

Weiterentwicklung der Ausbildungssystematik in den Streitkräften: Von der Lernzielorientierten zur Kompetenzorientierten Ausbildung

1. Einführung

Der Autor dieses Artikels war vor seiner jetzigen Verwendung als Ltr GrpTrFachLhr an der InfS im KdoH in STRAUSBERG im Referat I 3 1

Grundsatz/Bedarfsträgerforderungen Einsatz verantwortlicher Referent für die Implementierung „Kompetenzorientierte Ausbildung“ (KOA) im Heer. Daher werden in diesem Artikel sowohl Erkenntnisgewinne aus der aktuellen Verwendung und der damit verbundenen Nebenaufgabe als POC KOA InfS als auch aus der vorherigen Verwendung im KdoH einfließen.

Der Artikel soll zunächst einen Überblick über den Implementierungsprozess KOA vermitteln und anschließend einige ausgewählte Aspekte KOA näher beleuchten.

2. Hintergründe/Sachverhalt

Selten hat ein Ausbildungsthema die Streitkräfte (SK) - und besonders das Heer - so aufgewühlt und umgetrieben wie das der Implementierung KOA.

2018 trat die **AGENDA Ausbildung** in Kraft. Diese ist mittlerweile seit März 2021 außer Kraft gesetzt, ihre Maßnahmen haben jedoch weiterhin Gültigkeit und wurden sozusagen von der ministeriellen Ebene in „Linie überführt“. Die AGENDA Ausbildung gibt Impulse zu einer übergreifend verbindenden, militärischen Ausbildungskultur, und war Ausgangspunkt für die Gestaltung und Ausrichtung einer zukunftsfähigen, auftragsgerechten, flexiblen, zeitgemäßen, bürokratiearmen und damit attraktiven Ausbildung in den Streitkräften und für die Streitkräfte. Sie umfasste insgesamt **sieben Handlungsfelder** (HF). Das HF 3 beinhaltet die KOA.



Abb. 1 AGENDA Ausbildung mit den sieben Handlungsfeldern

Bei der sogenannten „Roadshow“ zur Implementierung KOA durch FÜSK I 3 und KdoSKB Abt Ausb SK wurde KOA als etwas völlig Neues, eine Revolution der Ausbildung, angekündigt. Das ließ besonders im Heer, dessen Großteil der lehrgangsgebundenen Individualausbildung (lehrgeb IndividAusb) bereits handlungsorientiert und damit auch kompetenzorientiert war, eine ablehnende und

skeptische Haltung gegenüber KOA erwachsen. Nach eigener Bewertung hätte das Heer jedoch im Implementierungsprozess KOA die Gunst der Stunde nutzen und selbstbewusst eine Vorreiterrolle einnehmen können. Die Widerstände gegen KOA waren bis in den höchsten Führungsebenen des Heeres zu spüren und hatten unter anderem zur Folge, dass andere milOrgBer im Rahmen des Implementierungsprozesses KOA schnell Fahrt aufnahmen am Heer vorbeizogen.

Die eher ablehnende Grundhaltung zu KOA wurde zudem noch durch Fehlwahrnehmungen, Unkenntnis und/oder Missverständnisse verstärkt. So entstand unter anderem der (Fehl-)Eindruck, KOA ließe keinen (Frontal-) Unterricht, kein VENÜ sowie keine Drillausbildung mehr zu. Ein weiteres Missverständnis war, dass im Rahmen KOA angeblich alles im Rahmen der Ausbildungsgruppe ausdiskutiert werden müsse. Hinzu kam, dass gerade lebensältere Vorgesetzte die „neuen Begriffe“ – auch als „Bullshit“-Begriffe bezeichnet - der KOA, wie z.B. „**Performanzstufen**“; „**Vollständige Handlung**“ und „**Lernfelder**“ ablehnten und die bewährten Begriffe der Lernzieltaxonomie hochhielten. Diese „Anti-KOA-Haltung“ veranlasste den GI dazu, gegenüber seinen Inspektoren unter anderem zu betonen, dass KOA zu den wesentlichen Eckpfeilern der Weiterentwicklung der Ausbildung gehört und dass in KOA selbstverständlich auch die Drillausbildung, VENÜ und der Vortrag erlaubt sind.

Die Umsetzung des HF 3 KOA der AGENGA Ausbildung gab folgende Zeitlinie vor: **Implementierung KOA in der lehrgeb IndivAusb bis 2030**, wobei bereits jedes neue Training in KOA anzulegen ist. Das Heer schlug jedoch aufgrund der o.g. kritischen Einstellung zu KOA einen Sonderweg ein. Dieser sah vor, dass 2019 an jeder Ausbildungseinrichtung des Heeres zunächst ein ausgewähltes Training (insgesamt elf) in KOA umzustellen und zu erproben ist und dass anschließend auf Grundlage der Erprobungsergebnisse über die weitere Ausfächerung entschieden werden soll. Neue Trainings wurden auch weiterhin nach Lernzielorientierung (LZO) angelegt. Die Implementierung KOA wurde durch das KdoH als nachrangig zur einsatzvorbereitenden Ausbildung sowie der Umstellung der Führernachwuchsausbildung im Heer eingeordnet.

