

Zeitschrift:	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
Herausgeber:	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band:	64 (1989)
Heft:	7
Artikel:	Das Instruktorenproblem ist lösbar!
Autor:	Doelker, Jürg
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-715814

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](#)

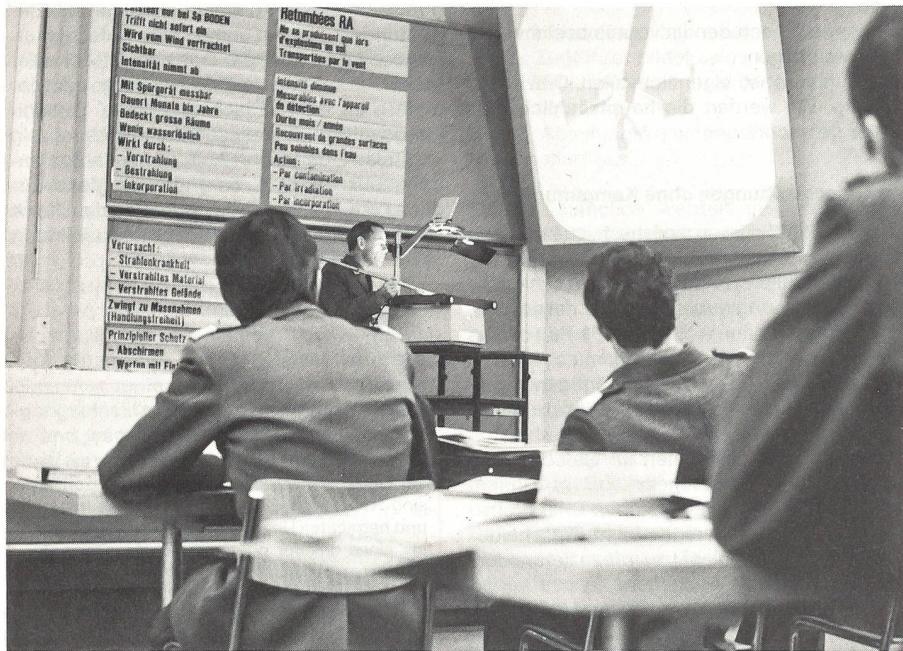
Download PDF: 23.02.2026

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

Das Instruktorenproblem ist lösbar!

Von Oberst i Gst Jürg Döelker, Herrliberg

In verschiedenen Publikationen – auch in diesem Blatt – wurde in letzter Zeit das «*Instruktorenproblem*» unserer Armee abgehandelt. Die nachfolgenden Vorschläge zu dessen Lösung sind Gedanken eines Praktikers mit langer, einschlägiger Erfahrung.
In unserer Milizarmee ist die Arbeit eines guten Instruktionskorps von entscheidender Bedeutung. Träger der Grundausbildung sowie der Weiterausbildung in den militärischen Schulen und Unterrichtskursen ist das Berufskader, die Instruktoren. Aus ihren Reihen wird zudem das Gros der höchsten Offiziere im Generalsrang gewählt.



Im Instruktionskorps fehlen mehrere hundert Offiziere und Unteroffiziere. Zum quantitativen Manko gesellt sich überdies ein Mangel an Qualität. Der Anteil an Absolventen einer höheren Ausbildung (Hochschule, Seminar, Technikum, Mittelschule) unter den Instruktionsoffizieren ist im Vergleich zu den Milizoffizieren weit geringer. Dieses Gefälle ist zurzeit eher im Wachsen als im Schwinden begriffen, was für ein Milizheer fatal ist. Lösungsversuche müssen also eine doppelte Stossrichtung aufweisen: Schliessen der Bestandessücke bei gleichzeitiger Hebung des Niveaus.

Was ist konkret zu tun? Aufgrund eigener vielfältiger Erfahrung und nach Gesprächen mit Instruktoren aller Grade – Offizieren und Unteroffizieren – meine ich, dass zwei **Bereiche im Vordergrund** stehen: Besoldung und Freizeit einerseits; Rekrutierung, Ausbildung und Karriere andererseits.

