Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 154 (1988)

Heft: 9

Artikel: Der Instruktoren-Beruf aus der Sicht eines Milizoffiziers

Autor: Lappert, Hans-Ulrich

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-58604

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

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

Der Instruktoren-Beruf aus der Sicht eines Milizoffiziers

Oberst Hans-Ulrich Lappert

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 346 / 86

Einleitung

«Für den Instruktor ist neben hoher militärischer Bildung grosse allgemeine Bildung notwendig. Nur dadurch wird er befähigt zu jener Auffassung und Ausübung seines Berufes, welche der Entwicklung der Selbständigkeit der Truppenoffiziere nicht hinderlich entgegensteht. Es ist eine sich immer und überall wiederholende Tatsache, dass im allgemeinen, wenn nicht hervorragende Charaktereigenschaften ausgleichend hinzutreten, der wenig gebildete Routinier nicht geneigt ist, die freie Entwicklung fremder Begabung zu fördern. Das aber ist eine der Hauptaufgaben der Instruktoren.» (Ulrich Wille, Skizze einer Wehrverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1898.)

Die Anforderungen an den Instruktor, die Ulrich Wille vor bald hundert Jahren formuliert hat, sind heute noch Wort für Wort gültig. Hauptaufgabe des Instruktors ist nach wie vor die Ausbildung der Milizkader, sein höchstes Ziel muss sein, die Selbständigkeit dieser Milizkader zu fördern, damit sie ihrerseits in der Lage sind, die Ausbildung der Truppe verantwortlich zu übernehmen. Dazu genügt es eben nicht, das Metier als «Routinier» zu beherrschen, also «Berufsoffizier» zu sein, sondern der Instruktor muss über die Souveränität verfügen, den auszubildenden Milizoffizieren die nötige Freiheit zu gewähren, damit sie sich selbständig entfalten und Initiative entwickeln können.

Wenn ich im folgenden versuche, den Beruf – und insbesondere die gegenwärtige Situation – des Instruktionsoffiziers aus der Sicht des Milizoffiziers darzustellen, stütze ich mich weitgehend auf Untersuchungen, die eine Arbeitsgruppe der KOG Zürich in den vergangenen zwei Jahren durchgeführt hat. Wir haben zahlreiche Milizoffiziere über ihre Einschätzung des Instruktorenberufs befragt und verschiedene Gespräche mit Instruktoren und Fachleuten geführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind zwar nicht im wissenschaftlichen Sinne abgesichert, sie geben aber sicher die Meinung einer grossen Zahl von Milizoffizieren wieder.

Wie sieht der Milizoffizier den Instruktorenberuf?

Ausschlaggebend – und für lange Zeit prägend – ist für den Milizoffizier die Begegnung mit dem Instruktor in der eigenen Rekrutenschule. Diese erste Prägung ist leider häufig negativ, erst allmählich und mit steigendem Grad treten positivere Züge hervor. Dieser Tatbestand ist deshalb bedenklich, weil damit potentielle Kandidaten frühzeitig abgeschreckt werden. Er lässt sich aber aus den Arbeitsbedingungen der Instruktoren in den Rekrutenschulen einigermassen erklären. Wenn der Instruktor gleichzeitig mehrere Kompanien betreuen muss, bleibt ihm notwendigerweise zuwenig Zeit für eine sorgfältige und kontinuierliche Ausbildung der Kader. Er tritt damit zwangsläufig in der Funktion des «trouble-shooters» auf, der die unangenehme Aufgabe hat, Fehlleistungen zu korrigieren. Damit wird aber gerade jene Funktion, die Ulrich Wille hervorhebt, beeinträchtigt und das Vertrauen in die Milizkader geschwächt. Neben diesen äusseren Bedingungen spielen im Einzelfall sicher auch psychologische Ungeschicklichkeiten und Führungsfehler eine Rolle. Mit zunehmendem Alter und Grad urteilen die Offiziere differenzierter.

Positiv gewertet werden folgende Aspekte des Berufs:
- Umgang mit Menschen,
- Kontakt mit der Natur,
- abwechslungsreiche Tätigkeit,
- Verantwortung als Ausbilder und Erzieher.

Als **negative** Seiten werden genannt:
- Beamtenstatus,
- Beförderungsautomatismus,
- Klima unter Instruktoren,
- häufiger Wechsel des Arbeitsortes,
- kurzfristige Orientierung über neue Verwendungen.

Das **Ansehen des Berufes** als Ganzes wird eher schlecht eingestuft, unter zehn Berufen rangiert der Instruktor (zusammen mit dem Lehrer!) an siebter Stelle.

Warum werden Milizoffiziere nicht Instruktoren?

