

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 48 (1973)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Opinioni e azioni : cosa intraprendiamo per gli istruttori  
**Autor:** Bächtold, Enrico  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-703724>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.02.2025

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

Die Instruktoeren erhalten für ihre Tätigkeit einen Instruktoerenwagen (Opel oder Mercedes), den sie auch für private Fahrten benützen dürfen.

Nicht zu unterschätzen sind die Sozialleistungen des Bundes: die Militärversicherung, die Versicherungskasse und die Beamtenfürsorge. Der Instruktor ist kostenlos bei der Eidgenössischen Militärversicherung versichert. Diese Versicherung übernimmt alle Kosten, die dem Instruktor aus einer Krankheit oder einem Unfall entstehen. Dabei ist nicht massgebend, ob der Schaden durch berufliche Tätigkeit oder in der Freizeit entstanden ist. Die Eidgenössische Militärversicherung, die Eidgenössische Versicherungskasse sowie die Beamtenfürsorge, welche durch den Ab-

schluss zusätzlicher Versicherungen für besondere Fälle ausserhalb der Berufstätigkeit gegen bescheidene Prämien noch ergänzt werden können, garantieren dem Instruktor bzw. seiner Familie im Falle seiner Invalidierung oder seines vorzeitigen Ablebens eine maximale finanzielle Sicherheit.

Man darf zum Abschluss sicher feststellen, dass der Instruktor finanziell gut gestellt ist. Die soziale Absicherung ist hervorragend. Das ist auch richtig, übt der Instruktor doch einen Beruf aus, der nicht ohne Risiko ist. Es darf erwartet werden, dass sich auch in der Zukunft auf diesem Gebiet noch einiges tun wird, mit dem Ziel, dem Instruktor das zu geben, was er für die Lösung seiner anspruchsvollen Aufgabe verdient hat.

## Opinioni e azioni: cosa intraprendiamo per gli istruttori

Col Enrico Bächtold, capo della sezione del personale istruttore allo stato maggiore dell'aggruppamento dell'istruzione



Colonnello Enrico Bächtold  
Maturità a Neuchâtel e successivamente studi di organizzazione aziendale a Berna. Comandante di unità e corpi di truppa ticinesi. Istruttore di fanteria su diverse piazze d'armi, comandante della scuola granatieri e delle scuole tecniche per aiutanti. Periodo d'istruzione presso l'armata inglese. Dal 1962 al 1965 collaboratore alla sezione istruzione e dal 1971 capo della sezione del personale istruttore presso lo Stato maggiore dell'aggruppamento dell'istruzione.

Un sistema di attività di carattere socio-tecnico nel quale operano gli istruttori è condizionato da una serie di dati di fatto che sono identici a quelli che valgono per imprese che hanno dei fini commerciali, industriali o di prestazione di servizi.

Il corpo degli istruttori produce «istruzione», che è a sua volta un elemento della sicurezza nazionale. Per produrre, il collettivo citato necessita di tre tipi di elementi fondamentali e mezzi ausiliari:

- mezzi finanziari (crediti, liquidità),
- mezzi fisici (poligoni di tiro, sale di teoria, munizione, veicoli, carte topografiche, ecc.),
- mezzi personali.

Nel processo di «produzione» è evidente che subentra una modifica quantitativa e qualitativa dei mezzi di contribuzione. Il denaro viene consumato, le strutture con il passare del tempo non sono più adeguate alle esigenze e diventano difettose ed il personale invecchia. La facoltà di rinnovare con un ritmo regolare, armonioso e adeguato quanto è necessario, è determinante per garantire la sopravvivenza.

### Nel quadro delle responsabilità

della sezione del personale istruttore ci siamo chiesti in fin dei conti quale obbiettivo originale, etico vogliamo porre alla base del nostro operare onde poter svolgere coscienziosamente il compito assegnato. Senza ombra di dubbio per una sezione del personale la filosofia corretta è quella che dice: l'uomo sta al centro dell'impresa e tutto l'operare e tutti gli intendimenti sono in funzione di questo fulcro.

In un elemento direttivo bisogna saper distinguere due settori nei quali parallelamente bisogna operare:

- l'uno il settore-esercizio (oggi) si applica e si *amministra* quanto è già stato anteriormente deciso;
- l'altro il settore-rinnovo (domani) ci si sforza di perfezionare sostanzialmente quanto è già in esercizio e si crea quanto si ritiene opportuno nella prospettiva di adeguarsi alle esigenze del futuro.