In Umfragen bei Instruktoren scheint des öfteren durchzuschwimmen, dass die Entlohnung stimme. Hier hat man offenbar die Falschen befragt. Ich kenne kaum einen Instruktionsunteroffizier, der mit seinem Lohn und seinem Instruktorenwagen (wird als Lohnanteil bezeichnet) zufrieden ist. Das «*Instruktorenproblem*» bei den Unteroffizieren ist praktisch ausschliesslich ein «*Salärproblem*». Ein altgedienter Adjutant-Unteroffizier verdient am Ende seiner Berufslaufbahn etwa so viel wie ein Subalternoffizier beim Einstieg in den Instruktorenberuf. Ebenfalls unbefriedigend ist

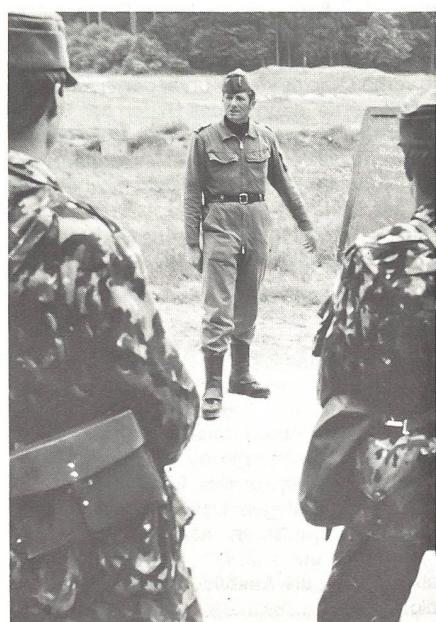
die Situation bei den Offizieren. Zweifellos hat ein ehemaliger Angehöriger eines praktischen Berufes, der Instruktionsoffizier wird, wenig Grund zur Klage. Im Vergleich zu zivilen Lehrberufen hingegen stellt sich ein Instruktionsoffizier nicht besonders gut, verglichen mit freien Berufen und gewissen Positionen in der Wirtschaft ausgesprochen schlecht.

Man befrage also zum Salär nicht nur aktive Instruktoren; man befrage vielmehr solche Offiziere, die lukrativeren Angeboten gefolgt sind oder dem militärischen Beruf deswegen wieder verlorengegangen sind. Dazu kommt ein weiteres. Zurzeit werden häufig die ungünstigen Rahmenbedingungen des Soldatenberufes diskutiert: Probleme der Personalführung, häufig wechselnde Chefs, lange Arbeitszeiten, Ortswechsel, fern sein von zu Hause. Man sei sich darüber im klaren: diese Dinge gehören zum Wesen des militärischen Berufes und haben auch ihre guten Seiten. Hier sind Änderungen nur beschränkt möglich – hingegen müssen diese berufsspezifischen Inkovenienzen besser abgegolten werden.

Berufliche Beanspruchung, Salär und Ferienregelungen stimmen nicht überein, und die Spesensätze sind von anachronistischem Zuschnitt. Rasche und eindeutige materielle Besserstellung vermag den quantitativen Mangel rasch zu mindern und – es sei nochmals gesagt – das Instruktionsunteroffiziersproblem weitestgehend zu lösen.

Bei der **Frage der Qualität** geht es vor allem um die höheren militärischen Lehrer, die Instruktionsoffiziere. Für das geltende System der Rekrutierung der Berufsoffiziere ist charakteristisch, dass Berufswahl und Formation nach den Prinzipien des «Zweiten Bildungsweges» erfolgen: Relativ später Einstieg, abgeschlossener Primärberuf (Lehre, Technikum, Lehrerpatent, Hochschulabschluss, evtl Matura) als Voraussetzung. Dieses System weist schwerwiegende Nachteile auf. Ein Berufswechsel im Alter von 26 bis 30 Jahren fällt häufig schwer. Er muss zu einem Zeitpunkt erfolgen, in welchem sich die Früchte der primären Berufsausbildung zu zeigen beginnen und zugleich oft die eigene Familie gegründet wird. Hinzu kommt, dass die mitgebrachten Voraussetzungen für den militärischen Beruf sehr unterschiedlich sind. Dies müsste an sich keinen Nachteil bedeuten, sofern das Niveau der Primärausbildung allgemein hoch wäre, was aber schon durch die ungleichen Wahlbedingungen nicht gegeben ist. Mit der Länge der Primärausbildung (zum Beispiel Hochschulstudium) sinkt die Bereitschaft zum nachträglichen Berufswechsel. Hochschulabsolventen müssen für ihre Studienkosten weitgehend selbst aufkommen. Später wird dann von ihnen erwartet, dass sie einen je nach Studienrichtung ganz anders gearteten und teilweise schlechter bezahlten Beruf ergreifen sollen.