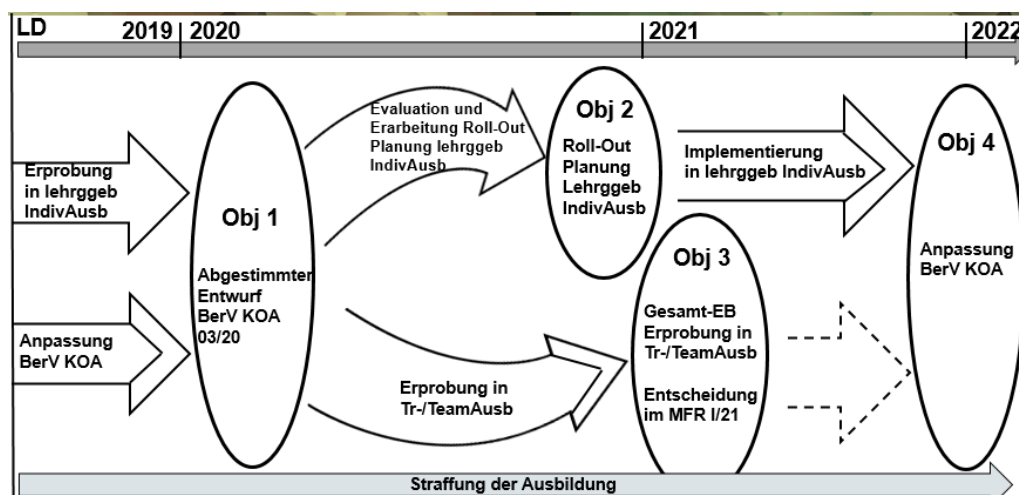


Abb. 2 Operationsplan Implementierung KOA 2019 bis 2022 ff.

Durch AusbKdo wurde **2020** an den AusbEinr in einem erweiterten, ressourcenneutralen Piloten eine **ausdifferenzierte Implementierung der KOA** angeordnet. Dazu erfolgte eine Kategorisierung der Trainings in **drei Cluster: Umsetzbarkeit KOA vollständig; in Teilen (hier SP); nein** (Verbleib bei Lernzielorientierung). Eine aus meiner Sicht sehr unglückliche Einteilung. Diese hätte dazu geführt, dass das Heer der einzige milOrgBer gewesen wäre, in dem es

weiterhin zwei Ausbildungssystematiken gegeben hätte: KOA und LZO. Es erschließt sich nicht, warum ein Training nur in Teilen in KOA umgestellt werden kann. Da sich mit KOA die Ausbildungssystematik – also die Methodik – ändert, müsste grundsätzlich jedes Training in KOA umstellbar sein. Mit zunehmendem Erfahrungsgewinn wurde diese Clustereinteilung durch AusbKdo geändert: Es gibt jetzt nur noch Cluster 1: Umsetzbarkeit KOA vollständig; und Cluster 2: Keine Umsetzbarkeit in KOA.

Durch den GI wurde festgelegt, in 2020 KOA auch in der Truppen- und Teamausbildung (Tr-/TeamAusb) zu erproben. Nach dieser Erprobungsphase sollte in einem mit Führungsrat (MFR) Anfang 2021 entschieden werden, ob KOA auch in der Tr-/TeamAusb implementiert werden soll. Das Heer erprobte KOA in der Tr-/TeamAusb im Jägerbataillon 1 und im Gebirgsversorgungsbataillon 8. Als Ergebnis der gesamten Erprobung wurde bewertet, **KOA kann auch in der Tr-/TeamAusb** implementiert werden. Dies soll gem. Vorgaben GI **bis 2033** erfolgen. Dazu sollen bis 2027/28 die Anweisungen zur Truppenausbildung (AnTrA) umgeschrieben werden. Der Implementierungsprozess KOA erfolgt im Heer parallel zur Untersuchung **Straffung der milAusb im Heer** und hängt unmittelbar mit dieser zusammen. Diese Initiative dient ebenfalls der Umsetzung der AGENDA Ausbildung, da durch Straffung und Entfrachtung der Verschulung entgegengewirkt wird, Ausbildung, wenn möglich in die Truppe zurückgeführt werden soll und Führen mit Auftrag sowie mehr Verantwortung auf den ausführenden Ebenen und Freiräume u.a. für KOA geschaffen werden können. KOA bezieht sich eben nicht ausschließlich auf das **wie** wir ausbilden, sondern durch die Initiative Straffung machen wir uns auch Gedanken, **was** bilden wir **wann** aus.

Die **Bereichsvorschrift C1-221/0-100 „KOA in den SK“** wurde auf Drängen des Heeres Ende 2019 bis Anfang 2020 überarbeitet, um deren Anwendung auch im Rahmen der Tr-/TeamAusb erproben zu können. Anschließend erfolgte 2021 eine erneute Anpassung/Überarbeitung. Mittlerweile ist „KOA in den SK“ eine **Allgemeine Regelung (AR)** mit der Bezeichnung **C2-221/0-0-2**. Durch AusbKdo II 1 wird derzeit eine eigene Regelung zur Implementierung KOA im Heer geschrieben.

