

**Zeitschrift:** Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen

**Herausgeber:** Schweizerischer Fourierverband

**Band:** 64 (1991)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Armeereform : von Oswald zu Schoch

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-519659>

### **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:** 18.04.2026

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

## Armee reform: Von Oswald zu Schoch

---

*Die Herbststürme, die über das Eidgenössische Militärdepartement hinweggefegt sind, haben sich gelegt. Aber neue Turbulenzen kündigen sich am Horizont an. Der sicherheitspolitische Bericht des Bundesrates, unter der Federführung des Chefs EMD entstanden, wird schon bald zur parlamentarischen Debatte freigegeben. Dass er kontrovers ist, hat man bei seiner Veröffentlichung gespürt; die Gelegenheit ist also günstig . . . Während überdies dem Verteidigungsminister unter dem Druck der Ereignisse ein Umbau seines Hauses aufoktroiert wurde, läuft seine Belegschaft auf Hochtouren; denn das Projekt «Armee '95» befindet sich in voller Ausarbeitung. Dieses weist zwei Hauptkomponenten auf: erstens die strukturelle Reorganisation des Heeres, das heisst die Redimensionierung und Neugliederung der Streitkräfte samt Zuteilung der Mittel und Umschreibung ihrer Aufgaben; zweitens die Reform der wehrrechtlichen Basis und deren Auswirkung auf Dienstpflicht, Dienstleistung und Ausbildung.*

### Die Kommission Schoch

Kurz vor Jahresende 1990 präsentierte eine vom Ausbildungschef bestellte Studiengruppe die Ergebnisse ihrer Arbeit. Trotz der Brisanz des behandelten Stoffes und der Unkonventionalität zahlreicher Lösungsvorschläge fand das Elaborat in den Medien nur kurz Beachtung. Man beschränkte sich im wesentlichen auf die beiden Aussagen «Allgemeine Dienstpflicht statt allgemeine Wehrpflicht» und «Abschaffung der Militärjustiz».

Die Kommission selber stellte eine bunte Mischung aus jung und alt, Mann und Frau, Militärs und Nichtmilitärs, Fachleuten und Laien dar. Als Gegenpol zum ständerätlichen Präsidenten im Majorsgrad fungierte eine Nationalrätin und engagierte Armeegegnerin als Vizepräsidentin. Für pluralistische Vielfalt war also gesorgt, und das Produkt darf für sich in Anspruch nehmen, dass es keine technokratische Expertise darstellt, sondern durchaus volksnahe Gedankengänge und Meinungsäusserungen wiedergibt. Das macht die vorgelegte Arbeit zwar politisch akzeptabler, dürfte die sachliche Umsetzung und Konkretisierung aber erschweren.

### Der Auftrag

Es ging darum, «die zur Armee geäusserte Kritik zu sichten und zu beurteilen und Reformvorschläge zu erarbeiten». Allein schon die Aufarbeitung des im Zusammenhang mit der Armeeabschaffungsinitiative angefallenen Schrifttums muss eine Sisyphusarbeit gewesen sein. Dazu kamen rund 750 von Privaten und Gruppierungen eingegebene Stellungnahmen. Die Arbeitsgruppe konnte also von einer breit ange-

legten Vernehmlassung ausgehen. Die Schwierigkeit bestand vor allem in der Gewichtung dieser Stimmenvielfalt. Vieles war gefühlsmässig eingefärbt oder gar irrational. Es galt, den Kern einer jeden Äusserung freizulegen. Dazu kamen Erwartungs- und Zeitdruck, was sich erfahrungsgemäss negativ auf die Reife eines Produkts auswirkt.

### Reformitis?

Bereits die «Oswald-Reform» des Jahres 1970 war die Folge eines geistigen Umbruchs – der «68er Revolte». Das an Gedanken und Vorschlägen umfangreiche Dossier war eindrucksvoll, das praktische Ergebnis aber ernüchternd. Ein im Jahre 1974 veröffentlichter Rechenschaftsbericht führt zum Beispiel aus: «Einem guten Teil unserer Offiziere – es betrifft die Offiziere aller Stufen – ist weitgehend der Mut abhanden gekommen, auch präzise Vorschriften durchzusetzen. Die Tatsache, dass es nicht möglich ist, in unserer Armee Veränderungen rascher aufzufangen, muss nachdenklich stimmen».

Die Hauptanliegen von damals, Verbesserung des Informationswesens, Stärkung des Instruktionkorps und Modernisierung der Führungs- und Lehrmethoden, sind bis heute Schwachstellen geblieben. Und «bei der Bereitstellung der notwendigen Ausbildungsplätze stossen wir immer mehr auf praktisch unüberwindbare Hindernisse», sagt der Rechenschaftsbericht '74. Was hat sich geändert? Darum erscheinen viele Postulate von damals heute wieder; neue und interessante sind allerdings hinzugekommen. Aber gibt es auch einen politischen Willen, um sie zu verwirklichen?

## Zur Wehrverfassung

Hauptempfehlung an den Bundesrat ist die Prüfung eines Gesamtkonzepts der Gemeinschaftsdienste. Dieser müsste aus drei Komponenten bestehen: Der Armee, dem Zivilschutz sowie einem zivilen Sozial- und Hilfsdienst. Das System sei im Milizprinzip und der allgemeinen Dienstpflicht zu verankern (anstelle der allgemeinen Wehrpflicht). Damit liegt man im Trend; denn von verschiedener Seite, so auch der Schweizerischen Offiziersgesellschaft, sind ähnliche Vorschläge eingebracht worden. Der Vorteil dieser Lösung ist offenkundig: Sie erfüllt nicht nur die Bedürfnisse nationaler Selbstbehauptung, sondern dient auch dem Schutz der Bevölkerung sowohl bei individuellen Notlagen wie auch bei Katastrophen. Auf dieser Basis sollte in dieser Kardinalfrage ein Kompromiss möglich sein.

Dass bei einem so breit abgestützten Konzept auf ein Dienstleistungsobligatorium für Frauen verzichtet werden soll, ist indessen schwer zu verstehen. Den Verzicht mit noch bestehenden Benachteiligungen der Frauen in einzelnen Belangen zu begründen, ist nicht haltbar. Es geht doch um ein staatspolitisches Prinzip. In einem Staat, der um seiner Bürger und Bürgerinnen willen besteht, sollten diese auch von ihrer Zeit, ihrer Energie und ihrem Können etwas an die Gemeinschaft abzugeben bereit sein. Steuern gibt es schliesslich auch in Diktaturen.

Mit der vorgeschlagenen Lösung wäre auch das Militärdienstverweigererproblem bewältigt. Allerdings müsste trotz Wahlfreiheit die Sicherstellung der Armee- und Zivilschutzbestände durch eine Prioritätenregelung gewährleistet sein. Ob sich eine Übergangslösung für Militärdienstverweigerer aufdrängt – wie die Kommission es sieht –, bleibe dahingestellt. Reaktionen von Dienstverweigererorganisationen sind noch nicht laut geworden.

### Werte der Heimat

Ich begreife unter dem Begriff Erziehung zum Staatsbürger nicht etwa die Disziplinen des staatsbürgerlichen Unterrichts, geschweige gar den Versuch einer Erziehung zum politischen Wesen. Ich verstehe darunter das Heranziehen zu den Werten der Heimat und der Wunsch, aus eigener Kraft diese Werte zu mehren.

*Div Edgar Schumacher, 1897 – 1967*

Dagegen ist der Grundsatz der Gleichwertigkeit der Dienste von Bedeutung, nicht zuletzt aus psychologischen Gründen. Wichtige Konsequenz ist die Gleichheit von Qualität der Dienstleistung und Dauer, von Entschädigungs- und Versicherungsregelung sowie das Kaderobligatorium bei Eignung und Bedarf. Konkrete Vorstellungen über die Ausgestaltung eines Sozial- und Hilfsdienstes entwickelt der Bericht zwar nicht, aber er müsse, so der Kommissionspräsident mündlich, mindestens ebenso anforderungsreich sein wie der Militärdienst. Dafür wird eine einheitliche Gesamtdienstdauer von 300 Tagen vorgeschlagen. Das wäre ein Richtwert, der aber erst noch aus der Analyse der Aufgaben und Ausbildungsbedürfnisse definitiv abgeleitet werden müsste.

### Führungsstrukturen

Die Kommission geht vor allem zwei Fragen nach: Ist die Führung neu zu strukturieren und ist der Führungsstil noch zeitgemäss? Dass das EMD zu reorganisieren sei, ist (zu) spät, dafür schlagartig sichtbar geworden. Inzwischen ist die Verwaltungsreform eingeleitet. Die Kommission visiert aber auch die Führungsorganisation an der Armeespitze an. In der Praxis werden EMD und Armeeführung oft verwechselt. Letztere ist tatsächlich von aussen nicht deutlich auszumachen; ist sie wirklich «kollektiv», wie die Arbeitsgruppe meint? Gerade anlässlich der Debatte des PUK-EMD-Berichtes ist deutlich geworden, dass sie es nicht ist. Oberster Befehlshaber der Armee im Frieden ist der Bundesrat, vertreten durch den Chef EMD. Aber es ist einzuräumen, dass Willensbildung und Entschlussfassung an der Armeespitze auf differenzierte und komplizierte Weise zustande kommen und nach Vereinfachung und vermehrter Transparenz rufen. Funktion und Bedeutung des «Leitungsstabes» und der «Kommission für militärische Landesverteidigung, KML», beides Führungsorgane des Chefs EMD, sind nach aussen nicht klar.

Die drei vorgeschlagenen Änderungsvarianten weisen ihrerseits Nachteile auf: Stärkung der Stellung des Ausbildungschefs im Normalfall – Gewichtverschiebung zum Generalstabschef bei erhöhter Spannung kompliziert die heutigen Verhältnisse noch mehr; ein Chef Armeeführung in Friedenszeiten, also ein «Friedensgeneral», wäre eine klare und überzeugende Alternative, ist politisch aber kaum durchsetzbar; auch die

abgeschwächte Form eines Staatssekretärs für die Armee, eine Position zwischen zwei Mühlsteinen, wäre wohl kein echter Fortschritt. Die nächstliegende Lösung, Verstärkung des persönlichen Führungseinflusses durch den Chef EMD, wäre wohl auch gut; setzt aber längeres Verweilen im Amt voraus.

### **Der Führungsstil**

Der Führungsstil soll nach Auffassung der Kommission im Zentrum der Armee reform stehen. Dringlich sei, einen aufgabenbezogenen und rahmenbedingungsgerechten Führungsstil zu entwickeln und durchzusetzen. Diesem Stilverständnis – Respekt vor der Einzelpersönlichkeit, Förderung der Eigenverantwortung, weniger imperative als kommunikative Einflussnahme, Vertrauen schaffend, Initiative weckend, Leistung fördernd – darf voll zugestimmt werden. Zweifel mögen aufkommen, ob der junge Wehrmann überhaupt reif genug ist, diesem anspruchsvollen Führungsstil gerecht zu werden, ihn nicht gar zu missbrauchen. Leider fehlen in diesem Zusammenhang Ausführungen über ein zeitgemässes Erziehungsverständnis. Denn im Gegensatz zur funktionalen Finalität der Ausbildung ist Erziehung auf das Verhalten des Individuums gerichtet. Wie soll sich der heutige Wehrmann gegenüber seinem Auftrag, seinem Umfeld in Extremlagen, die ja sein Normalfall sind, verhalten? Es ist schwieriger geworden, in einer permissiven und pluralistischen Gesellschaft unerschrockene Kämpfer und beherzte Helfer heranzubilden.

Immerhin bejaht die Kommission Leistungsförderung, Leistungskontrolle und Disziplin. Und sie postuliert die Anpassung der Kaderaus- bildung an diese Vorgaben, verlangt sogar die Errichtung eines «zentralen Schulungszentrums für die Führungsausbildung» und möchte auch vermehrt zivile Lehrkräfte und Ausbildungs- institute in den Lehrbetrieb einbeziehen.

### **Ausbildung**

Der These «mehr Mittel für die Ausbildung und dafür weniger für die Rüstung einzusetzen» kann nicht zugestimmt werden. Denn eine solche Alternative ist unhaltbar. Der Rüstungsbedarf ergibt sich aus dem Armeeauftrag und den allgemeinen technischen und internationalen Standards, der Ausbildungsaufwand wird durch die Forderung nach Kriegs- beziehungsweise Einsatz-tauglichkeit bestimmt.

Die mit dem Milizsystem verbundene Problematik «Lehrlinge bilden Lehrlinge aus» muss tatsächlich abgebaut werden. Sie ist weitgehend schuld an verbreiteter Demotivation und Frustration junger Wehrmänner. Der Empfehlung, die Zahl der Instruktoren massiv anzuheben, ist zuzustimmen – ein Postulat, das schon seit Jahrzehnten ansteht. Fragwürdig scheint dagegen der Vorschlag, ein «Korps von Milizausbildnern» aufzubauen; damit würde die Akquisition von Berufsinstruktoren nur erschwert und ihre Lehrautorität geschwächt.

Der bestechenden Idee, die Grundausbildung durch professionelle Ausbilder, die Verbandsausbildung durch abverdienende Milizkader besorgen zu lassen, stehen folgende Bedenken entgegen: Milizkader bedürfen genügend langer Angewöhnungs- und Erfahrungszeit (training on the job). In der Grundausbildungsperiode lernen sie ein Kollektiv psychologisch und gruppendynamisch richtig zu führen, dazu die didaktisch-methodischen Fähigkeiten, die sie später im Wiederholungskurs brauchen. Das typische Milizprinzip «Lehrlinge bilden Lehrlinge aus» ist an sich nicht abwegig. Es funktioniert aber nur dann, wenn es ein genügendes und tüchtiges Lehrpersonal im Rücken hat. Das war bis heute selten der Fall!

### **Einzelfragen**

Die Einführung eines Ombudsmannes, etwa nach schwedischem oder bundesdeutschem Muster, drängt sich auf. Diese Massnahme wirkt akzeptanzfördernd.

