

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 153 (1987)

**Heft:** 5

**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:** 19.03.2025

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



# Ausbildung und Führung

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 318 11692

## Video in der Ausbildung – aber wie?

Marcus Knill, Medienpädagoge

Die audiovisuellen Ausbildungshilfen sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Vor allem die Ausbildung mit Video fand dank handlichen Kameras in verschiedensten Bereichen Einzug. Im Sport, im zivilen Bereich (Kaderschulung, Erwachsenenbildung usw.), aber auch in der Armee erkannten Ausbildungsverantwortliche die Stärken des fachgerechten Einsatzes des Hilfsmittels Video. Video ermöglicht lebendiges und praktisches Lernen. Es kann zu Veranschaulichungs- und Demonstrationszwecken oder auch zur Überwachung eingesetzt werden. G.

Bei den verschiedenen Aufbereitungsverfahren mit Video unterscheiden wir:

### 1. Das Feedbackverfahren

(Ein- oder mehrmalige Wiedergabe des Videoprozesses)

### 2. Das produktorientierte Verfahren

(Produkt ist Film oder Dokument)

Technische Vorkenntnisse sind minimal, trotz der vielseitigen Einsatzmöglichkeiten. Die nachfolgenden Ausführungen klammern deshalb bewusst die Dokumentations- und Überwachungsanwendungsbereiche aus. Der Beitrag beschränkt sich auf den Videoeinsatz in der Ausbildung im Bereich «Kommunikationstraining»<sup>1</sup>

Ziel der «Ausbildung mit Video» ist es:

- sich akzeptieren zu lernen;
- durch mehr Selbstvertrauen noch mehr Selbstsicherheit zu gewinnen;
- eigene Schwächen selbst zu erkennen (Störfelder);
- «blinde Flecken» dank fachgerechtem Feedback beleuchten (Informationsbarrieren);
- eigene Stärken sichtbar zu machen;
- sich nicht von Nebensächlichkeiten ablenken zu lassen;

– lernen, sich ganz auf den (die) Partner(in), Adressaten oder Informationsinhalt einzustellen.

Was bei der «Ausbildung mit Video» nicht sein darf:

– Dass Video rezeptorientiert eingesetzt wird, d.h., dass beispielsweise Gesten und Sprache unnatürlich, fremdorientiert (gemäss Empfindung einer Person z.B. des Trainers) eingeübt werden.

– Dass jemand während der Informationsvermittlung oder während eines Kommunikationsvorganges an das «Wie» denkt (Mache ich es recht?), sich ablenken lässt, statt sich voll auf das Thema und den oder die Informationsempfänger (Rezipienten) einzustellen.

In der Anfangsphase wurde recht viel mit Video experimentiert. Zum Teil aber mit Misserfolg. Es gab Junglehrer, die sich nach den ersten Videoaufnahmen (z.B. bei Probelektionen) weigerten, je wieder vor die Kamera zu treten. Weshalb? Statt Selbstvertrauen wurde die Angst gefördert. Nur deshalb, weil der Trainer, in diesem Fall war es der Didaktiklehrer, bei der Analyse (Selbstbeurteilung) und bei Feedbackgesprächen gewisse Regeln missachtet hatte.

In den nachfolgenden Ausführungen müssen wir uns deshalb vorab der Analyse und dem fachgerechten Feedback zuwenden.

Das theoretische Grundwissen scheint einfach, und wir müssen uns die Erfahrungen der ersten Lehr- und Wanderjahre bei der «Ausbildung mit Video» zu Nutze machen.

Ende der achtziger Jahre setzte die Felddivision 6 eine Arbeitsgruppe ein, um nach den ersten Experimenten mit Unterrichtseinheiten mit Video auch die Unterrichtshilfe Video bei der Armee zu testen. Diese ersten Experimente wurden mit selbsterworbenen Geräten vorgenommen und fanden in Zusammenarbeit mit der Gruppe für Ausbildung (Oberst i Gst L. Geiger) statt<sup>2</sup>.

Schon damals zeigten die ersten Versuche: Der Vorteil der «Ausbildung mit Video» liegt darin, dass dank der beliebigen Wiederholbarkeit der Wiedergabe Fehler selbst erkannt und damit auch aus eigener Überzeugung verbessert werden. Der Kommunikationstrainer kann die Stärken, das Positive bewusst machen. Das Positive wird verstärkt. Ganzheitliches Lernen tritt an Stelle von unpersönlichem Lernen. Video als Ermutigungsschulung und Motivationsförderung. Daraus resultiert noch mehr Sicherheit. Dies führt letztlich zu mehr Freiheit im Auftreten (Unterrichtsgestaltung, Kommunikationsgeschehen). Mehr Lebendigkeit heisst mehr Beteiligung und damit zwangsläufig noch bessere Leistung.