Durch AusbKdo II 1 wurde vorgegeben, dass im Rahmen der Ausbildungssystematik zunächst die laufbahnrelevanten Trainings der lehrgeb IndividAusb auf KOA umgestellt werden, auf denen erfahrenes Führungspersonal ausgebildet wird, z.B. dem BtlKdrLehrg Inf, dem EinhFhrLehrg Inf und dem ZgFhrLehrg UmP. Anschließend sollen die Trainings der FhrNachwAusb, wie z.B. der FhjLehrg, umgestellt werden.

Verwendungslehrgänge können bei freien Kapazitäten parallel umgestellt werden. An der InfS wurde der etwas ins Stocken geratene Implementierungsprozess KOA Anfang 2021 wieder vorangetrieben. Auftakt bildete eine Führerweiterbildung für die Ebenen Lehrgangleiter und Ausbildungsleiter, gefolgt von weiteren Weiterbildungen und Workshops für die Ebenen Hörsaalleiter und Stationsausbilder.

Derzeit werden an der InfS nachfolgende Trainings, die in den Verantwortungsbereich des Heeres fallen, in KOA weiterentwickelt und die dafür erforderlichen Grundlagen-/Ausbildungsdokumente erstellt: MFT B Jg und FschJg; Einzelkämpferlehrgang, Pflichtweiterbildung Heereshochgebirgsspezialist sowie Ausbildungsleiter Luftlandeeinsatzverfahren. Auch das Training Bau von Sicherungsanlagen wurde bereits weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung des BtlKdrLehrg Inf, des EinhFhrLehrg Inf und des FhjLehrg hat bereits begonnen. Alle neuen Trainings, wie z.B. der Schießlehrer Infanterie, werden bereits in KOA angelegt. InfS arbeitet bei der Implementierung sehr eng mit den fachlich zuständigen Stellen (FZ-Stelle) im AHEntwg und AusbKdo, den

Lehrgangsmanagementstellen (LM-Stelle) im AusbKdo sowie der Abt Ausb SK im SKA zusammen.

Die beiden Luftwaffensicherungsinspektionen der InfS haben seit jeher eine Vorreiterrolle im Implementierungsprozess eingenommen und haben bereits all ihre Trainings in KOA weiterentwickelt.

Absicht InfS POC KOA ist es, in der 19. KW 2022 einen internen KOA-Workshop durchzuführen, um ein aktuelles Lagebild bzgl. des Weiterentwicklungsprozesses zu gewinnen sowie im Sinne der Harmonisierung und Standardisierung auf diesen Prozess einzuwirken.

3. Aspekte Kompetenzorientierter Ausbildung

KOA ist ein **didaktisch-methodisches, handlungsorientiertes Lehr-Lernprinzip**. Das exemplarische Handeln im Lernprozess entspricht den Tätigkeiten der militärischen Praxis. Praktisches Anwenden, Eigenaktivität der Auszubildenden und deren selbstorganisiertes Lernen sind von zentraler Bedeutung.

Jede Ausbildung verfolgt auch in der KOA ein klares Ausbildungsziel. Die **Handlungsorientierung ist dabei der Schlüssel zum Kompetenzerwerb**. Sie ist Ausdruck der **aktuellen Lern- und Ausbildungskultur** und stellt daher die bisherige Praxis der Lernzielorientierung nicht in Frage, sondern erweitert sie, indem sie das sichere Können und Anwenden durch das Individuum in den Vordergrund stellt.

KOA ist somit **keine Revolution, sondern vielmehr eine Evolution** und konsequente Weiterentwicklung der bisher in den SK - und besonders im Heer - bereits praktizierten guten Ausbildung. Daher ist der Begriff „Umstellung“ auf KOA eher unzutreffend und sollte durch z.B. „Weiterentwicklung“ ersetzt werden.

Durch Handlungskompetenz können Aufgaben- und Problemstellungen situationsangemessen, sachgerecht und eigenverantwortlich erfüllt und gelöst werden. **Handlungskompetenz** ist die Bereitschaft und Befähigung des Individuums, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Ziel der beruflichen, militärfachlichen und allgemeinmilitärischen Ausbildung ist die „**berufliche Handlungssicherheit**“. Erwerb, Erhalt und Entwicklung dieser Handlungskompetenz sind Gegenstand und Ziel der KOA.

