

Zeitschrift:	Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber:	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band:	48 (1973)
Heft:	2
Artikel:	Die Grund- und Weiterausbildung des Instruktionskorps : heutiger Stand
Autor:	Burri, Werner
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-703725

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>

Dato che il trattamento di problemi nel settore del personale hanno anche grosse venature di carattere psicologico, è comprensibile che in tanti casi trascorrono settimane e mesi prima di avere dei risultati concreti; appunto nel settore in questione bisogna essere assai cauti con gli esperimenti.

Ciò che noi ci proponiamo di raggiungere si può anche formulare in poche parole: migliorare il futuro dei nostri istruttori e fare di loro degli uomini sempre più felici.

Ideen und Massnahmen: Was wir für unsere Instruktoren unternehmen

(Zusammenfassung des Beitrages von Oberst Enrico Bächtold)

Oberst Bächtold, Chef der Sektion Instruktionspersonal, weist darauf hin, dass die Instruktion in mancher Hinsicht einem Industriebetrieb oder einem Dienstleistungsunternehmen gleicht. Produziert wird durch die Instruktion militärische Ausbildung, die ihrerseits Teil der militärischen Sicherheit ist. Zur Erstellung der von ihr verlangten Leistungen stehen ihr finanzielle, materielle und personelle Ressourcen zur Verfügung. Aber wesentlich sind auch die Unterschiede: Das Produktionsprogramm, die militärischen Schulen und Kurse nämlich, sind vorgegeben. Einschränkungen im Programm, Fusionen oder Rückgriffe auf fremde Arbeitskräfte sind nicht möglich. Und wie in jedem Ausbildungsbetrieb ist der Produktionsfaktor «Personal» von zentraler Bedeutung.

Bis heute betrieb man allerdings eine eher konservative Personalpolitik. Man beschränkte sich auf die Personaladministration. Massnahmen wurden im allgemeinen erst bei einem Notstand durchgeführt. Um aber in der Zukunft bestehen zu können, bedarf das Instruktionskorps einer systematischen Personalpolitik. Dabei drängt sich eine klare Scheidung der Kompetenzen auf, wobei der zentralen Stelle vor allem Aufgaben langfristiger und forschungsintensiver Natur und den Personalstellen der Dienstabteilungen die «Frontaufgaben» zuzuteilen sind.

Drückendstes Problem ist nach wie vor der Mangel an Instruktoren. Das Korps wird durch die sich jagenden Einsätze überfordert. Der Stab der Gruppe für Ausbildung versucht, durch eine konzentrierte Werbe- und Informationsstrategie das Berufsbild des Instruktors der Wirklichkeit näherzubringen und damit zu verbessern. Mittel dazu sind eine neue Werbebrochüre, Informations- und Schulungsveranstaltungen, Zeitungsinserate usw.

Wer ausbildet, bedarf der Weiterbildung. Auch heute schon wird eine ansehnliche Summe zur Weiterbildung verwendet. Allerdings gelangt nur eine relativ kleine Zahl von Auserwählten in den Genuss der Leistungen. Durch einen geplanten Ausbildungsgang sollen nun die Forderungen der «éducation permanente» in die Tat umgesetzt und für alle Instruktoren Wirklichkeit werden. Wir haben uns dafür die Mitarbeit des Wirtschaftspädagogischen Instituts der Hochschule St. Gallen gesichert. In erster Dringlichkeit wird eine einjährige Grundausbildung für Instruktionsunteroffiziere (1975) geschaffen; daran anschliessend muss die ganze Ausbildung für Instruktoren auf eine neue Basis gestellt werden.

Zurzeit arbeitet der Stab der Gruppe für Ausbildung intensiv am Projekt Arbeitsbewertung. Die Ergebnisse dieser Arbeitsbewertung werden in irgendeiner Form dazu verwendet, ein neues Entlohnungssystem aufzubauen, das die Anforderungen des Arbeitsplatzes in stärkerer Form berücksichtigt als die heutige Entlohnung nach militärischem Grad. Wir können uns bei der Durchführung der Arbeiten auf die Kenntnisse und die Erfahrung des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH stützen. Die Arbeitsbewertung dient aber nicht nur der Lohnfindung; die Erkenntnisse daraus werden auch für die Arbeitsorganisation, die Einsatz- und Karrierenplanung und für die Schulungsplanung verwendet.