Dies führt dazu, dass zuweilen nur Idealisten ihr Studium abschliessen – zumal schon mit dem Maturitätszeugnis allein ins Instruktionskorps gewechselt werden kann. Die Anzahl der gebildeten Idealisten reicht nicht aus, um



jemals die Bestandeslücke schliessen zu können. Gar mancher Idealist findet überdies nach Studienabschluss nicht mehr ins Instruktionskorps, da ihm unser Milizsystem ermöglicht, Offizier zu werden und seine Fähigkeiten für die Armee einzusetzen. Durch die Tatsache aber, dass auch nach einem Scheitern im Studium oder im zivilen Beruf die Wahl zum Instruktionsoffizier möglich ist, werden Berufsbild und Ansehen des Offiziersberufs beeinträchtigt.



Die Auflistung von Nachteilen des heute geltenden Systems zur Gewinnung von Berufsoffizieren liesse sich noch fortsetzen; die Hauptschwächen sind zusammengefasst:

- zu später Eintritt in den Beruf
- zu schwache und uneinheitliche Rekrutierungsbasis
- zu unterschiedliche Voraussetzungen
- zu tiefes Niveau
- zu schlechtes Berufsbild und Ansehen

Alle bisherigen Versuche zur Lösung des für unsere Armee so zentralen Instruktorenproblems scheiterten daran, dass nie der Rahmen des bestehenden Rekrutierungssystems gesprengt wurde. Es ist daher unerlässlich, Rekrutierung und Ausbildung der Berufsoffiziere neu zu konzipieren. Die hierfür am besten geeignete Methode besteht in der Schaffung eines primären Bildungsweges in Form eines Hochschulstudiums neben dem allenfalls weiterzuführenden bestehenden zweiten Bildungsweg.

Ein solches Studium für Berufsoffiziere wäre stofflich so zu gestalten, dass nach Abschluss eine breite berufliche Verwendung offen stehen würde:

- Instruktor im engeren Sinne in UOS/RS/OS
- militärwissenschaftlicher Sachbearbeiter im EMD
- Tätigkeit in kantonalen Militärverwaltungen und HE-Kommandos
- Lehroffizier an höheren militärischen Schulen wie
 - Gst Kurse
 - Zentralschulen
 - Hochschulabteilungen für Offiziere
 - Instruktorenenschulen für Offiziere und höhere Unteroffiziere des zweiten Bildungsweges
- Militärattaché im Ausland
- Kommandant von Bereitschaftstruppenverbänden
- Delegierter an internationalen Konferenzen
- Kommandant von UNO-Detachementen im Ausland
- etc

Dadurch könnte eine so grosse Anzahl von Studierenden gewonnen werden, dass sich das Unternehmen überhaupt erst lohnt. Mit der Zeit ergäbe sich auch eine weiter gefächerte und breiter verankerte Professionalisierung unserer Landesverteidigung, was angesichts der ständig grösser werdenden Anforderungen von Vorteil wäre.

Als erfreulicher Schritt in eine gute Richtung dürfen die zurzeit laufenden Anstrengungen des Ausbildungschefs der Armee gewertet werden, erst einmal den bestehenden zweiten Bildungsweg zu verbessern. Mit dem Angebot

einer berufsbegleitenden Schulung in einem öffentlichen Bildungsinstitut vor der definitiven Wahl zum Instruktor wird zweifellos das intellektuelle Niveau angehoben. Die weiter oben erwähnten grundsätzlichen Bedenken werden dadurch allerdings nicht völlig ausgeräumt.



Noch ein Wort zur **Karriere** des Instruktionsoffiziers. Von einer frühzeitigen Aufteilung der Laufbahn in Funktionsstufen, wie auch schon vorgeschlagen wurde, halte ich nichts. Der Offiziersberuf ist ein ausgesprochener Karriereberuf, in welchem alle grundsätzlich die gleichen Chancen haben sollen. Ein nebeneinander von Instruktoren unterschiedlicher Einstufung und Karriereperspektive in der gleichen Schule führt zu selektiver Einsatzfreude und differenziertem Engagement, was die Führung des Lehrkörpers erschwert und den Ausbildungserfolg beeinträchtigt.