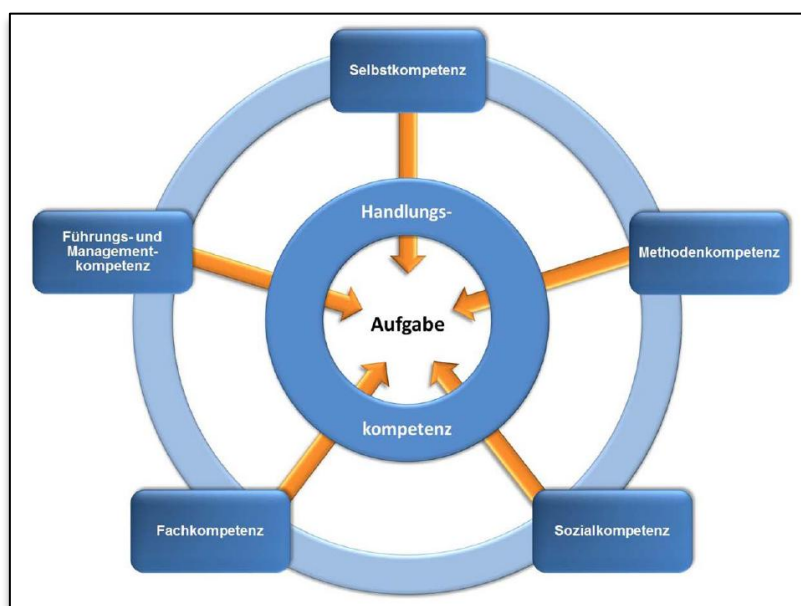


Abb. 3 Kompetenzmodell der Bundeswehr

KOA zielt auf den Erwerb dieser beruflichen Handlungssicherheit und somit auf den **selbstständig denkenden und handelnden Soldaten/die selbstständig denkende und handelnde Soldatin**, der/die auch unerwartete neue Aufgaben und Problemstellungen – auch unter Belastung – erfassen, beurteilen und erfolgreich bewältigen kann und will.

Handlungssicherheit kann durch das **beobachtbare Handeln (der Performanz)** der Auszubildenden festgestellt werden, welches diese in wiederholt zu bewältigenden Situationen an den Tag legen. Handlungssicherheit zeigt sich nur in der wiederholt beobachtbaren Handlung. Gemessen wird die Performanz in den drei **Performanzstufen: Basis (B), Fortgeschritten (F) und Experte (E)**. Diese lassen sich aus der NATO „Education and Training Directive“ Bi SCD 75-2 und deren Reduzierung von 5 („100“ - „500“) auf 3 Kriterien („Basic“, „Advanced“, „Expert“) ableiten.

Daraus folgt, dass in der KOA Ausbildungsziele in Form von aktiven Handlungen mit einer jeweils zugeordneten Performanzstufe und nicht mehr in Lernzielstufen formuliert werden.

Ein fiktives Beispiel aus dem Lernfeld Gefechtsdienst der Infanterie auf dem Offizierlehrgang 3 (OL 3) soll dies verdeutlichen.

Nach KOA: „Der Trainingsteilnehmer, eingesetzt als ZgFhr, führt einen verstärkten Jägerzug mit GTK Boxer in der offensiven Aktivität Angriff im Ort und im Wald in allen Intensitäten. Performanzstufe Basis.“

Nach LZO: „Der Trainingsteilnehmer, eingesetzt als ZgFhr, kann einen verstärkten Jägerzug mit GTK Boxer in der offensiven Aktivität Angriff im Ort und im Wald in allen Intensitäten unter zunehmend erschwerten Bedingungen führen.“
(psychomotorisches Lernziel – Lernzielstufe 3).

Die acht wesentlichen **Grundsätze der KOA** lauten:

- Gute Ausbildung gestalten (Leitsätze für Ausbildende) – diese findet man in der AR C2-221/0-0-2 oder dem Leitfaden zur Ausbildung der InfS,
- Handelnd lernen und Lernen durch Handeln,
- Vollständig Handeln,
- Auszubildende in den Mittelpunkt stellen,
- Kompetenzentwicklung ermöglichen,
- Fehler als Lernchancen begreifen,
- Erfahrungen bewusstmachen und
- Methodenmix anwenden.

Im Folgenden werden einige ausgewählte dieser Grundsätze kurz dargestellt.

Handelnd lernen und Lernen durch Handeln

Kompetenzen sind nicht sichtbar und können in der Ausbildung nicht gemessen werden. Sie spiegeln sich in beobachtbarem Handeln, also der Performanz, das heißt der tatsächlichen Bewältigung einer Problemstellung, wider. Daher sollen die Auszubildenden in (Lern-)Situationen versetzt werden, die die Wirklichkeit der beruflichen/militärischen Praxis abbilden. Dabei lautet die Kernfrage aller Überlegungen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Ausbildung, **was sollen die Auszubildenden am Ende der Ausbildung im militärischen Alltag tatsächlich können?** Die Beantwortung dieser Frage leitet sich aus den Erfordernissen der künftigen dienstlichen Praxis der Auszubildenden in

deren nächster Verwendung ab. Sämtliche Ausbildungsinhalte, die z.B. ein zukünftiger Zugführeroffizier (ZgFhrOffz) der Infanterie nicht unmittelbar für seine Verwendung als ZgFhrOffz benötigt, haben auf dem ZgFhrLehrg nichts zu suchen. Hier spricht man von „**Rucksackwissen**“, welches entweder zu einem anderen Zeitpunkt oder gar nicht mehr ausgebildet werden muss. Hieran wird deutlich, wie sehr die Untersuchung Straffung milAusb im Heer und Entfrachtung der Trainings mit KOA verbunden ist.

Vollständig Handeln

Die Vollständige Handlung ist ein Regelkreis, bestehend aus sechs Phasen, die im Mittelpunkt des Lehr-/Lernprinzip KOA steht. Die Vollständige Handlung dient dazu, das Lernen zu strukturieren und so erfolgreicher und effektiver zu machen. Dabei sind möglichst alle Phasen der Vollständigen Handlung zu durchlaufen und mit der Phase Reflektieren abzuschließen.

