute Ausbildung erfordert

- ein präzis formuliertes Ziel,
- Überlegungen zur Lerngruppe,
- stoffliche und methodische Überlegungen,
- Vorbereitungen und Entscheide stofflicher, methodischer und organisatorischer Art,
- zeitliche und geistige Investitionen,
- offener, abwechslungsreicher, fordernder Unterricht,
- einen überlegenen, überlegenden, aufgeschlossenen Ausbilder,
- Bereitschaft zu lernen und zu verbessern,
- auch etwas Glück,
- und wenn möglich praktisches «Spielmaterial» (siehe Wettbewerb).



Wettbewerb Nr. 7/8/1979

Bei diesem Wettbewerb stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl.

Aufgabe 1
Entwerfen Sie «Spielmaterial» für den Ausbilder für eine Ausbildungslektion DR. Grösse Ausbildungsgruppe: 75. Hellraumprojektor steht zur Verfügung.

Aufgabe 2
Entwerfen Sie ein möglichst detailliertes Konzept für eine DR-Stunde. Grösse Ausbildungsgruppe: 75. Hellraumprojektor steht zur Verfügung. Impulsmethode.

Einsendungen:
Bitte bis Ende August 1979 an:
Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

Auflösung des Wettbewerbs Nr. 5/1979

Buchpreisgewinner
Lt Markus Huber, Füs Kp II/82, Hubstrasse 53a, 9500 Wil.
Hptm H.R. Müller, Mob Pl 405, Rütihofstrasse 38, 8400 Winterthur. ■