

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 143 (1977)

**Heft:** 12

**Rubrik:** Ausbildung und Führung

### **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:** 01.04.2025

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



# Ausbildung und Führung

## Lehrmittel für die Führungsausbildung in UOS und OS

Gfr Berger Erich, Journalist, Sch Füs Kp 893

1978 soll ein neues Lehrmittel «Führungsausbildung / Menschenführung in der UOS» an sämtliche Uof-Schulen abgegeben werden. Der Stab der Gruppe für Ausbildung will damit den Instruktoren und Uof-Anwärtern eine Ausbildungs- und Führungshilfe zur Verfügung stellen, welche aktuelle Erkenntnisse der Didaktik, Methodik und Führungspsychologie im militärischen Bereich bestmöglich in Anwendung zu bringen versucht. Das Lehrmittel stellt ein umfassendes Gerüst auf einheitlicher Basis dar, in das sich persönliche Beiträge der Instruktoren und Bedürfnisse der einzelnen Waffengattungen einbauen lassen. Die «Führungsausbildung / Menschenführung in der UOS» wurde mit positivem Ergebnis im Laufe dieses Jahres in 66 Klassen von 33 Schulen erprobt. – Eine analoge Lehrschrift für die Stufe «Offiziersschule» ist in Bearbeitung.

Erfahrungsgemäß ist das Kader einer RS heute oft überfordert. Es treten Führungsfehler und andere Schwierigkeiten auf, die den Dienstbetrieb erschweren und zu Versagenssituationen beim Kader und bei den Rekruten führen. Die Gründe: Das Kader ist nur wenig älter und lediglich in militärisch-ausbildungsmäßigen Belangen erfahrener als die Untergebenen. Die heutigen Rekruten sind zudem anspruchsvoller; der Autoritätsbegriff hat sich gewandelt. Ein Gradabzeichen genügt zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer Autorität nicht mehr. Das Kader muß sich mit vielen Problemen auseinandersetzen, die unsere älteren Generationen noch nicht kannten: mit dem Problem der Motivation, der Legitimation, der Mitsprache, der Wohlstandsverwöh-

nung, der Bequemlichkeit, dem mangelnden Sinn für eine gemeinsame Aufgabe, dem Minimalismus und anderem mehr.

Die Vorstellung vom geborenen Führer ist ebenso unhaltbar wie die vom geborenen Lehrer. Hingegen gilt es als erwiesen, daß man erfolgreiches Führen zu einem großen Teil lernen kann.

Es wäre für unsere Armee verhängnisvoll, wenn sie die großen Lernmöglichkeiten des Menschen nicht auch dafür nutzen würde, ihre Kader in der Menschenführung zu schulen. Einsetzen muß die stufengerechte Ausbildung primär bei den Führern/Ausbildern mit der geringsten theoretischen und praktischen Führungserfahrung: den Uof und Sub Of (in den Schulen und beim Abverdienen).

## Lehrschriften und Führungsbehele

Von den verschiedenen geprüften Möglichkeiten, das Was und Wie einer (theoretischen) Führungsausbildung allgemein gültig und waffenunabhängig an die Adressatengruppen (Instruktoren, Of- bzw. Uof-Anw) heranzutragen, erschien eine Variante derzeit am ehesten als ausbaufähig und wurde gewählt: das ständige, praktische Vorleben des Vorbildes mit