Im Rahmen der Überarbeitung der Bereichsvorschrift KOA Ende 2019 bis Anfang 2020 wurde durch das Heer eingebracht, dass der Regelkreis der Vollständigen Handlung durch den des Führungsprozesses Landstreitkräfte (FüProzLaSK) ersetzt werden könne. Begründung: Ausbildung liegt stets in der Hand militärischer Führerinnen/Führer. Im Sinne des Führens mit Auftrag sind alle unterstellten Soldatinnen/Soldaten stets so auszubilden, dass sie die Absicht der übergeordneten Führung nachvollziehen können. Der FüProzLaSK trägt somit zur Übereinstimmung im Denken und Handeln bei und erleichtert das Verständnis zwischen den Führungsebenen. In Anbetracht des Grundsatzes „train as you fight“ erschien es daher fraglich, ob die Einführung des konkurrierenden Handlungsmusters der Vollständigen Handlung der KOA, speziell für die Ausbildung, zielführend ist, da dies dem Ziel übereinstimmender Denk- und Handlungsmuster für alle Soldatinnen/Soldaten widerspricht. Die Ähnlichkeit der beiden Regelkreise legte vielmehr nahe, dass eine, zumindest teilweise, Integration möglich und zweckmäßig ist, da in der Führungsphilosophie des Heeres mit dem FüProzLaSK sowohl eine Operation geplant und geführt als auch ein Projekt oder eine mil Ausbildung geplant, vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden kann. Die Phase Reflektion findet a.h.S. im FüProzLaSK in der Phase Lagefeststellung/Kontrolle statt. Diese Bewertung wurde durch die anderen milOrgBer nicht geteilt, so dass die Vollständige Handlung weiterhin Kern der KOA ist. Es gab sogar eine Stabsstudie von Lehrgangsteilnehmern der III. in der OSH, die beide Regelkreise mit einander verglich und als Ergebnis einen „Führungsprozess Ausbildung Landstreitkräfte“ (FüProzAusbLaSK) präsentierte. Diese Studie blieb aber unveröffentlicht.

Die **Vollständige Handlung** ist für den **Ausbildenden das Lehrprinzip** zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Ausbildung und für den **Auszubildenden das Lernprinzip**. Befindet sich der Auszubildende z.B. in seiner Phase 4 - der Durchführung - beginnt mit der Auftragserteilung an den Auszubildenden dessen Phase 1 das Informieren.

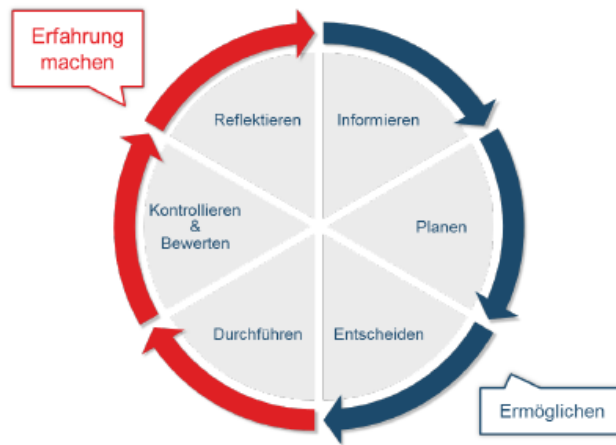


Abb. 4 Die sechs Phasen der Vollständigen Handlung

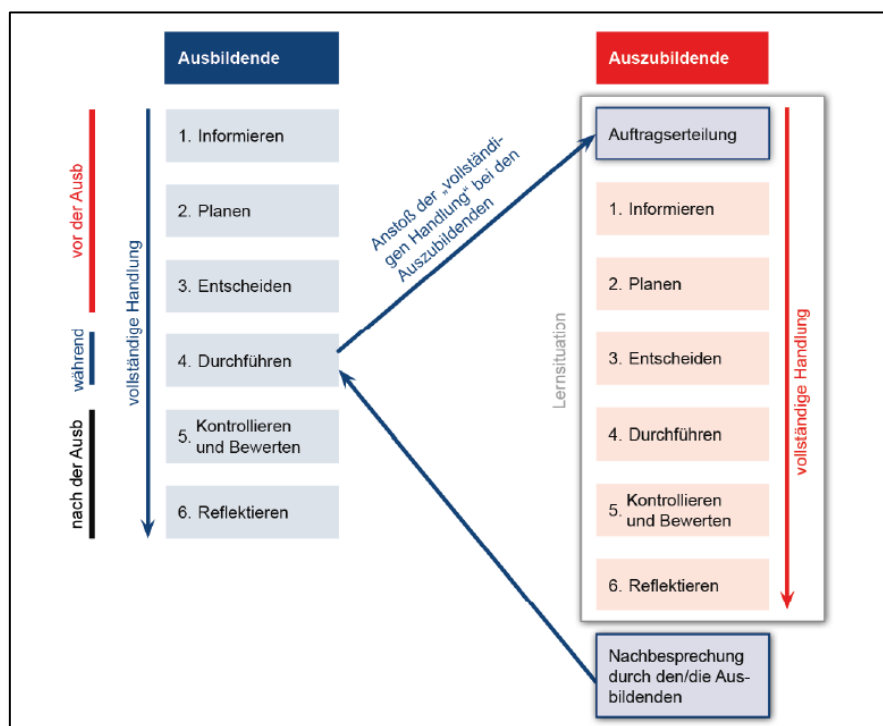


Abb. 5 Die Vollständige Handlung als Lehrprinzip des Ausbildenden und als Lernprinzip des Auszubildenden

Auszubildende in den Mittelpunkt stellen

Die Auszubildenden stehen im Mittelpunkt der KOA und organisieren ihr Lernen anhand der Vollständigen Handlung möglichst selbst. Dabei sollen sie Erfahrungen sammeln, die sie dann als Transferleistung in der späteren Praxis schneller und zielgerichteter erbringen können. In diesem Lernprozess werden die Auszubildenden von ihrem Ausbildenden begleitet und je nach Grad der Vorkenntnisse ggf. auch angeleitet. Das heißt, **die Ausbildenden nehmen immer mehr die Rolle eines Lernbegleiters und Mentors**, denn eines Vormachers im Sinne LZO ein.