## Das Zentrale ist die Analyse der Videoaufzeichnung

Wird eine Aufnahme wiedergegeben und aufgearbeitet (ausgewertet), sprechen wir von Analyse. Bei der Aufnahme und beim Wiedergeben spielen die «Edierverfahren» eine wichtige Rolle.

Was heisst edieren? In der Filmsprache heisst edieren «verändern». Es kann ediert werden mit der Einstellung, mit dem Zoom, auch gezielt mit der Auswahl d.h. mit Weglassen, Schnitt, aber auch mit Detailaufnahmen, Geschwindigkeitsveränderungen (Schnelllauf oder Zeitlupe).

Bevor wir uns der Analyse zuwenden, müssen einige Begriffe differenziert werden: Wir unterscheiden:

### ● Die beobachtungsorientierte Interpretation

Die Kamera ist fest eingestellt. Wir versuchen möglichst «objektiv» aufzunehmen und verhindern – so gut es geht – die Subjektivität.

### ● Die interaktionsorientierte Interpretation

Ergebnis der Aufnahme ist immer verbunden mit der Interaktion zwischen Beobachter und Beobachtetem.

Die beobachtungsorientierte Interpretation wird eher bei der Ausbildung angewendet, während die interaktionsorientierte Interpretation bei der Therapie und Psychoanalyse hilfreich ist<sup>3</sup>.

Wer Videoaufnahmen mit Betroffenen bespricht, ist sich vielfach gar nicht bewusst, dass allein schon die «Konfrontation mit dem eigenen Abbild» recht nachhaltige Gefühle auslöst und der Prozess der Selbstkonfrontation bereits eine Interaktion ist. Das «Sichselbst-Sehen» erlaubt Zugeständnisse. Der Weg bis zu diesen Zugeständnissen geht mit dem Hilfsmittel Video rascher als über eine Fremdkontrolle (Kritiker). Die Schritte sind trotzdem recht komplex. Wer sich selbst am Video beobachtet, erlebt folgende Phasen:

### ● Selbstkonfrontationsphase

Der Betroffene beobachtet sich. Die Aufnahme wirkt auf ihn.

### ● Bewusstwerdungsphase

Der Inhalt der Aufnahme wird verarbeitet, wird dem Betroffenen bewusst.

### ● Akzeptierungsphase

Der Beobachter akzeptiert sich allmählich. Oft dauert es lange bis zu dieser Phase. (Viele Beobachter stört die eigene Stimme oder das eigene Aussehen.)



## ● Zugeständnisphase

Die Einsicht, Fehler zu verbessern, zeigt sich. Man will es besser machen. (Motivation ist echt).

Viele Auszubildende, die mit Video arbeiten, sind sich nicht bewusst, was die Selbstkonfrontation in einem Menschen alles auslösen kann, und spielen fahrlässig mit dem Video als Kontrollgerät.

Wer auf persönliche Erfahrung zurückblicken kann, wird bestätigen: **Die Selbstkonfrontation macht betroffen.** Es dauert oft Stunden, Tage, bis ein Kursteilnehmer sich wenigstens einigermaßen akzeptiert (Im Spiegel sieht man sich seit Kindheit stets seitenverkehrt. Die Stimme bei der Wiedergabe klingt fremd).

Eine zweite Feststellung: Die Zugeständnisphase wird schneller erreicht, wenn der Betroffene die genannten Vorstufen mehrmals durchgegangen hat. Das heisst: Videotraining sollte kein einmaliger Prozess sein.

Die wichtigste Erkenntnis aus den erwähnten Vorbemerkungen im Bereich Analyse ist und bleibt:

**Nur ausgebildete Fachleute sollten mit Analysen beauftragt werden.**

Wer beispielsweise den Grundsatz nicht berücksichtigt, dass **jeder Betroffene zuerst zum Wort kommen sollte**, macht ebenfalls einen gravierenden Fehler. Weshalb?

