Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 154 (1988)

Heft: 10

Artikel: Der Instruktionsoffizier im Einsatz als Einheitsinstruktor

Autor: Lacotte, Urs

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-58620

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: 19.07.2025

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

Der Instruktionsoffizier im Einsatz als Einheitsinstruktor

Hptm i Gst Urs Lacotte*

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 3471/1492

Ein Arbeitstag

Es ist 2100 – ich bin auf der Heimfahrt und habe soeben die Kaserne und meine Rekrutenkompanie verlassen. (Sie gehört zu einer Fliegerrekrutenschule; dem Schulkommandanten stehen für die Ausbildung ein Stellvertreter, vier Einheitsinstruktoren und 35 Adjutant-Unteroffiziere zur Verfügung.) In Gedanken lasse ich nochmals den vergangenen Arbeitstag Revue passieren: 16 Stunden sind es her, seit ich in umgekehrter Richtung gefahren bin – 0515, gerade rechtzeitig, betrete ich die Kaserne für die Kontrolle der Tagwache um 0520 und des anschliessenden Dienstbetriebes bis zum Arbeitsbeginn um 0700. Die Schule ist in ihrer sechsten Woche, bei einem guten Resultat kann die Kompanie damit rechnen, den sogenannten freien Dienstbetrieb einführen zu dürfen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, einen etwas nervösen Feldweibel an der Arbeit zu sehen.

Nach dem Morgenessen arbeite ich am Projekt der **Durchhalteübung**, die bereits in etwas mehr als einem Monat stattfinden wird. Nachdem der Schulkommandant das generelle Projekt genehmigt hat, sind jetzt zahlreiche einzelne Bereiche wie Transportwesen, Versorgung, Übermittlungsdienst usw. im Detail zu regeln. Als Folge davon ergeben sich intensive Gespräche mit den jeweiligen Verantwortlichen.

Um 0830 meldet sich mein abverdienender **Kompaniekommandant.** Mit ihm bespreche ich meine am frühen Morgen gemachten Beobachtungen. Zudem legen wir aufgrund eines von ihm erarbeiteten Vorschlages gemeinsam die Ausbildungsplanung für die nächste Woche fest. Um 1000 hat er mein Arbeitszimmer verlassen. Es bleibt mir somit genügend Zeit, um nach einem gemeinsamen Kaffee mit einigen Kameraden den von 1100 bis 1200 Uhr stattfindenden Rapport mit den sechs mir unterstellten **Adj Uof (Instruktoren)** vorzubereiten. Einerseits werden sie mich im Detail über den Stand der technischen Ausbildung ins Bild setzen, andererseits wird es mir aufgrund ihrer Berichte und den soeben mit dem Kompaniekommandanten erarbeiteten Planungsdaten möglich sein, ihren Einsatz in der kommenden Woche zu fixieren.

Für den körperlichen Ausgleich setze ich mich über Mittag auf mein Fahrrad. Der Nachmittag gilt zum grössten Teil den Vorbereitungsarbeiten für den **Kaderunterricht** mit den Unteroffizieren und den Zugführern vom übernächsten Tag. Zwischendurch besuche ich den vierten **Zug** in einer speziellen **Ausbildungsphase** des technischen Dienstes. Kurz vor dem Nachtessen telefoniert mir der **Vater eines Rekruten.** Er will wissen, wie es um seinen Sohn steht und gibt mir zu verstehen, dass es ihn freuen würde, wenn dieser weitermachen könnte. Aufgrund meiner Qualifikationsunterlagen ist es mir leicht möglich, dem Vater den aktuellen Stand der Dinge aufzuzeigen. Nach einem wegen des Telefonanrufes abgekürzten Nachtessens verbringe ich den Abend wie geplant damit, mir über den **Ausbildungsstand der Kompanie** in den Bereichen des Sanitäts- und des AC Dienstes ein klares Bild zu machen. Um 2045 Uhr verlasse ich die Kaserne.