Durch die Ausbildungseinrichtungen (AusbEinr) und die Ausbildenden werden die nötigen Rahmenbedingungen für die Auszubildenden geschaffen, um diese in von der späteren dienstlichen Praxis abgeleitete Lernsituationen zu versetzen. Die Auszubildenden sollen im überwiegenden Teil des Ausbildungsgeschehens eine aktive Rolle einnehmen. Diese Rolle variiert in Abhängigkeit der Vorkenntnisse,

Fähigkeiten und Kompetenzen der Auszubildenden nach Maßgabe der Ausbildenden (**Lerngruppenanalyse**).

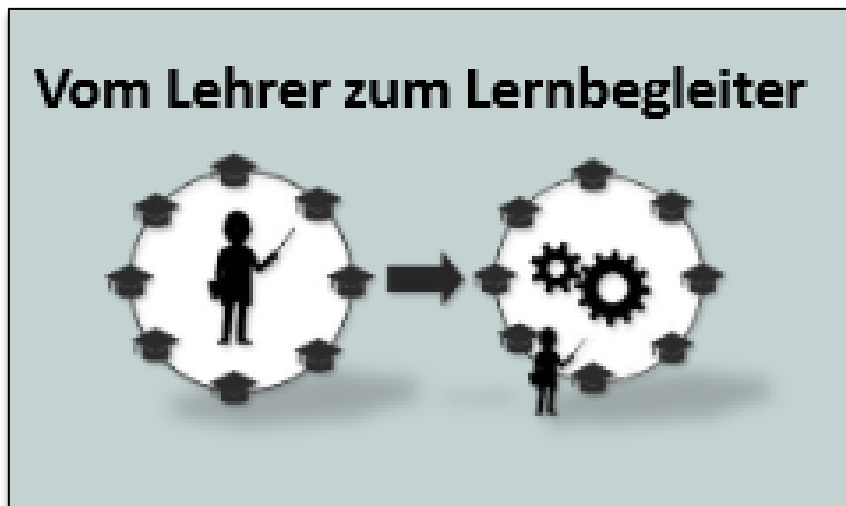


Abb. 6 Die veränderte Rolle des Auszubildenden als Lernbegleiter

Fehler als Lernchancen begreifen

Die Auszubildenden sollen/werden im Rahmen der Gestaltung ihres Lernprozesses die Erfahrungen machen, dass sie Entscheidungen treffen oder Möglichkeiten des Handelns entwickeln, die möglicherweise nicht erfolgversprechend und zielführend ein werden. Aber auch das gehört zum militärischen Alltag dazu. Diese selbstgemachten Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Folgerungen für das eigene Handeln führen zu einem hohen Lernerfolg und Erfahrungszugewinn. Daraus folgt, dass es den Auszubildenden in ihren Lernsituationen zu ermöglichen ist, eigene Fehler zu machen und daraus zu lernen. **Dieses Zulassen von Fehlern erfordert** von den Auszubildenden und den Dienstaufsichtführenden Vorgesetzten **ein hohes Maß an Situationsbewusstsein, Weitblick und Fingerspitzengefühl**, da ein nicht situationsangepasstes Eingreifen den Lernerfolg mindern kann. Das Zulassen von Fehlern findet aber eindeutig seine Grenzen, wenn die Achtung der Menschenwürde verletzt wird, Gefahr für Leib und Leben oder die Beschädigung/Zerstörung von Wehrmaterial droht sowie in der Beachtung von Sicherheitsbestimmungen, Regelungen und Gesetzen.

Im Rahmen dieser **Fehlerkultur** ist grundsätzlich anzustreben, ggf. sogar sicherzustellen, dass die Auszubildenden die jeweilige Lernsituation mindestens einmal erfolgreich bewältigen, um ein Erfolgserlebnis zu schaffen.

Methodenmix

Die situationsgerechte Wahl der jeweiligen Ausbildungsmethode – der richtige Methodenmix – liegt auch bei der KOA in der Verantwortung des Auszubildenden und gewährleistet eine aktivierende, attraktive und effiziente Ausbildung. **Wann immer möglich und sinnvoll sollten konstruktive Methoden, wann immer nötig und geboten müssen instruktive Methoden** zum Einsatz kommen.

