

Zeitschrift: Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
Herausgeber: Schweizerischer Zivilschutzverband
Band: 36 (1989)
Heft: 5

Artikel: Die Ausbildung hört nie auf! = La formation ne cesse jamais! =
L'istruzione non finisce mai!
Autor: Zumstein, Jörg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-367705>

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: 02.02.2025

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

Die Ausbildung hört nie auf!

Eine Fussballequipe kann man nicht eine Saison lang schlafen lassen, um dann unvermittelt mit ihr zu einem Qualifikationsspiel anzutreten. Die Feststellung bezieht sich grundsätzlich auf alle zum Zusammenwirken verpflichteten Gemeinschaften: Wo *Leistung auf Anhieb* gefordert ist, verlangt dies nach einer Ausbildung ganz besonderer Art. Davon soll jetzt die Rede sein.

Ausbildung ist immer auch Erziehung

Die Leistung einer Gemeinschaft ist mehr als die Summe der Kenntnisse und Fähigkeiten des Einzelnen. Zusammenwirken im Verband setzt eine gute Kenntnis der Zusammenhänge, ei-

Korpskommandant zD Jörg Zumstein

ne entwickelte Solidarität aller Angehörigen untereinander, Verantwortungsgefühl für die eigene Arbeit und Bereitschaft zur Hingabe an die Sache voraus. So entsteht Zuverlässigkeit, aber auch Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, in die Mitarbeiter rechts und links und in die Vorgesetzten. Aus einem solchen Klima des Vertrauens erwächst auch das Prestige einer Institution. Wir haben bisher lauter erzieherische Werte angesprochen. Ausbildung ist eben immer auch mit Erziehung gekoppelt.

Erziehung in unserem Sinn ist nicht Schulmeisterei, Rechthaberei von Vorgesetzten, sturer Reglementsdrill. Erziehen ist in erster Linie ein *Freimachen von Charaktereigenschaften und Kräften* positiver Art, wie sie in jedem Menschen schlummern.

Erziehen heisst deshalb immer informieren, überzeugen, mit dem eigenen Beispiel vorangehen, Geleistetes objektiv werten und dem Untergebenen gegenüber klar beurteilen, mit Lob und Anerkennung nicht sparen, wenn gute Arbeit geleistet worden ist, gegebenenfalls aber auch kritisch-aufbauend kritisieren, wo *von der Sache her* eine bessere Leistung am Platz gewesen wäre. Wer so erzieht, der führt auch, weil er Normen setzt, die von den ihm anvertrauten Mitarbeitern akzeptiert werden können.

Echte Ausbildung verlangt ein totales Engagement des Auszubildenden. Wer als blosser «Stundengeber» auftritt, wer von seinen Untergebenen zu wenig fordert, wer in simpler «Beschäftigungstherapie» macht oder erst dann aufdreht, wenn sich ein Vorgesetzter nähert, der taugt nicht zum Auszubildenden, weil er als Erzieher nicht glaubhaft ist!

Schwerpunkte setzen

Niemand kann alles und jedes gleichzeitig und in der nötigen Tiefe ausbil-

den. Es müssen also Schwerpunkte gesetzt werden. Die Frage ist, wie dies geschehen kann. Hier einige Hinweise.

Spezialisierung: Für jede entscheidende Funktion, für die Handhabung jedes entscheidenden Geräts eine «erste Garnitur» heranziehen und ausbilden. Für diese Aufgabe die meiste Zeit und ein Maximum an Übungsgelegenheiten einsetzen. Die übrigen Personen nach Massgabe der vorhandenen Möglichkeiten fördern. Sie bilden die «zweite Garnitur». Während die «Cracks» der ersten Garnitur bei einem Ernstfall sofort alle Schlüsselpositionen bereitstellen, hat die zweite Garnitur die Funktion einer Personalreserve. Bei längeren Einsätzen, zum Beispiel bei einer Mobilmachung, würde sie dank einer nun möglichen intensiveren Ausbildung sehr bald an Leistungsvermögen gewinnen.