Auf die Frage, warum sie selbst nicht Instruktoren werden wollen oder wollten, geben die Milizoffiziere folgende Gründe an:
- häufiger Wechsel des Arbeitsortes,
- Beamtenstatus,
- Image des Berufes,
- unregelmässige Arbeitszeit und lange Präsenzzeiten,
- Abhängigkeit von Vorgesetzten,
- gute zivile Karriere-Aussichten.

Nicht angeführt wurde dagegen die Besoldung. Dieser Befund muss allerdings mit Vorsicht interpretiert werden. Es ist anzunehmen, dass die meisten Milizoffiziere die Besoldungsverhältnisse nicht genau kennen, da sie sich selbst nie näher mit den Anstellungsbedingungen auseinandergesetzt haben.

Das Image des Instruktorenberufs

Es ist offensichtlich, dass das negative Image des Berufes eine wesentliche Rolle spielt und mögliche Bewerber zum vornherein abhält. Sie interessieren sich deshalb gar nicht näher für die Tätigkeit des Instruktors und übersehen damit auch die vielen faszinierenden Seiten des Berufs. Nun ist es zweifellos so, dass dieses Image zum Teil durch die Unzulänglichkeiten in der Berufswirklichkeit verursacht wird, die ihren Grund unter anderem in den Bestandesproblemen und der ständigen Überlastung haben. Damit befinden wir uns in einem Teufelskreis (Abb. 1).

Will man nun die Rekrutierungsbasis verbreitern, muss alles daran gesetzt werden, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Es kann keinesfalls darum gehen, den Bestand um jeden Preis zu erhöhen, sondern es muss eine «Interessenlage» geschaffen werden, die erlaubt, genügend qualifizierte Bewerber auszulesen. Selbstredend ist es nicht einfach, das Image gezielt zu verändern, mit PR-Aktionen und Hochglanzprospekten oder gar Werbespots ist wenig auszurichten. Vielmehr muss man sich überlegen, welche Faktoren das Image eines Berufes beeinflussen, um dann diejenigen herauszugreifen,

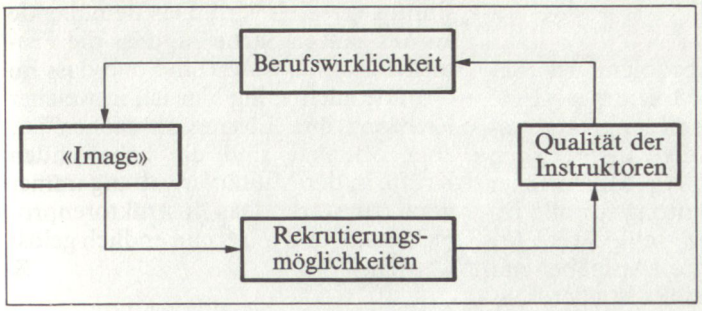


Abb. 1

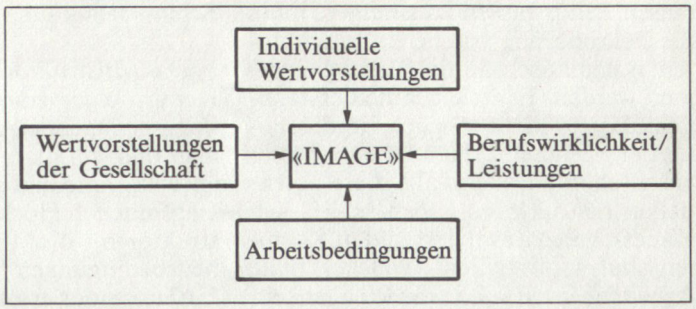


Abb. 2

die kurzfristig und gezielt veränderbar sind.

Vereinfacht kann man vier Faktoren unterscheiden (Abb. 2). Es ist offensichtlich, dass die Wertvorstellungen der Gesellschaft nicht kurzfristig und gezielt beeinflusst werden können. Wir müssen uns damit abfinden, dass der Beruf des Instruktors gegenwärtig kein hohes Sozialprestige geniesst. Unglücklicherweise werden gerade zwei negative Werte mit diesem Beruf verbunden: Einmal hat alles «Militärische» in unserer Luxus- und Konsumgesellschaft keinen hohen Stellenwert, zum andern haben alle «Lehrberufe» im Laufe der letzten Jahrzehnte an Ansehen deutlich eingebüsst.

Selbstverständlich lassen sich auch die individuellen Wertvorstellungen potentieller Bewerber nicht verändern. Es bleiben also die andern beiden «Felder». Möglicherweise kann die Leistung des einzelnen Instruktors verändert und verbessert werden, zum Beispiel durch Motivation und bessere Schulung. Man wird dabei aber rasch auf objektive Grenzen stossen, denn allgemein dürfen wir davon ausgehen, das schon jetzt die überwiegende Zahl der Instruktoren ihren Beruf mit grossem persönlichen Engagement und an der Grenze der Belastbarkeit ausüben.