Merke: **KOA erlaubt jede und verbietet keine Methode!**

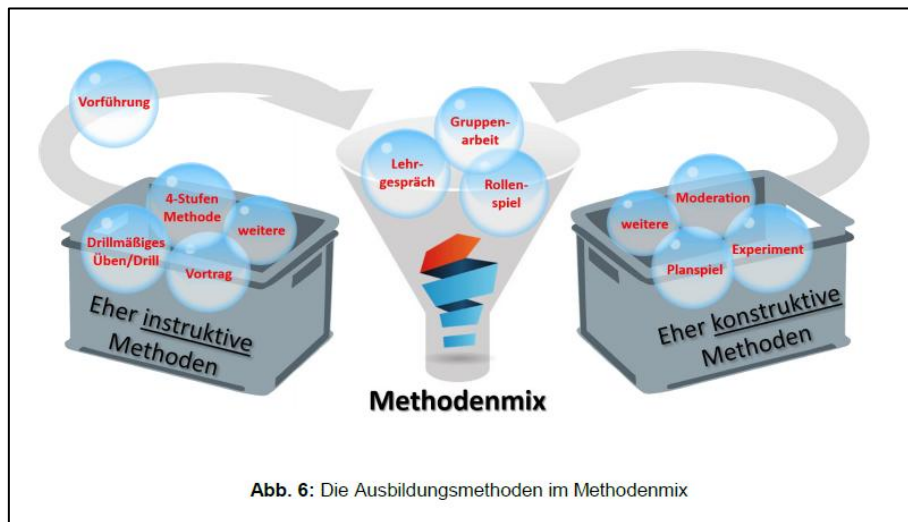
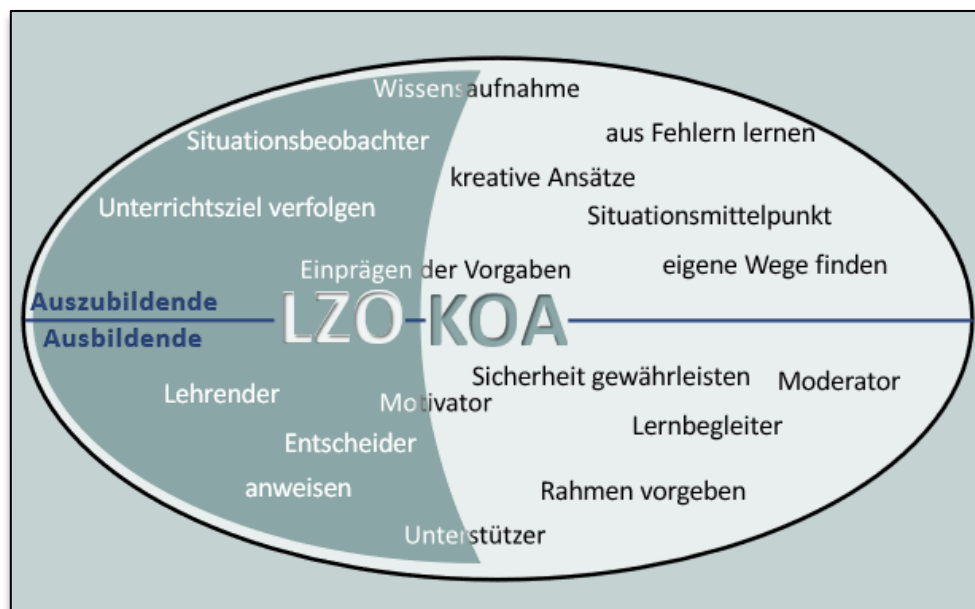


Abb. 7 Der Methodenmix aus instruktiven und konstruktiven Methoden



4. Bisherige Erfahrungen mit KOA

Im Verantwortungsbereich wurden anfänglich – wie bereits erwähnt – eher negative Erfahrungen bei der Erprobung KOA gemacht. Ursachen dafür waren unter anderem ungenügende Kenntnisse über und ein falsches Verständnis von KOA, fehlende Vorgaben der übergeordneten Führung, fehlende Qualifizierungsmaßnahmen für Bestandsausbilder und Ausbildungsplaner sowie die Annahme, dass KOA nur mit Moderner Ausbildungstechnologie (MAT) implementierbar sei. Mittlerweile hat sich dieses Bild jedoch geändert. Das eigene Ausbildungs-/Führungspersonal sammelt immer mehr Erfahrungen mit KOA und ist immer mehr bereit, sich darauf einzulassen. Es bildet sich langsam ein KOA-Einstellung oder sogar ein „KOA-Geist“. Die Implementierung KOA im laufenden Ausbildungs-/Lehrbetrieb ist eine echte Kraftanstrengung und besonders bei der Erstellung der Grundlagen-/Ausbildungsdokumente mit viel Fleiß verbunden. KOA wird aber als echte Chance gesehen, die Ausbildung noch mehr zu verbessern, in dem **überflüssiges „Rucksackwissen“ über Bord** geschmissen wird und sich auf Wesentliche

fokussiert wird, was der Auszubildende für seine nächste Verwendung können soll. „**Bilden wir das Richtige zur richtigen Zeit richtig aus?**“ ist dabei die Leitfrage. Ein Wehmutstropfen bei der Implementierung ist, dass diese **ressourcenneutral** erfolgen muss. Das heißt, auch wenn bereits klar ist, dass KOA mehr Zeit und auch mehr Ausbildungspersonal (z.B. Truppenfachlehrer) benötigt, wird man mit dem was man hat auskommen müssen.