Vermehrt im Verband üben: Die Kenntnisse und Fähigkeiten des Einzelnen sind gewiss wichtig. Aber man darf nicht mit Übungen im Verband (Quartier, Gemeinde, Einsatz in der Region) zuwarten, bis jeder alles kann. Richtig geleitete Übungen im Verband sind ungememe motivierend, gerade auch für die Detailausbildung! Mit solchen Übungen ist eine echte Herausforderung verbunden, während eine übertrieben pedantisch angelegte Einzelausbildung bald einmal zum «Kindergarten» verkommt. Wesentlich ist eine klare Übungskonzeption: Übungsleiter und Beübte sind nicht ein- und dasselbe. Es dürfte sich empfehlen, dass eine auswärtige, etwa gleichrangige Organisation, die Vorbereitung und Leitung einer Übung übernimmt (in der Armee beübt ein Korps das andere). Figuranten und Patienten werden mit Vorteil als «Schiedsrichter» eingesetzt und mit entsprechenden Fragebogen ausgerüstet (wer eine solche Übung auf einer Tragbahre liegend «erlebt», ist sehr

wohl in der Lage, sich ein Bild über gewisse Aspekte des Sanitätsdienstes zu machen!). Der Einsatz als Übungsleiter ist im übrigen nie verlorene Zeit: Durch Lehren lernen wir am meisten.

Prüfungen, adäquate Benotung: Viel prüfen, denn was geprüft wird, das wird auch gelernt. Prüfungsergebnisse in Form von Noten ausdrücken, die auf die Ausbildungs-«Philosophie» abgestimmt sind. Beispiel:

«A» bedeutet «ausgezeichnet», kann absolut selbständig arbeiten, kann als Hilfsauszubildener im betreffenden Fach eingesetzt werden

«1» fehlerfreie Arbeit, sicher

«2» fehlerfreie Arbeit, noch unsicher, benötigt Training

«3» fehlerhaft (und deshalb unzuverlässig), bedarf der Kontrolle bei der Ausbildung, benötigt zusätzliche Ausbildungszeit (in der Armee: Nachexerzieren!)

Vorhandenes Material voll einsetzen: Sicherstellen, dass das zugeteilte Material, vor allem technisches Gerät, bei allen Übungen zum Einsatz gelangt. Der Verband muss lernen, seine Mittel einzusetzen. Wartung und Parkdienst stellen «Randprobleme» dar, die man bewältigen muss. Der Parkdienst ist deshalb nicht Zeitverlust, sondern – sofern gut organisiert – auch Ausbildung. *Erfahrungen sorgfältig auswerten:* Gerade kurze Dienstzeiten verlangen nach einer gründlichen, zweckmässigen Auswertung und Verwertung (im nächsten Dienst). Nicht nur das Kadern, auch die Truppe macht Erfahrungen. Deshalb ist sicherzustellen, dass auch der Einzelne sich äussert, wenn er etwas Wesentliches zu sagen hat. Auch hier wieder erzieherisch wirken: Alle Angehörigen des beübten Verbandes sollen dazu gebracht werden, statt Probleme weiterzuwälzen, alle aufkommenden Fragen *initiativ und risikofreudig* zu lösen. Das lernt man indes nicht im Theoriesaal! ▣

La formation ne cesse jamais!

On ne peut pas laisser une équipe de football sans entraînement durant une saison et la faire ensuite entrer en jeu tout de go pour un tournoi de qualifica-

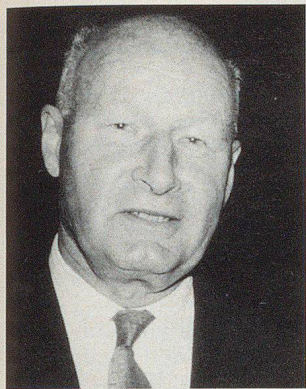
Jörg Zumstein, Commandant de Corps à d.

tion. Cette constatation s'applique par principe à toutes les collectivités qui sont astreintes à coopérer dans l'action:

la prestation que l'on demande au pied levé exige une formation d'un genre tout à fait particulier. Voilà ce dont il s'agit.

