

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 156 (1990)

**Heft:** 2

**Artikel:** Zur Lage unseres Instruktionskorps

**Autor:** Binder, Rolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-60230>

### **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](#)

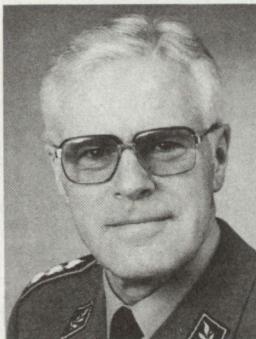
**Download PDF:** 06.02.2026

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

# Zur Lage unseres Instruktionskorps

Korpskommandant Rolf Binder

**Nach einer ersten Meinungsforschung zur Abstimmung vom 26. November soll der Anteil an Ja zur Initiative unter den 20- bis 34jährigen besonders hoch gewesen sein. Nun wird die aus Familie und Schule stammende Einstellung zur Armee des männlichen Teils dieser Generation ein erstesmal in der Rekrutenschule mit der Wirklichkeit konfrontiert. Dort aber sind die Milizkader, vom Einheitskommandanten bis zum Gruppenführer, daran, ihre Ausbildung in der neuen Funktion erst abzuschliessen. Deshalb kommt dem Berufs-«Kern», den Instruktoren, ausschlaggebende Bedeutung zu. In den Kaderschulen gar wird der Nachwuchs nur von den Instruktoren erzogen und ausgebildet.**



Rolf Binder, 3003 Bern; eidgenössisch diplomierte Bankfachmann; Korpskommandant, Ausbildungschef der Armee.

## Umfeld und Aufgabe

Vorab sind die Verbindungen zwischen drei grundlegenden und oft getrennt gebrauchten Begriffen hervorzuheben: Ausbildung – nur technisch, als Verfahren aufgefasst – kann nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist ein Führungsakt und letztlich nur im Zusammenhang mit «Führung» und «Erziehung» zu verstehen. Die **Führung** bestimmt die Ziele, markiert den Weg zu ihnen und setzt schliesslich das Erreichen durch. Um der Gemeinschaft jedoch das dazu nötige «Können» zu verschaffen, ist gründliche **Ausbildung** nötig. Der bestausgebildete Soldat hinwiederum nützt nichts, wenn es ihm am «Wollen» gebreicht, wozu er nur durch **Erziehung** geführt werden kann: Die erwähnten drei Begriffe sind untrennbar miteinander verbunden.

## Führung

Wir alle neigen nur zu gerne dazu, Führung als etwas Technisches zu sehen. Der Vorgang wird so für uns leichter fassbar oder auch transparenter, wie wir meinen. So sind denn in den letzten Jahren ungezählte Führungsmodelle entstanden, gekennzeichnet durch die geographische Bezeichnung ihres Entstehungsortes oder den etwas verschwommenen Zusatz «Management».

Zur Bewältigung verhältnismässig einfacher Führungsprobleme sind solche Modelle meist recht brauchbare Stützen, vor allem wenn die Voraussetzungen, unter denen diese Führung stattfindet, sich über einen längeren Zeitraum nur wenig verändern. Eines ist aber all diesen Modellen gemeinsam: Sie sind wenig geeignet, Kreativität zu fördern oder auch nur zu unterstützen, und sie sind fast immer ausschliesslich auf das rein Technische ausgerichtet, eben das «Managen». Der menschliche Anspruch wird kaum wahrgenommen.

Man möchte fast meinen, wir vergässen in diesem Zusammenhang,

dass unser Soldat gerade als Angehöriger einer Milizarmee ein Kind seiner Zeit ist. Nun brächte die Aussage, dass der Mensch das wohl anpassungsfähigste Lebewesen sei, bestimmt keine neuen Erkenntnisse. Und dennoch stehen wir etwas überrascht und irgendwie hilflos vor einem sich deutlich abzeichnenden gesellschaftlichen Wandel, der in den vergangenen Jahren zuerst beinahe unmerklich vor sich

*Gerade als Angehöriger einer Milizarmee ist unser Soldat ein Kind seiner Zeit.*

ging, heute aber sehr deutlich feststellbar ist.

Der Soziologe Karl Haltiner sagt dazu: «Dieser Wertwandel ist als Folge eines umfassenden Strukturwandels in allen westlichen und teilweise östlichen Gesellschaften zu beobachten. Betroffen davon sind gesellschaftliche Institutionen, die erstens hierarchisch strukturiert sind und sich auf traditionelle Deutungsmuster stützen, die zweitens einen nicht individuell erfahrbaren Sozialnutzen vorweisen können und die sich drittens angestammter Problemlösungsmuster bedienen (Kirche, Armee, teilweise politische Parteien, Technik und teilweise angestammte Wissenschaften).»

