Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 48 (1973)

Heft: 2

Artikel: Was ändert, was bleibt gleich? : Der Instruktor morgen

Autor: Ritschard, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-704410

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: 15.07.2025

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

Was ändert, was bleibt gleich? Der Instruktor morgen

Von Oberst i Gst Paul Ritschard, Stab der Gruppe für Ausbildung

Oberst i Gst Paul Ritschard trat 1962 ins Instruktionskorps der Infanterie ein. Einsatz in Rekruten- und Kaderschulen, in Minenwerferschiess- und Nahkampfkursen. 1968/69 in das Command and General Staff College, Fort Leavenworth, USA, abkommandiert. 1971 Kommandant der Infanterie-Übermittlungsschulen in Freiburg. Seit 1. Januar 1972 Chef der Sektion Lehrmethoden und Lehrmittel im Stab der Gruppe für Ausbildung.

Morgen heisst in vielen Fällen Änderung, Neues, Unbekanntes und vielleicht auch Unsicherheit. Morgen bedeutet aber auch Faszination, Spannung, Kräftemessen mit etwas, das jetzt weder qualitativ noch quantitativ genau bestimmt werden kann. Was heisst morgen für den Instruktor? Die erste Frage muss lauten, ob und wie sich die Verhältnisse ändern könnten, die für den Instruktor eine Rolle spielen. Ist diese Frage beantwortet, dann können daraus die möglichen Veränderungen für den Instruktor abgeleitet werden. Dabei muss ich etwas vorwegnehmen: Es kann sich hier nicht darum handeln, ein lückenloses Bild der Zukunft des Instruktors zu schildern; dafür fehlt der Raum. Ich beschränke mich deshalb darauf, bloss zwei Faktoren etwas näher auf ihre Wandelbarkeit und ihren Einfluss auf den Instruktorenberuf zu untersuchen. **Ich meine den Menschen, das Individuum, und ich denke an den Staat, für den der Instruktor da ist.**

Der Staat, die Gemeinschaft, die es zu verteidigen gilt, muss dem Instruktor ein wichtiges Anliegen sein. Für ihn ist er da, von seiner Verteidigungsnotwendigkeit muss er überzeugt sein, und er muss auch sicher sein können, dass sich die Verteidigung dieses Staates lohnt. Der Instruktor verliert seine Daseinsberechtigung, wenn es einen Staat zu verteidigen gilt, der nicht mehr verteidigungswert scheint, und sein Wirken muss von einem allgemeinen Verständnis für seine Aufgabe, seine Notwendigkeit und Wichtigkeit getragen werden. Und noch etwas anderes: **Der Instruktor soll denken können, dass sein Beitrag zum Schutz dieses Staates ein ganz besonderer, ein besonders hoher und wichtiger Beitrag sei.** Kann man nun vom Staat sagen, er ändere sich, er sei morgen anders als heute? Und wenn er sich ändert, wie wird der Instruktorenberuf beeinflusst? Wer unter Staat Staatsform versteht, der sagt vermutlich, die Änderung sei in der nächsten Zukunft gering. Wer dabei eher an unsere Gesellschaft denkt, dem mag eine Änderung schon wahrscheinlicher vorkommen. Wohin steuern wir? Welche Strömungen nehmen bei uns überhand? Wird das Problem der Glaubwürdigkeit unserer Landesverteidigung bloss künstlich hochgespielt, weil bewusst oder unbewusst und damit naiv zuviel davon gesprochen wird? Ist es so, wie der Bundespräsident im Herbst 1972 anlässlich der Corsair-Debatte einem Nationalrat antwortete, der ihn fragte, wo die Grenze der Glaubwürdigkeit unserer Landesverteidigung liege: «Genau dort, wo wir — ganz oben — daran zweifeln und darüber diskutieren!» Ist es bloss die fast kollektive Sucht, nur das Negative zu sehen, oder ist in unserem Staat doch mehr faul? Sind alle negativen Zeiterscheinungen im Zusammenhang mit unserer Armee einzig Ausdruck einer unbewältigten Gegenwart und deshalb als allgemeine Unzufriedenheit zu werten, oder wird zu Recht Sinnloses abgelehnt und mit neuartigen Methoden nach besseren Lösungen gesucht? Oder ist es so, dass es sich im wesentlichen um gezielte Aktionen gegen unseren Staat handelt und die Armee als besonders anfällige Institution benützt wird, um ein erstes Teilziel zu erreichen? Sei dem wie es wolle: Im grossen und ganzen haben wir davon auszugehen, dass vieles nicht mehr selbstverständlich ist, was noch vor nicht langer Zeit uneingeschränkt vorausgesetzt werden durfte. **Bürger und gleichzeitig Soldat zu sein wird von einer Minderheit abgelehnt und von vielen zuwenig deutlich und mit letzter Konsequenz bejaht.** Wer das Zeitgeschehen verfolgt, dem fällt auf, dass in unserer Gemeinschaft nicht mehr gilt, was Edgar Schumacher vor etwa fünfzehn Jahren einmal sagte: «Es liegt das (nämlich das Anspruchsvolle des Offiziersberufes) zu einem Teil in den besonders günstigen psychologischen Bedingungen gegründet, auf denen das schweizerische Wehrwesen sich aufbaut. Jedermann ist so sehr Soldat, dass ihm das Soldatsein von Beruf wie etwas fast Paradoxes vorkommt.» Wir haben zu lange vom Glauben gezehrt, dem Schweizer sei die Notwendigkeit der Landesverteidigung sozusagen eingeimpft, sie sei Voraussetzung und nicht erst zu schaffen. **Es muss folglich morgen darum gehen, vor allem bei der Jugend den Glauben stärken zu helfen, Landesverteidigung sei notwendig und sinnvoll.** Dazu muss diese Jugend eine Bedrohung unseres Landes erkennen können und insbesondere unsere Art zu leben als verteidigungswürdig beurteilen. Die Vorteile, in unserem Staat, in unserem Land zu leben, müssen offensichtlich sein. Es muss sich lohnen, Schweizer zu sein, sonst ist der Staat kaum verteidigungswürdig. Welches ist nun die Aufgabe des Instruktors in der Situation von morgen, wo die Bedrohung vielleicht noch weniger erkannt wird oder wahrgenommen werden will und der Staat möglicherweise Schwierigkeiten hat, Verhältnisse zu schaffen, die auch und insbesondere der Jugend verteidigungswürdig scheinen? Ich glaube, die Aufgabe der Instruktoren bleibt gleich und besteht auch morgen vornehmlich darin, einen festen Pol zu bilden mit einer von Zeiterscheinungen unabhängigen Auffassung über das, was in der Armee gelten soll und was nicht. Jetzt bin ich mit Edgar Schumacher einverstanden, wenn er sagt: «Heute steht er (der Instruktor) im Dienst, im Dienst eines Landes oder Volkes, und das gültige Ziel, das er sich selber setzt und das die Sache ihm vor Augen stellt, ist nicht der Ruhm grosser Tat, sondern der schlichte und selbstlose Einsatz dafür, dass das Gute nicht zugrunde gehe oder Schaden nehme. Er will, dass die Gemeinschaft, der er dient, heil durch die Unruhe der Zeiten komme.» Allerdings: nur wenn der Staat insgesamt bejaht wird, kann die Landesverteidigung uneingeschränkt bejaht werden, und nur dann kann das Morgen des Instruktors auch uneingeschränkt bejaht werden. Wer an unserem Staat rüttelt, der rüttelt auch am Instruktionskorps. **Bejaht unsere Gemeinschaft unseren Staat und die Landesverteidigung, dann bejaht sie auch den Instruktorenberuf. Macht sie das nicht, dann fehlt der Auftrag für den Instruktor — sein Beruf wird sinnlos.**