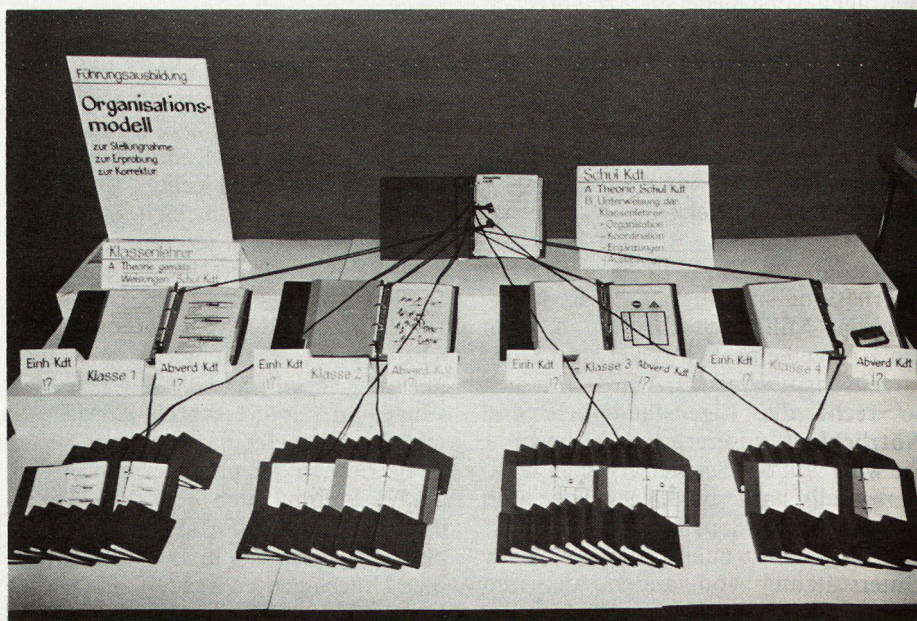
Hinweisen zur «Theorie». Diese in einem Vorprojekt geprüfte Variante der «Führungsausbildung» (in UOS) erweist sich als zielstrebig, systematisierend, umtriebsarm, breitwirkend, ergänzbar, koordinierbar (Waffengattungen) und kontrollierbar. Es ist die Variante der

- Abgabe von Lehrschriften an Instruktoren in UOS und OS
- Abgabe eines Führungsbeheles (als persönliches Exemplar) an Uof- bzw. Of-Anw.

Die **Lehrschriften** sind stufengerecht im **Blocksystem** aufgebaut (UOS und OS getrennt). – Die Sektionen (Blöcke) sind innerhalb der Lehrschrift auswechselbar und daher flexibel verwendbar. Durch ihren systematischen Aufbau und auf Grund der konzentrierten Lernschritte **ermöglichen** sie einen **rationalen Einsatz** (kurze Instruktions- und Vorbereitungszeit).

Die Lehrschriften können natürlich den Schuldt bzw. Klassenlehrer als Ausbilder nicht ersetzen. Die vielfältige Erfahrung der Instruktoren soll auch im Rahmen der klar konzipierten Form der Lehrschriften zum Ausdruck gebracht werden. – Die Lehrschriften verlangen eine starke Eigenaktivität der Auszubildenden.

Die Lehrschriften «Führungsausbildung UOS» und «Führungsausbil-



## «Führungsausbildung / Menschenführung in der UOS»

Lehrschrift für Instruktoren (Schuldt, Klassenlehrer), Führungsbehele für Uof-Anw

**Der Schulkommandant** unterrichtet:

- a) **direkt** alle Uof-Anw und
- b) **indirekt** die Uof-Anw, indem er den Klassenlehrern für ihren Unterricht Anweisungen betr. Organisation, Koordination, Ergänzungen, Auslassungen usw. gibt.

**Die (vier) Klassenlehrer** unterrichten:

- a) nach Weisungen des Schuldt
  - b) unter Nutzung ihrer persönlichen Erfahrungen
- Die Qualität des Unterrichts wird im Führungsbehel (unten) für alle späteren Vorgesetzten des Korporals (Abverd. Kp Kdt, Einheits Kdt, Kdt OS usw.) **transparent**.



dung OS» unterstützen die Ausbildungsarbeit in den entsprechenden Schulen. Die Ausbildung findet im Schul- und im Klassenverband statt. Der Schulkdt entscheidet über die Durchführungsart der Führungsausbildung und damit über den Einsatz und die Einsatzform der Lehrschriften.

Die Lehrschriften stellen nicht einen in sich geschlossenen Lehrgang dar. Die einzelnen Lektionen können vom Instruktor paketweise ins Stoffprogramm der Schule eingebaut werden. Sie enthalten – wie ein Drehbuch – alle nötigen Hinweise zur Durchführung der Ausbildung sowie die nötigen Unterlagen (Prokifolien, Abbildungen, Arbeitsblätter, Hinweise für den Einsatz von Tonbildschauen usw.). Die Lehrschriften enthalten zudem wesentlich mehr Unterrichtsmaterial, als gegenwärtig in der beschränkten Zeit in den Schulen (insbesondere UOS) eingesetzt werden kann. Es ist an den Schulen, hier eine überlegte Auswahl zu treffen. Der Vorschlag in den Lehrschriften stellt eine sinnvolle Möglichkeit dar, kann aber unter bestimmten zeitlichen und anderen Bedingungen abgewandelt werden.