Es erscheint überdies nur folgerichtig, dass ein hervorragend ausgebildeter Berufsoffizier die Laufbahn im Heer – an dieser soll festgehalten werden – rascher durchläuft als sein Milizkamerad. Dies hat mit *«Kastenbildung»* nichts, um so mehr aber mit *«Verjüngung der Führung»* zu tun. In verschiedenen Armeen mit gemischem System (Miliz-/länger dienende Soldaten/Berufskader) hat sich diese Zweiteilung bewährt.

Ein weiteres tiefgreifendes *«Karriereproblem»* soll hier nur noch angedeutet werden: Die Laufbahn des Instruktionsoffiziers nach Abschluss seiner Tätigkeit als Schulkommandant. Hier müssen – im Sinne der bereits angesprochenen Erweiterung des Berufsspektrums – Möglichkeiten gefunden werden, altgediente, erfahrene Obersten angemessen und würdig weiter zu verwenden. Für manchen ist überdies die vorzeitige Pensionierung nicht der Weisheit letzter Schluss. Zurzeit kommt der Ruhestand mit 58 Jahren als endgültiger Abschluss zu früh und für einen Neubeginn zu spät...



Abschliessend meine ich also, dass das Instruktorenproblem lösbar sei, wenn man es lösen will und es dabei in einen grösseren Zusammenhang stellt. Der Lösungsweg ist ein zweigleisiger: Rasche und eindeutige materielle Besserstellung und längerfristig eine

solide breitere Professionalisierung mit früherem Einstieg in den Beruf über ein akademisches Studium für Offiziere – Ersatz also des *«Instruktors»* durch den gebildeten *«Berufsoffizier»* und den gut geschulten *«Berufsunteroffizier»* mit angemessener Salarierung, Freizeitberechtigung und weitem Einsatzspektrum auch in den späteren Jahren seiner Laufbahn. Der an sich so schöne und für unsere **Landesverteidigung zentrale Beruf** verdient es, wieder so attraktiv gemacht zu werden, dass er konkurrenzfähig und erstrebenswert für die Besten wird und bleibt. + TID

UNSERE ARMEE IST AUF DER HÖHE DER ZEIT

Unsere Armee muss **kriegstüchtig** sein. Nur dann erwacht sie Vertrauen im Inland und Respekt im Ausland. Nachdem ein Atomkrieg höchst unwahrscheinlich ist, weil jeder, der ihn auslöst, ebenfalls zu den Opfern gehören würde, geht es in allererster Linie um die **Verteidigung gegen konventionelle Angriffe**.

Obwohl unsere Milizarmee gegenüber einer Berufsarmee gewisse Nachteile in Kauf nehmen muss, ist sie auf das moderne Bedrohungsbild ausgerichtet. Sie passt ihre Ausbildung, Ausrüstung und Taktik laufend der Entwicklung an. Dabei bleibt sie aber immer im Rahmen unserer kleinstaatlichen Möglichkeiten.

TID



Auch Gewerbe und Industrie können Energie sparen. In dieser Käserei zum Beispiel liefert eine Anlage zur Wärmerückgewinnung einen grossen Teil der benötigten Wärme: Damit wird die Wohnung geheizt und ein grosser Teil der Wärme für die Aufheizung des Kupferkessels auf 55 °C abgedeckt. Unter dem Strich werden hier jährlich 12 000 Liter Heizöl eingespart; den Kosten und der Umwelt zuliebe.

Foto: PD BEW

STÄRKE UNSERER MILIZARMEE:

Bestand:

625 000 Armeeangehörige; zahlreiche weitere ausgebildet, aber für kriegswichtige Aufgaben dispensiert.

Waffen:

Panzer	840	Panzerabwehrkanonenwaffen	Tausende
Schützenpanzer	1350	Raketenrohre	20 000
Panzerhaubitzen	430	Fliegerabwehrkanonenwaffen und Geschütze	Hunderte
Weitere Geschütze	Hunderte	Kampfflugzeuge	270
Minenwerfer	3000	Helikopter	100
Panzerabwehrkanonen	1340		

Hindernisse:

Zur Sprengung vorbereitete Brücken, Tunnels, Engnisse	2000
Panzerhindernisse aller Art	2000
Minen	mehrere Mio

Fazit: Unsere Milizarmee kann einem Gegner ein **beachtliches und kampfkärtiges Potential** entgegenstellen. Sie ist ihrer Aufgabe gewachsen, was im In- und Ausland anerkannt wird. Durch diese Glaubwürdigkeit kann sie ihren Dissusionsauftrag erfüllen.

TID