Es bleibt also als einziger Ausweg die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Was muss verbessert werden?

Die Untersuchung der KOG Zürich hat ergeben, dass die Hauptprobleme in folgenden Bereichen liegen:
- Personalführung und Personalplanung,
- vorgegebene «Einheitslaufbahn»,
- Arbeitsbedingungen im engeren Sinn (Arbeitszeit, Infrastruktur, Hilfspersonal usw.),
- Weiterbildungsmöglichkeiten (Vorbereitung auf bestimmte Aufgaben),
- Besoldungsstruktur.

In allen Gesprächen mit Instruktoren kam zum Ausdruck, dass die zentralen Mängel im Bereich der Personalführung zu suchen sind. Begründet werden unliebsame Entscheidungen regelmässig mit dem Hinweis auf Bestandesprobleme. Dabei wird offenbar vergessen, dass eine schlechte Personalführung nicht nur keine neuen Instruktoren anlockt, sondern auch die vorhandenen demotiviert und unter Umständen zum Ausscheiden bewegt. Es versteht sich, dass innerhalb der Hierarchie solche Klagen kaum laut werden, gegenüber Aussenstehenden äussern sich die Betroffenen dagegen recht freimütig.

Was ist zu tun?

Am dringendsten ist eine **Verbesserung der Personalführung** in bezug auf folgende Punkte:
- langfristige Einsatz- und Laufbahnplanung,
- Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Neigungen,
- Berücksichtigung der persönlichen, vor allem familiären Verhältnisse zur Verbesserung der sozialen Integration,
- Mut zur Lücke: Herumgehetzte, frustrierte Instruktoren schaden mehr, als sie nützen!

Die **Laufbahn** muss in Funktionsstufen gegliedert werden: zum Beispiel Einheitsinstruktor / Klassenlehrer in OS / Gruppenchef in ZS und Gst K / Schulkommandant. Für jede dieser Stufen muss ein genaues Anforderungsprofil definiert werden. Der Instruktor hat sich für jede Stufe zu qualifizieren. Oberstes Ziel muss sein, jeden nach seinen Fähigkeiten optimal einzusetzen. Zweifellos gibt es Instruktoren, die alle diese Funktionen hervorragend erfüllen können; aber es ist eine Illusion zu glauben, dass alle diese Voraussetzungen mitbringen. Der Beförderungsautomatismus birgt vielmehr die Gefahr, dass jeder bis zur Stufe der Inkompetenz befördert wird. Ist einmal der Automatismus durchbrochen, ist es auch keine Schande mehr, auf einer Stufe stehenzubleiben; schliesslich ist ja auch nicht jeder Mittelschullehrer ein gescheiterter Hochschuldozent!

Parallel dazu sollte die **Besoldungsstruktur** überarbeitet werden: Gegenwärtig ist die Besoldung praktisch allein von Grad und Alter abhängig. Die Besoldung muss der Verantwortung (Funktion) und der individuellen Leistung des Instruktors Rechnung tragen. Im weiteren sollte es möglich sein, auch Kandidaten mit guten zivilen Karrieremöglichkeiten für die Instruktorenlaufbahn zu gewinnen. Gegenwärtig ist es nahezu unmöglich, einen Akademiker im Hauptmannsrang zu einem Umstieg zu motivieren.

Neben den bestehenden **Weiterbildungsmöglichkeiten** an den Militärschulen muss unbedingt die gezielte Vorbereitung auf bestimmte Tätigkeiten verbessert werden. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass man den Instruktoren mehr Zeit zur individuellen Vorbereitung einräumt. Selbstverständlich müssten dazu auch die nötigen Arbeitsunterlagen geschaffen werden.

Bei den **Arbeitsbedingungen** im engeren Sinn geht es einmal um den Abbau unnötiger Präsenzzeiten. Es versteht sich von selbst, dass ein Instruktor keine gewerkschaftlich geregelte Arbeitszeit erwarten kann, aber es geht auch nicht an, hochqualifizierte Leute mit untergeordneten Tätigkeiten zu belasten. Im weiteren liessen sich im Bereich der Infrastruktur (Hilfspersonal, Arbeitsunterlagen usw.) wesentliche Entlastungen erreichen. Und schliesslich sollte man auch in bezug auf Status-Symbole und Spesenvergütung Grosszügigkeit walten lassen.