Dennoch ist **Führung heute nötiger denn je** – und dies auf allen Stufen! Sie muss nicht zuletzt auch dazu dienen, wieder vermehrt Sicherheit zu schaf-

*An Autorität und Hierarchie orientierte zivile Bewegungen sind oft Ausdruck einer Suche nach Führung.*

fen und zu erhalten. Führung ist heute aber auch ganz eindeutig gesucht, wenn auch nur selten bewusst oder offen eingestanden. Doch erklären sich damit wohl auch die vielen neuen und ausgesprochen autoritären Jugendbewegungen oder der steigende Zulauf zu straff geführten und hierarchisch gegliederten Sportbewegungen.

Demgegenüber steht allerdings die «Führerfeindlichkeit» aller demokratischen Systeme. Gerade wir Schweizer sind es gewohnt, im politi-

schen Leben durch Kollektive geführt zu werden. Diese bewirken zwar gelegentlich eine Verwischung der Verantwortlichkeiten und bieten den Geführten kaum die Möglichkeit, sich mit der bestimmenden Autorität auseinanderzusetzen. Hingegen unterliegen sie den demokratischen Spielregeln, welche ihrerseits Mitwirkung in verschiedenen Formen gestatten – alles Erscheinungen, die besonders hierzulande das Führen nicht immer erleichtern.

## Erziehung

Natürlich hat sich auch eine Armee – gerade eine Milizarmee wie die unsige – auf die gesellschaftlichen Gegebenheiten auszurichten. Umso mehr müssen jene Werte gepflegt werden, welche für den Soldaten und seine Aufgabe bestimmend sind. Wir erkennen aber auch, dass es die Armeen als «non-profit organizations» heute schwer haben müssen, weil ihr Produkt «Sicherheit» jedenfalls nicht sichtbar und für viele nicht erkennbar ist und weil sie zudem wenig Lustgewinn und viele unangenehme Pflichten bringen. Als unentbehrliches Gegengewicht ist die Identifikation mit der eigenen Gemeinschaft – Korpsgeist – gefragt.

Soldaten müssen nicht nur kämpfen können, sie müssen auch kämpfen wollen. Das setzt aber voraus, dass zumindest die Mehrheit der Truppe eine positive Grundeinstellung zu ihrem Land, seiner Ordnung und seinen Institutionen findet. Es ist vor allem etliches an Geschichtsverständnis nötig, um den Wert des Vorhandenen richtig einschätzen zu können, aber auch – vor allem in Zeiten vordergründigen Friedens – die Einsicht, dass die so gern und so oft geforderte Selbstbestimmung nur dort möglich ist, wo man auch zur Selbstbehauptung bereit ist. Dazu braucht es unter Umständen die Waffe in der Hand und die Bereitschaft des Individuums, sein Leben

einzusetzen – in der Erfüllung einer Pflicht, welche ihm seine Gemeinschaft auferlegt hat.

Soldaten dürfen deshalb nicht zum blosen Gehorsam, sondern müssen zur Pflichterfüllung erzogen werden. Gehorsam nämlich verlangt keine Mitbeteiligung, ist passiv und kann auch einem Tier beigebracht werden. Der im besten Sinne pflichtbewusste Mensch aber ist in der Lage, wesent-

*Zumindest die Mehrheit der Truppe muss eine positive Einstellung zu ihrem Land und seinen Institutionen finden.*

lich mehr zu leisten, und gerade mit diesem «Mehr» gliedert er sich wirklich in eine Gemeinschaft ein und übernimmt deren Zielsetzung.

In diesem Umfeld schliesslich kann dann auch echte Partizipation entstehen und gedeihen. Das wiederum erleichtert es auch jungen und kritischen Menschen, die Ziele der Gemeinschaft zu übernehmen und sich in die Pflicht einzufügen. Verstehen es die verantwortlichen Führer zudem, immer wieder Wert- und Sinnerlebnisse zu vermitteln, kann auch eine starke «Gemeinschaftskultur» – eben «Korpsgeist» – geschaffen und erhalten werden.

