

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 130 (1964)

**Heft:** 10

  

**Artikel:** Ein Wort zum Instruktorenproblem

**Autor:** Wanner, Herbert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-41448>

### **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:** 24.12.2024

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

## Ein Wort zum Instruktorenproblem

Nachdem in unserer Zeitschrift verschiedentlich zum Instruktorenproblem Stellung genommen wurde<sup>1</sup>, seien meinen Ausführungen folgende Feststellungen vorangestellt:

- In unserer Armee besteht tatsächlich ein Instruktorenproblem, und zwar heute vor allem in quantitativer Hinsicht, aus dem ein solches in qualitativer Hinsicht werden könnte.
- Die entscheidende Bedeutung des Instruktionkorps für unsere Milizarmee ist nicht bestritten. Von ihm hängen in weitem Maße der Ausbildungsstand, die Erziehung und damit die Kriegstüchtigkeit unserer Armee ab. Die Anforderungen, die an das Instruktionkorps gestellt werden, steigen mit der technischen Entwicklung der Armee.
- Der Beruf des Instruktionsoffiziers ist von besonderer Art und kann nicht ohne weiteres mit demjenigen eines Angestellten, Beamten oder selbständig Erwerbenden der Verwaltung, Wirtschaft und Industrie verglichen werden. Die Besonderheit des Berufes und der Stellung des Instruktionsoffiziers verlangt daher auch eine besondere Lösung des gestellten Problems.

Die Frage nach den Gründen, die zu dem in einzelnen Waffengattungen geradezu alarmierenden Mangel an Instruktionsoffizieren führten, wurde schon mehrmals aufgeworfen. Es besteht kein Zweifel, daß die bei diesen Gelegenheiten angeführten Einwirkungen der Hochkonjunktur eine wesentliche Rolle spielen. Eng damit zusammen hängt die Verwendung von Instruktoren in allen möglichen Kursen ohne genügende Vorbereitungszeit, was einem Mißbrauch gleichkommt. Mangel und unzweckmäßige Verwendung stehen jedoch in engster Wechselbeziehung zueinander, so daß man damit dem Problem nicht auf den Grund kommt.

Ich bin davon überzeugt, daß das Problem auch nicht im Berufe als solchem begründet liegt. Es gibt kaum einen schöneren Beruf als den des Instruktionsoffiziers. Voraussetzung, dies auch zu empfinden, sind jedoch die innere Überzeugung vom Wert der gestellten Aufgabe und des erstrebten Zieles sowie die Befähigung, diese auf die ihm anvertrauten Wehrmänner übertragen zu können. Wie bei jedem Lehr- und Erziehungsberuf geht die Veranlagung und innere Berufung der Aneignung von Wissen und Können voraus und ist mit dieser zusammen Voraussetzung zur Erfüllung der Aufgabe als Berufsoffizier.

Es gibt genug junge Leute, die über diese Voraussetzungen verfügen. Was jedoch viele von ihnen bewußt oder unbewußt

von der Ergreifung des Berufes des Instruktionsoffiziers abhält, ist wohl dessen eigenartige Stellung sowie der Verlauf der beruflichen Laufbahn für den einzelnen. Sie stellen eine Verquickung der Stellung als Führer, Ausbildner und Beamter fest, sehen das Nebeneinander in den Aufgaben und der Stellung als Truppenoffizier im Sinne des Milizoffiziers und denen des Berufsoffiziers, wobei doch verschiedenes offensichtlich nicht abgewogen und reibungslos zu laufen scheint.

Das Beamtentum schließt die Gefahr in sich, daß das Leistungsprinzip immer mehr durch ein auf Sicherheit ausgerichtetes, politisch und gesellschaftlich gut untermauertes Arbeitsdasein ersetzt wird, wobei der Mangel an Konkurrenz die Furcht und Abneigung vor persönlichen und mutigen Entscheidungen fördert. Es gibt nichts Schlimmeres, als in seinem Berufe lediglich die Pensionierung erdauern zu wollen oder zu müssen. Es gibt jedoch allzu viele Fälle, in denen Berufsoffiziere keine andere Wahl mehr bleibt. Man muß sich bewußt sein, daß ein Instruktionsoffizier normalerweise in der Hälfte seiner Berufszeit den Grad eines Obersten erreicht und unter Umständen die restlichen 15 bis 20 Jahre auf dieser Stufe bleibt. Während dieser Zeit kann er meist nur während weniger Jahre die Stellung eines Schulkommandanten bekleiden. Nachher ist es oft schwer, ihn in einer Stellung der Bundesverwaltung zu verwenden, die seinem Grade entspricht. Die Frage der vorzeitigen Pensionierung ist vor allem materiell in keiner Weise gelöst, so daß von ihr weder von der Seite des Arbeitnehmers noch von der des Arbeitgebers Gebrauch gemacht wird.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist derjenige der Auswahl und Schulung. Wir bilden keine Berufsoffiziere aus, sondern formen Leute mit andern Berufen zu solchen um. Wohl besteht ein Anfang für die Vermittlung einer beruflichen Basis in Form der Militärschule, doch muß diese weitgehend auf der vorhandenen zivilen Bildung aufbauen.