Wir haben bewusst das **Bestandesproblem** zurückgestellt, da wir der Überzeugung sind, dass dieses sich erst lösen lässt, wenn der Beruf durch die skizzierten Verbesserungen wieder attraktiver geworden ist. Selbstverständlich müssen die Soll-Bestände nach den ständig wachsenden Bedürfnissen neu berechnet werden. Neue Waffen und Geräte, vor allem aber die wachsende Bedeutung der militärischen Erziehung in einer Umwelt, die militärischen Fähigkeiten wenig förderlich ist, verlangen einfach mehr Instruktoren, insbesondere in den Rekrutenschulen. Um

diesen Bedürfnissen zu genügen, muss die **Rekrutierung** von neuen Instruktoren systematisch an die Hand genommen werden. Es ist eigentlich erstaunlich, dass es nicht möglich ist, das Potential geeigneter Kandidaten besser auszuschöpfen. Denn alle diese potentiellen Instruktoren haben schliesslich Kaderschulen absolviert und in Rekrutenschulen abverdient. Welcher zivile Arbeitgeber hat schon die Möglichkeit, alle potentiellen Bewerber gewissermassen im Probedienst zu beobachten und direkt anzusprechen?

Schlussbemerkungen

Das Instruktorenproblem ist **das** Kernproblem einer Milizarmee! Eine kriegsgenügende Ausbildung ohne fähige und einsatzfreudige Instruktoren ist völlig undenkbar. Als Milizoffizier empfinde ich Hochachtung für alle Instruktoren, die trotz schlechter Arbeitsbedingungen ihre Aufgabe mit Enthusiasmus erfüllen. Es ist allerdings höchste Zeit, die anstehenden Probleme beförderlichst zu lösen, damit nicht ein grosses Kapital an gutem Willen sinnlos verspielt wird. Das Bemühende an der ganzen Sache ist, dass die Probleme längst bekannt sind und dass im Grunde auch völlig klar ist, in welcher Richtung ihre Lösung zu suchen ist; aber offenbar sind die beharrenden Kräfte in der Militärverwaltung immer noch zu stark. Das Instruktorenproblem kann und muss nun endlich gelöst werden! ■

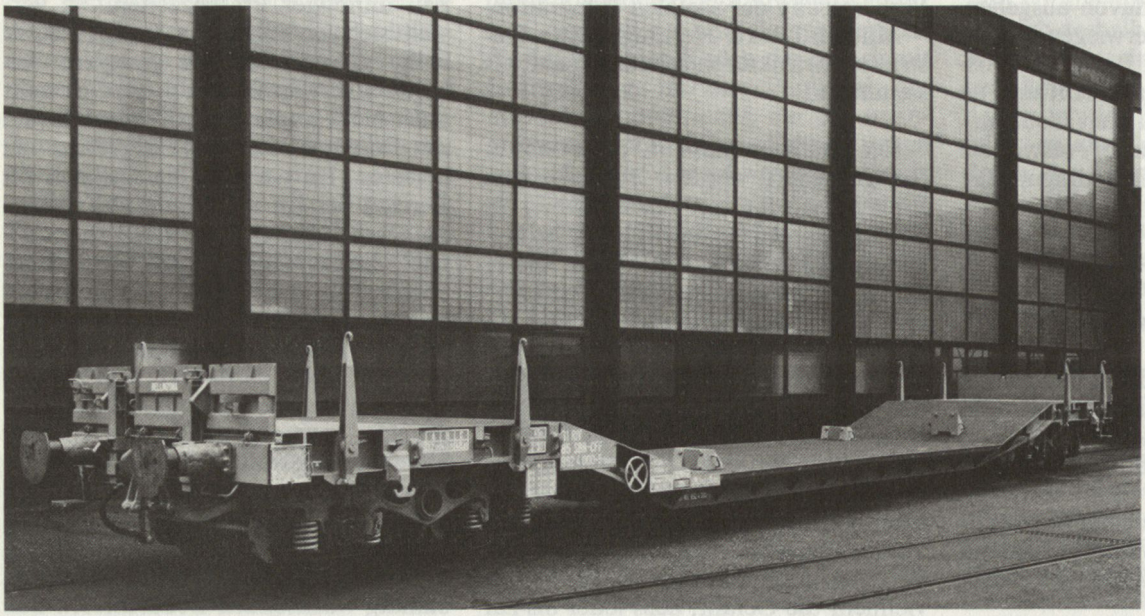
Studienreise der SOG

zu den amerikanischen und kanadischen Streitkräften in der Bundesrepublik Deutschland

15. bis 17. November 1988

Auskunft: Sekretariat der Kommission REX der SOG
Programm in der Oktoberausgabe der ASMZ

AKTIENGESELLSCHAFT JOSEF MEYER



Waggonbau
Kesselwagen
Container
Güterwagen

RHEINFELDEN