## Die Bedeutung der Selbstbeurteilung

Nach der Aufzeichnung einer Ausbildungssequenz mit Video (Referat, Instruktion, Gespräch usw.) erfolgt in der Regel die Analyse mit einem Trainer (Instruktor, Experten). Oft wird unmittelbar nach dem Visionieren durch den Experten beurteilt und kritisiert. Empfehlungen werden abgegeben. Die Betroffenen kommen höchstens im Nachhinein zum Wort. Bei diesem Vorgehen rechtfertigen sich die Kritisierten meist und begründen ihr Verhalten<sup>4</sup>.

Stellt hingegen ein Experte die **Selbstbeurteilung an den Anfang der Analyse**, macht er eine frappante Feststellung:

Erwachsene sind in der Regel sich selbst gegenüber sehr kritisch. Der Betroffene erkennt dank dem «Spiegel Video» die meisten Fehler von sich aus. Die sogenannten «blinden Flecken» werden erkannt. Rechtfertigungen bleiben aus.

Wer sich selbst beurteilen kann, bevor ihm andere Fehler an den Kopf werfen, stellt fest, dass ihm die Beteiligten rascher die positiven Feststellungen und die Stärken mitteilen. Das Er-

staunliche wird dem Betroffenen offenbar: **Man sieht sich meist schlechter, als es in Wirklichkeit ist.** Konkret: Jemand hat Angst. Er glaubt, er sei beim Referieren steckengeblieben, habe gezittert oder sich versprochen.

Die Aufnahme bestätigt nun, dass die angeblichen Mängel am Bildschirm nicht sichtbar sind. Die Pause wirkte sogar wohltuend. Die Zuhörer und Mitbeobachter werten die innere Spannung als Engagement. Erkenntnis: Wer mit Video aufgenommen wird, muss unbedingt als erster zum Wort kommen. Folgender Ablauf hat sich bei der Analyse bewährt:

**1. Aufzeichnung** der Sequenz (mit Video)

**2. Analyse** der Aufnahme:

**2.1. Sequenz visionieren**

**2.2. Selbstbeurteilung** des Beteiligten

**2.3. Feedback** (Rückmeldung). Der Betroffene erkundigt sich über allfällige Mängel

**2.4. Stärken festhalten**

**Wichtig:** Es wird nur auf jene Störquellen eingetreten, die bei einer Vielzahl von Beobachtern beanstandet worden sind!

Ausbildungsanalysen dürfen nicht zu Pseudopschoanalysen werden!

Weshalb ist es so wichtig, dass man beim Videotraining die **Selbstbeurteilung** und das Hervorheben der **Stärken** so stark unterstreicht?

Nur derjenige, der weiss, welche kommunikativen Stärken er besitzt, macht raschere Fortschritte, wird noch mehr Erfolg haben. Um erfolgreich zu sein, muss man seine Stärken kennen.

Dank der Videotechnik erkennt der Beobachter allmählich seine positiven Seiten. Die Schwächen erlebt er mittelbar, ohne dass sie verstärkt werden müssen.

Diese Methode hat weder mit Schönfärberei zu tun, noch mit Überheblichkeit. Wir müssen unsere **Stärken** im Gespräch, bei Verhandlungen, beim Argumentieren oder bei einem Votum entdecken lernen. Damit entlasten wir uns von unnötigen Bedenken und Ängsten.

Will der Betroffene auf seine Schwächen eintreten, so weichen wir nicht aus. Wir gehen offen und ehrlich darauf ein und lügen nicht. Eine Abstimmung bei den Mitbeobachtern kann mitunter zeigen, ob ein Diskussionspunkt als Störung aufgenommen worden ist oder nicht. Der Kommunikationstrainer erkundigt sich beispielsweise: «Für wen war die Sprache zu hektisch, zu schnell?» Falls mehr als die Hälfte die Sprechgeschwindigkeit als störend empfunden hat, müsste der Trainer darauf eingehen. Störte es hingegen nur einen kleinen Teil der Anwesenden, so lohnt es sich nicht, über diesen angebli-

chen Fehler lange zu reden. Im Gegenteil – der Betroffene erkennt: Ich sehe mich ja schlechter, als es in Wirklichkeit ist.

Wie das Ablaufmuster einer Analyse zeigt, hat die Analyse mit der Selbstbeurteilung noch nicht sein Bewenden. Es bedarf des Partners, des Mitbeobachters. Erst am andern Menschen kann sich der Betroffene ganz entdecken. Das «Ich» ist stets auf das «Du» bezogen. Die Fremdbeobachtung gehört auch zur Analyse. Dank fachgerechten **Feedbackübungen** kann bei der Analyse zum Teil auch asoziales und deformiertes Kommunikationsverhalten langfristig überwunden werden. Oft sind die kommunikativen Kräfte lediglich durch Hemmungen blockiert, oder sie wurden noch nie entdeckt.

Fachgerechte Analyse heisst deshalb nicht zuletzt auch: Eigene kommunikative Stärken kennenlernen. Auch dies führt zu mehr Selbstvertrauen. Man wird für kommunikative Prozesse zusätzlich motiviert.

## Die Bedeutung des Feedbacks (der Rückmeldung) in der Ausbildung mit Video

Erkundigt sich der Aufgenommene bei der Analyse nach den Eindrücken der Mitbeobachter, erhält er wertvolle Rückmeldungen.

Jeder ist auf Hinweise von aussen angewiesen. Als Auszubildende benötigen wir Mitbeobachter. Informationsbarrieren und Störfelder können nur durch eine Vielzahl von Informationsempfängern ermittelt werden. Die ehrlichen Rückmeldungen zeigen, wie jemand «angekommen» ist.

**Feedback:** ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweise wahrgenommen, verstanden und erlebt worden ist.

Rückmeldungen sind eine wichtige Grundlage für unser weiteres Verhalten und sind insofern von grosser Bedeutung bei Kommunikationsvorgängen. Rückmeldungen fördern letztlich das positive Beziehungsklima.

Die Kunst der Rückmeldung besteht darin:

- dass die Rückmeldung angenommen wird;
- dass der Empfänger auch aus der Rückmeldung etwas über sich (sein Verhalten) erfährt.

Es geht nicht darum, zu sagen, was falsch ist, d.h. um Kritik im Sinne von negativen Rückmeldungen. Es geht vielmehr um Kontrollfragen, Rückfragen, um persönliche Eindrücke. Erst die Summe der Eindrücke macht deutlich, was verbessert werden sollte. Es ist



nicht einfach, Rückmeldungen angemessen und konstruktiv zu formulieren. Das muss gelernt werden. Dazu gibt es hilfreiche Grundregeln. Wer sie befolgt, merkt: Feedback hat nichts mit unehrlichem Beschönigen zu tun:

### Regeln für den Feedbackgeber:

#### Regel 1

Erwähnen Sie zuerst etwas, das Ihnen gefallen hat. Schildern Sie zuerst angenehme Empfindungen.

Damit schaffen Sie eine gute Grundstimmung. Der Empfänger nimmt Unangenehmes williger auf. (Prinzip der »reziproken Affekte«)

#### Regel 2

Eindrücke beschreiben, nicht interpretieren. In bezug auf Beobachtungen (objektives Feedback) oder hinsichtlich eigener Empfindungen beim Beobachten (subjektiver Feedback)

Nur wer genau beobachten und zuhören kann und sich genau an das hält, was wirklich geschieht, erfüllt die Voraussetzungen zu dieser Regel.

#### Regel 3

Klären Sie die Motive Ihres Feedbacks!

Es lohnt sich die Frage: Warum sage ich dies? Was will ich erreichen?

Oft stehen persönliche Wünsche und Bedürfnisse hinter der eigenen Aussage.

#### Regel 4

Prüfen Sie, ob das Feedback richtig ankommt und so verstanden wird, wie Sie es gemeint haben.

Wie gerne beeinflussen Missverständnisse und Emotionen die Interpretation von Rückmeldungen. Falls Sie das Gefühl haben, falsch verstanden worden zu sein, lassen Sie Ihre Aussage wiederholen.

### Regeln für den Feedbackempfänger:

#### Regel 1

Bitten Sie die Mitbeobachter (Zuhörer) möglichst oft um ein Feedback.

Nur durch Aussenstehende wird man sich der »blinden Flecken« bewusst. Aussenstehende können mit dazu beitragen, sich »objektiv« zu sehen.

#### Regel 2

Verteidigen Sie sich nicht sofort mit Rechtfertigungen, Begründungen und Argumenten. Fragen Sie vielmehr, wie der Feedbackgeber die Aussage gemeint hat. Versuchen Sie ihn zu verstehen.

Dank der Nachfrage offenbart der Feedbackgeber unter Umständen die Motive, welche hinter seiner Aussage stecken. Zudem vermeiden Sie, dass die Lernmöglichkeit nicht sofort blockiert wird.

#### Regel 3

Wiederholen Sie die Rückmeldung!

Die Überprüfung der Information zeigt, ob Sie richtig verstanden haben. Bei allfälliger Unklarheit bitten Sie um Konkretisierung.

#### Regel 4

Geben Sie Ihre Reaktion auf das Feedback bekannt.

Damit klären Sie selbst Ihre Reaktion auf das Feedback und schaffen ein offenes Klima. Sagen Sie, wenn Sie das Feedback gefreut hat.

Die Stärke der »Ausbildung mit Video« liegt darin:

Das aktive Training (Learning by doing)  
– motiviert,

- stärkt das Selbstbewusstsein,
- beseitigt Störfelder beim Kommunikationsvorgang rascher,
- fördert die Selbstkritikfähigkeit.

Jeder, der bei der Ausbildung mit Video mitmacht, erkennt:

Gesagt ist nicht gleich gehört – gehört nicht gleich wie verstanden – verstanden heisst noch nicht einverstanden – einverstanden bedeutet noch nicht behalten (gelernt) – behalten entspricht nicht dem »Etwas-anwenden-Können« und »anwenden können« will noch nicht heissen:

### Verhaltensänderung

Wer jedoch die wichtigsten Grundregeln der »Ausbildung mit Video«, d.h. die skizzierten Antworten auf die Frage »Videoausbildung – aber wie?« beachtet, erlebt, dass das Hilfsmittel Video eine hilfreiche Einrichtung ist und rasch zu erwünschten **Verhaltensänderungen** führt, die von innen kommen (aus Überzeugung).

Der Aufwand Video wird damit lohnender Zeitgewinn.

### Literaturnachweis

<sup>1</sup> Knill: »Medientraining für Führungskräfte«, ASMZ Nr. 12/86.

<sup>2</sup> ASMZ 4/84 Knill/Mächler »Video im Felde«.

<sup>3</sup> P. Knill: »Medien in Therapie und Ausbildung: Ohlsen-Verlag, Suderburg, 83.

<sup>4</sup> Knill: »Kontrolle in der Ausbildung« ASMZ 3/77.

## Führung in »Krisensituationen«

Hptm Martin Weilenmann

**Eine Kompanie der Sommerrekrutenschule 262/86 wurde innert dreier Wochen von drei tödlichen Verkehrsunfällen betroffen. Da es sich hier doch um eine aussergewöhnliche, von der psychischen Belastung her beinahe kriegsähnliche Situation handelt, äussert der Kp Kdt im folgenden einige Gedanken zur Situation der Truppe und damit zur Führung in dieser Lage.**

### Geschehnisse

Nach dem zweiten grossen Wochenendurlaub verschiebt sich die Kp am Dienstag detachementsweise in die Einsatzübung der 13. Woche. Kurz nach Beginn der Übung kollidiert ein korrekt fahrender Militärlastwagen frontal mit einem zivilen Personenwagen, dessen Lenker dabei sofort den

Tod findet. Auf der militärischen Seite sind der Fahrer und Beifahrer wegen Schockes zu behandeln. Sie kehren nach einigen Tagen zum betroffenen Zug X zurück. Zeugen des Unfallherganges sind die Rekruten des verstärkten Zuges X, welche zirka 75 Minuten auf der Unfallstelle verweilen.

In der 14. Woche wird am Montag im Kasernenareal Ausbildung betrieben. Die Nachtruhe ist so angesetzt, dass alle Angehörigen der Kp auf acht Stunden Schlaf kommen. Wiederum am Dienstag und erneut auf der detachementsweisen Verschiebung des Zuges X in den Einsatzraum kollidiert im dichten Nebel ein mit Material und Rekruten voll beladener leichter Lastwagen mit einem zivilen Lieferwagen. Beide Fahrzeuge fangen sofort Feuer. Der Lieferwagenfahrer sowie der Beifahrer des Militärlastwagens verbrennen vor

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 318 1/1694



den Augen der nachfolgenden Rekruten. Der Fahrer des Militärlastwagens wird mit lebensgefährlichen Verletzungen ins Spital eingeliefert; sein Überleben bleibt bis Ende RS unsicher. Weitere sieben Rekruten werden mit leichten Verletzungen ins Spital eingeliefert, wo sie zum Teil ambulant behandelt werden. Die Rekruten der nachfolgenden Fahrzeuge, die Hälfte des Zuges X, bleiben dabei zirka 60 Minuten auf der Unfallstelle.

Am Montag der 15. Woche wird der Beifahrer des zweiten Unfalles militärisch beerdigt; Ehrenwache ist der Zug X. Der Rest der Kp befindet sich bereits im Einsatz. In der Nacht auf den Dienstag kollidiert dann das Fahrzeug des Zfhr X mit einem Kandelaber, der Fahrer ist sofort tot, während der Zfhr physisch unverletzt bleibt. Bei diesem Unglück sind keine weiteren Zeugen anwesend.

### Verhalten der Truppe

Aus dem ersten Unfall ergaben sich, was man auch annehmen kann, keine Probleme. Wohl haben die Anwesenden, vor allem Fahrer und Beifahrer, das erste Mal den Tod auf der Strasse direkt erlebt, doch überstieg das Vorkommnis nicht die Stufe eines Erlebnisses beziehungsweise einer Erfahrung, die dann allenfalls später einmal geistig verarbeitet werden konnte.

Betroffenheit und Beklemmung waren die Symptome des Gros der Truppe nach dem zweiten Unfall – im Zug X und bei den dem Toten näher stehenden Kameraden ausgeprägter als in der übrigen Kp. Besonders auffallend und spürbar waren die **gehäuften Fehlleistungen der Kader** aller Stufen, soweit sie aus persönlichen oder hierarchischen Gründen dem Unglück nahe standen. Wie weit diese Tatsache auf die plötzlich veränderte Situation bei der Truppe oder auf die tatsächlichen persönlichen Probleme der Kader zurückzuführen ist, kann schwer beurteilt werden. Die tragischen Ereignisse haben jedoch diesen Kadern bewusst gemacht, was **Führungsverantwortung** (auch ohne direkte Beteiligung oder Schuld) bedeuten kann und haben ihnen auch das Risiko der **hierarchiebedingten Isolation** von Verantwortungsträgern gezeigt. Als belastend erwies sich auch die Aufgabe zu weiterer  **kreativer Leistung**, also zum Führen trotz grosser geistiger Ablenkung durch das Geschehene. Offensichtlich ist allerdings, dass auch kleine Fehler bei den Führern besser erkennbar sind als bei der Truppe.

Nach diesem zweiten Unfall wurden die Rekruten systematisch und stark beschäftigt, im Sinne von «Arbeit lässt vergessen». Damit verwischte sich na-

türlich auch das Ausleben der Gefühle, wobei die Emotionen zum Teil doch schon so stark waren, dass deren geistige Verarbeitung nicht allzu lange aufgeschoben werden konnte. Überreaktionen einzelner Rekruten im Verlaufe der Woche dienen dabei als Zeugnis. Trotz allem blieb die Truppe insgesamt noch normal führbar.

Dies änderte sich mit dem dritten Unfall. Im Gegensatz zu den nicht direkt betroffenen Zügen, die Konsternation und Angst zeigten, war die Reaktion im Zug X unerwartet heftig. Die **Symptome** teilten sich zu etwa gleichen Teilen in: haltloses Weinen, Zittern am ganzen Körper, kleinere Gewaltausbrüche, sprachloses Vorsichinstarren und gefasste Haltung. Das unmittelbare Problem stellte sich in der **Betreuung** der schlimmsten Fälle, deren Zahl jene der möglichen Betreuer (Kader, gefasste Rekruten), die menschlich noch etwas abgeben konnten, überstieg. Innert nützlicher Zeit (2 bis 3 Stunden) war etwa 15 bis 20 Prozent des betroffenen Zuges X nur dank den Beruhigungsmitteln des Arztes zu helfen. Die noch laufende Einsatzübung wurde nun abgebrochen und die Kp zusammengezogen. Da nach den Erfahrungen der Vorwoche mit nachfolgenden Überreaktionen gerechnet werden musste, war die Truppe entsprechend zu betreuen. Allerdings trat dann nichts dergleichen ein.