Bis heute haben Instruktoren immer wieder Neuerungen und Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet. Man hat das als Teil der Berufsethik akzeptiert. Durch ein neues Prämienystem möchten

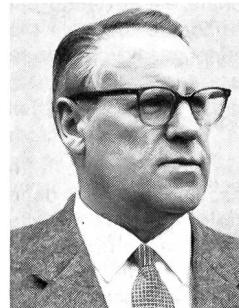
wir das Vorschlagswesen aktivieren und einen Teil der Kostenersparnisse des Bundes an die «Ideenlieferanten» weitergeben.

Das bestehende Qualifikationssystem versucht, die Leistungen des Instruktors mit kalten Zahlen zu erfassen. Wir glauben, dass im Umgang mit Menschen Worte besser sind als Zahlen. In diesem Sinn soll das bestehende System modifiziert werden.

Das Personalwesen ist faszinierend. Es verlangt von allen Beteiligten Sorgfalt. Nur mit Geduld lässt sich erreichen, was wir anstreben: nämlich dass die Instruktoren in ihrem Beruf immer mehr Zufriedenheit erreichen und dass sich — um es mit einem Schlagwort auszudrücken — ihre Lebensqualität ständig verbessert.

Die Grund- und Weiterausbildung des Instruktionskorps — heutiger Stand

Von Werner Burri, Stab Gruppe für Ausbildung



Werner Burri, geboren am 20. Mai 1915, von Rapperswil BE, Major der Versorgungstruppen. Absolvierung einer dreijährigen Verwaltungslehre in Notariat/Gemeindeschreiberei. 1934 bis 1945 Fürsorgebeamter bei der Fürsorgedirektion des Kantons Bern. 1945 bis 1967 Chef des administrativen Dienstes Stab GA. Seit 1967 fachtechnischer Mitarbeiter Ia der Sektion Instruktionspersonal. Bearbeitung von Personalgeschäften der Instruktoren.

Die rechtlichen Grundlagen für Wahl und Ausbildung des Instruktors verlangen — als Startkapital quasi — eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine gute Allgemeinbildung. Sinngemäß gilt das sowohl für Offiziere als auch für Unteroffiziere. So kommt der Instruktor mit einem genügenden bis sehr guten Schulsack zur Instruktion. Aber der Beruf des Instruktors ist ein Zweitberuf. Die berufsspezifische Ausbildung erhält er in der Instruktion selber. Dabei ist zwischen der Grund- und der Weiterausbildung zu unterscheiden.

Die theoretische Grundausbildung der Instruktionsoffiziere erfolgt an der Militärwissenschaftlichen Abteilung der ETH in Zürich durch die sogenannte Militärschule I.

Für Offiziere ohne Mittelschulabschluss wird dazu noch eine Vorschule durchgeführt mit dem Zweck, die Startchancen für die Militärschule I für alle etwa gleich zu gestalten. Die Militärschule I dauert ein Jahr, die Vorschule ein halbes Jahr. Beide Schulen können völlig unentgeltlich und ohne weitere Verpflichtung im Lohnverhältnis besucht werden.

Eine theoretische Grundausbildung für Instruktionsunteroffiziere wird vorerst lediglich von der Abteilung für Infanterie und der Abteilung für Flugwesen und Fliegerabwehr durchgeführt. Allerdings nehmen an diesen Kursen auch Unteroffiziere anderer Waffengattungen teil. Über die geplante zentrale Grundausbildung für alle Unteroffiziere orientiert der Beitrag von Oberst Bächtold.

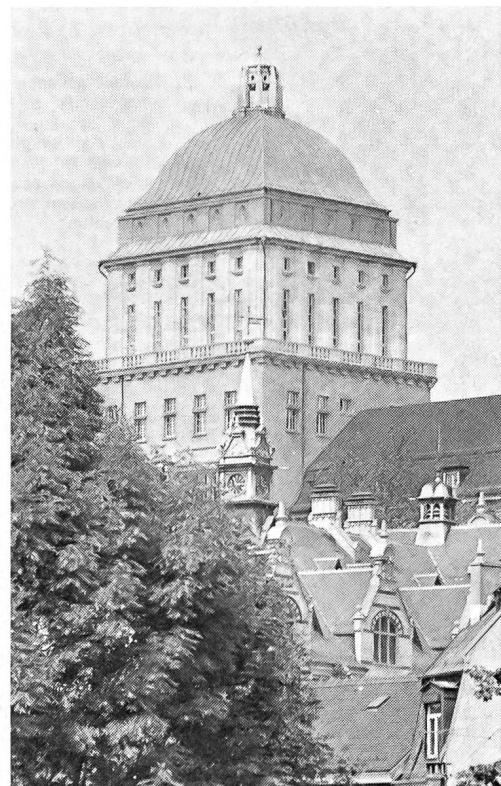
Für die Weiterausbildung werden erhebliche Mittel eingesetzt. Alle Instruktoren erhalten eine Weiterausbildung durch die Dienstabteilungen selber in der Form von Einführungskursen und Lehrgängen. Sie nehmen regelmässig an Sportkursen (Schwimmen, Skifahren, Gebirgsausbildung und Sportlehrerausbildung) teil. Daneben werden Kurse veranstaltet über Ausbildungsmethodik, über Anwendung von technischen Unterrichtshilfen. Kurse in der

