Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 147 (1981)

Heft: 3: Moderne Lehrmethoden und Lernmittel in Streitkräften

Artikel: Ausbildung und Menschenbild

Autor: Zbären, M.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-53669

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

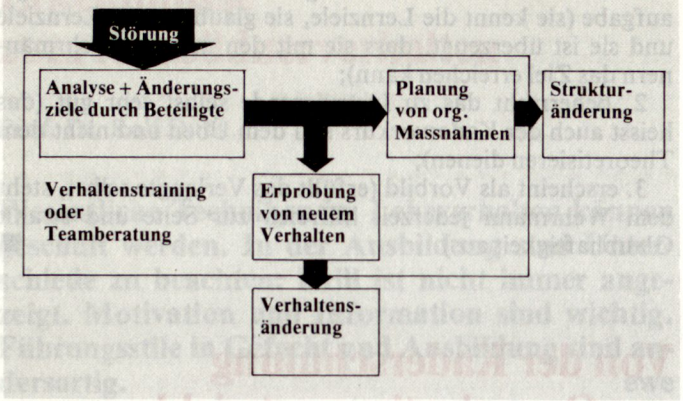
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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

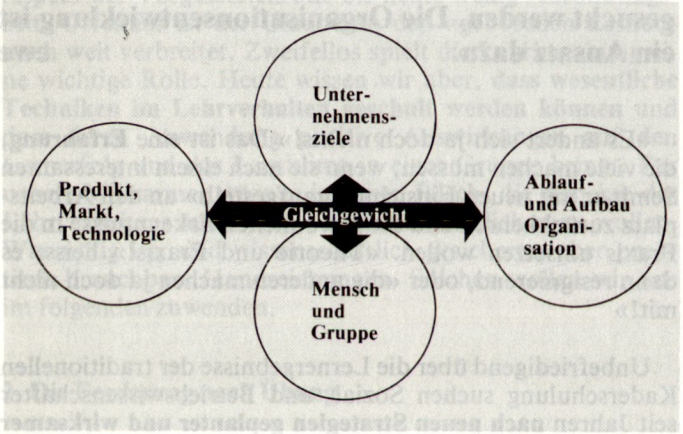
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.07.2025

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



Die Organisationsentwicklung geht davon aus, dass Organisationsziele, Ablauf- und Organisationsformen, Technologien und Mitarbeiter **interdependente Grössen** darstellen. Ein Fortschritt ist nur da gesichert, wo alle Elemente im Gleichgewicht stehen. Organisationsentwicklung bedeutet, dieses Gleichgewicht immer wieder zu überprüfen und herzustellen.



Organisationsentwicklung ist nie wertfrei. Wie jede Aktivität, bei der Normen und Werte in Frage gestellt und verändert werden können, ist Organisationsentwicklung von politischer Relevanz. Sie ist indessen kein systemrevolutionäres Konzept, sondern eine **Strategie der Evolution.**

Traditionelle Kaderschulung	Entwicklungstendenzen →	Organisationsentwicklung
Vorgegebene Lernziele		Änderungsziele werden mit den Betroffenen festgelegt
Effizienzsteigerung des Einzelnen		Effizienzsteigerung einer organisatorischen Einheit (Abteilung, Betrieb usw.)
Lernprozess vom Arbeitsplatz getrennt		Lernen am Arbeitsplatz
Gestellte Fallstudien, simulierte Führungssituationen		Bearbeitung konkreter Fragen und Probleme der täglichen Arbeit und der gemeinsamen Zukunft
Inhaltsorientiert		Prozessorientiert (rollende Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung)
Sachfragen im Mittelpunkt		Sachfragen **und** Verhaltens- und Wertfragen im Mittelpunkt
Lehren und Lernen		Lernen zu Lernen
Ausbildner		Prozessbegleiter

Literatur

French, W. L., Bell, C. H.: Organisationsentwicklung. Bern und Stuttgart: Haupt 1977.

Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett 1977.

Sievers, B.: Das Phasenmodell der Organisationsentwicklung. Management-Zeitschrift io, 49 (1), 1980, 5–8.

