

Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 62 (1987)

Heft: 2

Vorwort: Vorwort des Redaktors

Autor: Hofstetter, Edwin

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: 07.02.2026

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

Warum kündigen Instruktoren?

Der Abgang von Instruktoren, sei es wegen Krankheit, Pensionierung oder Kündigung, könne immer wieder durch Neueinstellungen mehr oder weniger kompensiert werden, erklärte man mir kürzlich. Dass mit jeder Kündigung aber viel Glaube an eine berufliche Erfüllung, viel Ausbildungs- und Berufserfahrung, aber auch der gute Ruf des Instruktorenberufs verlorengehen, scheint nicht alle für das Militär verantwortlichen Chefs in Bern zu bewegen. Im letzten Jahr sprach man von einer eigentlichen Kündigungswelle. Dass die Reihen jährlich wieder aufgefüllt werden, löst das Instruktorenproblem in keiner Weise. Die dauernd angespannten werdenden Arbeitsbedingungen sollten vielmehr dadurch gebessert werden, dass nicht oder weniger gekündigt wird und der Fehlbestand von zirka 25 Prozent endlich in ein «Genug» umgewandelt wird. Das Betriebsklima ist für das Arbeitsumfeld der Instruktoren gestört bis schlecht. Primär mag das die Folge einer unzeitgemässen Personalpolitik sein. Ich frage mich, ob sich das unser Land auf die Dauer leisten kann. Sind doch die Instruktoren die Träger der Verantwortung für die Ausbildung und Erziehung in den Schulen und Kursen der Armee.

In jedem guten zivilen Betrieb wird der Personalführung auf jeder Stufe grosses Gewicht beigemessen; vor allem Kündigungen werden, im Gegensatz zum Militär, genau analysiert. Man will wissen, warum jemand geht. In der Armee kommt es aber vor, dass von Instruktoren mit dem Chef verlangte Gespräche auf dem Dienstweg «abgeklemt» oder nicht gewährt werden.

Ich bin der Auffassung, dass der Instruktor bei der Erfüllung seiner Aufgabe eine grosse **organisatorische und pädagogische Handlungsfreiheit** haben soll. Bei den guten Kommandanten ist das auch der Fall. Wo liegen aber die Probleme? Sicher können bei der Führung von Instruktoren nicht Voraussetzungen gelten, die im Kriege und in ausserordentlichen Lagen oft richtig wären, nämlich der Alleinentscheid des Chefs und die absolute Gehorsamspflicht des Untergebenen. Der Instruktor will Anregungen machen und Kritik üben dürfen, er will an der Lösung von Aufgaben von Anfang an mitbeteiligt werden. Selbst sehr gute Instruktoren bekommen manchmal den Eindruck, Mitdenken sei verboten und Wissen und Können sei rein gradabhängig.

In den letzten 20 Jahren ist im zivilen Bereich ein grosser Wandel in Richtung kooperativer Führung eingetreten durch Delegation der Verantwortung. Die Voraussetzung ist die Umschreibung der **Zielsetzung, der Aufgaben**, welche mit der Position verbunden und zu erfüllen sind, sowie der **Befugnisse**, d.h. der Kompetenzen, welche der Stelleninhaber besitzt, um die Aufgabe zu erfüllen. Dabei ist es selbstverständlich, dass jeder in seinem Verantwortungsbereich auch selber und endgültig entscheiden kann. Mit dieser Forderung können sich, besonders beim Einsatz von Instruktoren, viele Vorgesetzte aller Stufen nicht abfinden. Entweder haben sie Angst, an Macht zu verlieren, oder aber, dass sie, wenn etwas schief geht, dafür verantwortlich gemacht werden. Der Chef soll aber nicht für die Art

und Weise verantwortlich gemacht werden, wie der Unterstellte seine Aufgabe erfüllt. Das bedeutet nicht, dass der Vorgesetzte ausserhalb der Verantwortung steht. Er hat die Führungsverantwortung. Er hat dafür zu sorgen, dass er die richtigen Mitarbeiter hat und am richtigen Ort einsetzt, sie selbstständig entscheiden und handeln lässt. Der Chef gibt Ziele vor, erteilt Richtlinien, informiert vollständig, koordiniert und kontrolliert. Gleichzeitig hat er die Unterstellten zu fördern, weiterzubilden und durch Anerkennung zu motivieren. Ich meine, dass diese Führungsgrundsätze auch für die Behandlung von Instruktoren gelten müssten.

Zwar wird unsere Auftragstaktik oft gerühmt, aber leider meistens nur im Gefecht angewandt. Dann sind die Chefs aller Stufen selber unter Druck und finden keine Zeit, sich im Kompetenzbereich von Unterstellten zu tummeln, wo sie sich oft wohler fühlen als bei ihren eigenen Aufgaben. Es ist so, dass die berufliche Bewegungsfreiheit der Instruktoren in Schulen oft sehr klein ist und damit für ein beklemmendes Betriebsklima gesorgt ist. Trotzdem werden die Instruktoren für alles und jedes verantwortlich gemacht.

Die beschriebenen Voraussetzungen werden von vielen neu eintretenden Instruktoren als sehr negativ empfunden und als Grund für einen allfälligen Wiederausstieg angegeben. Es sind nur in Einzelfällen die lange und unregelmässige Arbeitszeit oder die familiären Belastungen der Grund zum Ausstieg. Das hat man sich vorher überlegt. Die steigende Arbeitszeit im Vergleich mit dem übrigen Bundespersonal und der laufende Privilegienabbau bei Fahrzeugen und Spesen wirken sich ebenfalls negativ aus. Die Angst um den Generalstabsvorschlag und interne Spannungen infolge Karrierefragen sind zusätzliche Belastungen.

Es stellt sich die Frage, wo die kräftigsten Hebel für die Lösung des Konfliktes anzusetzen wären. Ich bin überzeugt, dass zwei ganz verschiedene Problemkreise angegangen werden müssen. Betriebsintern muss einmal dafür gesorgt werden, dass eine geänderte Personalführung und ein verbessertes Arbeitsumfeld ein gutes Betriebsklima bringen. Dazu gehört auch, dass die Laufbahngespräche von denjenigen kompetenten Vorgesetzten geführt werden, welche klare und gültige Entscheide treffen können. Zum zweiten ist den Politikern sehr nahezu legen, dafür zu sorgen, dass der schöne Beruf des Instruktors und dessen Stellung wieder glaubhaft und attraktiv werden. Wer gute Leute will, muss auch bereit sein, dafür zu zahlen.

Ich machte es mir nicht leicht und überlegte es mir gründlich, ob ich diese Schwachstellen unserer Armee so offen darlegen sollte. Ich bin aber überzeugt, dass die verantwortlichen Militärs und Politiker den Missstand nicht mehr länger hinnehmen dürfen. **Für die Instruktoren muss endlich etwas Mutiges getan werden!** An willigen, guten und engagierten Instruktoren fehlt es sicher nicht. Die Aufgabe besteht nur darin, diese qualifizierten Leute durch akzeptable Arbeitsbedingungen weiter bei der Stange zu halten.

Edwin Hofstetter