Durch die Lehrschriften wird ferner ein **wichtiges Nebenziel** erreicht: Führungsausbildung verlangt vermehrt klare und gute methodisch-didaktische Fähigkeiten der Instruktoren. Indem die Lehrschriften an Lektionsbeispielen ein methodisch-didaktisch richtiges Vorgehen aufzeigen, übt sich der Instruktor in verschiedenen Unterrichtsformen.

Die **Führungsbehefte** sind die persönlichen Arbeitshefte der Anwärter; sie lehnen sich in ihrer Grundstruktur eng an die Lehrschriften an und dienen als Nachschlagewerk für Ausbildung und Führungspraxis. Der Schulkdt als Führer, Ausbilder, Erzieher und Organisator auch in Belangen der Führungsausbildung gestaltet den Führungsbehelf der Anwärter unter Mitarbeit seiner Klassenlehrer entscheidend mit. Der Behelf enthält nur das, was im Unterricht persönlich durchdacht worden ist. Der Behelf läßt sich individuell gestalten und wird dauernd ergänzt (im Feld, im Theorie-saal). Er bietet auch Platz für persönliche Pro-memoria-Notizen. Sein Umfang wird beschränkt: Überholtes entfernt, neu Erarbeitetes (Gelerntes, Besprochenes, gerade Aktuelles) hinzugefügt.

Für spätere Vorgesetzte übt der Führungsbehelf eine Kontrollfunktion aus. Ihm können der Ausbildungsstand, die «Lehren» der einzelnen Schulen und allfällige Ausbildungslücken entnommen und entsprechende Konsequenzen gezogen werden.

Für jeden Uof und Of ist der Behelf

ein Nachschlagewerk, das ermöglicht, erlebten Unterricht in der Anwendungssituation zu vergegenwärtigen.

### Lehrfreiheit oder Lehrzwang?

Als Ausbildungsfachmann pocht der Instruktor mit Recht auf einen gewissen methodischen Spielraum, hat er doch seinen Ausbildungsbetrieb den besonderen Voraussetzungen der Uof- bzw. Of-Anw und der Umgebung (Ort, Zeit, Witterung usw.) anzupassen. Allerdings: Wo klar umrissene Lernziele gegeben sind, können diesen meist auf Grund lernpsychologisch-didaktischer Überlegungen bestimmte methodische Grundsätze zugeordnet werden. Wird aber das Erreichen des Lernziels behindert, muß die Methodenfreiheit eingeschränkt werden. Immerhin: In den meisten Unterrichtseinheiten bleibt ein Spielraum für situationsgerechte Methodenwahl.

Die methodischen Grundsätze zur Führungsausbildung, wie sie den Lehrschriften und Führungsbehelfen zugrunde gelegt sind, berücksichtigen die vorliegende Praxiserfahrung sowie lernpsychologische Erkenntnisse. Wegleitend sind zudem die allgemeinen methodischen Grundsätze des Reglementes «Ausbildungsmethodik».

Die wichtigsten sind:

– Handlungsorientierung: Lernen ist aktives Handeln, geistig und körperlich. Je stärker der vielseitige Umgang mit dem Lernstoff, um so nachhaltiger der Lernerfolg.

– Identifikationsangebote: Gelerntes soll aufgenommen, verarbeitet und in späteren Anwendungssituationen aktiviert werden. Das geschieht nur dann, wenn der Uof- bzw. Of-Anw einen inneren Bezug zum Lernstoff herstellen kann. Die Lernsituation muß daher so gestaltet werden, daß sie Vorerfahrungen, Interessen, Probleme und Gefühle des Uof- bzw. Of-Anw anspricht und zum handelnden Umgang mit dem Lernstoff anhält.