La formation constitue toujours une éducation

La prestation que fournit une collectivité représente davantage que la somme de connaissances et des capa-



Jörg
Zumstein
(Keystone)

cités de chacun des membres qui composent celle-ci. Coopérer dans un groupe présuppose de bonnes connaissances des relations, un sens développé de la solidarité de tous les membres du dit groupe entre eux, la conscience de ses responsabilités dans l'accomplissement de sa propre tâche et une disposition à se dévouer à la cause. C'est ainsi que l'on devient digne de confiance mais également que l'on prend soi-même confiance en ses propres moyens, que l'on peut se fier à ses collaborateurs à gauche comme à droite et à ses supérieurs. Ce climat de confiance engendre le prestige d'une institution. Nous avons mentionné ci-dessus expression des valeurs éducatives. Or la formation ne peut pas être séparée de l'éducation.

Le terme éducation ne comporte pas en l'occurrence le sens qu'il revêt pour le maître d'école, il ne signifie pas que le supérieur a toujours raison et il ne saurait rappeler le drill réglementaire. Eduquer signifie avant tout *libérer des qualités et des forces positives inhérentes au caractère*, qualités et forces que recèle chaque être humain.

Eduquer signifie donc informer, convaincre, montrer le chemin par son propre exemple, évaluer objectivement la prestation fournie et la juger clairement vis à vis du subordonné, en n'étant pas avare de louanges et de félicitations, lorsqu'un bon travail a été fourni, mais en n'hésitant pas non plus à critiquer d'une façon constructive, lorsque *dans les faits*, on aurait été en droit d'attendre mieux. Celui qui éduque de cette façon dirige également car il pose des normes que peuvent accepter ceux parmi ses collaborateurs qui lui font confiance.

Une formation fructueuse exige un engagement total de celui qui la dispense. Celui qui veut se borner à «donner des heures de cours», celui qui exige trop peu de ses subordonnés, celui qui fait de l'enseignement une pure et simple «thérapie occupationnelle» ou n'intensifie sa tâche qu'au moment où il voit s'approcher un supérieur, celui-là ne peut pas prétendre donner une formation, car en tant qu'éducateur, il n'est pas crédible!

Fixer des points forts

Personne ne peut enseigner le tout, en approfondissant simultanément cha-

que point sur lequel il est nécessaire de donner des détails. Voilà pourquoi il faut fixer des points forts. La question qui se pose est celle de savoir comment le faire. On peut donner à cet égard quelques recommandations.

Spécialiser: Il faut constituer et instruire une «première garniture» pour chaque fonction décisive et pour chaque appareil dont l'utilisation est primordiale. Il convient de consacrer l'essentiel du temps à cette tâche et offrir aux personnes choisies un maximum d'occasions d'exercer. Les autres personnes doivent être encouragées à accomplir cette tâche, dans la mesure des possibilités. Elles constituent la «seconde garniture». Lorsque la situation devient sérieuse, les «As» de la première garniture occupent et arment toutes les positions-clefs, cependant que la seconde garniture fonctionne comme réserve. Lors d'un engagement prolongé, par exemple en cas de mobilisation générale, cette seconde garniture accroîtra très rapidement son efficacité d'intervention car il sera possible alors de l'instruire d'une façon plus approfondie et intensive.

Exercer davantage en groupe: Assurément, les compétences et les capacités de chacun sont importantes. Mais on ne peut pas, pour faire des exercices de groupe (aux niveaux du quartier et de la commune, ainsi que sur le plan de la région), attendre que chacun sache tout. En effet, les exercices réalisés correctement en groupe sont très motivants, précisément aussi pour l'instruction de détail! De tels exercices constituent de véritables défis, alors que l'instruction de détail dispensée dans un style exagérément pédant tourne rapidement à l'enseignement du «jardin d'enfants». Il est essentiel d'avoir une conception claire de l'exercice: le chef et les participants ne sont pas seuls et uniques de leur genre. Il est dès lors recommandé qu'une personne extérieure, venant d'une organisation approximativement similaire se charge de la préparation et de la conduite de l'exercice (dans l'armée par exemple, un corps en exerce un autre). Les figurants et les patients peuvent fonctionner avantageusement comme «arbitres» et peuvent par conséquent être munis d'un questionnaire à cet effet (celui qui «vit» un tel exercice couché sur une civière est fort bien en mesure de se faire une idée de certains aspects du service sanitaire!). D'ailleurs, intervenir en tant que directeur de l'exercice n'est pas du temps perdu. C'est en enseignant que l'on apprend le mieux.