Die Auswahl der Instruktionsoffiziere erfolgt in der Weise, daß der Anwärter als Subalternoffizier oder junger Hauptmann bereits im Hinblick auf seine Voraussetzungen als Schul- und Regimentskommandant oder wenn möglich noch höherer Charge beurteilt wird. Es ist denn auch erklärlich, daß diejenigen, die ausnahmsweise den Grad eines Obersten nicht erreichen, sich hintergangen und benachteiligt fühlen.

Mit diesen Hinweisen sind wir bereits auf das Kernproblem gestoßen, das es zu lösen gilt. Man kann es auf zwei Nenner bringen, nämlich auf den der *Ehrlichkeit* und den der *Fairneß*.

<sup>1</sup> ASMZ Nr. 3, 6, 7, 10, 1963.

Den Begriff *Ehrlichkeit* möchte ich gleichsetzen mit dem der *Selektion*.

Gegenüber andern Armeen fällt bei uns ein gewisser Mangel an Erfassung der Leistung auf Grund von Prüfungen mit klar festgelegten Bedingungen auf, und zwar für alle Gebiete der militärischen Ausbildung und für alle Stufen der Hierarchie. Wir überprüfen, inspizieren und qualifizieren vor allem, wir unterlassen es jedoch in vielen Fällen, eine eindeutige Bewertung vorzunehmen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu ziehen. Dabei ist mir klar, daß nicht alles und jedes getestet und gemessen werden kann – am wenigsten die Persönlichkeit. Es gibt andererseits genügend viele Gebiete, deren Prüfung auch auf die charakterlichen Fähigkeiten, Führereigenschaft und Lehrbefähigung schlüssige Hinweise zulassen. Wesentlich ist jedoch, daß man den Mut hat, solche Prüfungen durchzuführen, die sich aus der Bewertung ergebenden Schlüsse zu ziehen und dies dem Beurteilten und Geprüften auch offen zu sagen.

Der Berufsoffizier im besonderen muß sich dauernd und eindeutig im klaren sein, wie er beurteilt wird und welche Möglichkeiten der beruflichen Verwendung für ihn in Frage kommen. Damit ist er in der Lage, die sich ihm als zweckmäßig ergebenden Entschlüsse rechtzeitig zu fassen, sei es, den Beruf des Instruktionsoffiziers weiterhin auszuüben oder einen anderen Beruf zu wählen.

Nur eine konsequent zur Anwendung kommende Selektion auf allen Stufen erlaubt sowohl den zweckmäßigen Einsatz der Berufsoffiziere wie die Bildung einer *breiteren Basis* und den pyramidenförmigen Aufbau in der funktionsmäßigen Verwendung.

Damit hängt die Notwendigkeit der Änderung in der heute üblichen Rekrutierung der Berufskader zusammen. Der ganze Fragenkomplex der frühzeitigen Erfassung zukünftiger Instruktionsoffiziere und deren Schulung bedarf einer gründlichen Überprüfung. Meine Ausführungen enthalten lediglich einige Hinweise auf anzustrebende Lösungen:

- Da durch eine strenge Selektion verhindert würde, daß jeder Berufsoffizier fast zwangsläufig zum Obersten avanciert, sollte auch bei der Auswahl der Instruktionsoffiziere darauf verzichtet werden, nur «potentielle Obersten und Heereseinheitskommandanten» zu berücksichtigen. Die Auswahl sollte im Gegenteil auf fähige Offiziere erweitert werden, bei denen von Anfang an die Möglichkeit besteht, daß sie auf einer Zwischenstufe stehenbleiben, in ihrer Funktion als Kompagnieinstruktor, Klassenlehrer in Unteroffiziers- und Offiziersschulen oder Offizierskursen unterer Stufe jedoch sehr gute Dienste zu leisten vermögen.
- Um die Schulung jedoch auf allen Stufen zweckmäßig gestalten zu können, müssen neu eintretende Berufsoffiziere eine entsprechende berufliche Ausbildung aufweisen oder nachträglich erhalten.

