

# Führungsbetreuung für Korporale : neues Instrument der Führungsausbildung

Autor(en): **Stadelmann, Jürg / Wicki, Rolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **162 (1996)**

Heft 2

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-64325>

## **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.

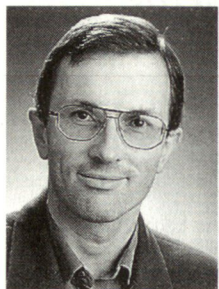


# Führungsbetreuung für Korporale –

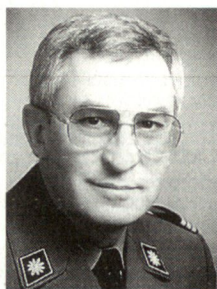
## Neues Instrument der Führungsausbildung

Jürg Stadelmann und Rolf Wicki

Die Schweizer erleben ihre Armee fast ausschliesslich in den Ausbildungsdiensten. Es ist deshalb oft betont worden, dass Armee 95 in erster Linie «Ausbildung 95» bedeutet. Wie ein Rekrut oder Soldat die Ausbildung erlebt, hängt wesentlich von der Qualität der Führung auf Stufe Korporal ab. Aus diesem Grund ist die Optimierung der Führungsausbildung für die unteren Kaderstufen ein Eckstein der Ausbildung 95. Führungsbetreuung ist ein wesentliches Element der neuen Führungsausbildung für die Korporale, vorerst in einigen Schulen der Infanterie.



Jürg Stadelmann, Dr. phil., Hauptmann, Fachlehrer für Militärpsychologie und Militärdidaktik an der Militärischen Führungsschule MFS, 8804 Au/Wädenswil.



Rolf Wicki, Oberst i Gst, Berufsoffizier, Chef der Sektion Ausbildungssteuerung im Bundesamt für Kampftruppen BAKT, Gruppenchef in Führungslerngängen III, St. Heinrichstr. 21, 6370 Oberdorf.

### Anforderungen an die militärische Führungsausbildung

Unsere Milizarmee lebt wesentlich von der Bereitschaft der Besten, sich für die Kaderausbildung zur Verfügung zu stellen. Dass mit dieser Bereitschaft nicht mehr selbstverständlich gerechnet werden kann, ist bekannt. Befragungsergebnisse zeigen zwar immer wieder, dass die Notwendigkeit der Armee grossmehrfach befürwortet wird. Nach Einbrüchen in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren beziehen wieder gegen 80% der Bevölkerung positiv zur Armee Stellung.

Auch unter den 20–29-jährigen, also denjenigen, die persönlich Dienst leisten, ist die Zustimmung mit 63% wieder deutlich. Unabhängig davon ist die Bereitschaft, sich persönlich über das absolute Minimum hinaus zu engagieren, nicht besonders ausgeprägt. Viele fähige Rekruten fragen heute offen nach dem persönlichen Nutzen einer militärischen Kaderausbildung. Wenn die entsprechende Kosten-Nutzen-Bilanz für die Armee ungünstig ausfällt, wird es schwierig. Die Gewinnung von Unteroffiziers-Anwärtern ist deshalb zu einer der anspruchsvollsten und auch aufwendigsten Aufgaben der Instruktoren in Rekrutenschulen geworden. Die nach wie vor gesetzlich verankerte Möglichkeit, jemanden zum «Weitermachen» zu zwingen, ändert daran nichts.

Dass die Rekruten von jungen Korporalen ausgebildet werden, ist in diesem Zusammenhang Chance und Risiko zugleich. Ein fachlich und menschlich den Anforderungen gewachsener Korporal kann Vorbildfunktion haben. Die Rekruten erleben unmittelbar und ohne weitere Erklärungen, welche Qualifikationen die Führungsausbildung vermittelt, die sie in Kürze selber absolvieren sollen. Dass diesen Qualifikationen durchaus auch ein ziviler Nutzen zugeschrieben wird, zeigt sich

«Der Einsatz der Führungsbetreuung während der vierten bis sechsten Woche der Rekrutenschule ist eine echte Unterstützung. Die Korporale erhalten dadurch eine zusätzliche Starthilfe in der Führung und Ausbildung der Rekruten. Gewisse Fehler können gleich zu Beginn des Praktischen Dienstes vermieden werden. Der zeitliche Aufwand und die Einsatzorganisation der Führungsbetreuer auf dem Zugarbeitsplatz sind gering und stören den Ausbildungsbetrieb nicht. Die Auswertungen und Besprechungen unter der Leitung der Führungsbetreuer mit den Korporalen und Zugführern zusammen kommen gut an. Schon mancher Korporal hatte nach dem Aufzeigen seines Verhaltens am Monitor ein Aha-Erlebnis und konnte sich dadurch gezielt verbessern.