Die Fehde auf dem alten Nebenkriegsschauplatz «Militärjustiz» sollte ebenfalls aus Gründen besserer Sozialverträglichkeit begraben werden. Allerdings kommt – per Saldo – der delinquierende Wehrmann vor einem kantonalen Strafgericht eher weniger gut weg als vor dem Militärtribunal. Es handelt sich also um eine klar politische Konzession. Ist einmal die Dienstverweigererfrage gelöst, würde sie wohl obsolet.

Dass die Kommission Stimmen, die die Abschaffung der obligatorischen ausserdienstlichen Schiesspflicht wünschen, das Ohr lieh, ist schwer verständlich. Die Handhabung der persönlichen Waffe und die Schiessfertigkeit unserer jungen Wehrmänner ist durchaus nicht über jeden Zweifel erhaben. Das ausserdienstliche Schiessen ist also unerlässliche Dienstvorberei-

tung. Es soll überdies ermöglichen, im Wiederholungskurs rasch auf gefechtsmässiges Schiessen überzugehen.

#### **Fazit**

Die «Oswald-Reform» war trotz ihrer sorgfältigen, tiefeschürfenden Analysen und der Zeit vorseilenden Erkenntnisse nicht erfolgreich, weil der politische Wille zur Durchsetzung fehlte. Zudem verweigerte sich das Gros der Offiziere

den Neuerungen. Ob dem eher populistischen Reformbündel der Schoch'schen Arbeitsgruppe mehr Erfolg beschieden sein wird, wird stark vom allgemeinen sicherheitspolitischen Klima abhängen. Immerhin ist positiv zu vermerken, dass sich der Kommissionspräsident persönlich verbürgt, sich gegenüber den Behörden für die Realisierung stark zu machen. Das sind neue politische Töne!

*Aus dem «Wochenbericht der Bank Julius Bär»*

## **17. Internationale Waffebörse Luzern**

---

*Unter dem Patronat von Stadt und Kanton Luzern findet vom 12.–14. April 1991 in der Allmendhalle Luzern die 17. INTERNATIONALE WAFFENBÖRSE statt. Rund 90 Aussteller aus dem In- und Ausland nehmen daran teil, und es werden über 10'000 Besucher erwartet.*

Zum Anlass der 700-Jahr-Feier der Eidgenossenschaft zeigen wir dieses Jahr im Rahmen der Waffebörse als Sonderschau einen kleinen Querschnitt aus der Sammlung E.G. Diese private Sammlung mit heute 2'000 Exponaten wurde im Laufe der letzten 25 Jahre aufgebaut. Sie umfasst den zeitlichen Rahmen von 1867 bis heute und befasst sich ausschliesslich mit eidgenössischen Ordonnanzwaffen sowie den dazugehörigen Versuchen, Prototypen und Vorlademodellen, sowie Waffenzubehör, Munition, Militärphilatelie und Literatur. Die grösstenteils einem breiten Publikum erstmals gezeigten Exemplare aus dem Bereich seltene Ordonnanzwaffen, Versuche, und Prototypen vermögen wie kaum eine andere Sammlung dem kundigen Betrachter einen Einblick in die Entwicklungsgeschichte der schweizerischen Hand- und Faustfeuerwaffen zu vermitteln.

Ebenfalls präsent an der 17. INTERNATIONALEN WAFFENBÖRSE ist der Verein der Freunde der Fliegerabwehrtruppen sowie der Verein der Freunde des Museums der Schweizerischen Fliegertruppen. An diesem Informationsstand zur Werbung für das Flabmuseum Emmen und das Fliegermuseum Dübendorf werden u.a. eine Flablenkwaffe aus der Entwicklungszeit der 50er Jahre, einige Rohrwaffen aus Museumsgut sowie alte Flugzeugwaffen gezeigt.

Auch dieses Jahr wird jeder Besucher wieder die Möglichkeit haben, sich unter fachmännischer Anleitung im Armbrust- und Pfeilbogen-Schiessen zu messen.

Die INTERNATIONALE WAFFENBÖRSE LUZERN – interessanter und vielversprechender Treffpunkt für Waffenliebhaber, Sammler und Jäger – ist mit privaten und öffentlichen Verkehrsmitteln leicht erreichbar (mit PW Autobahnausfahrt Allmend von allen Richtungen, mit der Bahn HB Luzern und Buslinie Nr. 5 bis Allmendhalle). Parkplätze sind genügend vorhanden.

\*

#### *Öffnungszeiten:*

*Freitag/Samstag, 10.00 bis 18.00 Uhr*

*Sonntag, 10.00 bis 17.00 Uhr.*

#### *Auskunft und Organisation:*

*ZT Fachmessen AG, Luzern und Zürich,*

*Postfach 343, 8026 Zürich, Tel. 01 / 242 95 71.*

Beachten Sie das ganzseitige Inserat auf der 4. Umschlagseite.