Der Einheitsinstruktor – ein «Allrounder»

Der im obenstehenden Kasten beschriebene Tag in meinem Leben als Einheitsinstruktor ist nicht aussergewöhnlich. Es geht mir jedoch nicht darum, etwa Betrachtungen über die Arbeitszeit anzustellen. Diese richtet sich nach den Bedürfnissen der Truppe, wie jeder weiss, der diesen Beruf ergreift. Ich glaube auch nicht, dass hier eine entscheidende Ursache für das gegenwärtig so oft diskutierte Instruktorenproblem liegt, obschon 60 und mehr Arbeitsstunden pro Woche, gepaart mit vielen auswärtigen Einsätzen, sich vor-allem auf das Familienleben, aber auch auf gesellschaftliche Verbindungen belastend auswirken. Immerhin, meistens sind es ja gerade die ungewöhnlichen Arbeitsstunden, der Sonnenuntergang in den Bergen, das allmähliche Weichen der Nacht frühmorgens an einem Waldrand, der Fuchs, der mitten in der Nacht regungslos ins Scheinwerferlicht des Wagens starrt, welche unseren Beruf so erlebnisreich machen.

Der ausgewählte Arbeitstag kann dagegen sehr gut die Vielseitigkeit der zu bewältigenden Aufgaben zeigen. E. Schumacher dazu: «Die Arbeit in Rekrutenschulen, wo vom Rekruten bis zum Kompaniekommandanten eine Skala von Anfängern gefördert und beschenkt wird, ist der beste Platz für den jungen Berufsoffizier.» Daraus schliesse ich, dass es die Funktion des Einheitsinstruktors ist, welche am umfassendsten und am schnellsten in die Geheimnisse des Instruktorenberufs und damit auch in die Funktionsweise unserer Milizausbildung einweiht.

Der Einheitsinstruktor – Ausbilder des Kompaniekommandanten

Die Ausbildung des Kompaniekommandanten ist die anspruchsvollste meiner Aufgaben, weil hier tagtäglich im Gespräch, aber auch bei Truppenbesuchen, Kontrollen und Inspektionen eine Auseinandersetzung zwischen ebenbürtigen Partnern stattfindet, die über das Dienstliche hinausgeht und menschlich stark prägende und tiefgehende gemeinsame Erlebnisse nach sich zieht.

Von den sechs Kommandanten, welche ich während der letzten drei Jahre betreute, waren drei promovierte Juristen, ein Mittelschullehrer, ein Prokurist aus dem Bereich des Holzbaus und ein Bundesbeamter in mittlerer Kaderstelle. Allesamt stellten sie nicht nur fachlich hohe Anforderungen an mich, sondern erwarteten in mir auch bei der Diskussion allgemeiner Probleme einen kompetenten Gesprächspartner. Diese Art von Beziehungen kann deswegen nicht einfach durch «Befehl und Gehorsam» oder «Vorgesetzter - Untergebener» charakterisiert werden. Sie gleicht viel eher derjenigen eines Trainers oder eines Coaches zu seinem Athleten. Der Einheitsinstruktor stünde also in der Funktion des Beraters, des Organisators von Ausbildung, der durch sein Können, sein Wissen und seine Persönlichkeit überzeugt, dadurch seinem Kommandanten optimale «Trainingsbedingungen» und eine Vielzahl von Lernreizen vermittelt und ihn damit maximal fördert. Diese Vor-

* Vgl. ASMZ Nr. 6 und 9/88

stellung entsteht nicht etwa aus Mangel an Härte beim Vorgesetzten, ganz im Gegenteil: Der Einheitsinstruktor darf keine Hemmungen haben, die Anforderungen gerade auf dieser Stufe unpopulär hoch zu stellen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn er in jeder Beziehung Vorbild ist und das gegenseitige Verhältnis sich durch Offenheit, Direktheit und Vertrauen auszeichnet. Schwierigkeiten entstehen vielleicht aus einem besondern Aspekt des Berufes: Der Instr Of muss sich in die Psyche des abverdienenden Kommandanten hineinversetzen und durch ihn handeln. Wiederum ähnlich dem Trainer im Bereiche des Sportes kann er sein Bild von der richtigen Kompanieführung nur über ihren Kommandanten verwirklichen. Er selber steht im Hintergrund, am Rand des Spielfeldes, und greift nurmehr durch vereinzelte Handlungsanweisungen ein. Spielen und die Tore schiessen muss ein anderer.

