

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 163 (1997)

Heft: 7-8

Artikel: Zur Coachingfunktion des Einheitsinstructors

Autor: Steiger, Rudolf / Annen, Hubert

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-64724>

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: 10.01.2026

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

Zur Coachingfunktion des Einheitsinstructors

Rudolf Steiger und Hubert Annen

Coaching ist ein häufig gehörtes Schlagwort in Unternehmenskreisen. Auch in der Armee wird dieser Begriff vermehrt verwendet. Insbesondere das Anforderungsprofil des Einheitsinstructors deckt sich inhaltlich in weiten Teilen mit vielen in der Managementliteratur aufgeführten Coachingfunktionen. Unter diesem Gesichtspunkt lohnt es sich, diesen Sachverhalt genauer zu beleuchten und aufzuzeigen, dass hier keineswegs nur gängiges Führungswissen vereinfacht und neu etikettiert wird. Es ist auch vorgesehen, Instruktoren zum Coaching in gewissen Wiederholungskursen einzusetzen.

G.

Begriffsbestimmung

Die Bezeichnung Coach wurde ursprünglich im sportlichen Bereich verwendet. Gemeint war damit ein umfassender fachlicher und psychologischer Betreuer von Leistungssportlern und Teams. Abgeleitet davon entwickelte sich im angelsächsischen Raum die Bedeutung des Coachings als entwicklungsorientiertes Führen im Betrieb. Damit wurde die beratende Arbeit mit Teams oder Organisationsfamilien gewissermassen neu entdeckt. Dies mag auf den ersten Blick den Skeptikern recht geben, die von «altem Wein in neuen Schläuchen» sprechen.

Tatsächlich enthält das Führungsverständnis des Coaches keine grundlegend neuen Elemente. Jedoch zeigen sich hinsichtlich deren Gewichtung spezifische Besonderheiten. So steht das ganzheitliche Einbeziehen der Mitarbeiter in alle auftragsrelevanten Entscheidungen und Prozesse im Vordergrund. Also sind nicht nur deren fachtechnische Fähigkeiten von Bedeutung. Auch die persönliche Eigenart jedes einzelnen sowie die Beziehungen innerhalb einer Gruppe spielen eine wichtige Rolle.

In Anlehnung an Bayer (1995) können wir somit die Funktion des Coaches vereinfacht wie folgt definieren:

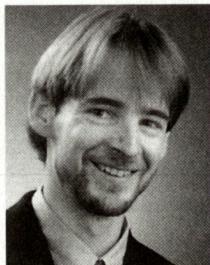
Ein Coach hat die Fähigkeit, im Rahmen bestimmter Aufgabenstellungen soziale Prozesse zu gestalten und zu beschleunigen, wobei er die üblichen Reibungsverluste in der Zusammenarbeit spürbar reduziert.

Und genau hier hat die Coachfunktion des Einheitsinstructors einzusetzen. Er hat als «Profi» dafür günstige Voraussetzungen zu schaffen, dass die Milizkader nicht nur als «Einzelspieler» auftreten, sondern als geschlossenes Kaderteam Erfolg haben.

Sieht man den Einheitsinstruktor als Coach, wird von ihm folglich ein gehobener Professionalisierungsgrad der sozialen Kompetenz für die Arbeit mit Menschen verlangt. Aber welche konkreten Fähigkeiten zeichnen denn überhaupt einen guten Coach aus?



Rudolf Steiger,
Prof. Dr. phil.,
Dozent an der Eidg.
Technischen Hoch-
schule Zürich und
Vizedirektor der
Militärischen
Führungsschule.



Hubert Annen,
Lic. phil.,
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter an der
Militärischen
Führungsschule,
Steinacherstr. 101b,
8804 Au/Wädenswil.

Kommunikationsfähigkeit

Bekanntlich gibt es zwischen den Menschen keine Nichtkommunikation. Sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene wird immer verbal und/oder nonverbal kommuniziert – die Frage ist nur wie. Und gerade in diesem Bereich ist die Coachingfunktion des Einheitsinstructors von entscheidender Bedeutung.

Im Bereich der Kommunikation ist situativ richtiges Verhalten notwendig. Wenn beispielsweise ein Leutnant im Ausbildungsaltag nur im Kommando-ton mit seinen Gruppenführern einseitig kommuniziert, wird er schnell einmal zum unbeliebten und einsamen Chef. Wenn aber ein Kompaniekommandant – und das wäre noch schlimmer – im Plauderton den Einsatzbefehl diskutieren lässt, verliert er in Kürze seine Autorität und Glaubwürdigkeit.

