Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 161 (1995)

Heft: 2

Artikel: Ausbildung und Führung in der "Armee 95" : Interview mit Prof. Dr. Rudolf Steiger und Major i Gst Ulrich Zwygart, Autoren des Buches "Militärpädagogik"

Autor: Steiger, Rudolf / Zwygart, Ulrich / Ott, Charles

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-63763

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. Siehe Rechtliche Hinweise.

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. Voir Informations légales.

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. See Legal notice.

Download PDF: 05.05.2025

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

Ausbildung und Führung in der «Armee 95»

Interview mit Prof. Dr. Rudolf Steiger und Major i Gst Ulrich Zwygart, Autoren des Buches «Militärpädagogik»

Charles Ott

ASMZ: An wen richtet sich das neue Werk in erster Linie?

Zwygart: Es möchte den Ausbildern und Führern, die an vorderster Front tätig und dafür verantwortlich sind, dass Kader und Soldaten mit positiven Diensterfahrungen ins Zivilleben zurückkehren, eine echte Orientierungshilfe und nützliche Anregungen für die Dienstgestaltung bieten.

Inwiefern ändern sich die Ausbildungszielsetzungen angesichts der Tatsache, dass die Dienstleistungen der «Armee 95» generell verkürzt und ihre Intervalle vergrössert wurden?

Zwygart: Entscheidend ist, dass die Armee weiterhin einsatzfähig bleibt, damit sich die politischen Behörden im Ernstfall auf sie verlassen können. Trotz den kurzen Dienstzeiten muss daher die Ausbildung auftragsorientiert sein und auf das Erreichen bzw. auf das Erhalten der Einsatzfähigkeit gerichtet sein. Die konkreten Ausbildungszielsetzungen richten sich nach den drei Ausbildungsgefässen. So wird in der Grundausbildung bis Stufe Zug (Ausnahme Kompanie/Batterie), im Wiederholungskurs bis Stufe Kompanie (Ausnahme Bataillon/Abteilung) und nach einer Mobilmachung in der einsatzorientierten Ausbildung bis Stufe Truppenkörper ausgebildet.

Im neuen Dienstreglement erscheint der Begriff «Erziehung» nicht mehr. Bedeutet dies, dass die Armeeangehörigen nicht mehr erzogen werden sollen?

Steiger: Nein, keineswegs. So werden im Dienstreglement 95 die militärischen Erziehungsinhalte wie z.B. Kameradschaft, Disziplin und Selbständigkeit in Ziffer 33 unter einem umfassenden Ausbildungsbegriff subsumiert, während Herr Zwygart und ich Ausbildung, Erziehung und Führung als drei verschiedene, aber gleichwertige und sich ergänzende Begriffe definieren und verwenden. Wir verstehen unter militärischer Erziehung in umfassendem Sinn das bewusste und unbewusste Einwirken auf das Verhalten, die Gesinnung und die Einstellung des Armeeangehörigen, damit er zur Auftragserfüllung bereit ist. Dabei steht die Erziehung zur Eigenverantwortung im Vordergrund. Interessant dürfte sein, dass im zukunftorientierten «Offiziersleitbild 2000» des österreichischen Bundesheeres explizit vom Erziehungsauftrag der militärischen Ausbilder und Führer ebenso gesprochen wird wie in der neuen Dienstvorschrift «Innere Führung» der deutschen Bundeswehr. Letztlich sind jedoch nicht Begriffe entscheidend, sondern die Inhalte, die den Soldaten zur Einsatzfähigkeit führen müssen.

Was beinhaltet die Forderung nach «erwachsenengerechter» Ausbildung im militärischen Alltag?

Zwygart: Sie bedeutet vorab gegenseitige Respektierung der Persönlichkeit von Ausbilder und Auszubildendem, ferner stichwortartig: Information über Ziel und Zweck der Ausbildungsschritte, Qualitätsanspruch auch in der militärischen Ausbildung, Förderung der Eigenverantwortung der Auszubildenden durch aktive Mitarbeit, Selbststeuerung, Kommunikation und Coaching sowie Kontrolle des Ausbildungsstandes mit anschliessender Besprechung und Anordnen geeigneter Massnahmen bei Nicht-Erreichen der Ziele.

Heute ist immer wieder zu hören,im Militärdienst müsse besser motiviert werden. Sehen Sie dies auch so?

Steiger: Wenn wir von Motivation im militärischen Bereich sprechen,

Die Diskussionsrunde, von links nach rechts, Charles Ott, Chefredaktor ASMZ, Mitte Ulrich Zwygart, rechts Rudolf Steiger.

sind die folgenden drei Motivationsebenen zu unterscheiden:

Die unterste Ebene der Wehrmotivation wird weitgehend durch die Bedrohungswahrnehmung sowie die Werthaltung gegenüber Staat und Gesellschaft geprägt und ist daher primär eine politisch-gesellschaftliche Aufgabe.

Hingegen ist die Förderung der Dienstmotivation eine zentrale Aufgabe aller militärischen Ausbilder und Führer. Sie beinhaltet u.a. folgende Massnahmen:

- Einsatznahe und erlebnisorientierte Ausbildung.
- Erwachsenengerechte Ausbildungsmethodik mit hoher Eigenverantwortung.
- Zukunftsorientierte Sinnerklärung statt vergangenheitsbezogene Legitimationsversuche.
- Empfängerorientierte Information und situativ angepasste Kommunikation, die im Ausbildungsalltag das Lehrgespräch ebenso beinhaltet wie die klare Kommandosprache in der Einsatzübung.
- Pflege der Einsatzgemeinschaft, in der sich der einzelne für die Gruppe und die Gruppe für jeden einzelnen verantwortlich fühlt.
- Hohe Qualität der Ausbilder und Führer, die sich auszeichnet durch Fachkompetenz, menschenorientierte Führung und Vorbildwirkung.

