

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
<b>Band:</b>	48 (1973)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Der Instruktor und seine Umwelt der Zukunft
<b>Autor:</b>	Steinmann, Heinrich
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-704411">https://doi.org/10.5169/seals-704411</a>

### 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>**

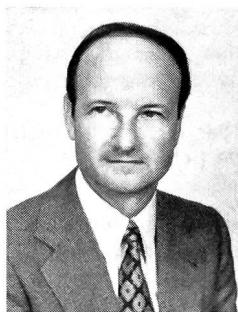
jedoch mit dem Menschen von morgen zu erreichen, haben wir Instruktoren uns für die Zukunft in erster Linie zwei Grundsätze vor Augen zu halten, nämlich die hohe Forderung und die Motivation. Das Durchsetzen des ersten Grundsatzes ist vornehmlich eine Frage des Willens und des Mutes, der zweite Grundsatz muss von uns deutlicher bejaht und auch in die Tat umgesetzt werden. Dafür braucht es allerdings mehr als ein Augenzwinkern im richtigen Augenblick oder ein sparsames Lob am Ende einer Dienstperiode. Obwohl nichts Neues, muss dem Motivieren in allen Bereichen der Erziehung und der Ausbildung eine grössere Bedeutung beigemessen werden. Ich meine damit nicht, jede Arbeit und jedes Verhalten müssten vorerst erklärt werden. Ich denke jedoch, das Mitmachen von innen her sei stärker zu entwickeln und es müsse ihm ein überragender Platz in der Erziehung zugeschrieben werden, allerdings ohne in den Fehler zu verfallen, nicht den unbedingten Gehorsam zu verlangen oder unsere Haltung auf eine kleine Minderheit auszurichten, die ja ohnehin nicht zu erziehen ist. **Motivieren heisst in vielen Fällen frühzeitige und geschickte Information, welche die Jungen dazu führt, sich gründlicher und intensiver mit Fragen der Landesverteidigung zu befassen.** Aber hohe Forderung und Motivation sind bei weitem nicht die einzigen Forderungen, die der Instruktor zu erfüllen hat. Die Aufgaben des Instruktors haben im letzten Jahrzehnt sprunghaft zugenommen, und die zentrale Frage lautet deshalb für mich, wie der Instruktor morgen mit seinem ausserordentlich weitreichenden Aufgabenbereich fertig wird: Genügt dafür seine Ausbildung? Oder ist es nicht so, dass wir morgen besser ausgebildet

dete Instruktoren brauchen, um das komplexe Wesen Mensch auszubilden und zu erziehen? Besonders um dem Milizkader Wissen und Fähigkeiten zu vermitteln, wie man Chef wird und wie man andere dazu bringt, Chef zu werden? Ich denke ja, und es ist deshalb meines Erachtens notwendig, die Ausbildung der Instruktoren neu zu überdenken. **Ich sehe den Instruktor von morgen in der gleichen Stellung wie heute, aber besser ausgebildet — wissenschaftlicher, länger als bisher —, um seine Hauptaufgaben zu erfüllen.**

Staat und Mensch im Berufsbild des Instruktors von morgen galt es zu beurteilen, mehr nicht. Den Staat als Grundlage für den Instruktorenberuf überhaupt, und den Menschen als entscheidenden Berührungspunkt des Instruktors mit diesem Staat. Beide — Staat und Mensch — sind nicht einfach Konstanten, und in ihrem Bereich ist der Auftrag des Instruktors gross und wohl immer mit einem Wagnis und etwas Unsicherheit verbunden. Entscheidend ist für den Instruktor von morgen deshalb, sich immer wieder neu anzupassen, den Menschen immer wieder neu zu definieren, immer wieder neu zu suchen. Kein Stillstand deshalb. Was heute in Ausbildung und Erziehung gilt, ist morgen veraltet und unbrauchbar. Was morgen Erfolg verspricht, ist übermorgen unzweckmässig oder sogar falsch. **Morgen heisst für mich als Instruktor deshalb immer neu beginnen, Faszination und die Chance auf ausserordentliche Befriedigung. Jene Befriedigung nämlich, die man verspürt, wenn man eine schwierige Aufgabe mit anderen zusammen gemeistert hat.**