Der erfahrene Coach weiss auch, dass das Reden, ob in einer knappen Befehlsausgabe oder in einem zuhörerorientierten Lehrgespräch, in der Regel viel einfacher ist als das aufmerksame Zuhören. Miteinander reden und einander zuhören schafft im militärischen Alltag jenes Vertrauen, welches auch in Zeitnot und unter Gefechtsbedingungen das Führen mit kurzen Befehlen ermöglicht.

Flexibilität

Flexibilität ist eine Fähigkeit, die in den Anforderungsprofilen an heutige Führungskräfte regelmässig auftaucht. Dass dies ganz speziell auf den Coach zutrifft, zeigt wiederum der Sport. Die Vorbereitung auf einen Wettkampf ist äusserst komplex und vielschichtig. Und trotzdem lässt sich der Erfolg oft nicht programmieren, weil im entscheidenden Moment eigene Wettkampfgesetze herrschen.

«Sechzig Prozent der Kunst zu führen, liegt im Vorausdenken; vierzig Prozent in der Fähigkeit zu improvisieren.» Dieser Ausspruch von General Marshall macht deutlich, dass der angesprochene Sachverhalt auch für den militärischen Bereich gilt. Es wäre jedoch ein Fehlschluss zu denken, eine optimale Vorbereitung sei deswegen unnötig. Flexibilität heisst nicht, an eine Aufgabe heranzutreten und dann «mal zu schauen». Vielmehr ist der Coach derjenige, der dank exakter Vorarbeit auch in unerwarteten Situationen den Überblick behält und aus den eingebütteten Optionen die passende auswählt und deren Umsetzung unterstützt. Nicht immer sind die kurzfristig

zu treffenden Massnahmen für die Betroffenen angenehm. Man denke da an die Inkaufnahme eines Umwegs, die Verlängerung des Ausbildungstages oder das Beziehen eines Notbiwaks. Der Einheitsinstruktor als Coach muss in erster Linie dafür sorgen, dass die Unterstellten das Unvermeidbare verstehen und sich weiterhin mit dem zu erfüllenden Auftrag identifizieren.

Team- und Konfliktfähigkeit

Der Coach muss ein feines Gespür für die Vorgänge innerhalb einer Gruppe besitzen. Wenn ein Einheitsinstruktor grossen Wert darauf legt, dass der Einheitskommandant mit seinen Zugführern ein Team bildet, so wird er nur dann Erfolg haben, wenn er selbst als wertvolles Teammitglied bekannt ist. Auf diese Weise übt er einerseits Vorbildfunktion aus, andererseits weiss er aus eigener Anschauung, welche Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausschlaggebend sind. Kennt man die Art und Weise, wie ein Mensch denkt und fühlt, so ist es einfacher, ihn zu verstehen, zu motivieren und zu führen. Dies trifft besonders auf den Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten zu. Der gute Coach nimmt die Konflikte frühzeitig wahr, sucht die Ursachen und engagiert sich persönlich für eine konstruktive Lösung.

Gerade weil sich der Einheitsinstruktor als Beobachter im Hintergrund aufhält und die Milizkader an der Ausbildungsfront wirken lässt, ist er ganz besonders prädestiniert, soziale Prozesse wahrzunehmen und die Betroffenen entsprechend zu betreuen.

Hilfe zur Selbsthilfe

Durch gezieltes Fragen und regelmässiges Feedback fördert der Einheitsinstruktor bei den Milizkadern das Bewusstsein für die Möglichkeiten und Wege, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es mag für den Unterstellten manchmal mühsam sein, statt einer Antwort die Gegenfrage «Wie würden Sie es machen?» zu erhalten. Dies erfordert einen aktiven Schritt zur eigenen Problemlösung. Nicht jeder Mensch will das – viele bevorzugen die Lösung ihres Problems durch andere. Deshalb ist es wichtig, dass die Zwischenziele realistisch gesetzt werden, damit der Unterstellte Erfolg haben kann. Wird der Betreffende konsequent ermutigt, seine Eigenverantwortung wahrzunehmen, wird auch seine Dienstmotivation gesteigert. Wenn

man disziplinierte und selbständige Soldaten will, muss man in der Ausbildung auch Raum für das Training beider Eigenschaften geben.

Gewiss: Gerade in der militärischen Grundausbildung stellt das Gewähren von Freiräumen auch eine Gratwanderung dar. Zuviel Freiraum gefährdet die Zielerreichung in minimaler Zeit, und zuwenig Freiraum zerstört die Initiative und Selbständigkeit. Aus diesem Dilemma hilft nur ein professionelles Coaching, welches das Potential von Mitarbeitern freisetzt, um deren eigene Leistung zu maximieren!