Wer ausbildet, bedarf seinerseits der Weiterbildung

Oberst Enrico Bächtold



ETH Zürich, Sitz
der Militärwissenschaftlichen Abteilung



Privatindustrie werden besonders von Unteroffizieren technischer Waffengattungen besucht. Der Bund unterstützt aber auch den Besuch von Lehrveranstaltungen im Rahmen von öffentlichen Weiterbildungskursen, in Privatschulen und an spezialisierten Instituten. Für die Lehrtätigkeit sind Kenntnisse einer zweiten, eventuell einer dritten Landessprache unerlässlich. Aus diesem Grund wird ein beträchtlicher Teil der Mittel für die Sprachausbildung eingesetzt. Die Militärwissenschaftliche Abteilung der ETH übernimmt ebenfalls einen Teil der Weiterausbildung. In der Militärschule II werden die Schulkommandanten auf ihre künftige Tätigkeit vorbereitet.

Höhepunkt im Leben eines Instruktors ist eine Kommandierung ins Ausland, an eine fremde Militärschule. Er lernt dabei nicht nur die militärische Ausbildung in einer anderen Nation, sondern auch Land und Leute kennen. Jährlich werden 10 lange Aufenthalte (Dauer 8–14 Monate) und 50 kurze Auslandsaufenthalte bewilligt.

Zum Schluss möchten wir noch etwas erwähnen: Die Instruktion verlangt einen guten Schulsack für den Start. Es besteht die Möglichkeit, einen Beitrag für ein Studium an einer Hochschule oder an einem Technikum zu erhalten. Bedingung ist allerdings, dass man sich verpflichtet, nach dem Abschluss der Ausbildung der Instruktion beizutreten. Für Interessenten geben die Dienstabteilungen oder der Stab der Gruppe für Ausbildung alle gewünschten Auskünfte.

eine Übernahme kriegsnaher Verhältnisse und Belastungen in die Ausbildung. Eine geregelte, beamtenähnliche Arbeitszeit ist deshalb für den Instruktor, der in der Ausbildung tätig ist, nicht denkbar. Er macht ebenfalls die Bewegungen der auszubildenden Truppe mit. Das bedingt Abwesenheiten vom Arbeitsort und von der Familie. Zudem bildet der Instruktor total aus. Das heißt, er vermittelt technische Fertigkeiten, die Grundlagen der Führung und der Ausbildung. Er vermittelt aber auch das Dahinterliegende, den Wehrwillen: die Absicht also, sich verteidigen zu wollen, und die Sicherheit, sich verteidigen zu können. Der Beruf des Instruktors — und das ist der wesentliche Unterschied zu anderen Berufen — ist wie der des Soldaten ein totaler Beruf. Dieser Beruf hat demzufolge die Tendenz, die ganze Zeit und die vollen Fähigkeiten des Instruktors zu beanspruchen. Es ist erstaunlich und für viele befriedigend, dass der Instruktor im allgemeinen seine Tätigkeit auch als totale Aufgabe begreift.

Die intensive berufliche Beanspruchung führt zu einer Isolation, zu einer Einengung und Konzentration auf den Beruf. Diese Erscheinung ist zwar auch in anderen Berufen festzustellen. Bei der Instruktion aber werden alle hierarchischen Stufen von diesem Isolationsprozess erfasst; er beginnt relativ früh nach dem Eintritt in den Beruf. Zum Bereich «Beruf» gehört auch die nähere Arbeitsumgebung: die Vorgesetzten und gleichgestellten Mitarbeiter sowie die Untergebenen. Hier zeigt es sich, dass der Instruktor nicht nur durch die beruflichen Voraussetzungen zu einer gewissen Isolation geführt wird, sondern dass er selber einen Hang zum Individualismus besitzt. Er stützt sich ungern auf seine Berufskollegen ab, interner Gedanken- und Erfahrungsaustausch wird nicht übermäßig gepflegt. Immerhin stellt man fest, dass die jungen Instruktoren hier nach einer Lösung suchen, dass sie beginnen, im Team zu arbeiten.