Es wäre also anzustreben, zukünftige Berufsoffiziere schon zu Beginn ihrer militärischen Dienstzeit oder sogar noch vorher zu erfassen. Leuten, die beispielsweise eine Mittelschule absolviert haben, müßte die Möglichkeit geboten werden, die militärische Laufbahn mit einem Hochschulstudium mit akademischem Abschluß, sei es an der Universität, an der ETH, mit oder ohne Verbindung mit der Militärschule oder ausschließlich an der Militärschule, zu beginnen.

Als Übergangslösung käme die Absolvierung der Militärschule I als Start zur militärischen Karriere in Frage.

Dieses Dienstverhältnis, das einerseits auf der großzügigen Vermittlung eines Studiums oder zum mindesten einer erweiterten Ausbildung durch die Armee basiert, das jedoch andererseits keinerlei Garantien für einen Aufstieg in der militärischen

Karriere in der Form eines Gewohnheitsrechtes umfaßt und das auch jederzeit – unter Gewährung einer bestimmten Minimalfrist – aufgelöst werden kann, setzt aber die *Fairneß* in den Bedingungen von beiden Seiten her voraus.

Diese müßten vor allem eine zeitliche Verpflichtung für den Instruktor umfassen sowie eine großzügige finanzielle Regelung bei der Auflösung des Dienstverhältnisses durch beide Seiten, was den Übertritt in den zivilen Beruf zu erleichtern hätte. Nur unter diesen Voraussetzungen wäre die doch wohl wünschbare Anstellung von Instruktionsoffizieren auf Zeit möglich.

Durch die Vermittlung einer Schulung, die sowohl dem Berufe als Instruktionsoffizier wie auch im Falle des Übertrittes in einen zivilen Beruf nützlich wäre, die Möglichkeit der Auflösung des Dienstverhältnisses durch beide Seiten unter fairen Bedingungen und die Ehrlichkeit in der Selektion und Verwendung als Instruktionsoffizier bei der Truppe oder in der Verwaltung würde die eine Seite des Instruktorproblems einer Lösung zugeführt werden können. Dabei soll auf weitere Probleme, die in diesem Zusammenhange stehen, wie die Rationalisierung in der Verwendung der Instruktor in Offiziersschulen und -kursen, die Frage der Bildung von Lehrkörpern für solche Schulen und Kurse und deren räumliche Zusammenlegung, hier nur hingewiesen werden.

Es bleibt jedoch noch eine andere Seite zu berücksichtigen, die wohl mindestens ebenso wichtig, deren Behandlung und Lösung jedoch ganz besonders heikel ist, nämlich die Frage der militärischen Verwendung der Berufsoffiziers als Truppenoffizier im Rahmen der Milizarmee.

Der Berufsoffizier steht keineswegs gleichsam im luftleeren Raume da, sondern ist Bestandteil der Milizarmee und hat als solcher die gleichen Bedingungen zu seinen Beförderungen zu erfüllen wie der Milizoffizier. Es besteht aber eine eigenartige Wechselbeziehung zwischen dem militärischen Grad und der damit zusammenhängenden Verwendung in der Milizarmee und der beruflichen Stellung als Instruktionsoffizier. Die Beförderung im Rahmen der Milizarmee bildet für den Berufsoffizier die Grundlage seines beruflichen Ein- und Fortkommens; einerseits hängt vom militärischen Grad sein Gehalt ab, andererseits seine berufliche Verwendung im Instruktionkorps. So kann beispielsweise ein auf der Stufe Hauptmann stehengebliebener Instruktionsoffizier nicht mit dem Einsatz als Schul- oder Kurskommandant oder als Lehrer in höheren Offizierskursen rechnen.

Da aber unsere Armee einer Reihe von Einflüssen unterliegt, die untrennbar mit dem Milizsystem verbunden sind, muß gerade diesem Problem die volle Beachtung geschenkt werden, wobei auch hier wiederum Ehrlichkeit und Fairneß die Voraussetzungen bilden, welche zu einer gerechten, befriedigenden Lösung führen.

Es ist eindeutig, daß eine gesunde Konkurrenz zwischen Milizoffizier und Berufsoffizier vorhanden sein muß. Viele Milizoffiziere bringen gerade durch ihre berufliche Tätigkeit und Stellung beste Voraussetzungen zum Truppenoffizier mit und vermitteln wertvolle Anregungen, die der Armee zugute kommen. Man muß sich jedoch auch darüber klar werden, daß die Anforderungen, die an die Schulung und vor allem an die stete Weiterbildung eines Offiziers gestellt werden, unvergleichlich höher sind als früher. Es entspricht einer leider immer noch weit verbreiteten Auffassung, daß die Beherrschung der technischen Grundlagen zur Führung eines Verbandes von untergeordneter Bedeutung sei. Wer die Technik nicht beherrscht, wird deren Sklave und verfügt damit auch nicht über die Grundlagen und Voraussetzungen, richtige Entschlüsse zu fassen. Noch weniger ist dieser Kommandant in der Lage, entscheidend auf die Ausbildung einzuwirken, die ja eine Hauptaufgabe unserer Wieder-

holungs- und Kaderkurse darstellt. Es gibt auch heute noch Milizoffiziere, die für die Bekleidung hoher Posten über die notwendigen Voraussetzungen verfügen und daher auch mit Recht Berücksichtigung finden.

Andererseits gilt es vermehrt zu berücksichtigen, daß die militärische Karriere des Berufsoffiziers Bestandteil seiner beruflichen Existenz und nicht Nebenbeschäftigung oder Hobby ist. Die Tatsache, daß der Berufsoffizier auf eine politische oder wirtschaftliche Stellung weitgehend verzichtet und verzichten muß, darf ihm nicht zum Nachteil gereichen, ebenso wenig wie die Tatsache, daß er keine Möglichkeit hat, seine beruflichen Kennt-

nisse und Fähigkeiten der Konkurrenz anzubieten, wie dies in den meisten andern Berufen ist.

Unsere Milizarmee ist mehr denn je auf ein gut qualifiziertes Instruktionkorps angewiesen. Der heute vorhandene Mangel an Instruktionsoffizieren stellt die Erfüllung der ihnen zufallenden Aufgaben geradezu in Frage. Da jedoch die Stellung des Instruktionsoffiziers derart komplex gelagert ist, kann nur eine besondere Lösung in bezug auf die Fragen der Ausbildung, Anstellung und Verwendung zum Ziel führen. Eine solche Lösung zu finden und tatkräftig an die Hand zu nehmen drängt sich in der heutigen Situation im Interesse unserer Armee auf. Wa.

## Zurück zur Strategie!<sup>1</sup>

### Konsequenzen des neuen Kriegsbildes für die schweizerische Landesverteidigung

Hptm. i. Gst. Gustav Däniker

Im Verlaufe des 20. Jahrhunderts und insbesondere seit dem zweiten Weltkrieg hat sich das schweizerische militärische Denken immer mehr von der Strategie entfernt. Dies nicht zuletzt darum, weil man Strategie als den hohen Begriff auffaßte, welcher den «Sieg» und die «Vernichtung des Gegners» gewährleisten sollte; Ziele, die zu erreichen sich ein Kleinstaat je länger desto weniger getraute.

Man ist versucht, hier von einer eigentlichen Irreführung durch die klassische Theorie zu sprechen. Allgemein geht man bei uns von der Vorstellung aus, der Sieg könne nur dann als erfochten gelten, wenn die Streitmacht des Gegners vernichtet, sein Land erobert und sein Widerstandswille gebrochen sei, und der Begriff «Strategie» umfasse die Maßnahmen, welche diesen Zweck sicherstellen. In diesem Sinne freilich hat die Armee eines Kleinstaates auf strategischer Ebene keine Aussicht auf Erfolg. Aber man vergißt dabei die weitere Erkenntnis, daß der Krieg in der Wirklichkeit sich von seinem ursprünglichen Begriff oft sehr weit entfernt. Ein beschränktes Kriegsziel kann auch eine beschränkte Strategie hervorrufen, die dennoch ihren Namen verdient. Wenn es beispielsweise das Ziel eines Landes ist, den status quo aufrechtzuerhalten, so sind alle dazu dienenden Handlungen und Vorbereitungen – wie wir noch zeigen werden, sogar im Frieden – strategische Maßnahmen. Die Strategie ist also keine quantitative Größe, sondern sie hängt in erster Linie vom Kriegsziel ab. Nun ist es jedoch gerade um die Definition der schweizerischen Kriegsziele nicht zum besten bestellt. Einigkeit herrscht zwar darüber, daß das Wichtigste bereits erreicht ist, wenn wir nicht angegriffen werden. In diesem Sinne hat die Schweiz – von ihrem Standpunkt aus betrachtet – sowohl den ersten wie den zweiten Weltkrieg gewonnen. Aber bereits 1939 bis 1945 erhielten wir einen Vorgeschmack einer neuen Art äußerer Bedrohung, die ohne Waffengewalt rein durch politischen, militärischen oder wirtschaftlichen Druck unsere weiteren Kriegsziele beängstigend gefährdete!