## Der Instruktor und seine Umwelt der Zukunft

Von Major Heinrich Steinmann, Stv Direktor der Abt für Uem Trp



Major Heinrich Steinmann besuchte das Kantonale Gymnasium Zürich. Schloss an der ETH sein Studium als Elektroingenieur ab. Arbeitete zunächst als Forschungsingenieur in der Privatwirtschaft. Trat 1958 bei der Abteilung für Übermittlungstrupps als Planungsingenieur ein und initiierte das breit angelegte Entwicklungs- und Beschaffungsprogramm auf dem Fernmelde- und Elektroniksektor. Wurde in der Folge Chef der Sektion Studien, dann Chef der Unterabteilung Planung und Elektronik. Wirkt heute als Stellvertretender Direktor der Abteilung für Übermittlungstrupps. Als Truppenoffizier führte er eine FK Kp. Später wurde er Generalstabsoffizier. Kommandiert gegenwärtig ein Füs Bat.

Der Titel weist darauf hin, dass der Instruktor nicht als isoliertes Individuum, die Instruktoren nicht als geschlossene Berufsgruppe aufzufassen sind. Vielmehr muss der Instruktor als Bestandteil eines Systems gesehen werden, nämlich des Systems Instruktor-Umwelt, wobei der Begriff Umwelt alles beinhaltet, was auf irgend eine Art und Weise den Instruktor als Mensch, seine berufliche Tätigkeit, seinen persönlichen und beruflichen Erfolg zu beeinflussen vermag.

Diese systemanalytische Betrachtung mag zunächst theoretisch erscheinen. Es hat sich aber in der Praxis, bei der Lösung wissenschaftlicher, technischer, wirtschaftlicher und sozialer Problemstellungen gezeigt, dass einzig systemtheoretische Ansätze den Überblick über Art und Wirkung von Einflussgrössen sowie komplizierte äussere und innere Zusammenhänge zu verschaffen vermögen. Am klarsten zeigen sich Notwendigkeit und Funktion der

Systembetrachtung in der Technik, die darauf angewiesen ist, dass Teilsysteme und Einzelfunktionen völlig abgestimmt werden, um die Gesamtfunktion des technischen Gross-Systems sicherzustellen.

Zukunftsprognosen sind immer mit Unsicherheiten belastet. In der Retrospektive erweist sich vieles, das prognostiziert wurde, als falsch. Man ist aber auf Prognosen angewiesen, sobald man den Dingen nicht einfach ihren Lauf lassen will, mit anderen Worten, sobald man planend und steuernd in ein Geschehen eingreifen will. Vorhersagen basieren meistens auf gesammelten und ausgewerteten Erfahrungen. Dort, wo wenig Erfahrungen vorliegen, sind Modelle nötig, die plausible qualitative und quantitative Angaben ermöglichen.

Zum Glück verändert sich die Umwelt — von Ausnahmen, wie Katastrophen und Revolutionen, abgesehen — stetig, so dass mittelfristige Prognosen noch an Gegenwarts- und kurzfristigen Vergangenheitserscheinungen orientiert werden dürfen. Ich will mich auch darauf beschränken, die Elemente der Umwelt eher in ihrem Trend zu beschreiben und mich nicht über die schwer erfassbaren Schwankungsmaße auslassen.

### Der Instruktor unterscheidet sich in der systemanalytischen Betrachtung im groben zunächst überhaupt nicht von Angehörigen anderer Berufskategorien

Er lebt in unserer allgemeinen und vielfältig strukturierten Gesellschaft sein Leben als Privatmensch und Angehöriger der Familiengruppe, er gewährleistet den Fortbestand seiner eigenen und der Familienexistenz durch die Ausübung des Instruktorenberufs. Er ist beispielsweise den politischen und ökonomischen Umweltseinflüssen in gleicher Art ausgesetzt wie jeder andere Bürger auch. Diesen Einflüssen kann sich niemand entziehen. Ihre Rückwirkungen auf das berufliche Verhalten sind bedeutend. So wird die zukünftige Gesellschaftsstruktur durch den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt, die Automation, die machtvolle Entwicklung der Kommunikation, die Übervölkerung, die wirtschaftliche und militärische Machtausübung geprägt. Die vorgenannten Einflüsse haben heute schon zu schweren Belastungen jedes einzelnen geführt.