– Selbsterfahrung vermitteln: Gezieltes Führen und laufendes Verbessern des eigenen Führungsverhaltens setzen voraus, daß der Führer weiß, wie sein Verhalten, sein Auftreten, seine Redensart usw. auf andere wirkt. Führungsausbildung muß daher Gelegenheiten bereitstellen, sich selbst in seiner Wirkung auf andere kennenzulernen.

– Wirklichkeitsnähe: Praxiserfahrungen müssen zu theoretischem Nachdenken und Erklären veranlassen; Theorie wird in der Praxis erprobt und allenfalls verbessert.

– Selbsterarbeitung: Vorgetragene, auswendig gelernte oder eingeübte Problemlösungen mögen im Moment

Ausbildungszeit sparen, Irrwege und Fehllösungen verhindern. Sehr oft ist aber bei solchem Vorgehen der Lerneffekt und die Übertragung des Gelernten auf ähnliche, aber nicht direkt vorgeübte Situationen gering.

Beim selbständigen Erarbeiten von Lösungen nach geeigneten Vorgaben durch Suchen, Prüfen von Vermutungen, Erfragen usw. lassen sich Fehler nicht vermeiden. Sie wären an sich nicht tragisch, im Gegenteil. Der Instruktor wird den Uof- bzw. Of-Anw die Fehler bewußt machen. Die Schüler haben dann außer der richtigen Lösung auch die Struktur des Problems, die Erfahrung von Fehllösungen und somit eine breitere Verfügbarkeit des Gelernten in ähnlichen Situationen.

Leider ist diese Methode jedoch aus Zeitgründen, im Interesse der termingerechten Erfüllung des Auftrages nicht immer anwendbar. Es müssen oft Sperren eingebaut werden, welche das Einschlagen eines falschen Weges bei der Selbsterarbeitung teilweise oder ganz verhindern.

– Unterstützendes Lehren: Der Instruktor ist hier mehr als nur Dozent; er ist Arrangeur von Lernsituationen und Berater beim Lernen seiner Auszubildenden. Es gilt, dies den Uof- bzw. Of-Anw bewußt zu machen. So erleben diese den Instruktor (und damit sich selbst) weniger als «Hausierer» denn als beratenden «Lieferanten» einer Sache (Ausbildung), die man dringend braucht.

– Lernen in Kleingruppen: Die Postulate «Selbsterfahrung» und «Eigenaktivität beim Lernen» legen häufigen Kleingruppenunterricht nahe. Klassenarbeit soll durch Kleingruppenarbeit ergänzt, Arbeit im großen Verband (Schule) auf zentrale Einführungen und Lernkontrollen beschränkt werden.

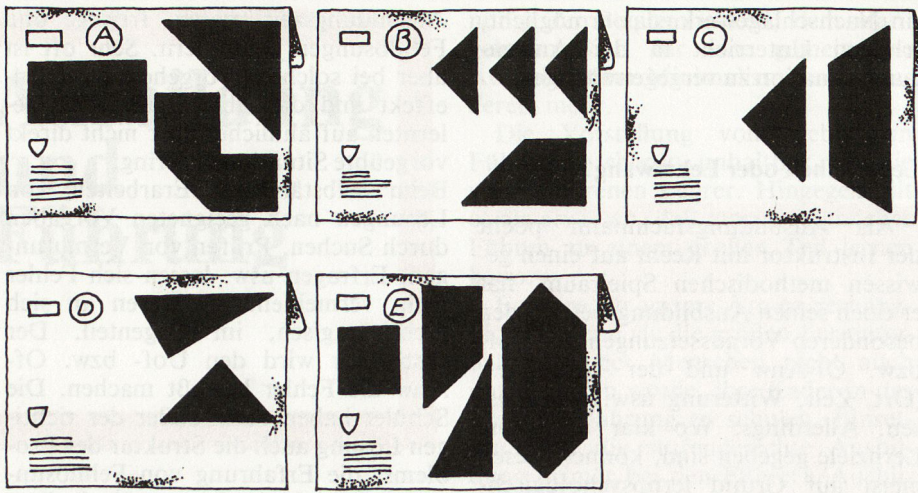
– Steigerung der Schwierigkeiten: Überschaubare und einzeln einübbar Elemente werden zunächst aus dem komplexen Zusammenhang der späteren Anwendung herausgelöst. Erst allmählich werden die Anforderungen gesteigert bis hin zur Erprobung von Führungsverhalten unter geistigem und körperlichem Streß.