Oberst i Gst Robert Halter,  
Kommandant Gebirgsinfanterie-Rekrutenschulen 11/211

in Gesprächen mit Rekruten immer wieder.

Schlechte Vorgesetzte haben leider ebenfalls direkte Konsequenzen. Mindestens werden in diesem Fall der Armee Fehler bei der Auswahl vorgeworfen. Im schlimmsten Fall kommen die Rekruten zur Auffassung, dass die Ausbildung schon «nur» den Anforderungen in einer Rekrutenschule nicht genügt.

Damit sind die Anforderungen definiert: **Die Führungsausbildung muss die jungen Kader dazu befähigen, in realen militärischen Führungssituationen Erfolg zu haben – zu nichts anderem!**

Das mag banal tönen, ist es aber in der Praxis keineswegs. Nicht wenige meinen, die Armee sollte im Interesse der Attraktivität ihre Führungsausbildung vermehrt mit zivil nutzbaren Elementen anreichern. Wir meinen, das sei ein Missverständnis. Für den einzelnen Angehörigen der Armee dürfen solche Überlegungen durchaus eine zentrale Rolle spielen. Aber ein ziviler Zusatznutzen muss sich aus den militärischen Ausbildungsinhalten ergeben. Er darf und kann sicher nicht dadurch erreicht werden, dass speziell auf zivile Führung ausgerichtete Elemente in die Ausbildung einfließen.

### Neukonzeption der Führungsausbildung

Die Führungsausbildung muss den spezifischen Vorteil der militärischen Ausbildung nutzen, also die direkte Führungspraxis. Es wäre also wenig sinnvoll, in einer Unteroffiziersschule (UOS) Seminarien mit künstlich arrang-





Spez Of Führungsbetreuung beim Einsatz im «Gefecht».

gierten Führungssituationen durchzuführen. Das Konzept der Führungsausbildung für Korporale besteht deshalb aus zwei Elementen: Führungsunterricht und Führungsbetreuung.

Der Führungsunterricht vermittelt die verhältnismässig wenigen theoretischen Kenntnisse, die für praktischen Führungserfolg notwendig sind. Der Stab der Gruppe für Ausbildung hat dafür ein entsprechendes Lehrmittel geschaffen und es bei den Instruktoren eingeführt. Der Führungsunterricht in UOS und Rekrutenschulen (RS) wird seit 1.1.95 in allen Schulen der Armee auf dieser Basis erteilt. Dieses Lehrmittel umfasst neun Bausteine zu den drei Bereichen Menschenführung/Persönlichkeit, Führungs- und Arbeitstechnik und Ausbildungsmethodik. Um bereits den theoretischen Unterricht möglichst praxisnah zu gestalten, steht den Instruktoren eine Videokassette mit 15 kurzen Führungssituationen zur Verfügung. Der Instruktor kann also seine Auszubildenden auf eine aktuelle Problematik vorbereiten, indem er anhand eines «Videoclips» auf mögliche Probleme aufmerksam macht und Lösungen erarbeitet. Selbstverständlich ist dieser für alle Schulen gleiche Unterricht nur eine Grundlage, die durch funktionsspezifische und persönliche Elemente noch vervollständigt wird.

«Erfahrungen, aus denen man keine Konsequenzen zieht, sind letztlich überflüssig.» Dieser Friedrich dem Grossen zugeschriebene Ausspruch verdeutlicht ein zentrales Anliegen der neuen Führungsausbildung: Wenn der Praktische Dienst («Abverdienen») ein Bestandteil der Ausbildung ist, müssen die jungen Kader die Gelegenheit haben, ihre

Erfahrungen systematisch auszuwerten. Führungsbetreuung ist das Instrument dafür.

### Was ist Führungsbetreuung?

Wenn die Instruktoren Übungen durchführen, die jungen Kader in ihrer praktischen Arbeit beobachten und ihre Eindrücke mit ihnen besprechen, ist das Führungsbetreuung. Soweit also nichts Neues. Die Erfahrung zeigt allerdings immer wieder, dass die Instruktoren die Milizkader selten im wünschbaren Ausmass betreuen können. Das ist keine Frage der Qualität der Instruktoren, sondern eine der Anzahl und Verfügbarkeit. Deshalb wird seit sechs Jahren unter Nutzung des Milizprinzips versucht, mehr Fachleute in die Führungsausbildung während des Praktischen Dienstes zu bringen.