Trebesch, K. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Europa – Beiträge zum 1. Europäischen Forum für Organisationsentwicklung in Aachen 1978. Bern und Stuttgart: Haupt 1980. ■

Ausbildung und Menschenbild

Feldprediger-Hauptmann M. Zbären

Über das Menschenbild gibt es eine Vielzahl individueller Vorstellungen. Die Armee hat sich am Menschenbild gemäss Verfassung zu orientieren. Aber auch aus dem Bereich der Theologie gibt es viele Impulse für eine zeit- und menschengerechte Ausbildung. **ewe**

1 Sonntagmorgen

Ort der **Handlung:** eine Kaserne, irgendwo in der Schweiz. Die Personen: Rekruten, Korporale, ein Feldweibel. Zeit: Sonntagmorgen, vor dem Gottesdienst; Jahre zurück! Die Uof schneiden auf Befehl den obersten Knopf vom neugefassten Ausgangskittel. Zehn Minuten Zeit zum Annähen. Kontrolle. Dann «katholischer» und «protestantischer» Abmarsch zum Gottesdienst, wo von der Menschenfreundlichkeit Gottes gepredigt wird!

Wir wollen dieses hoffentlich eher singuläre Ausbildungsbeispiel nicht strapazieren. Das Unerfahrensein eines Milizausbilders am Anfang seiner Aufgabe liefert Milderungsgründe. Dennoch lässt sich an diesem Beispiel die wesentliche Frage stellen: Welches Menschenbild trägt der Ausbilder mit sich herum? Ausbildungsziele kennt er eine ganze Menge: Soldatische Haltung, Disziplin, körperliche Ertüchtigung, Waffenkenntnis und -handhabung, Gefechtsverhalten usw. Ausbilden aber muss er Menschen. Wer und was sind diese Menschen? Oder noch einmal: Welches Menschenbild hat der Ausbilder?

2 Menschenbilder à la carte ...

Jeder Mensch, der erzieht, sei es in Familie, Schule, Kirche, Betrieb oder Armee, trägt – meist wohl unbewusst – ein Menschenbild mit sich. **Positive und negative Erfahrungen** mit Vätern und Müttern, Lehrerfiguren, Vorgesetzten, Beamten, aber auch das je gegebene gesellschaftliche und politische Klima, die wirtschaftliche Umgebung sowie die Menschenbilder, die die Medien vermitteln, prägen mit und zum eigenen Gen-Code hinzu die verschiedensten Menschenbilder. Es wäre interessant und nützlich, dieser Frage nach dem Inhalt des je vorhandenen Menschenbildes in Kaderschulen nachzugehen und daran zu arbeiten.

Ich vermute, dass wir dabei auf eine **Vielzahl von individuellen Vorstellungen** stossen würden. Nehmen wir etwa jenen reich dotierten Begriffskatalog zum Erstellen von Qualifikationen. Es gibt dort Begriffe, bei denen man sich ernst-

lich fragen kann, warum sie in der negativen Rubrik stehen bzw. umgekehrt. Das ist auch ein Aspekt vom Menschenbild. Ja, man könnte etwas überspitzt sogar aus der jüngeren Geschichte der Armee fragen: Hat sich das Armeemenschenbild nicht gleich dreimal geändert? Vom Menschenbild vor Oswald zum Oswaldschen und jetzt neu zum Nachoswaldschen?

3 Menschenbild nach Reglement?

Um Auszubildende möglichst nahe an die Ausbildungsziele heranzuführen, wäre ein **möglichst uniformes Menschen-«Material»** ganz praktisch. Die Ausbildungsaufgabe würde damit leichter. Warum also nicht ein allgemein gültiges und verbindliches Menschenbild erarbeiten? Ein Erziehungsziel setzen, das uns konforme, leicht führbare Menschen liefert?

Menschenbilder aus Ideologieküchen oder Menschen-Marionetten **nach totalitärer Regie** kennen wir aus Geschichte und Gegenwart. Es ist empörend und schmerzlich, was man aus Menschen macht, was man ihnen – sie entwürdigend – antut.

Wobei ich hier alsogleich etwas anmerken muss. Stellen nicht u.a. die **Jugendunruhen** bei uns in der Schweiz auch **uns** brisante Fragen in bezug auf unser Menschenbild? Haben wir etwa neben dem «Ausverkauf der Heimat» auch erheblich Terrain «verschachert», das unserem eigenen Menschenbild so massiven Abbruch gebracht hat, dass es für viele nicht mehr glaubwürdig ist?

4 Die (fast) selbstverständlichen Voraussetzungen

Das steht für mich eigentlich kaum zur Diskussion: dass der Ausbilder **in der Armee sich grundsätzlich am Menschenbild, das uns die Verfassung verbrieft, orientiert.** Er achtet also die Würde und Stellung, die Rechte und Pflichten der Bürgerin, des Bürgers. Er wird im übrigen die Erfahrungen der Psychologie, der Pädagogik und der Medientechnik berücksichtigen. Schliesslich wird er laufend interessiert sein an seiner eigenen Weiterbildung.