## Bestände und Ausbildung

Diesen Korpsgeist, diese Corporate Identity der Armee auch heute in der sich wandelnden Gesellschaft bei den Rekruten zu prägen, bei den Kadern zu fördern, ist, neben allem Taktischen und Technischen, die primäre Aufgabe der Instruktoren. Sie stellt hohe menschliche Anforderungen, ist arbeitsintensiv, verlangt Kontinuität statt steten Wechsel – alles Postulate,

## Instruktionskorps (Berufsoffiziere und -unteroffiziere)

	Of	Uof	Total
Atomar-chemischer Schutzdienst	18	2	
Infanterie	208	195	
Mechanisierte und Leichte Truppen	81	105	
Artillerie	48	85	
Flieger- und Fliegerabwehrtruppen	109	133	
Genietruppen	25	46	
Festungstruppen	16	18	
Übermittelungstruppen	30	43	
Sanitätstruppen	41	58	
Veterinärtruppen	1	3	
Versorgungstruppen	26	33	
Transporttruppen	20	146	
Luftschutztruppen	28	30	
Materialtruppen	47	113	
Militärischer Frauen-dienst	5	1	
	701	1009	1710

Instruktionsoffiziere = 1,5 % des Of Korps der Armee

Instruktionsunteroffiziere = 1 % des Uof Kaders der Armee

die mit der herrschenden Überbelastung und der personellen Unterdotierung klar kontrastieren.

## Zahlen

Es müsste uns aufgrund des ersten Kapitels dieses Aufsatzes klar sein: Gefragt sind heute wohl Ausbilder, noch weit mehr aber Erzieherpersönlichkeiten, und solche in genügender Zahl. Unsere Lage ist aber, nach wie vor, durch erhebliche Bestandesdefi-

*Gefragt sind wohl Ausbilder, noch weit mehr aber Erzieherpersönlichkeiten.*

## Bestandesentwicklung der Instruktoren (Offiziere und Unteroffiziere) inkl. im Angestelltenverhältnis

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988/1989
Eintritte	78	89	70	55	73	49	52	65	61	79	119	94	137
Austritte (inkl. Pensionierungen und Beförderungen)	58	47	38	54	46	63	47	43	59	51	70	76	79
Zuwachs	+20	+42	+32	+1	+27	-14	+5	+22	+2	+28	+49	+18	+58
Bestände													
Offiziere	583	600	614	620	627	620	616	632	625	643	665	666	688
Unteroffiziere	851	876	894	889	909	902	911	917	926	936	963	980	1016
<b>Gesamter Bestand 31. Dezember</b>	<b>1434</b>	<b>1476</b>	<b>1508</b>	<b>1509</b>	<b>1536</b>	<b>1522</b>	<b>1527</b>	<b>1549</b>	<b>1551</b>	<b>1579</b>	<b>1628</b>	<b>1646</b>	<b>1704</b>
													<b>1710</b>

zite gekennzeichnet. Es fehlen zurzeit bei einem Bedarf von 2040 über 300 Instruktorenstellen. Und dies, obwohl es seit 1982 gelungen ist, die von Ende 1982 bis Ende 1989 ausgetretenen (meist pensionierten) total 500 Instruktoren zu ersetzen und darüber hinaus rund 200 weitere qualifizierte zu finden und anzustellen.

Abgesehen davon wird konsequent darauf geachtet, nur das absolut notwendige Minimum an Instruktoren in der Verwaltung einzusetzen. Dagegen nahm die Zahl der in Ausbildung stehenden jungen Instruktoren stark zu: zurzeit stehen deren 175 – ziemlich genau 10 Prozent des Korps von heute – im Angestelltenverhältnis, sind also noch gar nicht fertig ausgebildet und gewählt.

Nachdem National- wie Ständerat den PTT-Betrieben zur Erfüllung ihrer Aufgaben 1450 neue Stellen zugesprochen haben, hoffe ich sehr darauf, dass auch meine Forderung erfüllt wird und wenigstens die in ihrer Grundausbildung stehenden Instruktoren nicht an den Stellenbestand angerechnet werden. Damit würde endlich eine gleiche Behandlung wie zum Beispiel für die Diplomatenstagiaires im EDA oder bei den Grenzwächteraspiranten im Finanzdepartement erreicht! Vor allem aber könnten weitere Instruktoren eingestellt werden, denn qualifizierte Interessenten sind (noch) vorhanden.