Senza essere sconveniente e unicamente basandomi su situazioni settoriali concrete, oso esprimere l'opinione che per molto tempo, nell'ambito delle questioni del personale, ha avuto la preponderanza l'operare di carattere amministrativo-burocratico e che molto era teso a parare situazioni che si affacciavano di volta in volta in seno all'attività dispositiva o di corto respiro. È ovvio che l'operare reattivo non è il miglior modo per costruire in modo sistematico, anche perché gli impulsi scaturiscono da sequenze di problemi sia di dimensione che di sostanza molto variate. Ciò ovviamente non porta allo sviluppo di un'azione globale con nessi logici. In relazione con quanto esposto è facile immaginarsi che per anni ci si può muovere, malgrado che esistono direttive precise, in una cosiddetta «politica del personale» che rimane però sempre ad uno stato elementare o embrionale. Sono fermamente convinto che l'amministrazione del personale deve diventare più agile nel senso di una più ragionevole decentralizzazione (compiti dei servizi) e sveltirsi nel senso di una riduzione sensibile di un certo numero di aspetti prettamente burocratici non produttivi. D'altra parte invece, è urgente imperativo che una politica centrale del personale deve sempre di più delinearsi (compito dello stato maggiore, per il fatto che l'agire nel settore-rinnovo gli è molto più congeniale).

Partendo dal presupposto che non si fabbrica il futuro con l'amministrare, abbiamo definito i campi d'azione della sezione ed in seguito stabilito in quali settori deve svolgersi in primo luogo l'azione di ricerca e di rinnovo.

### La mancanza di personale

è il problema più scottante e perciò il più impegnativo e che attualmente deve stare al centro delle preoccupazioni di una sezione del personale. Nel nostro «sistema produttivo» abbiamo delle condizioni limite specifiche. In tutta la vita economica del paese il problema citato è presente (dall'agricoltura all'industria, fin su al settore terziario). Bisogna però rendersi conto che nella produzione «istruzione militare» siamo sottoposti a delle condizioni che troviamo difficilmente altrove: noi non possiamo assumere personale straniero, noi non possiamo fare né fusioni né associazioni, non possiamo diversificare o ridurre il programma di produzione nell'intento di risparmiare capacità lavorativa o di diminuire l'onere imposto alle maestranze. Noi non possiamo usufruire dei vantaggi offerti da una meccanizzazione o dall'automazione.

## **Gli istruttori**

che da diversi anni o da decenni sono impegnati nel servizio hanno continuamente sentito parlare di questa carenza di personale. Sono persuaso che in ben pochi rapporti tenuti da capi d'arma o di servizio non si abbia, sotto una forma o l'altra, accennato a questo problema. Tutte le misure singole o collettive che sono state escogitate durante numerosi anni, non hanno fatto altro che assicurare con sempre meno garanzia di successo il minimo indispensabile di personale istruttore onde far fronte agli obblighi imposti dalla — Tabella delle scuole — («programma di produzione») che anno per anno, con quasi fredda determinazione, impone un crescendo di giorni di servizio. Il Regolamento di servizio nella cifra 40 impone

## **la qualità della istruzione,**

è chiaro che in questo campo, malgrado la carenza di personale, non sono ammissibili delle concessioni. Succede dunque che un primo aspetto del «momento della verità» è quello che l'istruttore balza da un'attività all'altra senza sosta, senza respiro con il risultato che con l'andare del tempo ne soffre fisicamente e ne risente moralmente. Dal punto di vista della politica del personale noi assistiamo per riflesso alla difficoltà di attuare una politica giudiziosa d'impiego, perché nel più dei casi la pianificazione dispositiva prende il sopravvento su quella a media scadenza. — È indiscutibile che alla base delle nostre preoccupazioni ci sia il problema chiave del reclutamento del personale. — Partendo dal presupposto che tutto quanto è stato fatto finora è lodevole ma non atto a dare la soluzione, ci siamo imposti di concepire un'azione che pomposamente potrebbe essere denominata

## **«strategia per il rafforzamento del corpo degli istruttori».**

Attualmente la sezione del personale lavora appunto in stretta collaborazione con enti e persone specializzate nel campo delle relazioni sociali, onde procedere ad uno studio atto a darci delle indicazioni utili al fine di procedere ad una mobilitazione di mezzi e ad escogitare misure e metodi tendenti a definire una politica d'azione secondo i dettami più moderni nel campo della propaganda. Ci proponiamo nel corso del 1973 di passare ad un livello di azioni tattiche nel senso che si procederà nel settore dell'informazione con azioni combinate, al momento opportuno, con i mezzi propizi all'indirizzo di un pubblico scelto secondo criteri selettivi. Abbiamo inoltre l'intenzione di perfezionare, con corsi speciali della durata di un giorno, le conoscenze dei nostri comandanti di scuola nel campo delle tecniche moderne di assunzione di personale.