Die Familie des Instruktors — als zweite Umweltkomponente — ist Bindeglied und Puffer zugleich. Sie ist das statische Element in seinem Leben, zugleich auch Verbindung zur nichtmilitärischen Außenwelt. Die starke berufliche Anspannung, die Abwesenheiten werden von ihr verarbeitet. Das kann allerdings nur geschehen, wenn die einzelnen Familienmitglieder, die Frau vor allem, einen grossen Grad an Selbständigkeit erreicht haben. Andererseits bedingt das natürlich auch, dass der Instruktor seiner Ehefrau jenen Grad an Selbständigkeit gewährt, die sie zur Lösung ihrer Aufgaben benötigt. Die Familie nimmt die Ereignisse der näheren Umgebung auf und bringt sie — bereits einmal verarbeitet — an den Instruktor heran. Die Familie vermittelt aber dem Instruktor auch jenen Grad an Ruhe und Häuslichkeit, die er zur Lösung der anspruchsvollen und hektischen Aufgabe benötigt. Wenn die Familie des Instruktors ihrer Aufgabe gerecht werden soll, so muss es für sie verheerend sein, wenn sie das Los des Vorstandes in zu starkem Mass tragen muss. Sie darf demzufolge nicht zu oft aus ihrer Umgebung herausgerissen werden; die Entwicklung der sie treffenden Ereignisse selber muss ruhig und planvoll verlaufen. Die Vorgesetzten des Instruktors haben darauf zu achten, dass sie durch langfristige Planung des Einsatzes der Instruktorenfamilie die Möglichkeit geben, sich auf einen längeren Zeitraum hin einzustellen.

Der Instruktor ist mit der Miliz verbunden. In der heutigen Situation muss man wohl sagen: auf Tod und Gedeih mit ihr verbunden. Er ist — besonders als Instruktionsoffizier — gezwungen, in der Miliz Karriere zu machen. Seine beruflich begründeten Interessen geraten damit zwangsläufig in Konflikt mit den Interessen des übrigen Milizkaders. Somit ist auch sein Verhalten begründet und begründbar: Was für den einen ein dreiwöchiger WK, ist für ihn bitterer beruflicher Ernst. Er weiß, was von diesem Einsatz abhängt. Er weiß aber auch, wieviel von seiner Karriere darüber hinaus noch auf politischem Weg erledigt wird. Nur zu gern übersehen seine Kritiker, dass sie sich in ihrem Berufsleben und um ihre berufliche Karriere genauso ernsthaft bemühen, wobei sie wenigstens die Chance haben, politischen Machenschaften mit einem Stellenwechsel ein Schnippchen zu schlagen. Und ihnen steht für die berufliche Bewährung nicht nur die kurze Zeit eines oder mehrerer Wiederholungskurse zu.

Instruktor und Umwelt

Von Robert Hasenböhler, lic. rer. pol., Stab GA



Robert Hasenböhler war einige Zeit als Primarlehrer tätig und studierte an der Universität Bern Betriebswirtschaft. Er arbeitet heute im Stab der Gruppe für Ausbildung als wissenschaftlicher Mitarbeiter. In der Sektion Instruktionspersonal betreut er insbesondere die langfristigen Projekte der Entlohnung und der Ausbildung.

Jeder Beruf verfügt über eine ihm eigene Umwelt. Die Wechselwirkungen zwischen Berufsträger und Umwelt sind ausserordentlich wichtig und müssen besonders bei der Einsatz-, der Karrieren- und der Schulungsplanung berücksichtigt werden. Der Instruktorenberuf zeichnet sich dadurch aus, dass die Wechselwirkungen zwischen Beruf und Umwelt sehr stark und einheitlich sind. Leider fehlt zurzeit noch eine eingehende Studie darüber. Der vorliegende Bericht kann somit nur der Versuch sein, die Probleme «Instruktur und Umwelt» grob zu erfassen.

Wer den Beruf des Instruktors gewählt hat, steht im Einflussbereich von vier Faktoren: beruflicher Tätigkeit, Familie, Milizheer und Öffentlichkeit. Dominierender Einflussfaktor ist der Beruf. Die Dominanz der beruflichen Anforderungen ist das Merkmal jeder anspruchsvollen Funktion; hierin unterscheidet sich der Instruktor nicht von anderen Berufsgruppen. Was überrascht, ist die Absoltheit der beruflichen Anforderungen. Die entsprechenden Bestimmungen über die Arbeitszeit sagen, dass sich die Arbeitszeit des Instruktors nach «den Bedürfnissen der Truppe» zu richten hat. Und wenn es Aufgabe des Instruktors ist, dem Wehrmann das richtige Verhalten vor dem Feind beizubringen, so bedingt das