Im Allgemeinen können die Erfahrungen mit KOA wie folgt zusammengefasst werden:

- Die **Motivation** und **Zufriedenheit** sowohl beim Ausbildungspersonal als auch den Auszubildenden **steigt**.
- Die **Handlungssicherheit** der Auszubildenden für deren vorgesehene Verwendung **wird erhöht**.
- Die **Anforderungen** an die Auszubildenden **steigen**. Diese müssen deutlich flexibler reagieren, fachlich noch sattelfester sein, viel Fingerspitzengefühl an den Tag legen.
- KOA fordert **mehr Ressourcen**, vor allem Zeit, aber auch Ausbildungspersonal, Material (MAT), zusätzliche Infrastruktur (z.B. Kleinsthörsäle für 5 Personen).
- KOA bietet die Chance zur didaktischen Entfrachtung. Weg mit sogenanntem „Rucksackwissen“.
- Die Auszubildenden identifizieren sich durch die **höhere Eigenverantwortung** mehr mit ihrer Aufgabe („an der Ehre gepackt“).
- **Kleingruppenkonzept** fordert die einzelne Auszubildende mehr. Es kann sich kein mehr verstecken.
- **360° Feedback/Reflexion** erfordert ein Umdenken.
- **Dienstaufsichtsführende** müssen auf KOA „eingestimmt“ werden.
- Das **Ausbildungs-/Führungspersonal** muss auf die **gestiegenen methodischen und pädagogischen Anforderungen** vorbereitet werden.
- Die **Fehlerkultur** bekommt einen anderen Stellenwert. Fehler werden bewusst zugelassen („Erfahrung machen“).
- Bewährte Methoden wie z.B. VENÜ, Drill usw. behalten in KOA ihre Relevanz.

Eine aus meiner Sicht sehr gute Umsetzung der KOA erfolgt an der OSH. Der dort derzeit noch stattfindende Offizierlehrgang 2 (OL 2) wird z.B. von Anfang an in Stabsgliederung durchgeführt. Der Inspektionschef übernimmt die Funktion des Bataillonskommandeurs (BtlKdr), die Hörsaalleiter die Funktion des StvBtlKdr oder S3StOffz. und die Lehrgangsteilnehmenden werden in die Funktion eines Angehörigen der Stabsabteilung im FGG 1, 2, 3, 4 und 6 versetzt. Noch vor Lehrgangsbeginn bekommen die Teilnehmenden ein Begrüßungsschreiben ihres neuen BtlKdr, in dem sie als neuer S1Offz, S2Offz usw. begrüßt werden. Der gesamte Lehrgang OL2 findet dann in Stabsgliederung statt. Zweimal die Woche führt der BtlKdr mit seinem Stab eine Stabsbesprechung oder Morgenlage durch. Die Auszubildenden **leben somit ständig in der Lage**. Dieser Ansatz könnte z.B. ein Impuls für die zukünftige Durchführung des Fahnenjunkerlehrgangs nach KOA sein. Die Lehrgangssituation könnte durch die Darstellung des täglichen Dienstes in einer Infanteriekompanie ersetzt werden. Der InChef würde zum Kompaniechef, die HslLtr zu Zugführern (ZgFhr) und die Lehrgangsteilnehmenden zu Gruppenführern (GrpFhr). Dadurch wären die Handlungen der Lehrgangsteilnehmenden auf ihre nächste Verwendung abgestimmt und es wird ein hoher Wiedererkennungswert für die erste Verwendung in die Truppe erzielt.

5. Zusammenfassung:

Die Weiterentwicklung der Ausbildung von LZO zu KOA ist in vollem Gange und wird das Heer noch eine Zeitlang beschäftigen. **Eine kompetenz- und handlungsorientierte, realitätsnahe, fachlich fundierte, wertegebundene und fordernde Ausbildung ist das Fundament für einsatzbereite Kräfte und das Bestehen in Einsatz und Krieg.** Die Qualität der Ausbildung steht und fällt auch weiterhin mit der Qualität unseres Ausbildungspersonals. Ein schlechter Ausbildender wird auch unter den Vorgaben der KOA ein schlechter Ausbildender bleiben.

Daher ist es umso entscheidender, dass unser Ausbildungspersonal nicht mit der Umsetzung der Weiterentwicklung der Ausbildung alleine gelassen, sondern gezielt durch zentrale, einheitliche Qualifizierungs-/Ausbildungsmaßnahmen darauf vorbereitet wird. Ansonsten droht die Gefahr, dass der ein oder andere auf diesem Weg verloren geht oder dass ein „KOA-Wildwuchs“ entsteht. Der Harmonisierung und Standardisierung der Ausbildung kommt in diesem Implementierungsprozess eine besonders wichtige Rolle zu.

Festzuhalten gilt, dass sich das anfangs eher negative Bild von KOA langsam aber sicher verbessert. Je intensiver sich mit der KOA befasst wird, umso mehr wird deren Nutzen und Chancen erkannt. Daher gilt es jetzt, den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu beschreiten, nicht zu bremsen oder zu verzögern, vorhandene Freiräume bei der Gestaltung zu nutzen, die vorgegebene Zeitlinien zu halten und den Implementierungsprozess KOA im Geiste der Infanterie zu prägen.

-Langsam ist ein echter „KOA-Geist“ zu spüren-

Autor und Bildmaterial: Simon Leidner