5 Impulse vom Menschenbild der Bibel

Zu den oben genannten (fast) selbstverständlichen Voraussetzungen hinzu möchte ich versuchen, einige Hinweise «In Richtung ...» aus dem Bereich der Theologie zu geben. Im Alten Testament bietet sich auf die Frage nach dem Menschenbild die Aussage von der «Imago Dei» (der Mensch geschaffen zum Ebenbild Gottes, 1. Mose 1, 26ff.) an. Neutestamentlich konzentrieren sich die Aussagen auf die Person und Geschichte Jesu. Was lässt sich daraus ableiten?

1. Alle Geschichte Gottes mit der Welt und den Menschen ist eine Befreiungsgeschichte. Der Mensch als Ebenbild Gottes wird in die **Freiheit** entlassen. Seine Würde besteht u.a. darin, die Möglichkeit zum Entscheiden zu haben.

2. Diese Freiheit und Entscheidungsmöglichkeit steht ihm zwar durchaus im Bereich seines individuellen Daseins zu. Wesentlicher aber ist, dass er sich als Glied und Teil eines sozialen Zusammenhanges versteht. Der Mensch ist nicht allein. Er ist angelegt auf **Beziehung:** auf Beziehung zu Gott und auf Beziehung zu den Mitmenschen.

3. Darum ist wesentlich nicht nur die individuelle Lebens-, Entfaltungs- oder Karrieregeschichte, sondern die Bescheidung und Verpflichtung in der Erkenntnis, dass ich als Mensch beteiligt bin im Guten wie im Bösen an der Geschichte meines Landes, aber darüber hinaus wesentlich auch an der Geschichte des ganzen Menschengeschlechtes. Zum Menschen gehört **Solidarität.**

4. Zu den Freiheitsräumen gehört der **Umgang mit den Gaben und Kräften der Schöpfung** im weitesten Sinne. Schöpfung verstanden als Werk des lebenschaffenden und lebenfördernden Gottes. Schamlose Ausbeutung, totale Herrschaft, Unterdrückung oder gar Liquidierung im Umgehen mit der Umwelt, erscheinen vor Gott und für die Menschen ringsum äusserst fragwürdig.

5. Zum Menschenbild der Bibel zählen weiterhin **Mobilität,** stete Bereitschaft zum äussern und innern Aufbruch. Jede Erstarrung und Verstockung, jedes bornierte Blockiertbleiben, lähmt den Fortgang des Lebens, verhindert Schritte nach vorne.

6. Der Mensch zusammen mit seinen Mitmenschen und Zeitgenossen ist Ebenbild Gottes. Er lebt mit der Zusage, dass Gott seine Zuwendung zu ihm hin nicht wird abbrechen lassen. Diese Zusage löst Staunen, Lob und Dank aus. Wessen Partner dürfen wir Menschen sein?! Aus dieser Haltung heraus wächst **Verantwortung.** Kann ich dieses oder das andere Verhalten vor **diesem** Partner verantworten?

7. In Jesus wird die Ebenbildlichkeit konkret. Konkret u.a. darin, dass er, der Herr, sich «herablässt», um **Knecht, Diener, Freund, Bruder** zu werden.

8. Zum Menschenbild in der Bibel gehört schliesslich der Hinweis, dass er – wie die ganze Geschichte – unterwegs ist. **Unterwegs von einem Anfang hin zu einem Ende.** Er wandert da – gleich wie Milliarden seiner Vorgänger und Milliarden seiner Nachkommen – unter dem riesigen Bogen der Heilsgeschichte Gottes. Von diesem Aspekt her wird nun vieles **relativiert:** Wertordnungen, Prioritäten, Schwergewichte, ja auch das Leben selbst. Oder mit Worten des Basler Theologieprofessors J.M. Lochmann: «Das Leben ist ernst; aber es ist nicht todernst.»

Mir scheint, dass allein schon in diesen paar Hinweisen, die weder vollständig noch hinreichend systematisch geordnet und dokumentiert werden konnten, eine ganze Reihe von **möglichen und verheissungsvollen Impulsen für eine zeit- und menschengerechte Ausbildung** gegeben sind. Angesichts der Fragen, die von der kommenden Generation wie auch von unserer Gesamtsituation her gestellt sind, werden auch **wir** uns wieder vermehrt um «unser» Menschenbild kümmern müssen. ■

Wir zitieren:
Überzeugung steht über dem Zwang

Der Inhalt steht über der Form,
der Geist über der Materie,
das Erziehen über dem Abrichten,
die Überzeugung über dem Zwang.
(Feldmarschall C. von Hötzendorf)