Examiner et noter d'une façon adéquate: Il faut procéder à de nombreux examens – car en examinant on apprend beaucoup – et sanctionner les résultats par des notes adaptées à la «philosophie» de l'instruction. Exemples:

«A» travail excellent, le sujet peut travailler d'une façon entièrement autonome, il peut être engagé comme aide instructeur dans certains domaines;

«1» travail sans faute, sujet sûr;

«2» travail sans faute, le sujet est encore insuffisamment sûr, il faut donc l'entraîner;

«3» travail lacuneux (et par conséquent pas fiable), le sujet doit être contrôlé lors de l'instruction, il faut lui consacrer encore du temps pour l'instruire (à l'armée, on nomme cela l'exercice supplémentaire!).

Utiliser pleinement le matériel à disposition: Il faut s'assurer que le matériel attribué, surtout l'appareillage technique, est utilisé dans tous les exercices. Le groupe doit apprendre à employer les moyens dont il dispose. La maintenance et le service de parc sont des «problèmes annexes», que l'on doit aussi maîtriser. C'est pourquoi le service de parc n'est pas une perte de temps, mais également une instruction, dans la mesure où il est organisé correctement.

Faire une évaluation soignée des expériences: Ce sont précisément les périodes courtes de service qui exigent une évaluation et une exploitation détaillées et appropriées (lors de la prochaine période de service). Non seulement les cadres mais encore les troupes font des expériences. Voilà pourquoi il faut s'assurer que chacun puisse s'exprimer lorsqu'il a quelque chose d'essentiel à dire. Là également, il s'agit d'adopter une attitude éducative: tous les participants du groupe qui a fait l'exercice doivent être amenés à résoudre toutes les questions qui se posent avec esprit d'initiative et sens du risque, plutôt que de se renvoyer les problèmes et les fautes. Mais cela, on ne l'apprend pas dans une salle de théorie! ▀

L'istruzione non finisce mai!

Non si può lasciar riposare per un'intera stagione una squadra di calcio e poi farla gareggiare improvvisamente in una partita di qualificazione. Questa considerazione si riferisce generalmente a tutte le comunità obbligate ad agire insieme: là dove si richiede una prestazione immediata è necessaria anche

un'istruzione di genere del tutto particolare. Di ciò vorremmo parlare ora.

L'istruzione è sempre educazione

La prestazione di una comunità è sempre più della somma delle conoscenze e delle capacità dei singoli. L'azione comune in un'associazione presuppone una buona conoscenza delle relazioni, un'elevata solidarietà di tutti i membri tra di loro, un senso di responsabilità nei confronti del proprio lavoro e la disponibilità a dedicarsi veramente al-

Comandante di corpo a d Jörg Zumstein

la cosa in questione. Così nasce l'affidabilità, ma anche la fiducia nelle proprie possibilità, nei collaboratori tutti e nei superiori. Da un simile clima di fiducia nasce anche il prestigio di un'istituzione. Finora abbiamo indicato solo valori educativi, in quanto l'istruzione è comunque sempre unita all'educazione.

Per educazione intendiamo non nozionismo scolastico, imposizione dei superiori e pedissequa ripetizione. Educazione significa innanzitutto la capacità di liberare, di esplicitare proprietà caratteriali e forze di tipo positivo che esistono potenzialmente in ognuno di noi.

Educare significa perciò sempre informare, convincere, indicare la strada con il proprio esempio, valutare obiettivamente ciò che si è fatto ed essere in grado di apprezzare correttamente nei confronti dei subordinati, non risparmiare lodi e riconoscimenti per un lavoro ben fatto, eventualmente criticare costruttivamente, nel caso in cui ci si sarebbe attesa una prestazione superiore. Chi educa in questo modo è anche in grado di dirigere perché stabilisce delle norme che possono essere accettate dai collaboratori a lui affidati.

Una buona istruzione richiede l'impegno totale dell'istruttore. Chi interviene solo per «dare delle ore di lezione», chi chiede troppo poco ai suoi subordinati, chi li occupa tanto per occuparli o impone una certa disciplina solo se si avvicina un superiore, bene, costui non ha la stoffa dell'istruttore perché non è credibile come educatore!

