

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 48 (1973)
Heft: 2

Artikel: Instruktor und Umwelt
Autor: Hasenböhler, Robert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-704021>

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: 28.01.2026

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

Privatindustrie werden besonders von Unteroffizieren technischer Waffengattungen besucht. Der Bund unterstützt aber auch den Besuch von Lehrveranstaltungen im Rahmen von öffentlichen Weiterbildungskursen, in Privatschulen und an spezialisierten Instituten. Für die Lehrtätigkeit sind Kenntnisse einer zweiten, eventuell einer dritten Landessprache unerlässlich. Aus diesem Grund wird ein beträchtlicher Teil der Mittel für die Sprachausbildung eingesetzt. Die Militärwissenschaftliche Abteilung der ETH übernimmt ebenfalls einen Teil der Weiterausbildung. In der Militärschule II werden die Schulkommandanten auf ihre künftige Tätigkeit vorbereitet.

Höhepunkt im Leben eines Instruktors ist eine Kommandierung ins Ausland, an eine fremde Militärschule. Er lernt dabei nicht nur die militärische Ausbildung in einer anderen Nation, sondern auch Land und Leute kennen. Jährlich werden 10 lange Aufenthalte (Dauer 8—14 Monate) und 50 kurze Auslandsaufenthalte bewilligt.

Zum Schluss möchten wir noch etwas erwähnen: Die Instruktion verlangt einen guten Schulsack für den Start. Es besteht die Möglichkeit, einen Beitrag für ein Studium an einer Hochschule oder an einem Technikum zu erhalten. Bedingung ist allerdings, dass man sich verpflichtet, nach dem Abschluss der Ausbildung der Instruktion beizutreten. Für Interessenten geben die Dienstabteilungen oder der Stab der Gruppe für Ausbildung alle gewünschten Auskünfte.

Instruktor und Umwelt

Von Robert Hasenböhler, lic. rer. pol., Stab GA



Robert Hasenböhler war einige Zeit als Primarlehrer tätig und studierte an der Universität Bern Betriebswirtschaft. Er arbeitet heute im Stab der Gruppe für Ausbildung als wissenschaftlicher Mitarbeiter. In der Sektion Instruktionspersonal betreut er insbesondere die langfristigen Projekte der Entlohnung und der Ausbildung.

Jeder Beruf verfügt über eine ihm eigene Umwelt. Die Wechselwirkungen zwischen Berufsträger und Umwelt sind ausserordentlich wichtig und müssen besonders bei der Einsatz-, der Karrieren- und der Schulungsplanung berücksichtigt werden. Der Instruktorberuf zeichnet sich dadurch aus, dass die Wechselwirkungen zwischen Beruf und Umwelt sehr stark und einheitlich sind. Leider fehlt zurzeit noch eine eingehende Studie darüber. Der vorliegende Bericht kann somit nur der Versuch sein, die Probleme «Instruktor und Umwelt» grob zu erfassen.

Wer den Beruf des Instruktors gewählt hat, steht im Einflussbereich von vier Faktoren: beruflicher Tätigkeit, Familie, Milizheer und Öffentlichkeit. Dominierender Einflussfaktor ist der Beruf. Die Dominanz der beruflichen Anforderungen ist das Merkmal jeder anspruchsvollen Funktion; hierin unterscheidet sich der Instruktor nicht von anderen Berufsgruppen. Was überrascht, ist die Absolutheit der beruflichen Anforderungen. Die entsprechenden Bestimmungen über die Arbeitszeit sagen, dass sich die Arbeitszeit des Instruktors nach «den Bedürfnissen der Truppe» zu richten hat. Und wenn es Aufgabe des Instruktors ist, dem Wehrmann das richtige Verhalten vor dem Feind beizubringen, so bedingt das