#### Führungsbetreuung heisst konkret:

- Ein aussenstehender Fachmann bespricht mit den Korporalen die Probleme des Führungsalltages.
- Das Ziel der Betreuung besteht darin, für praktische Probleme praktische Lösungen zu erarbeiten und diese sofort umzusetzen.
- Als Betreuer werden Milizoffiziere eingesetzt, die aus ihrem zivilen Leben über Ausbildungserfahrung verfügen. Diese Offiziere sind in der Personalreserve des Bundesamtes für Kampftruppen eingeteilt und leisten ihre Dienste in einer RS.
- Die Führungsbetreuung dauert drei Wochen und setzt in der Regel in

der fünften Woche der RS ein, also eine Woche nach der UOS. Jeweils für zwei Einheiten steht ein Betreuer zur Verfügung.

- Die Betreuer sind ein Instrument in der Hand der Instruktoren.
- Als Methode werden Videoaufnahmen eingesetzt. Dieses Mittel erlaubt eine rasche und genaue Rückmeldung über das Führungsverhalten.

Vier Punkte seien besonders hervorgehoben:

- Die «Spez Of Führungsbetreuung» – so ihre offizielle Bezeichnung – sind den Instruktoren unterstellt und arbeiten in enger Abstimmung mit ihnen. Dies ist eine zentrale Erfolgsvoraussetzung, denn die Führungsbetreuung arbeitet im Kernbereich der Instruktoren. Wenn hier Widersprüche oder Gefühle von Konkurrenz auftauchen, könnte die Führungsbetreuung nicht nur nichts nützen, sondern geradezu schaden.

- Die Ausbildung mittels Video zu unterstützen ist nicht neu. Wir haben einfach versucht, das Mittel den militärischen Bedürfnissen optimal anzupassen. Dies beginnt mit der Ausrüstung: Jeder Spez Of Führungsbetreuung verfügt neben der Kamera über einen batteriebetriebenen Monitor und einen VW-Bus. So können Auswertungen bei Bedarf im Gelände stattfinden. Rasche und präzise Rückmeldungen sind die Voraussetzungen dafür, dass das Führungsverhalten verbessert werden kann.

- Sich selber auf dem Monitor zu sehen, kann besonders zu Beginn Unsicherheit auslösen. In den Besprechungen wird deshalb viel Wert auf positive Rückmeldungen gelegt. Im Zentrum stehen dabei zwei Fragen:

- Was ist gut gelaufen und sollte deshalb beibehalten werden?
- Wie könnte man in einer ähnlichen Situation – vielleicht schon heute nachmittag – noch mehr Erfolg haben?

Dieser Ansatz schafft eine konstruktive Atmosphäre als Voraussetzung für konkrete Lernerfolge. Und das ist das einzige, was schliesslich zählt.

- Die Besprechungen selbst finden normalerweise im Rahmen des Zugskaders, etwa einmal wöchentlich auch mit dem ganzen Kompaniekader statt.

Das Schema ist immer gleich: Zuerst hat der Aufgenommene das Wort, anschliessend seine Kameraden. Dabei wird zuerst gefragt, was in einer Szene gut gelaufen ist. Erst in einer zweiten





Die Besprechung soll kurz und prägnant sein. Die Auswahl der geeigneten, kurzen Videosequenzen ist deshalb wesentlich.

Phase werden Verbesserungsmöglichkeiten besprochen. Anschliessend nimmt der Betreuer Stellung und arbeitet einen für den Führungserfolg wesentlichen Punkt heraus. Schliesslich hat der Aufgenommene das letzte Wort (üblicherweise eine Zusammenfassung des Gelernten).

Dieser feste Rahmen schafft Vertrauen und sorgt dafür, dass Besprechungen kurz und zielorientiert verlaufen.

Führungsbetreuung im oben beschriebenen Sinn wird nach ausgedehnten Versuchen in den Schulen der Infanterie fest eingeführt. Die Schulen Aarau, Reppischtal, Stans-Andermatt und Fribourg sind seit 1.1.95 bedient, die andern Infanterie-UOS/RS werden im Lauf der kommenden Jahre folgen. Der Ausbau hängt im wesentlichen davon ab, wie rasch es gelingt, die nötige Anzahl Offiziere in dieser Funktion auszubilden und einzuführen. Alle Schulen der Infanterie sind bereits mit den mobilen Video-Anlagen ausgerüstet. Damit können die Instruktoren vor allem in den UOS dieses Mittel selber einsetzen.

## Erfahrungen

Jeder Einsatz der Führungsbetreuung ist durch eine schriftliche Befragung der betreuten Kader und ausführliche Gespräche mit den Instruktoren evaluiert worden.

Die Korporale beurteilen die Betreuung grossmehrheitlich positiv. 70%

der im Sommer 1995 betreuten Korporale geben an, dass sie durch die Betreuung sicher oder vermutlich bessere Gruppenführer geworden seien. Unter besonders günstigen Umständen steigt dieser Anteil auf 85%. Das sind eigentlich erstaunlich hohe Werte, bedenkt man, dass die Intervention zeitlich sehr begrenzt ist.

Hinter dem Erfolg stehen – immer laut Beurteilung der betreuten Korporale – zwei Faktoren:

Zum einen ist es das Engagement und die Stellung der eingesetzten Offiziere. Sie stehen während ihres dreiwö-

chigen Dienstes praktisch jederzeit zur Verfügung, und man kann mit ihnen die Probleme sehr offen besprechen. Dies ist möglich, weil sie zwar den Instruktoren unterstellt, aber nicht ins Qualifikationswesen integriert sind.

Zum andern kommt das Mittel Video sehr gut an. Zwei Korporale dazu: «Wenn man seine Fehler sieht, gibt es keine Ausflüchte.» «Ich habe mich einmal gesehen, wie mich die Rekruten sehen. Man erkennt erst dann seine Fehler.»

Auch die Zugführer äussern sich positiv. Einerseits können sie als direkte Vorgesetzte der Korporale unmittelbar sehen, was die Betreuung bringt, andererseits haben sie hin und wieder selber die Gelegenheit, sich auf dem Monitor zu sehen. Dass viele Zugführer aktiv auf die Betreuer zukommen und ihr eigenes Führungsverhalten besprochen haben möchten, spricht für das Instrument und für die Offiziere, die damit arbeiten.

Ein Zugführer: «Schon oft angeregte Führungsverbesserungen oder oft gemachte Kritik konnte nun so auf viel besseres Verständnis stossen, da die Korporale ihre Fehler selber sehen und vor allem als erste sich selber kritisieren konnten.»

Diese Stellungnahme zeigt etwas Wesentliches: In der Führungsbetreuung geht es nie um völlig neue Gedanken zur Führung oder gar um grundlegende Veränderungen der Persönlichkeit. Es zeigt sich im Gegenteil immer wieder, dass wenige konkrete Verhaltensmuster viel zum Führungserfolg beitragen. Die Wirkung der Führungs-



Zugführer und Spez Of Führungsbetreuung bei einer Besprechung mit dem Zug. Der Zugführer benutzt die Gelegenheit, auf Fehler im gefechtsmässigen Verhalten hinzuweisen. (Aufnahmen: Jürg Stadelmann)



betreuung besteht darin, dass diese Details immer und immer wieder sichtbar und damit bewusst gemacht werden. «Führungsdrill» ist ein ungewohnter Ausdruck dafür, trifft aber den Kern am besten.

Von besonderer Bedeutung ist das Urteil der Instruktoren. Dass einige zu Beginn skeptisch waren, ist mehr als verständlich. Nach einer ersten Erfahrung zeigten sich die Instruktoren vom Wert der Führungsbetreuung überzeugt. Sie wird von den meisten als Ergänzung und Unterstützung, nie aber als Konkurrenz beschrieben.

## Wie wird man Spez Of Führungsbetreuung?

Rund 35 Offiziere arbeiten bereits in der Führungsbetreuung. Wir suchen aber noch eine grössere Anzahl von Mitarbeitern, die eine neue Herausforderung annehmen möchten. Die Erwartungen der Milizkader und Instruktoren sind hoch. Wir bieten eine entsprechende Ausbildung und Einführung in die Aufgabe. Während der Einsätze werden die Betreuer ihrerseits von Profis beraten.