Motivatoren der beruflichen Arbeit

Unterstützt werden die bisherigen Gedanken durch Ergebnisse aus der psychologischen Grundlagenforschung. In zahlreichen Studien ist man übereinstimmend zur Erkenntnis gelangt ist, dass folgende Faktoren wesentlich zur Motivation am Arbeitsplatz beitragen:

- Verantwortung übernehmen und selbst entscheiden können;
- Selbstachtung und Identität aufbauen können sowie das
- Gefühl erleben, dass man wirklich etwas zum Erfolg beisteuern kann.

Dies gilt ohne Zweifel auch für den Milizdienst als sozusagen temporären Arbeitseinsatz. Und niemand wird bestreiten wollen, dass zufriedene und motivierte Unterstellte in aller Regel auch bessere Arbeit leisten.

Rahmenbedingungen

Das eigenverantwortliche Denken und Handeln fördern ist ein Dauerprozess. Indem der Coach empfängerorientiert informiert, seine Mitarbeiter in ihrer ganzen Persönlichkeit ernst nimmt und sich geradlinig und glaubwürdig verhält, schafft er selbst die dafür wichtigste Voraussetzung: Vertrauen.

Die Zusammenarbeit zwischen Einheitsinstruktor und dem abverdienenden Kader ist prädestiniert für Coachingabläufe. Die Einheitskommandanten und Zugführer stehen unter keinem direkten Selektionsdruck. Es kann somit z.B. die Chance genutzt werden, Qualifikationseröffnungen als Feedbackgespräche zu führen. Obwohl es dabei vor allem um die Förderung des Beurteilten geht, kann der Berufsoffizier aus einem offen und ehrlich geführten Gespräch auch wichtige Hinweise für seine eigene Arbeit und sein Führungsverhalten ableiten.

Der Coach muss seine Mitarbeiter kennen, er muss sie auf ihrem Weg begleiten, sonst ist er nicht glaubwürdig. Es versteht sich von selbst, dass er dafür viel Zeit aufzuwenden hat. Zeit, die vielleicht auf den ersten Blick nicht zur Verfügung steht. Nur wenn die Führungskraft davon überzeugt ist, dass sich diese Investition in die Mitarbeiter als Menschen lohnt, wird sie dafür andere – vordergründig allenfalls wichtiger scheinende – Aufgaben zurückstellen. Der Lohn in Form von motivierten und mitdenkenden Unterstellten wird aber nicht ausbleiben.

Nun, auch ein guter Coach ist kein Übermensch. Trotz all seiner eigenen Möglichkeiten müssen ihm unterstützende Rahmenbedingungen geboten werden. Er sollte die Möglichkeit haben, in Fortbildungsseminaren oder im informellen Gespräch mit anderen Coaches seine Position zu finden bzw. immer wieder neu zu bestimmen. Soziale Kompetenzen sind oft nicht direkt erfassbar, sondern spiegeln sich erst in den Reaktionen der anderen. Nur wenn der Coach die Gelegenheit erhält, diesen Sachverhalt – angepasst auf die jeweilige Situation – regelmässig zu thematisieren und selbst entsprechende Rückmeldungen zu erhalten, kann er seinen Professionalisierungsgrad in sozialer Kompetenz steigern. Stellt man den Anspruch, dass Berufsoffiziere ihre Milizkader mit grossem Einsatz und auf hohem Niveau coachen, dann muss man für das Instruktionskorps seinerseits um eine professionelle und intensive Personalführung und -förderung bemüht sein.

Schlussbemerkung

Auf den Punkt gebracht ist Coaching vor allen Dingen Arbeit auf der Beziehungsebene. Selbst hochqualifizierte Leute sind in einem ungünstigen Klima weniger motiviert und damit weniger leistungsfähig. Trotzdem gilt es aber ganz klar festzuhalten, dass die Hauptaufgabe immer die Leistungsoptimierung und insbesondere die Auftragserfüllung ist.

In der Ziffer 36 des Dienstreglements 95 lesen wir: «In Rekrutenschulen und den Kadlerschulen tragen die Instruktoren die Führungs- und Ausbildungsverantwortung. Sie bilden hauptsächlich die Milizkader aus und unterstützen sie bei ihrer Führungs- und Ausbildungstätigkeit während des Praktischen Dienstes.» Die in diesem Beitrag vorgeschlagene Coachingfunktion des Einheitsinstruktors ist für diese ebenso anspruchsvolle wie faszinierende Aufgabe eine unabdingbare Voraussetzung! ■