– Wiederholen in wechselnden Anwendungssituationen: Die Arbeit mit dem Führungsbehelf gestattet es, auch in der praktischen Anwendungssituation auf dem Feld immer wieder, zur Korrektur oder Illustration, auf die früher erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse und Grundsätze hinzuweisen.

### Großerprobungsberichte

Die Berichte über die Erfahrungen mit Lehrschrift und Führungsbehelf in

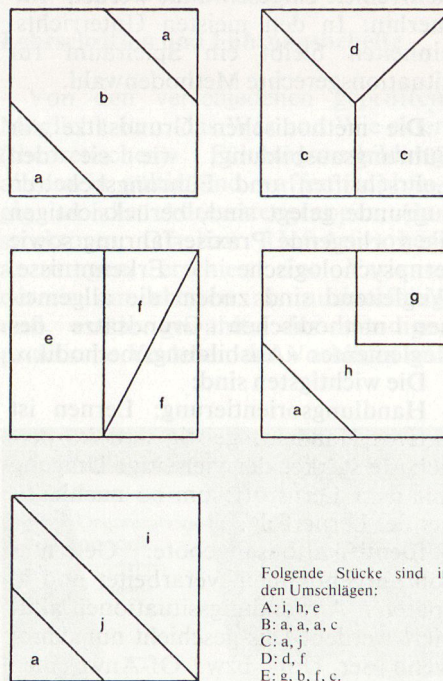




**Beispiel, um durch geschicktes methodisch-didaktisches Vorgehen (eigenes Erleben) unter Berücksichtigung aktueller lernpsychologischer Erkenntnisse von den Uof-Anw die Voraussetzungen erarbeiten zu lassen, damit eine Gruppe ihr Ziel erreicht.**

Der Instruktor zu den in 5er-Gruppen aufgeteilten Schülern: «Wir machen miteinander eine Übung, die uns zeigen soll, wie in einer Gruppe echte Zusammenarbeit und Kameradschaft zustande kommt. – Das Spiel geht so: Auf jedem Tisch liegen 5 Couverts. Jedes Couvert enthält verschiedene Kartonstücke (Illustration oben). Aus den insgesamt 15 Stück können 5 gleich große Quadrate zusammengesetzt werden. Auf das Startzeichen werden die Couverts geöffnet. Die Gruppe hat ihre Aufgabe gelöst, wenn jedes Mitglied ein vollständiges Quadrat vor sich liegen hat (Illustration rechts). Die Spielregeln: Absolutes Sprechverbot; Verbot, durch Zeichen um ein bestimmtes Teilstück zu bitten; Verbot in die Figur eines andern einzugreifen. Hingegen darf von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, Teilstücke in die Tischmitte zu legen.» Das gruppenspielerische Spiel führt zur Erkenntnis, daß die Gruppe ihren Auftrag erfüllt, wenn der einzelne:

- den Gesamtauftrag kennt
- den eigenen Auftrag kennt
- sich helfen läßt
- andern hilft.



Sehr wahrscheinlich kann der Instruktor den Teilnehmern auf Grund des Spielverlaufs überdies beweisen, daß sie: eigennützig handelten, sich zu stark in den Vordergrund stellten, sich nicht als integriertes Mitglied der Gruppe verhielten. Diese Fehler lassen sich direkt auf die militärische Gruppenführung übertragen und können sich dort verhängnisvoll auswirken. Der Instruktor illustriert die Parallelen an Hand von Beispielen aus seiner militärischen Erfahrung.