L'importanza di avere a disposizione del materiale di propaganda con alto contenuto informativo ci ha indotti, con la collaborazione di un gruppo di lavoro, a procedere alla edizione di un nuovo opuscolo illustrato che tratta la professione dell'istruttore. Diversi annessi potranno orientare debitamente coloro che desiderano avere informazioni dettagliate. Daremo particolare importanza alla rete distributiva del materiale menzionato. — L'altra conseguenza negativa della situazione «mancanza-personale + programma di produzione imposto», è quella che noi arrischiamo di cadere nel gravissimo errore di mettere

## **le esigenze di esercizio**

in avanguardia e di trascurare o subordinare le esigenze del mercato delle conoscenze. Noi siamo responsabili che i nostri istruttori siano in grado di aumentare costantemente il loro patrimonio di conoscenze. Noi riteniamo assolutamente indispensabile e doveroso nei confronti dei nostri collaboratori intraprendere con ferma determinazione un piano d'istruzione base da attuarsi in un numero limitato di anni, di istruzione permanente che si estenda per tutta la durata della vita professionale e di dare occasione (tempo e crediti) per permettere ad ognuno di arricchire il sapere a seconda delle inclinazioni personali. Noi oggi-giorno spendiamo cifre ragguardevoli per l'istruzione dei nostri istruttori, però bisogna ammettere sinceramente che questo diritto

all'istruzione è generalizzato solo in parte (relativamente pochi eletti usufruiscono dei crediti stanziati per l'istruzione permanente). Inoltre quanto si fa è in sostanza ancora troppo specifico (l'istruzione prettamente di carattere militare è troppo pronunciata, ciò va a discapito di un aggiornamento delle conoscenze che dovrebbe estendersi negli altri campi: metodi di pianificazione, metodi di analisi di problema, cognizioni di statistica, ecc.).

## **Conoscenze di carattere**

plurilaterale sono oggi-giorno assolutamente necessarie onde essere in grado, come maestro militare, di affrontare problemi e situazioni che la vita professionale in seno ad un'armata di milizia pone. — In considerazione del fatto che per gli ufficiali istruttori già esiste la scuola militare di Zurigo, abbiamo ritenuto giudizioso iniziare i lavori per la creazione di una scuola per sottufficiali istruttori che avrà presumibilmente la durata di un anno (o due semestri). Sarà operante a partire dal 1975. Per questo scopo è stato lanciato un progetto, definiti gli obiettivi da raggiungere e preparato l'istrumentario organizzativo confacente. Questi lavori si svolgono in stretta collaborazione con l'Istituto di pedagogia economica dell'università di San Gallo. Ci ripromettiamo di offrire ai nostri sottufficiali istruttori un corso d'istruzione che potrebbe essere nel nostro paese da considerare, sotto tutti gli aspetti, all'avanguardia nel campo dell'istruzione per adulti. Nel 1974, basandoci sulle esperienze acquisite, in particolare per quanto riguarda i procedimenti d'azione, s'inizieranno i lavori per ristrutturare integralmente l'istruzione degli ufficiali istruttori. È plausibile pensare che nel 1977, al più tardi, il corpo degli istruttori avrà a disposizione dei piani e dei programmi d'istruzione base e permanente di ragguardevole validità. — Nel settore della politica di retribuzione si svolgono dei lavori tendenti a meglio valorizzare le capacità,

## **le inclinazioni e la formazione dei singoli.**

Si tratta in primo luogo di rendersi conto se la contropartita monetaria da parte del datore di lavoro è effettivamente in armonia con il valore della prestazione o, se in caso contrario, quali correzioni, in che modo ed in quale misura, devono essere apportate. I lavori di analisi che vengono attuati in collaborazione con un istituto del politecnico federale di Zurigo assumono una particolare importanza per il fatto che ci permettono di scrutare in profondità in numerosi settori della nostra organizzazione del lavoro e sono in grado di fornirci preziose suggestioni che ci permetteranno di dare una maggiore trasparenza in questioni che vanno dalle norme per la redazione di quaderni degli obblighi, alla creazione di elenchi di funzioni, alla definizione di profili di esigenze, fino alla possibilità di stabilire in futuro una vera e propria pianificazione della carriera in seno al corpo degli istruttori.

Un altro aspetto di somma importanza è quello del diritto d'inoltrare delle proposte per il miglioramento sia dei metodi, che l'organizzazione o quanto riguarda miglie di carattere tecnico. Finora, forse speculando un po' sulla etica professionale, tante proposte formulate da istruttori venivano inoltrate per la via usuale dei rapporti di scuola o di corso. Questo modo di fare mette l'anonimato sulle idee espresse da una singola persona, e non comporta sovente nemmeno una espressione di stima e mai l'elargizione di un premio. Delle direttive specifiche per gli istruttori saranno emanate nei primi mesi del 1973, si avrà così a disposizione un istrumento efficiente di motivazione.

## **Il sistema attuale di qualificazione del personale**

subirà delle modifiche fondamentali onde poter, attraverso l'espressione scritta e non con il freddo linguaggio delle cifre (1—5), delineare in modo più conveniente e convincente l'apprezzamento nei confronti di una persona.

I problemi che riguardano il personale sono in un certo senso affascinanti per la loro varietà ed impegnativi per la loro estrema serietà, meritano di essere trattati con profonda accuratezza.

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 formularlo 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 Werbebroschüre, 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 Karriereplanung 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 Prämiensystem 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 in 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