eine Übernahme kriegsnaher Verhältnisse und Belastungen in die Ausbildung. Eine geregelte, beamtenähnliche Arbeitszeit ist deshalb für den Instruktor, der in der Ausbildung tätig ist, nicht denkbar. Er macht ebenfalls die Bewegungen der auszubildenden Truppe mit. Das bedingt Abwesenheiten vom Arbeitsort und von der Familie. Zudem bildet der Instruktor total aus. Das heisst, er vermittelt technische Fertigkeiten, die Grundlagen der Führung und der Ausbildung. Er vermittelt aber auch das Dahinterliegende, den Wehrwillen: die Absicht also, sich verteidigen zu wollen, und die Sicherheit, sich verteidigen zu können. Der Beruf des Instruktors — und das ist der wesentliche Unterschied zu anderen Berufen — ist wie der des Soldaten ein totaler Beruf. Dieser Beruf hat demzufolge die Tendenz, die ganze Zeit und die vollen Fähigkeiten des Instruktors zu beanspruchen. Es ist erstaunlich und für viele befriedigend, dass der Instruktor im allgemeinen seine Tätigkeit auch als totale Aufgabe begreift.

Die intensive berufliche Beanspruchung führt zu einer Isolation, zu einer Einengung und Konzentration auf den Beruf. Diese Erscheinung ist zwar auch in anderen Berufen festzustellen. Bei der Instruktion aber werden alle hierarchischen Stufen von diesem Isolationsprozess erfasst; er beginnt relativ früh nach dem Eintritt in den Beruf. Zum Bereich «Beruf» gehört auch die nähere Arbeitsumgebung: die Vorgesetzten und gleichgestellten Mitarbeiter sowie die Untergebenen. Hier zeigt es sich, dass der Instruktor nicht nur durch die beruflichen Voraussetzungen zu einer gewissen Isolation geführt wird, sondern dass er selber einen Hang zum Individualismus besitzt. Er stützt sich ungern auf seine Berufskollegen ab, interner Gedanken- und Erfahrungsaustausch wird nicht übermässig gepflegt. Immerhin stellt man fest, dass die jungen Instrukturen hier nach einer Lösung suchen, dass sie beginnen, im Team zu arbeiten.

Die Familie des Instruktors — als zweite Umweltkomponente — ist Bindeglied und Puffer zugleich. Sie ist das statische Element in seinem Leben, zugleich auch Verbindung zur nichtmilitärischen Aussenwelt. Die starke berufliche Anspannung, die Abwesenheiten werden von ihr verarbeitet. Das kann allerdings nur geschehen, wenn die einzelnen Familienmitglieder, die Frau vor allem, einen grossen Grad an Selbständigkeit erreicht haben. Andererseits bedingt das natürlich auch, dass der Instruktor seiner Ehefrau jenen Grad an Selbständigkeit gewährt, die sie zur Lösung ihrer Aufgaben benötigt. Die Familie nimmt die Ereignisse der näheren Umgebung auf und bringt sie — bereits einmal verarbeitet — an den Instruktor heran. Die Familie vermittelt aber dem Instruktor auch jenen Grad an Ruhe und Häuslichkeit, die er zur Lösung der anspruchsvollen und hektischen Aufgabe benötigt. Wenn die Familie des Instruktors ihrer Aufgabe gerecht werden soll, so muss es für sie verheerend sein, wenn sie das Los des Vorstandes in zu starkem Mass tragen muss. Sie darf demzufolge nicht zu oft aus ihrer Umgebung herausgerissen werden; die Entwicklung der sie treffenden Ereignisse selber muss ruhig und planvoll verlaufen. Die Vorgesetzten des Instruktors haben darauf zu achten, dass sie durch langfristige Planung des Einsatzes der Instrukturenfamilie die Möglichkeit geben, sich auf einen längeren Zeitraum hin einzustellen.

Der Instruktor ist mit der Miliz verbunden. In der heutigen Situation muss man wohl sagen: auf Tod und Gedeih mit ihr verbunden. Er ist — besonders als Instruktionsoffizier — gezwungen, in der Miliz Karriere zu machen. Seine beruflich begründeten Interessen geraten damit zwangsläufig in Konflikt mit den Interessen des übrigen Milizkaders. Somit ist auch sein Verhalten begründet und begründbar: Was für den einen ein dreiwöchiger WK, ist für ihn bitterer beruflicher Ernst. Er weiss, was von diesem Einsatz abhängt. Er weiss aber auch, wieviel von seiner Karriere darüber hinaus noch auf politischem Weg erledigt wird. Nur zu gern übersehen seine Kritiker, dass sie sich in ihrem Berufsleben und um ihre berufliche Karriere genauso ernsthaft bemühen, wobei sie wenigstens die Chance haben, politischen Machenschaften mit einem Stellenwechsel ein Schnippchen zu schlagen. Und ihnen steht für die berufliche Bewährung nicht nur die kurze Zeit eines oder mehrerer Wiederholungskurse zu.