66 Klassen von 33 UOS-Schulen lauten überwiegend erfreulich positiv. Grundsätzliche Ablehnung erfuhr die «Führungsausbildung» von keiner Seite. Die kritischen Anmerkungen hatten durchwegs punktuelle Änderungs- bzw. Anpassungswünsche zum Gegenstand. Diese konnten zum Teil für die definitive Ausgabe berücksichtigt werden. Der Wert, den die Unteroffiziere der «Führungsausbildung» (und ihrem Führungsbehelf) beimessen, zeigt sich deutlich an der praktisch einhelligen Ansicht der Berichtenden, das Gelernte werde ihnen

auch im zivilen Bereich sehr zunutze kommen. Das Ausmaß des persönlichen Spielraumes, das von den Instruktoren anerkannt wird, gab jedoch bei dem sehr breit angelegten Vernehmlassungs- und Erprobungsverfahren Anlaß zur Diskussion. Die Kritik reicht – durchaus nicht überraschend – von «zu viel Stoff» und «kürzen» bis zu «mehr methodische Hinweise» und «mehr Beispiele». Ein zweites Thema bildete die Überresp. Unterforderung. Man war sich schon vor der Erprobung des Lehrmit-

tels bewußt, daß diesbezügliche Bemerkungen eintreffen werden. Denn bei der Ausarbeitung galt es, den unterschiedlichen individuellen Lern- und Lehrfähigkeiten Rechnung zu tragen und deshalb wie üblich einen gangbaren Mittelweg einzuschlagen. Ideale Lösungen sind nicht möglich; sie brächten zu stark differenzierende Lehrmittel, die vom Umfang und Arbeitsaufwand her unrealistisch sind.

Sehr positive Kommentare brachten die Erprobungsberichte über: die Klarheit im Aufbau, die Themenwahl, die Qualität der Mittel zur Veranschaulichung und Konkretisierung des behandelten Stoffes.

### Wettbewerb ASMZ Nr. 12/1977

**Annahme:** Eine Lehrschrift «Führungslehre für Aspiranten» sei zu konzipieren. 10 Lektionen à 2 Std.  
**Aufgabe:** Nennen Sie die 10 Lektionstitel, die Ihrem Konzept zugrunde liegen.

Einsendungen bitte bis Ende Dezember 1977 an: Major i GSt Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

### Auflösung des Wettbewerbs Nr. 10, 1977

Problemstellung: Erstellen einer Befehlsvorlage für Uof.

Buchpreisgewinner:

Hptm N. Stähli, Kdt Ls Kp I/27, Maiholzstraße 24, 8500 Frauenfeld.

### Lösungsvorschlag

Übungsanlage:

1. Ihre Feuerwehrgruppe ist bei der Bachbrücke (Distanz 140 m) und wartet auf weitere Befehle.

2. Sie befinden sich auf der Kreuzung A-Straße/B-Straße zur Befehlsausgabe des Zugführers.

Übungsauftrag:

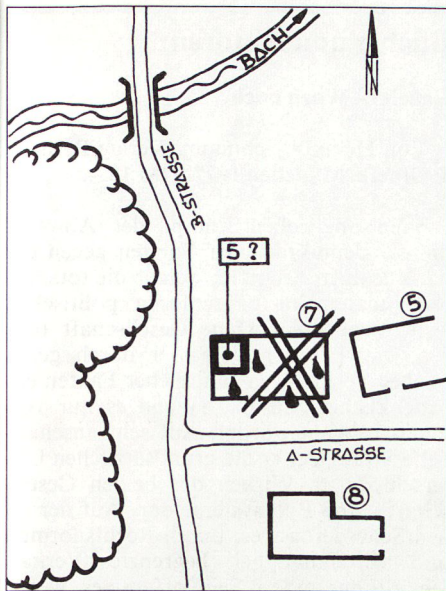
1. Studieren Sie den Befehl des Zugführers.

2. Bereiten Sie mündlich die Befehlsgebung vor:

a) Vorbefehl (für die Phase Wasserbezugsort-Teilstück)

b) Einsatzbefehl (für die Phase ab Teilstück).





O: Das Quartier vor uns ist vor 25 Minuten durch Raketenbeschuss getroffen worden. Die Entstehungsbrände dehnen sich aus. Im behelfsmäßigen Schutzraum vorne links sind vermutlich 5 Personen eingeschlossen.

Die Rettungsgruppe erkundet im Haus Nr. 8

A: Ich will mit der Fwehr-Gruppe eine Brandausbreitung verhindern und die Eingeschlossenen retten.