Dafür änderte sich das Verhalten der Kp in zweierlei Hinsicht. So drohte als erstes die **Kp als Einheit zu zerfallen**. Nicht nur weil scheinbar unbetroffene Rekruten neben seelisch zutiefst Aufgewühlten lebten und diese gegenseitig ihr Verhalten nicht mehr verstanden. Nein, vielmehr fiel es ihnen nicht leicht, sich menschlich so zu nähern, wie das ihr seelischer Zustand eben erfordert hätte für das gemeinsame Verarbeiten ihrer Trauer, ihrer Angst oder ihres quälenden Unbehagens, um damit zu neuer Kraft und Ruhe zu finden. Dies ist ja ohnehin ein Problem unserer Gesellschaft; es akzentuierte sich aber stark in dieser ausgesprochenen Männerwelt. Die Kader versuchten mit einigem Erfolg, die Truppe wieder zu einer Einheit zusammenzubringen. Viel hilfreicher war dann allerdings der Feldprediger. Seine Erfahrung im Umgang mit seelischer Not dominierte unsere an und für sich hilflosen Versuche. Er verstand es, die Gefühle, die die Kp beschäftigten, beziehungsweise die sie unterdrückten, zu wecken und auf alle zu verteilen. Damit ist es ihm in kurzer Zeit gelungen, die Kp zu entspannen und die Rekruten einander näher zu bringen.

Die zweite Verhaltensänderung betraf die **Reaktionen der Rekruten insgesamt gegenüber dem Kader**. Zwar blieben sie weiterhin willig und anstän-

dig, aber sie suchten wie nie zuvor Vertrauenspersonen, menschliche Werte und sinnvolle Anordnungen. Sie reagierten sensibler auf normal vorgetragene Befehle und Weisungen und äusserst kritisch auf «Kasernentöne». Ein stark repressives, auf Drohung und Strafen beruhendes System wäre in dieser Situation nach meinem Dafürhalten mit Sicherheit zusammengebrochen. Die Rekruten schienen überhaupt nicht mehr darauf anzusprechen. Ob sie die Ruhe eines möglichen Arrestes als willkommen ansahen oder ob sie die Folgen einer Strafe im Vergleich zu ihren seelischen Problemen als klein beurteilten, muss da gar nicht abgeklärt werden.

### Lehren für die Führung

Die Lehren, die für die Führer aus dieser Situation extrem hoher psychischer Belastungen zu ziehen sind, lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

**Der Wert der Persönlichkeit ist in Krisensituationen entscheidend**, und zwar in ausgeprägterem Mass, als wir in der Führungsausbildung intellektuellerweise zu erfassen glauben. Mit «Wert der Persönlichkeit» meine ich das Vertrauen, welches die Unterstellten aller Stufen dem Vorgesetzten entgegenbringen, als Reaktion auf seine Gerechtigkeit, seine Fürsorge, die Überlegtheit seines Handelns und seines Vermögens, sich menschlich der Truppe zu offenbaren. Dabei geht es darum, diese Glaubwürdigkeit oder **menschliche Autorität** zu erreichen, bevor die Truppe unter psychischen Druck gerät, denn sowohl ihre Aufnahmefähigkeit als auch ihre Objektivität reduzieren sich in dieser Situation erheblich. Es war für uns die Bereitschaft der Rekruten deutlich spürbar, mit ihren Vertrauenspersonen kooperativer als zuvor zusammenzuarbeiten und die reinen Befehlserteiler oder Träger reiner Gradautorität zu ignorieren. Erstaunlicherweise wurde spürbar, dass sich die Truppe, ein entsprechendes Szenario vorausgesetzt, auch gewalttätig gegen eigene Vorgesetzte wenden könnte.

Kameradschaft im Sinne des Für-einander-Einstehens und der **menschlichen Nähe zwischen dem Vorgesetzten und den Direktunterstellten** als engsten Mitarbeitern ist eine weitere Notwendigkeit, um Krisensituationen zu bestehen. Dies aus zwei Gründen: Wir haben gesehen, dass die **Fehlleistungen der betroffenen Führer** stark zunehmen. Konkret nahmen die Arbeitsleistung ab und die Vergesslichkeit zu. Man konnte sich an einiges absolut nicht mehr erinnern, und das eigene Handeln beziehungsweise die erhaltenen Befehle wurden in Relation zum erlebten Tod



beurteilt. Diese Fehlleistungen werden dort vermindert, wo jemand bereit ist, in die entstehenden Lücken zu springen und nicht einfach seine neuen Freiheiten, die Schwäche des Vorgesetzten ausnutzend, zu missbrauchen. Gerade in dieser Situation, wo der Vorgesetzte zwar noch da ist, aber reduziert arbeitet, tritt aus verschiedenen Gründen nicht unbedingt der ordentliche Stellvertreter in die Lücke, sondern viel eher die Direktunterstellten als Gesamtes. Diese Tatsache fiel umso mehr auf, je tiefer die betroffene hierarchische Stufe war.

Der zweite Grund für die Notwendigkeit der oben erwähnten Kameradschaft liegt in der **psychischen Belastbarkeit des Einzelnen**. Ich bin überzeugt, dass die wenigsten Führer solche Belastungen im Alleingang ertragen und unbeeindruckt ihre Ziele weiterverfolgen. Alle anderen müssen in diesen Lagen von Dritten menschlich unterstützt werden und dürfen darum nicht alleine stehen. Daraus folgt aber, dass derjenige Führer, der sich nicht in «guten Zeiten» mit seiner Umgebung menschlich ins Einvernehmen setzt, in den «schlechten Zeiten» einsam sein wird. Dies schadet der Armee als solches, und es kann für den Betroffenen fatale Folgen haben.

Die **hohe Bedeutung des Feldpredigers und des Arztes** ist die dritte Folge. Wir haben gesehen, dass die Betreuung der Truppe am Anfang des psychischen Stresses während längerer Zeit mehr Personal absorbiert, als man an und für sich zur Verfügung hat. Die Medikamente des Arztes ermöglichen einen Ausweg, um die Situation anfänglich zu entspannen.

Über den Feldprediger wird in unseren friedlichen Zeiten gelegentlich gelächelt. Doch welcher Führer, auch wenn er mit beiden Beinen im Leben steht, weiss schon die richtigen Worte zu finden angesichts dieser psychischen Not. Viel eher steht er in grosser Hilflosigkeit bei seinen Leuten und versucht sein Bestes. Das hilft sicher auch, aber die Erfahrung und den Hintergrund eines Feldpredigers hat er nicht. Wohl also der Truppe, die auf ihn zählen kann.

**Kriegstauglichkeit heisst also auch rechtzeitig Vertrauen schaffen und in erster Linie mit seinen nächsten Mitarbeitern in echten menschlichen Kontakt treten.** Dies sind schon grosse, schwer zu erarbeitende Ziele, die von den direkt messbaren Leistungen (als Erscheinung unserer Zeit?) gerne überspielt werden – aber man bedenke die möglichen Folgen!

## Differenzierte Einteilung – differenzierte Ausbildung

Ab 1. Januar 1991 soll der Hilfsdienst aufgehoben sein. Es wird die **differenzierte Einteilung** eingeführt.

Die Anforderungsprofile aller Funktionen sind überarbeitet worden. Da es ab 1. Januar 1991 nur Taugliche oder Dienstbefreite geben wird, muss in den Rekrutenschulen auch **differenziert ausgebildet** werden.

Zur Zeit werden die Ausbildungspläne und die Karrieremodelle den überarbeiteten Anforderungsprofilen angepasst. Die heutigen Hilfsdienstformationen und die Hilfsdienstfunktionen werden auf den 1. Januar 1991 in ordentliche Formationen und Funktionen umgewandelt. Aus der Personalreserve, die von den Kantonen verwaltet wird, sollen die jüngeren Jahrgänge nachgemustert werden.

Mit der Abschaffung des Hilfsdienstes soll ein Status aufgehoben werden, der als diskriminierend empfunden wurde.

L. Geiger ■



## Planen Sie Ihren nächsten Ball mit uns.

Bädli – Das Ball-Hotel am Bodensee – im Herzen Europas

- Offiziers-Bälle
- Tennisclub-Bälle
- Yachtclub-Bälle

Riesengrosses Ball-Complet-Angebot.

Räumlichkeiten bis 300 Personen  
in einem Raum bis max. 180 Personen

Bädli – Ball-Spezialleistungen:

- Doppelzimmer zum Einzelzimmerpreis (November – April)
- Gratis Kleinbus-Transfer zu naheliegenden Hotels
- Grossbild-Video-Leinwand, zur Übertragung von Ansprachen in andere Räumlichkeiten.

Rufen Sie uns an, wir informieren Sie gerne!

**BAD  
HORN**

Hotel Restaurant Club  
Bad Horn  
am Bodensee  
9326 HORN  
Tel. 071/4155 11

B & R 363

# Industriehallen nach Mass: rohbaufertig.

Auch wenn die vielen Teile, die wir zum Ganzen eines Rohbaus fügen, durchgängig normiert sind: Individualität ist Ihnen sicher. Da bleibt kein Wunsch unerfüllt. Wobei schon CAD allerlei gegen das Einerlei vermag. Und ausserdem arbeiten wir höchst fachgerecht, termingerecht und kostengerecht.

**Geilinger AG, 8180 Bülach, Telefon 01/860 35 61**

Muri 600 mkt 1.3.

**GEILINGER**