Auch aus einem weiteren Grund ist der Instruktor am Milizsystem interessiert. Was er in seinem Beruf lehrt, findet die Fortsetzung in der Miliz. Oftmals aber ist diese Fortsetzung kein kontinuierlicher Übergang. Es geht nun nicht darum, die Instruktion gegen die Miliz auszuspielen. Es geht vielmehr darum, die beiden Träger der schweizerischen Wehrbereitschaft aufeinander abzustimmen und zum Wohle des Wehrmannes und seiner Ausbildung ein geschlossenes Ganzes daraus zu machen.

Die Tätigkeit des Instructors ist — wie das übrigens aus verschiedenen Beiträgen dieser Nummer ersichtlich ist — für die Öffentlichkeit von erheblichem Interesse. Die Gegenfrage sei erlaubt: Bringt die Öffentlichkeit das gleiche Interesse auch dem Instruktor, dem Instruktor als Mensch entgegen? Jeder Wehrpflichtige hat zwangsläufig längere Zeit mit dem Instruktor in Kontakt; dieser Kontakt bleibt aber für die meisten ein recht oberflächlicher und führt bestenfalls zu unbegründeten Vorurteilen. Zweifellos, der Instruktor macht es der Öffentlichkeit nicht leicht. Er ist oft abwesend, er wechselt häufig Ort und Art des Einsatzes. Er hat wenig Möglichkeiten, an der Gesellschaft, an der Öffentlichkeit Anteil zu nehmen. Auch ist seine Tätigkeit in einem Ausmass bekannt, dass sich übermässige Neugierde von seiten der Öffentlichkeit erübrigt. So fehlen auf der einen Seite Initiative und Kontaktmöglichkeit, auf der anderen Seite Aufnahmebereitschaft und Kontaktwille. Wie jeder Mensch bedarf aber auch der Instruktor eines Rückhalts in der Gesellschaft.

Mehr noch: für die Erfüllung seiner Aufgabe ist es ausserordentlich wichtig, dass er in ständiger Korrespondenz mit seiner Gesellschaft lebt. Er kann in der täglichen Erfüllung seiner Aufgabe nur dann überzeugend wirken, wenn er die in dieser Gesellschaft gültigen Argumente kennt und verarbeitet hat. Für die Erfüllung seiner Aufgabe in einem weiteren Sinn könnte es gar verheerend sein, wenn der Instruktor oder die Instrukturen zusammen einen Staat im Staate bildeten. Und so ist es nicht mehr als billiges Gegenrecht, wenn von der Gesellschaft gefordert werden muss, dass sie sich der Leute annimmt, denen sie so viel abverlangt und anvertraut.

Eine Aufzählung von Problemen ist ungenügend, wenn nicht gleichzeitig Ansätze zu deren Lösung gegeben werden. Nicht jede neue Lösung braucht finanzielle Mittel; einige davon verlangen nichts weiter als die Aufgabe liebgewordener Fehlurteile und unrichtigen Verhaltens.

Vieles wird sich dann verbessern, wenn der Bestand an Instrukturen zunimmt. Die Personalwerbung und -rekrutierung ist der Schlüssel für die Lösung weiterer Probleme, wie Personaleinsatz und Karriereplanung. Immerhin kann festgestellt werden, dass die Anmeldungen bei den Instrukturenunteroffizieren zunehmen. Eine anforderungsgerechte — und damit nicht mehr strikt gradgebundene — Entlohnung könnte auch für qualifizierte Bewerber ein echter Anreiz werden. Denn obwohl immer wieder der notwendige Idealismus herausgestrichen wird, ist und bleibt die Entlohnung ein wichtiger Faktor bei der Berufswahl. Ohne Idealismus wird kaum einer Instruktor; reicht aber die Entlohnung nicht an eine vergleichbare Stelle heran, so wird die Wahl nie auf diesen Beruf fallen.