Stabilire i punti-chiave

Nessuno può istruire tutti contemporaneamente e con la dovuta profondità. Si devono fissare quindi dei punti-chiave. Ma in che modo? Ecco alcune indicazioni al proposito.

Specializzazione: per ogni funzione decisiva, per l'uso di ogni importante apparecchio impiegare e istruire una «prima squadra d'esercizio». A tale scopo impiegare il maggior tempo possibile e il massimo di unità d'esercizio. Per quanto concerne le altre persone, cercare di interessarle e di coinvolgerle utilizzando le possibilità esistenti: esse formano la «seconda squadra». Mentre in caso di situazione grave gli «uomini di punta» della prima squadra occupano tutte le posizioni-chiave, la seconda squadra ha la funzione di una riserva di personale. Per gli interventi più lunghi, per esempio una mobilitazione, questa potrebbe aumentare notevolmente la sua efficacia grazie a un'istruzione intensificata.

Esercitarsi di più in formazione: le conoscenze e le esperienze dei singoli sono senz'altro importanti, ma non bisogna esitare a svolgere esercizi in formazione (quartiere, comune, intervento nella regione) e aspettare finché tutti sappiano già fare tutto. Esercizi in formazione ben organizzati rafforzano moltissimo la motivazione anche per l'istruzione dettagliata! Questi esercizi comportano una vera e propria sfida mentre un'istruzione singola pedante e ripetitiva diventa spesso un vero e proprio «asilo d'infanzia». È essenziale una chiara concezione degli esercizi: il direttore dell'esercizio e le persone coinvolte non sono la stessa cosa. Sarebbe opportuno che un'organizzazione esterna, più o meno dello stesso livello si assumesse il compito della preparazione e della direzione di un esercizio (nell'esercito ogni corpo si incarica di sottoporre l'altro ad esercizi). Le comparse e i pazienti possono essere impiegati come «arbitri» e provvisti di un relativo questionario da riempire (chi assiste a un esercizio simile sdraiato su una barella può senza dubbio farsi un'idea di determinati aspetti del servi-

zio sanitario!). L'intervento come direttore di esercizio non è mai tempo perso: insegnando si impara infatti il più possibile.

Verifiche, importanza adeguata: eseguire molte verifiche perché se si fanno delle verifiche è sicuro che le persone imparano. Esprimere i risultati delle verifiche sotto forma di voti che si basano sulla «filosofia dell'istruzione», come ad esempio:

«A» significa «eccellente», può lavorare in modo del tutto indipendente, può essere impiegato come istruttore nel settore in questione;

«1» lavoro impeccabile, sicuro;

«2» lavoro senza errori, ancora insicuro, ha bisogno di allenamento;

«3» presenta molti errori (e quindi non affidabile), ha bisogno di controllo nell'istruzione, necessita di un ulteriore periodo d'istruzione (nell'esercito: esercizi supplementari!).

Sfruttare al massimo il materiale esistente: assicurare che il materiale attribuito, soprattutto gli apparecchi tecnici, vengano utilizzati in tutti gli esercizi. La formazione deve imparare a impiegare i suoi strumenti. La manutenzione e il servizio di parco rappresentano «problemi collaterali» che vanno affrontati. Anche il servizio di parco quindi non è tempo perso, ma se ben organizzato, una parte dell'istruzione.

Valutare accuratamente le esperienze: proprio i periodi di servizio brevi richiedono una valutazione e utilizzazione approfondita e adeguata (nel servizio successivo). Non solo i quadri, anche il personale fa esperienze. Perciò occorre assicurare che anche il singolo abbia la possibilità di esprimersi se ha qualcosa da dire: tutti i membri della formazione che si esercita devono essere stimolati non a lambiccarsi il cervello sui problemi, bensì a risolverli con spirito d'iniziativa e di rischio. E questo non si può imparare in teoria! ▣

Schutzraumliege-System MV3

BZS schockgeprüft

für Schutzräume bis 200 Schutzplätze

3er-Schutzraumliegestelle MV3 292.60

6er-Schutzraumliegestelle MV3 611.20

9er-Schutzraumliegestelle MV3 929.80

VARGA AG Metallwarenfabrikation
Chamerstr. 14 6343 Rotkreuz Tel. 042-64 12 89