## Ausbildung

Das Schwergewicht der Bemühungen zielt indessen auf eine bessere Ausbildung – und damit natürlich auch auf das Ansehen des Berufes. Nur so wird es schliesslich gelingen, ihn auch für bestqualifizierte Interessenten attraktiv zu bewahren. Das Idealziel ist die gefestigte Erzieher-

persönlichkeit, vielseitig gebildet, weltoffen-aufgeschlossen, lernbegierig, kreativ, sportlich und – nicht zuletzt – auch konfliktfähig.

So sind im einzelnen geplant:

### *Offiziere:*

- Weiterausbau der Grundausbildung an der ETHZ, deren Militärschule I im vergangenen Jahr bereits

*Bessere Ausbildung verbessert auch das Ansehen des Berufs.*

verlängert wurde, vor allem auch mit entsprechender Verlagerung der Ausbildungsschwerpunkte.

- Vorschulung für Interessenten, welche weder über Matura noch Lehrendiplom verfügen, um die Aufnahme an die Hochschule zu ermöglichen. Ein erster solcher Lehrgang läuft – als Pilotversuch – seit September 1989 bei der Akademikergemeinschaft (AKAD) in Zürich,
  - Anpassung der Schwergewichte der Militärschule II, die – wie bisher – nach einem praktischen Jahr ein weiteres Jahr dauern wird,
  - als Ziel schliesslich: offizielle Anerkennung der beruflichen Ausbildung durch ein Abschlussdiplom.

### **Unteroffiziere:**

- Verlängerung der Zentralen Instruktorenschule (ZIS) in Herisau auf 43 Wochen ab 1990,
  - Schaffung einer ZIS II,
  - Umgestaltung der bisherigen Weiterausbildung (WA) zu einer «ZIS III».

Dazu werden weitere selektive Weiterbildungsmöglichkeiten zur Errei-

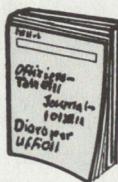
chung höher eingestufter Funktionen geschaffen. Für die Offiziere ist – ab 1991 – ein Semester Verwaltungsschulung an der Hochschule St. Gallen vorgesehen, das auf höhere Kommandi vorbereiten oder einen allfälligen Übertritt in die Militärverwaltung erleichtern soll. Eine solche Ausbildung müsste auch jemandem, der auszutreten wünscht, den Übertritt in die Privatwirtschaft ebnen.

Vor allem die Früherfassung eines möglichen Interessenten, seine systematische Hinführung auf die Berufswahl als Instruktor und seine längere Grundausbildung sollen das Rekrutierungspotential ausweiten. Daneben aber muss der Einstieg von Berufsleuten mit längerer Praxis möglich bleiben.

Das sogenannte Instruktoren-«Problem» ist so alt wie unsere Milizarmee selbst. War es damals die Qualität, die Mühe bereitete, so ist es heute ohne jeden Zweifel die Quantität, die gefordert ist. Wenn die künftigen jungen Jahrgänge unserer Armee für ihre Grund- und Weiterausbildung – mit Recht – effiziente Schulung, aber ebenso menschliche Begleitung sollen erwarten dürfen, und beides in einem gesellschaftlichen Umfeld, wie es im ersten Abschnitt beschrieben worden ist, dann wird dies in unserer Milizarmee nur mit einem Instruktionskorps möglich sein, welches derartigen Herausforderungen in jeder Hinsicht gewachsen ist.

Lassen Sie es mich hier ganz klar sagen: Wenn sich – gerade jetzt – nicht der eindeutige positive Wille manifestiert und durchsetzt, ein an Zahl und Qualität genügendes Instruktionskorps aufzubauen, würden wir besser auf alle weiteren, dann lediglich noch kostspieligen Verteidigungsanstrengungen verzichten!

The advertisement features a black and white photograph of a Willys MB (Jeep) on the left and a Ford GPW on the right. The background is a solid black. The text is in a bold, sans-serif font. The top line has a decorative border of stars. The bottom line has a decorative border of stars on the right side.



# Offiziers-Tagebuch

## Deutsch/Französisch

- **Dienstagenda im Taschenformat**
  - Pendenzkontrolle/Telefonverz.
  - Übersichten Personal/Mun./Mat.
  - **Für 24 Tage Personelles, Tagesablauf, Rapporte usw. dargestellt**
  - Register/Eckperforation
  - genügend Notizpapier

Schück Söhne AG, Abt. Fachbuchhandel  
Bahnhofstrasse 24, 8803 Rüschlikon  
Telefon 01 / 724 10 44

## Bestellung

Expl. Offiziers-Tagebuch zu Fr. 20. — plus Porto und Verp.

Name/Vorname:

strasse:

LZ/Ort: