

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 137 (1971)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Militärische Reform : Auflösung oder Aufbau?

**Autor:** Oswald, Heinrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-46674>

### **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:** 04.04.2026

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

## Militärische Reform: Auflösung oder Aufbau?

Oberstlt Heinrich Oswald

Die große Mehrzahl der Schweizer ist gleichzeitig Bürger und Milizsoldat. Wir Schweizer erleben also das Heer als «unsere Armee». So ist es ganz natürlich, daß die Armee einer der Brennpunkte des allgemeinen Interesses ist und bleibt. Die militärischen Probleme unserer Gesamtverteidigung werden daher – sicher zum Vorteil der Armee – nicht nur von der Führungsspitze studiert und gelöst, sondern auch durch die Träger der Armee, also durch die Bürger, aus der Perspektive des zivilen Lebens diskutiert. Diese ständige Diskussion ist ein Lebensnerv unseres Milizheeres, der Begegnungsort zweier aufeinander bezogener und aufeinander angewiesener Bereiche unserer Nation. Sie betrifft wohl aus naheliegenden Gründen zunächst ganz allgemein die Formen des militärischen Lebens, besonders wenn sich diese von den zivilen Formen unterscheiden. Sie zielt aber zutiefst doch auf das Kriegsgenügen des einzelnen und der Armee als Ganzes hin. Nicht zuletzt aber erschließt sie dem Militär eine Fülle ziviler Erfahrungen, die für die Armee ebenso fruchtbar sein können wie die militärischen Erfahrungen für das zivile Leben. So ist es natürlich, daß alles, was in der täglichen Umgebung durch Frage, Kritik oder Bestätigung zur Neubesinnung führt, auch im militärischen Bereich überdacht sein will. Dies betrifft heute, im Zeitalter der arbeitsteiligen Gesellschaft, besonders die Ordnung der zwischenmenschlichen Beziehungen und den Führungsstil.

Während im zivilen Bereich der Wandel von der hierarchischen Struktur zum funktionalen Ordnungs- und Führungsprinzip eher mit natürlicher Selbstverständlichkeit vor sich geht, hemmen bestimmte Leitbilder der Vergangenheit die gleiche Entwicklung in der Armee. Vielerorts herrscht die irrümliche Auffassung vor, daß die Armee aus ihrer Zweckbestimmung heraus eine Organisation «sui generis» sei, welche ausschließlich ihren eigenen Spielregeln folgen müsse. Wie verhängnisvoll es sich – bei aller Rücksicht auf eine gewisse Eigengesetzlichkeit – auswirken kann, einen Bereich gegenüber den Entwicklungen der Umwelt abschirmen zu wollen, haben die Vorgänge in der Kirche und an den Universitäten gezeigt. So steht auch die Armee im Spannungsfeld zwischen Neuerungsstreben und Beharrungskraft.

Diese Problematik ist so alt wie die Armee selbst. Immer, wenn die Umwelt durch den Fortschritt der Technik sowie die Entwicklung der sozialen Verhältnisse und damit der Sitte einen bestimmten Stand erreicht hatte, ist in unserer Armee sinnvoll nachgezogen worden. Die Anstrengungen von General Wille und General Guisan – um nur zwei entscheidende Reformer zu nennen – beweisen dies zur Genüge.

Indessen ist es nur natürlich, daß dieser Wandel von den daran Beteiligten unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet wird, je nach Erfahrung, Alter und Temperament. Es hieße die menschliche Natur verkennen, von dem, welcher den Aktivdienst und die Jahre der geistigen und physischen Igelstellung noch in sich spürt, die gleiche Einstellung zu militärischen Reformen zu erwarten wie von jenem, der in eine Zeit hineingeboren ist, welche sowohl zur Vergangenheit wie zur Autorität in einem andern Verhältnis steht. So sieht sich diese Generation aus einem neuen, funktionalen Bewußtsein heraus zivilen und militärischen Vorgesetzten gegenüber nicht mehr veranlaßt, die Hand geistig oder physisch an die Hosennaht zu legen. Wiewohl

sich ein der älteren Generation beinahe «salopp» erscheinender Umgangston durchsetzt, hat der Wille zur Leistung keineswegs abgenommen, und die Leistung wird da, wo konsequent gefordert, vollumfänglich erbracht. So geben nicht der Gewaltsmarsch, das Kampieren über der Waldgrenze oder andere Strapazen Anlaß zu Kritik, sondern jener Dienstbetrieb, dessen Zweckmäßigkeit angezweifelt wird, und jene überlebten Formen, denen heute beim besten Willen kein Sinn mehr abzugewinnen ist.

Deshalb gilt es, den Leistungswillen zu aktivieren, neue Ziele zu setzen und in der Ausbildung an Stelle von weniger Wichtigem das *Wichtigere* intensiv zu betreiben. Indem die Form künftighin nicht mehr um ihrer selbst willen zu üben ist, wird vor allem in den Schulen Zeit gewonnen. Damit kann der Ausbildungsstoff neu gewichtet werden zugunsten dessen, was uns wirklich der Kriegsbereitschaft näher bringt.

In einer Zeit, wo Arbeitsökonomie die Voraussetzung jeder erfolgreichen wirtschaftlichen Tätigkeit bildet, vermittelt ein unrationeller und methodisch überholter Dienstbetrieb dem die Rendite nach zivilen Maßstäben messenden Wehrmann ein Gefühl der Nutzlosigkeit. Hier gilt es, jene *permanenten Anlagen* zu schaffen, welche tatsächlich erlauben, das *Wichtigere* zu tun. Es darf nicht mehr vorkommen, daß wertvolle Ausbildungszeit mit Rüsten und Abbrechen der Übungsanlagen vertan und für den Wiederholungskurs von neuem rekognosziert wird, was für frühere Kurse bereits einmal abgeklärt wurde und somit für jeden künftigen Gebrauch vorhanden sein sollte.

Das Postulat von Anlagen, welche eine Ausbildung unter kriegsähnlichen Umständen ermöglichen, ist freilich nicht ohne erheblichen Aufwand zu verwirklichen. Die Investition in die Ausbildung muß aber als mindestens so wichtig erkannt werden wie die Aufwendungen für die Rüstung. Wenn das nicht geschieht, droht eine gefährliche Diskrepanz zwischen der Qualität der Bewaffnung und der Qualität der Ausbildung einzutreten, was einer nicht gutzumachenden Schädigung der Glaubwürdigkeit und der Schlagkraft unserer Armee gleichkäme. Hier wird das Parlament vor der Aufgabe stehen, die notwendigen Konsequenzen zu ziehen, soll nicht die militärische Ausbildung zufolge mangelnder oder unzureichender Übungsplätze ein Versuch mit untauglichen Mitteln sein.

Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg jeder Reform im militärischen wie im zivilen Bereich bleibt jedoch das qualitative und quantitative Genügen der *Ausbildner*. Die vom Ausbildungschef mit der Ausarbeitung entsprechender Vorschläge beauftragte Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung hat deshalb eine Neuordnung (Instruktorenstatut) für das *Instruktionskorps* empfohlen. Damit soll der Beruf des militärischen Lehrers in jeder Beziehung das werden, was er im Leben der Nation zu sein verdient. Diese Frage betrachtet deshalb die Kommission als *das* zentrale Problem der Reform. Aber auch in der Ausbildung der *Milizkader* ist von den Erkenntnissen der zivilen Welt Nutzen zu ziehen, wie sie dort in der Schulung von Menschenführung, Organisationslehre, Arbeitspsychologie usw. verwirklicht worden sind. Damit kann und soll die Armee wieder als Schule der Führung die beispielgebende Position einnehmen, welche ihr ihrem Wesen und ihrer Anlage gemäß zusteht.

Um aber im Ausbildungswesen eine immerwährende Selbsterneuerung sicherzustellen, empfiehlt die Kommission bewußt nicht eine «Verjüngung» – welche bekanntlich immer anzeigt, daß etwas nicht rechtzeitig erfolgt ist! –, sondern die *Jungerhaltung* des Kadern. Diese ist einerseits durch Herabsetzung der Beförderungsalter und andererseits durch Festlegung eines tieferen Höchstalters für Kommandanten beziehungsweise einer früheren

Pensionierung der Instruktoressen zu realisieren. Damit wird auch vermieden, daß sich Führer und Geführte altersmäßig auseinanderleben.

Schließlich hieße es die menschliche Natur verkennen, sollte es damit sein Bewenden haben. Befriedigende Ausbildungsergebnisse werden nur erreicht, wenn der Auszubildende mit einer gewissen Einsicht dem Unterricht folgt. Und gut kann das Resultat nur dann sein, wenn der Wehrmann seinen Dienst *freudig* verrichtet. Sicher läßt sich kein Gegner von einer Armee beeindrucken, deren Soldaten wohl begeistert sind, jedoch weder zu schießen verstehen noch marschtüchtig sind. Ebenso wenig glaubhaft wirkt indessen der zwar fachtechnisch gut ausgebildete Kämpfer, welcher aber der Organisation, in die er eingereiht ist, fremd gegenübersteht und deren Formen und Verhaltensweisen er vielfach als unzeitgemäß empfindet. Deshalb dürfen ziviles und militärisches Brauchtum keinesfalls über das durch ihre Zweckbestimmung erforderliche Maß hinaus auseinanderklaffen, besonders nicht in einer Armee, welche aus «Bürgern im Wehrkleid» besteht. Je höher der Technisierungsgrad der Waffengattung und je mehr auch der Infanterist durch die Wandlung der Gefechtstechnik zum auf sich selbst gestellten Einzelkämpfer wird, desto mehr gleicht der militärische Dienstbetrieb der Zusammenarbeit in entsprechenden zivilen Organisationen, übrigens durchaus zum Vorteil der Sache. Statt sich aber des Vorteils bewußt zu werden und optimalen Nutzen aus den entsprechenden zivilen Kenntnissen der Wehrpflichtigen zu ziehen, wird manchenorts zu Unrecht beklagt, die Genietruppe zum Beispiel gleiche einem Bauunternehmen, die Luftwaffe einer Fluggesellschaft, die Artillerie einer Technikergruppe und die Infanterie drohe zu einem losen Verband von Individualisten zu werden.

Damit aber die Entwicklung, welche das technische Zeitalter überhaupt erst möglich gemacht hat, im Führungs- und Arbeitsstil des modernen militärischen Dienstbetriebes Ausdruck erhalten kann, müssen die Instruktoressen und Milizkader den mit dieser Entwicklung einhergehenden Mentalitätswandel nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern auch die Konsequenzen daraus ziehen. So darf das «Soldatische» nicht länger vornehmlich in strammer Form um der Form willen erblickt werden, sondern in einer *exakten Erfüllung der Aufgabe* und in *untadeligem Benehmen*. Was für einen anständigen Bürger selbstverständlich ist, darf dem Soldaten mit Fug und Recht zur Pflicht gemacht werden. Verstöße gegen das gute Benehmen bedeuten in diesem Sinne Verstöße gegen die Solidarität. Sie schädigen die Armee, indem sie diese nicht mehr als vertrauenswürdig erscheinen lassen. Verfehlungen in dieser Richtung sind deshalb mit allem Nachdruck zu ahnden.

Dies wiederum setzt voraus, daß der Soldat, welcher Dienst leistet wie der Offizier und Unteroffizier, im Dienstbetrieb nicht unnötigerweise größeren Einschränkungen unterworfen ist als diese. Es geht nicht darum, durch längere Dienstleistung und größere Verantwortung *begründete* Vorrechte einzuschränken. Nicht die Rechte der Offiziere sollen abgebaut, sondern die *unnötigen* Beschränkungen in der Freiheit der Soldaten behoben werden. Dies ist ein wesentlicher Unterschied, den die Kommission mit größtem Nachdruck betont hat!

So rühren zum Beispiel die neue Regelung des Grußes sowie die für alle Wehrmänner gleiche Anrede nur mit dem Dienstgrad und die unverkrampfte Aufmerksamkeitsstellung statt der früheren Achtungstellung ebenso wenig ans Mark unseres Wehrwesens wie die Zulassung einer Haartracht, die einen durchaus annehmbaren Kompromiß darstellt, wenn er nicht provokativ beziehungsweise pedantisch gehandhabt wird. Und wenn schließlich die Formel «Zu Befehl», welche bereits einmal aus dem Dienst-

reglement verbannt war, nun endgültig durch «Verstanden» ersetzt wird, so tut dies gewiß weder dem Willen zur Unterordnung noch dem unbedingten Gehorsam Abbruch.

Neben den Formen im engeren Sinne soll indessen vor allem der *allgemeine Gang des Dienstbetriebes* die zeitgemäße Verhaltensweise in der Armee erkennen lassen. Sie manifestiert sich in einer verbesserten *Information* der Untergebenen durch die Vorgesetzten und nicht zuletzt in echter Kameradschaft, dem stärksten Ausdruck militärischer Zusammengehörigkeit in der Zerreißprobe der Schlacht. *Dabei ist, wie besonders die Kriege des technischen Zeitalters zeigen, die Kameradschaft nach oben und unten ebenso wichtig wie nach der Seite.* Gegenseitiges Verständnis und *kameradschaftliche* Zusammenarbeit zwischen den Stufen bedeutet dabei keineswegs eine Absage an das militärische Führungsprinzip. Der Begriff des *Teams*, welcher im Zivilleben längst zum tragenden Element der arbeitsteiligen Wirtschaft geworden ist, muß auch in der Armee unbeschadet des Befehlsweges eine ungleich stärkere Gewichtung erfahren!

So bedeutet auch die Angleichung im formalen Verhalten an Sitte und Empfinden unserer Zeit *unter gar keinen Umständen eine Lockerung der Disziplin.* Nach Meinung der Kommission ist deshalb die strikte Einhaltung der vorgeschriebenen militärischen Formen *kompromißlos durchzusetzen.* Die Verantwortung dafür liegt bei den Offizieren und im besonderen bei den Truppenkommandanten, denen zur Erfüllung dieser Aufgabe durch ihre Vorgesetzten und die Militärgerichte der Rücken zu stärken ist. Die Dienstvorschriften sind indessen für *alle* Angehörigen der Armee zwingend. Der Vorgesetzte oder Instruktor, der eine abweichende, ihm besser zusagende Form für «seinen» Zuständigkeitsbereich fordern würde, verstieße nicht weniger gegen die Disziplin als der Soldat, der die neuen Bestimmungen nicht einhält.

Reformen entspringen immer dem Wunsch, überholte Regelungen durch zeitgemäßere Lösungen zu ersetzen. Dies ist für den, der sich der Gegenwart wirklich zugehörig fühlt, weder Anlaß zur Beklemmung noch zur Beunruhigung. Er trauert nicht über ein Ende, sondern freut sich über den Beginn, weil er sich zutraut, die neue Zeit mitprägen zu helfen. Auch in der Armee.

---

*«Man muß davon ausgehen, daß die Kaserne nicht mehr das Zentrum der Ausbildung darstellt, sondern lediglich eine vorübergehende Bequemlichkeit, welche die Instruktion der formellen Elemente ermöglicht, indem sie zunächst die Unterkunft, den Unterhalt des Materials und die Verwaltung erleichtert. – Man kann heute weder in Kasernen noch in Zimmern, weder in Gängen noch im Hof noch auf den Exerzierplätzen Krieger ausbilden, sondern im Gelände muß man es tun, das heißt in einer Umgebung, die sich fortwährend ändert entsprechend der Jahreszeit und die vom Mann eine ununterbrochene Angewöhnung verlangt. – Man kann eine zu Ende gehende Schule nicht mehr in der Kaserne inspizieren, sondern muß dies in einem Rahmen und unter Umständen tun, die den Verhältnissen im Gefecht und dem Kriegszustand ähnlich sind. – Im Gelände werden die Rekruten lernen, gegen Müdigkeit, Schlaf, Hunger, Durst, Wärme und Kälte und gegen die Unternehmungen des Feindes zu kämpfen... Es genügt nicht mehr, die Schulen aus der Kaserne auf einen Ausmarsch zu schicken und draußen lediglich zu kontrollieren, ob man nichts vergessen habe von dem, was in der Kaserne gelernt wurde. – Im Gegenteil, es handelt sich darum, in der Kaserne von Anfang an das zu lernen, was dem Manne im Feld nützlich oder unentbehrlich sein wird – und nichts anderes.»*  
(General Henri Guisan, 1942)

---