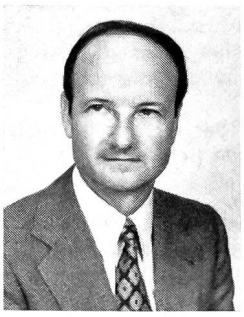
Zum zweiten wesentlichen Faktor für den Instruktorenberuf, dem Menschen: **Der Mensch als Soldat steht im Zentrum des Arbeitsfeldes des Instruktors.** Der Instruktor erzieht und ist erst in zweiter Linie sogenannter Fachmann. Man kann das nicht genug betonen. Jene Leute, die vom jetzigen und zukünftigen Instruktor verlangen, er müsse in erster Linie die Technik beherrschen, Techniker sein, die vergessen, worum es im wesentlichen geht: **Der Instruktor hat anderen zu zeigen, wie man Chef wird und bleibt. Diese Hauptaufgabe wird sich nicht ändern, weil sie dem Instruktor von niemandem und durch nichts abgenommen wird und weil die Armee ohne Chefs nicht auskommt.** Ändern werden sich jedoch zweifellos jene, die zum Chef erzogen werden sollen. Das war in der Vergangenheit so und wird auch in Zukunft nicht anders sein. Auch hier möchte ich nicht versuchen, jede Änderung zu untersuchen und zu deuten, weil mir nicht die Art der Änderung wichtig scheint, sondern die Änderung an und für sich, die Änderung überhaupt. Wohl werden zukünftig zwischenmenschliche Beziehungen eine immer grössere Rolle spielen, und der Mensch wird besonders gegenüber Menschen, die sich exponieren müssen, immer anspruchsvoller werden, und auch Bildungs- und Ausbildungsstand mögen sich verändern. Sicher ist auch, dass der Vorgesetzte immer mehr seine menschlichen und fachlichen Qualitäten beweisen muss, wenn er bestehen will. Das alles und vieles mehr beeinflusst das Berufsbild des Instruktors. In einem für den Instruktorenberuf ganz entscheidenden Bereich sehe ich jedoch keine Änderung: Ich bin überzeugt, **dass sich auch der zukünftige Soldat durch die gute Leistung — seine oder die Leistung anderer — begeistern, beeinflussen lässt. Diese Chance zu nutzen, diese gute Leistung mit Leuten zu erzielen, ist Sache des Instruktors, und das wird weiterhin möglich sein.** Um das

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 zugewiesen 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 weitschichtigen Aufgabenbereich fertig wird: Genügt dafür seine Ausbildung? Oder ist es nicht so, dass wir morgen besser ausgebildete 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 Übermittlungstruppen als Planungsingenieur ein und initiierte das breitangelegte 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 Übermittlungstruppen. 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 irgendeine 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 Machtballung geprägt. Die vorgenannten Einflüsse haben heute schon zu schweren Belastungen jedes ein-