Der Einheitsinstruktor – Ausbilder der Kader

Die Funktion des Einheitsinstruktors als Klassenlehrer im Rahmen der Unteroffiziersschule und später während der Rekrutenschule im Kaderunterricht hat, obwohl es auch um Ausbildung geht, wenig mit der oben beschriebenen Tätigkeit des Kommandantenausbilders zu tun. Während es sich im einen Fall um eine Zweierbeziehung mit einer militärisch bereits erfahrenen Person handelt, welche zivil vollumfänglich im Berufsleben steht, in der Regel verheiratet ist und eine Familie hat, geht es im andern Fall um Beziehungen zu einer Gruppe, deren Grösse zwischen fünf bis vierzig Personen variieren kann. Sämtliche Mitglieder dieser Gruppe verfügen noch kaum über Führungserfahrung, ihre zivile Ausbildung ist meistens nicht abgeschlossen, und oft wohnen sie noch bei ihren Eltern. Aus diesen Gründen lässt sich die Funktion des Einheitsinstruktors als Kaderausbilder am ehesten mit derjenigen des Lehrers in der Erwachsenenbildung vergleichen.

Allerdings ist es beim Unterricht auf Stufe Unteroffizier sehr wichtig, dass man viele der gestellten Forderungen auch selber noch erfüllen kann. Es wirkt derjenige überzeugend, der, wenn auch 10 bis 15 Jahre älter, immer noch bei den Schnellsten auf der Kampfbahn ist. Es gilt das Prinzip vom «Vor- und Nachmachen» und vom «Mir nach marsch».

Der Umgang mit den jungen Leutnants gestaltet sich um einiges komplizierter. Einerseits bedürfen auch sie wegen ihrer relativen Unerfahrenheit noch einer starken Anleitung, andererseits haben sie selber jedoch das Gefühl, mit dem Absolvieren der Offiziersschule nun zum arrivierten militärischen Führer und Ausbilder avanciert zu sein. Sehr häufig ist deshalb die Forderung nach Mitsprache und Lehrfreiheit. Lösungsmöglichkeiten bieten äusserst präzis formulierte Zielvorgaben und entsprechende Kontrollen, kombiniert mit persönlichen Gesprächen, die den einzelnen Offizieren signalisieren, dass sie für voll genommen werden und ihre Meinungen in die Entscheidungen miteinfliessen.

Wenn E. Schumacher in seinem Buch «Vom Beruf des Offiziers» sagt, dass es sich auf allen Stufen in erster Linie um persönliche Begegnungen handle, so ist ihm ohne Zweifel recht zu geben[2].

Der Einheitsinstruktor – Vorgesetzter von Instruktoren

Gegenüber meinen sechs Mitarbeitern, sprich Adj Uof, trage ich in erster Linie eine Führungsverantwortung. Mit der Ausbilder- und Erzieherfunktion von vorhin hat dies nichts mehr zu tun. Im Vordergrund steht die Forderung, in Teamarbeit das oberste Ausbildungsziel, die Kriegstüchtigkeit der entsprechenden Kompanie, zu erreichen. Dazu bedarf es der vollen Leistungsfähigkeit und Bereitschaft eines jeden dieser Berufssoldaten, weshalb die Befriedigung, die sie in ihrer Arbeit finden, von entscheidender Bedeutung ist. Das verlangt von den Chefs ab Stufe Einheitsinstruktor die Entwicklung von besonderen Führungsfähigkeiten, mit deren Hilfe die gegenwärtigen Leistungen der Instruktoren noch wesentlich gesteigert werden könnten. Ich erläutere: Einerseits haben wir einen militärischen Verband auf einen Krisenfall hin zu schulen. Das kann nur auf den vom Dienstreglement 80 vorgegebenen straffen Prinzipien erfolgen. Andererseits sollte sich die Führung des Berufspersonals, auch wenn es sich um Soldaten handelt, von zivilen Modellen in nichts unterscheiden, Krisenmanagement in diesem Falle also nicht zur Regel werden. Hier den Unterschied zu machen, fällt vielen Vorgesetzten schwer. Regelmässige Mitarbeitergespräche, dem Können und den persönlichen Bedürfnissen entsprechende Einsatz- und Karriereplanungen, von einem klaren Anforderungsprofil und Qualifikationen ausgehende Weiterbildungskonzepte sollten aber in Zukunft nicht mehr die Ausnahme sein.