Und was muss man sich dann unter Einsatz- und Kampfmotivation vorstellen?

Steiger: Darunter verstehen wir die Bereitschaft des einzelnen Armeeangehörigen, in physischen und psychischen Extremsituationen seinen Auftrag zu erfüllen. Dazu kann in letzter Konsequenz auch das Töten und die Inkaufnahme des eigenen Todes gehören.

Die Faktoren der Einsatz- und Kampfmotivation zu erläutern würde hier wohl zu weit führen. Entscheidend ist jedoch sicher das Vertrauen in die Kameraden und die Chefs. «Führung von vorne» ist weniger eine Standortfrage als vielmehr eine Grundhaltung der Führer, die aus der Fürsorge für die Unterstellten resultiert.

Was verstehen Sie unter «erlebnisorientierter» Ausbildung? Will die Armee in Konkurrenz zu zivilen Freizeitveranstaltern treten?

Zwygart: Wir wissen, dass das Image der Institution Armee bei der jungen Generation der Militärdienstleistenden u.a. davon abhängt, ob sie mit gesamthaft positiven Eindrücken nach Hause kommt oder nicht. Durchgehende Fachausbildung und ein reiner «8 bis 18 Uhr»-Betrieb vermögen die Jungen kaum aus der Reserve heraus zu locken. Es geht deshalb im militärischen Alltag darum, Kader und Soldaten ab und zu mit nicht alltäglichen Problemen zu konfrontieren. Biwakwochen, Leistungsmärsche mit anschliessendem Schiessen mit den Hauptwaffen, Durchhalteübungen oder Einsatzübungen können wertvolle Gemeinschaftserlebnisse vermitteln und einen aussagekräftigen Test für die Einsatzfähigkeit darstellen. Die Erfahrung zeigt, dass gut vorbereitete und durchgeführte Übungen zu positiven Erlebnissen und Eindrücken führen, von denen die Beteiligten später noch jahrelang sprechen und militärisch profitieren.

Ist der Drill auch in der «Armee 95» noch nötig?

Steiger: Ja, aber hoffentlich nicht als stereotypes Üben unnötiger Tätigkeiten und erst recht nicht als falsch verstandene Disziplinarmassnahme, die zu Recht als Schikane empfunden würden. Aber drillmässiges Üben, das auch unter schwierigsten Bedingungen zur Beherrschung und Automatisierung von militärisch notwendigen Grundfertigkeiten führt, gehört selbstverständlich nach wie vor zu einer auf die Einsatzfähigkeit ausgerichteten Ausbildung. Denn drillmässig beherrschte Grundfertigkeiten und Bewegungsabläufe

- ermöglichen ihre raschere Durchführung,
- verschaffen durch ihre Entlastungsfunktion auch in Extremsituationen freie Aufmerksamkeits- und Denkkapazität,
- fördern das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit,
- tragen zur Überwindung von Angst- und Stressreaktionen bei und
- können im Ernstfalleinsatz lebensrettend sein.

Übrigens: Drillmässig beherrschte Grundfertigkeiten erwarten wir vom Autofahrer, Piloten, Pianisten und Spitzensportler. Es wäre verantwortungslos, gerade vom Armeeangehörigen zu erwarten, dass er ohne drillmässiges Üben seine Einsatzfähigkeit erreichen kann.

Gestattet der vermehrte Einsatz von Simulatoren und von computerunterstützter Ausbildung (CUA) die Einsparung von Instruktoren?

Zwygart: Es ist richtig, dass für das Bedienen von modernen Ausbildungsanlagen sowie die Durchführung von bestimmten Lektionen auch Fachlehrer geeignet sind. Wir denken hier z.B. an eine CUA-Lektion «Verhalten im Strassenverkehr». Sobald aber gefechtstechnisches oder taktisches Verhalten zu beurteilen ist oder wenn es um Fragen der Führung im Einsatz geht, müssen Instruktoren die Verantwortung übernehmen. Es muss betont werden, dass die «Armee 95» auf ein qualitativ und quantitativ starkes Berufskader angewiesen ist.

Mit der gesamten Simulations- und CUA-Ausbildung soll in der «Armee 95» primär die Ausbildung verbessert werden. Diese Ausbildung ist aber nicht selbsttragend, sondern benötigt viel gutes Lehrpersonal zur Erstellung der Ausbildungsprogramme und zu ihrer Durchführung. Für die nächsten drei bis fünf Jahre sind deshalb zweihundert zusätzliche Lehrpersonalstellen bewilligt worden.

Welche Eigenschaften eines Ausbilders und Führers bezeichnen Sie stichwortartig als die wichtigsten?

Steiger: Jede stichwortartige Auflistung ist zwar übersichtlich, ihrer Vereinfachung wegen aber auch gefährlich. Trotzdem:

- Fachkompetenz und Menschlichkeit. Zwei Eigenschaften, die nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen, sondern sich ergänzen müssen.
- Geistige und körperliche Fitness.
- Loyalität, aber nicht nur gegenüber den Vorgesetzten, sondern auch gegenüber den Kameraden und vor allem zu Unterstellten.
- Mut, sich zu exponieren.
- Kommunikationsfähigkeit und insbesondere
- Auftragstreue, gepaart mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl für die Unterstellten. ■

(Vgl. auch Buchbesprechung auf Seite 44 dieses Heftes)