zelen Menschen und zu Störungen der Lebensgemeinschaften geführt. Die Gesamtkontrolle aller Einflussgrößen wird ohne totale Kontrolle des Einzelmenschen und der Gemeinschaften nicht möglich sein. Der Kontrollmechanismus ist, wie auch der Systemzusammenhang, unbekannt. Insgesamt wird durch alle Prognostiker festgehalten, dass sich in den nächsten Jahrzehnten alle bis anhin feststellbaren schädlichen Auswirkungen des Fortschreitens oder Expandierens der massgeblichen Einflussgebiete noch akzentuierter darstellen werden. Diese Probleme werden heute diskutiert, Planungen zwecks korrekter Einflussnahme sind angesetzt. Man spricht von der Belastung der Umwelt durch die Exkremeante der Technik und der Industrie, vom langsamem Erliegen des Verkehrs, von kommenden Ernährungskatastrophen, vom Kollaps der Energieversorgung, von der Gleichschaltung und Vermassung der Individuen, von der Zunahme des asozialen Verhaltens. Wesentlich für die Beurteilung der allgemeinen Umwelt ist, dass sich die schädlichen Auswirkungen allgemein vermehren und vergrössern. Der Staat ist gezwungen, Massnahmen zum Schutz der grossen Gemeinschaften zu ergreifen. Diese Massnahmen verringern die Freiheit des einzelnen mit allen Folgen, welche heute manifest oder noch latent sind, wie Abkapselung, Egoismus, Rücksichtslosigkeit, Teilnahmslosigkeit (die schweigende Mehrheit), anarchistische Ansätze bis zum bewusst asozialen Verhalten. Diese negativen Verhaltensmerkmale wären noch zu ergänzen durch diejenigen, welche Folgen der Geistes- und Willensmanipulation durch die Massenmedien sind.

#### **Der Instruktor wird also in seinem privaten und beruflichen Wirkungskreis mit zunehmend «schwierigeren» Menschen zu tun haben**

Aber nicht nur mit Menschen allein, sondern auch mit sozialen Gruppierungen, die seinem Wirken Widerstand entgegensetzen. Er wird die Erfahrung machen müssen, dass eine ständig grössere Zahl von Bürgern und Wehrmännern die Glaubwürdigkeit unserer Verteidigungsmassnahmen in Frage stellt, offen oder versteckt die Wehrdisziplin angreift. Dabei wird er feststellen, dass der Achtungswert seines Berufsstandes ständig abnimmt, dass sich seine Anstrengungen nicht auszahlen. Er wird erleben, dass im Zustand des gesicherten Wohllebens, des Gleichgewichtes der militärisch ausschlaggebenden Grossmächte, einer ins hintere Glied zurückgetretenen Bedrohung, eines neuen supranationalen Denkens der Armee zunächst die materielle Substanz und am Ende auch noch der Sinn entzogen wird.

Insbesondere die durch mangelnde politische Einsicht oder Fehleinschätzung der militärpolitischen Lage provozierte Rüstungskrise wird den Zerfall des Wehrwillens in einem Ausmass beschleunigen, wie es heute erst von wenigen erfasst wird. Rüstung ist eine langfristige Angelegenheit. Von der Planung bis zur Einführung neuer Waffensysteme verstreicht ein Jahrzehnt. Die Rüstungskrise wird ab 1975 brennend. Heimatliebe und Opfermut, sowieso im Schwinden begriffen, reichen nicht aus, um schwerwiegende Lücken in der materiellen Rüstung zu kompensieren. Die direkte berufliche Umwelt des Instruktors zerfällt in folgende Elemente:

- Truppe, insbesondere Milizkader
- Ausbildungsplätze, Ausbildungshilfen
- Ausrüstung
- Mitinstruktoren (Vorgesetzte, Untergebene, Kameraden)

#### **Die Truppe spiegelt bei unserem Wehrsystem die Bevölkerung wider**

Was über das Verhalten der Bevölkerung gesagt wurde, gilt in gewandelter Form für die jungen Wehrmänner. Sie werden den Dienst in der Mehrzahl leisten, weil sie müssen. Sie werden aber nach wie vor beeinflussbar bleiben, und das Vorbild des Instruktors kann mangelnde Wehrmotivation kompensieren.

Seine Arbeit wird erschwert durch stärker in Erscheinung tretende physische und psychische Schwächen der vorwiegend städtischen oder halbstädtischem Milieu entstammenden Wehrmänner.

In gleichem Sinn wirken die im zivilen Bereich (Schule, Betrieb) angenommene kritische Haltung gegenüber allem, was von oben angeordnet wird, sowie die Suggestion der Massenmedien.

#### **Die Truppenkader werden je länger je mehr intellektualisiert**

Ein Instruktor ohne zusätzliche Ausbildung, basierend auf einem Grundstudium, wird den jungen Kadern intellektuell unterliegen. Eine solche Situation könnte das heutige Instruktionssystem völlig in Frage stellen. Im Augenblick, wo zur Ausbildung eingerückte Milizkader beim Instruktor in wesentlichen Bereichen mangelnde Kompetenz feststellen, sind sie nicht ausreichend für ihre Aufgabe motiviert und richten bei ihren eigenen Untergebenen schweren Schaden an.

Ahnlich destruktiv wirken ungenügende Ausbildungsplätze, antiquierte Lehrmethoden und Hilfsmittel. Auf diesem Gebiet unternimmt die Gruppe für Ausbildung gegenwärtig grosse Anstrengungen, so dass für die nächsten zehn Jahre doch entscheidende Verbesserungen bezüglich Unterlagen, Modellen, Simulatoren, festeingerichteten Übungsplätzen, technischen Hilfsmitteln und Lehrmethoden zu erwarten sind.

Die technische Ausrüstung der Truppe hingegen wird, wie früher angedeutet, von der heute sich abzeichnenden Rüstungskrise erfasst werden. Von dieser in erster Linie betroffen werden diejenigen Truppengattungen sein, die den stärksten Automations- und Technisierungstrend aufweisen (Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, Übermittlungstruppen; dann die Artillerie, die Mechanisierten Truppen, die Genietruppen und die Reparaturtruppen).

Das Eindringen der Automation in alle Bereiche der Militärtechnik, der Ausbildung und der Militärverwaltung wird beim Instruktionspersonal schwerwiegende Ausbildungslücken schaffen.

Das Verhältnis zu seinen Vorgesetzten, Kameraden und Untergebenen dürfte weiterhin durch die Tatsache des Instruktorenmangels einerseits, die völlig ungenügenden Weiterausbildungsmöglichkeiten und die geringe Flexibilität des Beamtenstatus andererseits belastet sein. Lähmend auf die Initiative vor allem des Unteroffiziersinstructiokorps wirkt heute die kurze Laufbahn; beim gesamten Korps machen sich die geringen Möglichkeiten, dem Tüchtigen eine höher bewertete Stellung zu verschaffen, bemerkbar. Die völlig ungenügenden Weiterausbildungsmöglichkeiten wirken sich nicht nur nachteilig auf die Befähigung des Instruktors im Beruf aus, sie verwehren ihm gleichzeitig, seine Stellung zu wechseln und in die Privatwirtschaft überzutreten. Der Instruktor befindet sich dadurch in einer gewissen Zwangssituation, die sich nachteilig auf sein berufliches Verhalten auswirkt.

Zusammengefasst ergeben sich im Trend der für den Instruktor massgeblichen Umweltentwicklung folgende Schwerpunkte:

- der abnehmende Wehrwille des Volkes,
- die Zunahme des Anteils an «schwierigen» Wehrmännern,
- die Abnahme des physischen und psychischen Leistungsvormögens des Wehrmannes,
- die drohende Rüstungskrise,
- das massive Eindringen der Automation und der Technik in sämtliche militärisch relevanten Bereiche,
- die sich rapide vergrössernde Ausbildungslücke des Instruktionskorps,
- die unzureichenden Beförderungsstrukturen.

Diese Prognosen sind unerfreulich; Prognosen müssen sich aber nicht bewahrheiten! Sie werden sich auch nicht, sofern die sich abzeichnenden Probleme erfasst und diskutiert, wenn Lösungen gefunden und Massnahmen durchgesetzt werden.

Dazu bedarf es in naher Zukunft einer Anstrengung aller, die an der Unabhängigkeit unseres Staates und an der Erhaltung des hierzu nötigen Instrumentariums interessiert sind. Vor allem erwartet man auch, dass die höchsten militärischen Führer, das Instruktionskorps und die Kader aus der Reserve heraustreten und das unmissverständlich fordern, was unser Wehrsystem vor dem Zusammenbruch bewahren kann.

**Die Zukunft bewältigen heisst auch mit der Technik  
Schritt halten**