Der Einheitsinstruktor – Verantwortlicher für den Kadernachwuchs

Die Qualität der Kader bestimmt in hohem Masse den Wert unserer Armee. W. Jeserich schreibt in diesem Zusammenhang: *«Mit der richtigen Auswahl und Förderung ihrer qualifizierten Mitarbeiter stellen die Unternehmen heute die Weichen für einen erfolgreichen Geschäftsverlauf in den nächsten Jahrzehnten.»* [3] Als Einheitsinstruktor messe ich deshalb der Aufgabe der Kaderauswahl einen hohen Stellenwert bei.

Wie das eingangs erwähnte Telefon eines Vaters zeigt, ist neben den Interessen der Organisation und des Kandidaten noch eine weitere Dimension zu berücksichtigen. Ich möchte sie «Umweltdimension» nennen und meine damit den starken Einfluss der Freundin, der Familie und der Arbeitgeber auf den Entscheid zum Weitermachen. Je länger desto mehr stelle ich fest, dass es nicht ausreicht, mit dem Anwärter alleine zu sprechen. Sehr oft muss in zeitaufwendigen Telefongesprächen ein Konsens auch mit den Personen in dieser Umweltdimension gefunden werden. Wichtig erscheint mir ferner, dass die Rekruten kontinuierlich an den Entscheid herangeführt werden. Ich versuche dieser Forderung gerecht zu werden, indem ich die ganze Kompanie zu Beginn der Schule persönlich über das Thema informiere. Bis und mit 12. Woche folgen dann zwei persönliche Gespräche von fünf bis zwanzig Minuten Dauer mit jedem Rekruten. Nach Qualifikationsgesprächen mit seinen sämtlichen Vorgesetzten wird Ende der 13. Woche entschieden.

Der Einheitsinstruktor – Projektleiter

Am Beispiel der Durchhalteübung lässt sich zeigen, wie die Bearbeitung von grössern Projekten nochmals andere Fähigkeiten verlangt: Es geht darum, mit einer auf den Sonderfall hin zusammengestellten Gruppe von Spezialisten grössere Einzelaufgaben zu bewältigen. Dies können immer wiederkehrende Ereignisse, wie die Organisation des Tages der offenen Türe oder grössere Demonstrationen sein, aber auch einmalige Aufgaben wie das Erarbeiten eines neuen Ausbildungskonzepts, das Anlegen von Übungen usw. Hier muss der Einheitsinstruktor imstande sein, ein Problem zu strukturieren, eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation festzulegen, um schliesslich so an der Spitze der Gruppe in gemeinsamer Anstrengung die gesteckten Ziele zu erreichen.

Schlussfolgerungen

Der plötzliche Wechsel von einer Rolle in die andere ist kennzeichnend für den Beruf des Einheitsinstruktors. Sieht er sich frühmorgens als «Controller», um Schwachstellen in der Ablauforganisation des täglichen Dienstbetriebes der Kompanie zu ermitteln, so muss er bei der Bearbeitung der Durchhalteübung als «Projektmanager» denken. Im Gespräch mit dem abverdienenden Kompaniekommandanten hat er in die Haut des Coaches oder Mentors zu schlüpfen, um gleich danach, am Rapport mit seinen Adj Uof, Qualitäten als Führer von erfahrenen Mitarbeitern zu entwickeln. In der Kaderschulung sollte er als Erwachsenenbilder und Erzieher Erfolg haben, danach, wenn es um die Kaderauswahl geht, die Fähigkeiten eines Personalchefs unter Beweis stellen.