Letztere sind noch weniger klar herausgearbeitet. Grundsätzlich gilt wohl Artikel 2 der Bundesverfassung: «Behauptung der Unabhängigkeit des Vaterlandes gegen außen» nach wie vor, aber in jeder Lage war eine Präzisierung nötig und wurde mehr oder weniger gründlich vorgenommen. General Wille hatte «unser Land vor Mißachtung der Neutralität seitens der einen oder andern der kriegführenden Nachbararmeen zu bewahren und jeder Verletzung unserer Neutralität mit Waffengewalt entgegenzutreten<sup>2</sup>». Im zweiten Weltkrieg wurde das völkerrechtliche Prinzip, daß der Neutrale sein ganzes Staatsgebiet zu

verteidigen habe, in der Weisung des Bundesrates an den General vom 31. August 1939 bekräftigt: «Sie haben den Auftrag, unter Einsatz aller geeigneten militärischen Mittel die Unabhängigkeit des Landes zu behaupten und die Unversehrtheit des Territoriums zu bewahren...» Ein Auftrag, wie er bei einem Angriff während der Zeit der vollständigen Umzingelung nicht hätte erfüllt werden können, als die Armee das Mittelland preisgab, um sich einer raschen vollständigen Zerschlagung durch übermächtige Feindkräfte zu entziehen.

Nun hat aber gerade dieses Zurückweichen vom Auftrag, dieses «Reduiterlebnis», besonders stark und in mehrfacher Hinsicht auf die schweizerische Wehrpsychologie eingewirkt. Einerseits wurde der von der Armee bezogene Zentralraum zum Symbol eines erfolgreichen Widerstandes, selbst bei der Bevölkerung, deren Preisgabe an den Feind eben durch diesen Reduitbezug eingeleitet war. Man hatte erfahren, daß die Abschreckung des Gegners offenbar nicht allein von der Fähigkeit herrührt, Bevölkerung und Territorium wirklich zu schützen. Andererseits kamen viele angesichts der Überlegenheit moderner Angriffswaffen, insbesondere der Luftkriegsmittel, zum Schluß, daß eine integrale Verteidigung von Volk und Land nicht mehr möglich sei, und es schließlich nur noch darum gehen könne, die politische Schweiz zu schützen, was so lange gewährleistet sei, als irgendwo am Gotthard noch eine Schweizer Fahne wehe.

Beide Auswirkungen dieses Erlebnisses – das Vertrauen in die natürliche Gebirgsbastion, die einen Gegner vom Angriff auf unser Land abhalte, sobald sie nur einigermaßen besetzt sei, sowie die Einsicht, daß es unter dem Druck der feindlichen Überlegenheit damals unbestrittene Notwendigkeit war, zurückzuweichen – haben die Entwicklung unseres militärischen Denkens seit dem zweiten Weltkrieg unheilvoll beeinflusst, indem die Zielsetzung der schweizerischen Landesverteidigung Diskussionsobjekt blieb, ohne den neuen Gegebenheiten eines möglichen Atomkrieges angepaßt und festgelegt zu werden.

★

Als vor bald zwanzig Jahren die ersten beiden Atombomben über japanischen Städten explodierten, ist der Krieg um eine Dimension erweitert worden. Nicht allein deswegen, weil die Steigerung der Feuerkraft Potenzen betrug, sondern weil eine

<sup>1</sup> Aus: «Si vis pacem». Festschrift für Georg Züblin zum 60. Geburtstag. Huber & Co. AG, Frauenfeld 1964. Buchbesprechung in ASMZ Nr. 9/1964, S. 613.

<sup>2</sup> Bericht an die Bundesversammlung über den Aktivdienst 1914/18, vorgelegt von General U. Wille, Zürich 1919, S. 14.