Anforderungsprofil des idealen Bewerbers:

- Subalternoffizier oder Hauptmann der Infanterie, vor allem französischer und italienischer Sprache.
- Mehrere Wiederholungskurse absolviert.
- Zivile Ausbildungserfahrung (z.B. Lehrer, Lehrlingsausbilder, Kursleiter usw.).
- Besonders wichtig: Freude an der Zusammenarbeit mit Instruktoren und jungen Milizkadern.

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann rufen Sie unverbindlich Dr. Jürg Stadelmann an (Militärische Führungsschule, Telefon 01 782 13 04).

## Möglichkeiten und Grenzen

Natürlich ist die Bilanz nicht nur positiv: Vielen Kadern ist die Betreuung noch zu wenig dicht, sie möchten sich gerne über einen längeren Zeitraum haben. Durch organisatorische Verbesserungen wird der Einsatz im Jahr 1996 deutlich optimiert werden können.

Während 1995 das Schwergewicht am Ende der Detailausbildung und in der Verlegung lag, wird es in diesem Jahr kurz nach der UOS liegen. Damit wird ein Konzept einer möglichst guten «Starthilfe» verfolgt. Eine Verlängerung der Betreuung ist aber bei aller Wünschbarkeit aus ökonomischen Gründen auch längerfristig kaum möglich.

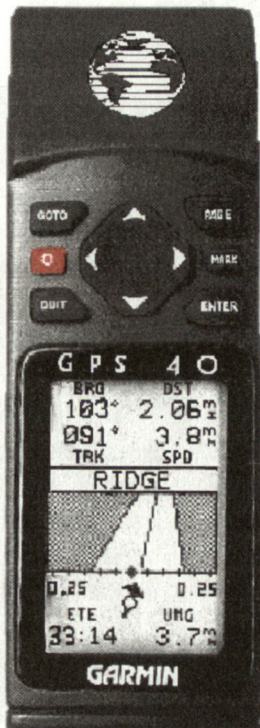
Führungsbetreuung ist in den bisher beteiligten Schulen positiv aufgenommen worden. Es geht in diesem Jahr in erster Linie darum, das Konzept in enger Zusammenarbeit zwischen Instruktoren und Betreuern zu verfeinern und ... weitere Spez Of Führungsbetreuung zu finden.

Vielleicht gehören Sie im kommenden Jahr schon zum Team? ■

## SONDERANGEBOT FÜR SCHWEIZER OFFIZIERE

### Handheld GPS\* Empfänger von GARMIN für weniger als 500.- Fr.

Dank Satellitennavigation kennen Sie Ihren Standpunkt, Ihren Weg jetzt beim Wandern, Laufen, Segeln, Fliegen, Autofahren, Bergsteigen, .... in Zivil und in Uniform überall auf der Erde auf 15 m genau!



Die \*Global Positioning Systeme (GPS) GPS 40/45 von GARMIN :

- 15 m Genauigkeit an jedem Punkt der Erde (100 m sind vom DOD garantiert)
- 250 Wegpunkte oder 20 umkehrbare Routen speicherbar
- Geschw., Richtung und Distanz zum nächsten Wegpunkt graphisch darstellbar
- Bis 20 Stunden autonomer Betrieb, div. externe Stromversorgungen
- Eines der kleinsten und leichtesten Systeme am Markt (15.6\*5.1\*1.23 cm; 284 g)
- Down/Upload von Wegpunkten ab PC / Mac
- Wasserdicht, robust
- Leicht zu bedienen, diverses Zubehör zur Erhöhung des Nutzens erhältlich

GARMIN GPS40 und GPS45 mit Schweizer Koordinaten-System, deutscher Anleitung und 1 Jahr Garantie !

Bitte senden Sie mir gegen Rechnung:

- (Anz.) Garmin GPS40 inkl. Tragtasche, engl. und deutscher Anleitung zum Sonderpreis von Fr. 475.-
- (Anz.) Garmin GPS45 wie GPS40, jedoch mit ext. Antenne (BNC Anschl., besserer Empfang unter Bäumen und in Fahrzeugen) inkl. Tragtasche, engl. und deutscher Anleitung zum Sonderpreis von Fr. 495.-

Bin an einer Miete über \_\_\_\_ Woche(n) interessiert. Bitte senden Sie mir Unterlagen und Bedingungen.

Bin an Kurs über Satellitennavigation interessiert. Bitte senden Sie mir Unterlagen.

Wünsche tel. Beratung. Bitte rufen Sie mich an.

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

**HMT Management  
& Technology**

Tel. 065 442 441 Fax 065 442 441  
Grabacker 243 4557 Horriwil