Die Grund- und Weiterausbildung muss verbessert werden. Man wird Mittel und Wege finden, dies nötigenfalls auch beim gegebenen Bestand durchzuführen. Von der neuen Instrukturenordnung sind ebenfalls Verbesserungen im Einsatz und im Status der Instrukturen zu erwarten. Es ist zweifellos auch Aussenstehenden aufgefallen, dass durch den Beizug des Beauftragten für Instrukturenfragen und durch die personelle Verstärkung der Sektion Instrukturenpersonal im Stab der Gruppe für Ausbildung die Gangart bei der Lösung fälliger Probleme beschleunigt wurde.

Das Problem Instruktor und Öffentlichkeit kann von zentraler Stelle aus zwar behandelt werden. So wird daran gedacht, durch entsprechende Public-Relations-Aktionen ein zeitgemässes und richtiges Bild vom Instruktor zu verbreiten. Die Hauptarbeit zur Verbesserung des Verständnisses muss durch die Instrukturen selber übernommen werden. Vorerst aber fehlt es vielenorts an der Problemerkennung. Die Berufsverbände der Instrukturen kön-

nen und müssen hier klärend wirken. Dann aber muss auch der einzelne Instruktor selber sein Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit überprüfen. Öffentlichkeitsgerechtes Verhalten darf keine Angelegenheit der hohen Chargen mehr sein. Glaubwürdig und tragfähig wird sie erst, wenn sie breit aufgenommen wird und sich nicht in isolierten Einzelaktionen verliert. Ich gebe gerne zu, dass es bei der gegenwärtigen Personalsituation schwerfällt, Zeit für eine Öffentlichkeitsarbeit zu erübrigen. Immerhin muss man hier Mut beweisen. Die Vorgesetzten müssen das Problem ebenfalls erkennen und die Lösungsansätze fördern.

Das Verhältnis des Instructors zum Milizsystem lässt sich wahrscheinlich über zwei Wege klären. Zum ersten ist bei der Beurteilung des Instructors und gegebenenfalls bei seiner Beförderung nicht nur die Qualifikation des Milizdienstes zu beachten. Es muss vielmehr auch der Einsatz im Beruf — in der Instrukturentätigkeit — in geeigneter Form mitberücksichtigt werden. Zum zweiten ist bei der beruflichen Förderung schärfer zwischen der Tätigkeit als Milizoffizier und der Fähigkeit zum Ausbilder zu trennen. Im Vordergrund müssen in der Ausbildungstätigkeit die Lehrbegabung und die erzieherischen Fähigkeiten stehen. Der Milizgrad hat dabei zurückzutreten.

Der Instruktor ist Lehrer, Erzieher und — man verzeihe das Wort — Ausbildungsmanager. Die Gestaltung der Arbeitszeit, genügende Bestände vorausgesetzt, muss sich an den beruflichen Anforderungen orientieren. Es ist dem Instruktor zuzubilligen, dass er für den jeweiligen Einsatz eine geeignete Ausbildung, Einführung und Vorbereitungszeit erhält. Neue Leitbilder, die sich am Lehrer und Manager orientieren, müssen die Vorstellungen vom begnadeten und superidealistischen Alleskönner ablösen. Die Einsatzzeit richtet sich nach den Bedürfnissen der Truppe. Daran ist nichts zu ändern. Aber durch straffere Planung und durch die Gewährung von Ferien bzw. dienstfreier Zeit muss der Familie des Instructors die Möglichkeit des Zusammenseins gewährt werden. Persönlich halte ich dafür, dass der Wert der Familie für den Instruktor nicht hoch genug eingeschätzt und damit gepflegt werden kann.

Wenn man diesen Artikel gelesen hat, so könnte man vielleicht den Eindruck erhalten, der Instrukturenberuf sei ein ganz ausserordentlicher und problematischer Beruf. Das stimmt nicht. Jeder Beruf hat seine besonderen, oftmals mindestens so grossen Probleme. Die Berufsprobleme müssen aber klar analysiert werden, damit echte Lösungen gefunden werden können. Die dargelegten Lösungsvorschläge scheinen — wenn man die heutigen personellen Verhältnisse sieht — zum Teil utopisch. Aber ohne Utopie kein Fortschritt. Die Ergebnisse, die in der letzten Zeit erreicht wurden, lassen die Hoffnung zu, dass sich Neues anbahnt. Zur Realisation neuer Ideen braucht es Mut, der sich aber, davon bin ich überzeugt, letztlich bezahlt macht.