A: Sie bauen den Brandschutz so auf, daß  
- ein Vordringen durch den Hauseingang möglich wird  
- ein Brandübergreif auf das Haus Nr. 8 verhindert wird

B: Wasserbezugsort: Bach  
Abgangsdruck: 9 bar  
Einsatzachse: östlich der B-Straße  
Raum Teilstück: Kreuzung A-/B-Straße  
Vdtn: A-Straße Nr. 5

S: Ich bin im Raume Teilstück

Hptm Sommer Richard, Kdt Mob L  
Flab Stabsbtr 9, zum Felsen 10, 8211  
Bibern

### Aufgabe 1

Sie kommen mit Ihrer Gruppe von einer Nachtübung zur Unterkunft zurück. Die Leute sind schmutzig und naß bis auf die Haut. Zudem sind alle todmüde. Sie wissen vom Fw-Rapport her, daß Sie sich nun in den nächsten zwei Stunden verpflegen und duschen können und den ID durchführen müssen. Nach diesen zwei Stunden muß die ganze Btr im ThS zur Übungsbesprechung sein. Anschließend kontrolliert der Btr Kdt die Sauberkeit von Waffen und Material.

Formulieren Sie den Bf!

### Mögliche Lösung:

Orientierung: Ihr habt heute nacht gut gearbeitet. Wir sind aber noch nicht ganz fertig. In den nächsten zwei Stunden müssen wir uns verpflegen, duschen und den ID durchführen. An-

schließend ist im ThS Übungsbesprechung und dann eine Inspektion von Waffen und Material durch den Kadi.

Absicht: Ich will

- daß die Grp zusammen und geordnet arbeitet

- die Reihenfolge Verpflegung, ID, duschen einhalten

- den detaillierten Zeitplan im Eßsaal auf die Wandtafel notieren.

Auftrag: Ihr geht nun in die Unterkunft, deponiert Waffen und Material, zieht den Kafaz aus, trocknet Euch etwas und erstellt Tenue ID

Wir treffen uns in zehn Minuten zur Einnahme der Verpflegung im Eßsaal

Grp in die Unterkunft eintreten marsch!

■

### Armeefilmdienst-Bulletins:

In den Nr. 1, 4, 7/8, 11 wird der Armeefilmdienst einzelne Filme, Tonbildschauen oder VIDEO-Bänder beschreiben. Auch werden Empfehlungen zum methodisch richtigen Einsatz dieser Lehrmittel gegeben.

### ASMZ 1978

#### Konzept der Rubrik «Führung und Ausbildung»

Für 1978 sind folgende Beiträge vorgesehen:

Anlegen von Scharfschieß-Übungen

Angewandte Schießlehre

Kameradenhilfe

Füs Bat im Angriff

Simulation in der Armee

Aufgabe des Flab Chefs  
in den HE

Übungsbeispiele für Schießbdt  
der Artillerie

Beispiel einer Durchhalteübung

Lektion «Feindbild und Konsequenzen» für die WK-Einheit

Taktische Übung für Zfhr

Führungslehre in Offiziersschulen

Änderungen bleiben vorbehalten.

Major i Gst Geiger ■

## Rationeller bauen mit **B**

**Objekte** Fabrikationsgebäude, Lagerhallen, Bürobauten, Überdachungen, Supermärkte, Werkstattgebäude, Ausstellungshallen, Spiel- und Turnhallen, Mehrzweckgebäude, Pavillons.

**Planung** Unsere Planung mit System ermöglicht ein schnelles, funktionelles und wirtschaftliches Bauen. Unser Know-How hilft Ihnen schon beim Planen und Gestalten, nicht nur beim Bauen.

**Ausführung** Ob Sie selber bauen, Ihre Bau-firma beauftragen, bei jeder Variante können Sie von uns profitieren.

**Referenzen** Referenzen aus den unterschiedlichsten Anforderungs-Gruppen bestätigen: das anpassungsfähige, seit Jahren bewährte Bürli-Hallenbau-System bietet mehr. Fragen Sie uns!

**B** **BÜRLI AG 8034 ZÜRICH**  
Briefadresse: Postfach 26 8034 Zürich  
Domizil: Brandisstr. 32, 8702 Zollikon, Tel. 01-63 96 96

### Informations-Bon

- Senden Sie uns Ihre Dokumentation  
 Rufen Sie uns an

Name \_\_\_\_\_ Strasse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_