Die Anforderungen – bei 60 und mehr Arbeitsstunden pro Woche, bei 20 bis 25 Wochen Abwesenheit pro Jahr von zu Hause, bei Einsätzen zu jeder Tages- und Jahreszeit, unbesehen der herrschenden Wetterverhältnisse – sind ohne Zweifel hoch. Verlangt werden Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit, der Wille, aus der jeweiligen Situation das Beste zu machen und sich flexibel den äusseren Gegebenheiten anzupassen, vor allem aber immer und überall Einfluss auf Menschen zu nehmen, ihre Probleme und Schwierigkeiten zu erfühlen und diese mit ihnen gemeinsam zu lösen. Wer da nicht physisch und psychisch belastbar ist, wird früher oder später den Anforderungen nicht mehr gerecht und an ihnen zerbrechen.

Ich weiss, dass wir eine junge Generation von Instruktionsoffizieren sind, welche die Herausforderung suchen und gewillt sind, diese auch anzunehmen. Wir sind bereit, uns in diesem so aussergewöhnlichen und faszinierenden Beruf mit all unseren Kräften zu engagieren, befürworten aber seine organisatorische Gestaltung nach privatwirtschaftlichen Leistungskriterien. Dies erfordert ein offenes, durchlässiges System, das den Bedürfnissen und dem Können des einzelnen mehr Rechnung trägt. Unerlässlich sind auch neue Rahmenbedingungen, beispielsweise in den Bereichen der Personalpolitik, der Arbeitsinfrastruktur, der Lohn- und Spesenpolitik, die alle den hohen Forderungen unseres Berufes entsprechen müssten und die sich deshalb wahrscheinlich nicht mehr innerhalb des Beamtenstatus realisieren lassen.

Sollten diese Anpassungen gelingen, dann bin ich überzeugt, nicht nur den aussergewöhnlichsten, sondern in Zukunft auch einen der gefragtesten Berufe auszuüben.

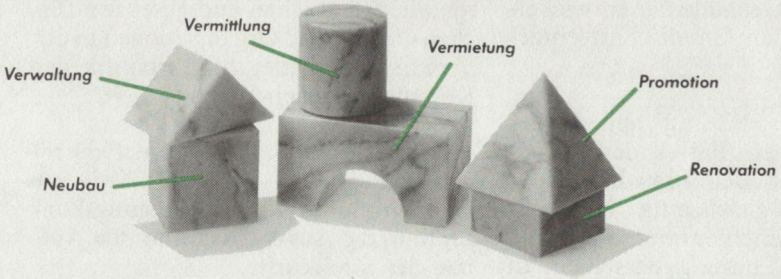
Anmerkungen

[1] Schumacher E: Vom Beruf des Offiziers, 1957, Seite 84/85, Zürich.

[2] Ebenda, Seite 87.

[3] Jeserich W: Mitarbeiter auswählen und fördern, 1981, Seite 9, München. ■

Merkur Immobilien hat die Bausteine für mehr Lebensqualität.



Wo immer wir Gebäude planen, bauen oder renovieren und wann immer wir Liegenschaften vermieten, verwalten, kaufen oder verkaufen: Wir tun es im Bewusstsein, dass Häuser in allererster Linie Lebensraum sind für die Menschen, die darin wohnen und arbeiten. Deshalb sind die Kriterien der Lebensqualität wichtige Bausteine für all unsere Tätigkeiten.

Merkur Immobilien verwaltet, vermietet, baut, renoviert, kauft und verkauft Immobilien.

Merkur Immobilien AG
Stampfenbachstrasse 52
8035 Zürich
Telefon: 01 365 44 44

merkur immobilien

GMM