

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 161 (1995)

**Heft:** 11

**Artikel:** Geschichte des "Oswald-Berichts"

**Autor:** Oswald, Heinrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63868>

### 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](#)

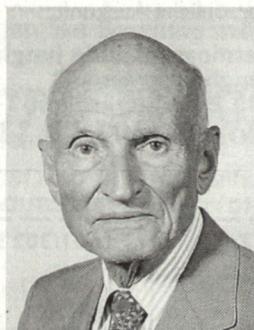
**Download PDF:** 14.01.2026

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

# Geschichte des «Oswald-Berichts»

Heinrich Oswald

**Sechziger Jahre. Unruhe bewegte die Jugend. Ratlosigkeit herrschte bei den Eltern. Unsicherheit und Zweifel erfüllten Lehrer und Erzieher. Auch im Militär war der «Zeitgeist» spürbar. Sollte konsequent an überliefernten Formen festgehalten werden? Galt es, den Aufbruch selbst anzuführen?**



Heinrich Oswald,  
Dr. iur.,  
Seefeldstrasse 102,  
8008 Zürich.

## Zeitgeist

Drei Militärgenerationen stiessen aufeinander. Im Hintergrund – aber immer noch mit Einfluss und vernehmbarer Stimme – die Generation der Grenzbesetzung 1914–18, deren «Solldatenbild» im militärischen Umgang (Dienstreglement) und im Standesdenken (Offiziere/Mannschaft) prägend nachwirkte. Sodann die in Behörden und Kommandos verantwortliche Generation des in der Reduit-Mentalität endenden Aktivdienstes 1939–45, mit dem Erlebnis von Frankreichs Zusammenbruch nach subversiver Aushöhlung und Disziplinzerfall. Schliesslich die weltoffene Nachkriegsgeneration, welche dem «Heldenkult der Alten Schweizer» (auch unter Einfluss der Schriftsteller) eine «unbewältigte Vergangenheit» und dem hierarchischen Denken, analog der Wirtschaft, den Teamgeist und das Ideal der «klassenlosen Gesellschaft» entgegenstellte.

Unter ihnen auch der Berater von Bundesrat Gnägi, Korpskommandant Alfred Ernst z.D., legten deshalb dem Chef EMD nahe, entsprechende Reformen des Dienstbetriebes einzuleiten. Bundesrat Gnägi fand Gefallen am Vorschlag von Korpskommandant Ernst zur Sache und zu meiner Person, nachdem ich 1. Adjutant von Korpskommandant Ernst gewesen und Bundesrat Gnägi aus der Unteroffiziers- und Offiziersschule kameradschaftlich verbunden war.

## Anfrage und Auftrag

So wurde ich Anfang 1969 vom Ausbildungschef gefragt, ob ich bereit sei, eine Kommission zu präsidieren, welche Vorschläge für kriegstaugliche Ausbildung und zeitgemäss militärische Umgangsformen zu machen habe. Nach meiner Erfahrung im Aktivdienst und als Adjutant auf allen Armeestufen sagte ich mit Freude zu. Führungsprobleme waren mir zudem vertraut aus meiner zivilen Tätigkeit (Generaldi-

rektor einer grossen Schweizer Firma in einem Weltkonzern). In eidgenössischer Manier war die Kommission aus kompetenten zivilen und militärischen Berufsleuten, deutscher und französischer Zunge, sowie verschiedener Dienstgrade bereits zusammengestellt.

Allem voran stellte die Kommission die «geistige Haltung zum Wehrwesen», mit der Anregung, ein permanentes Forschungsteam zwecks dauernder Sicherstellung eines zeitgemässen Dienstbetriebes zu formieren. Dabei wurde besonderes Gewicht gelegt auf bessere Information der Truppe, auch in Grundsatzfragen der Armee. Signalwirkung hat die Kommission der Ersatzung der traditionellen Stufung in «Offiziere/Unteroffiziere» durch den Begriff «Kader» beigemessen, analog der Strukturierung der Wirtschaft und als Ausdruck überdachender Zusammengehörigkeit aller Vorgesetzten. Im gleichen Sinne wurde angeregt, das «funktionale Team» – im Zivilleben tragendes Element fortschrittlicher Betriebsführung – in den Vordergrund zu rücken.

## Empfehlungen der Kommission

Zur «professionellen» soldatischen Ausbildung machte die Kommission klar, dass für deren Modernisierung grösste Anstrengungen unternommen werden müssten, um Kriegstauglichkeit zu gewährleisten. Die zeitgemäss Lösung des Instruktorenproblems (Zahl und Qualifikation) bezeichnete sie als «zentrales» und dringendstes Anliegen. Gleicherweise schenkte die Kommission der «Ausbildungsinfrastruktur» prioritäre Aufmerksamkeit, in der Erkenntnis, dass ohne zweckmässige Ausbildung- und Schiessplätze keine Kriegstauglichkeit geschaffen werden kann.

Im formalen Auftreten und militärischen Dienstbetrieb suchte die Kommission die «zeitgemäss Einstellung zum Wehrwesen» entsprechend spürbar zu machen. So wurde u.a. empfohlen, auf die unterschiedliche Anrede für Offiziere und Mannschaft, «Herr» für jene, «Funktion» für diese, zu verzichten. Bezuglich Grussform, Achtungsstellung, Haarschnitt usw. wurden Vereinfachungen vorgeschlagen, mit nachdrücklicher Betonung, dass solches we-



Kommissionspräsident Dr. Heinrich Oswald (links), Bundesrat Rudolf Gnägi (Mitte) und Ausbildungschef Pierre Hirschy (rechts) beim Vorstellen des Berichts. (zvg)

der Lockerung der Disziplin, noch falsch verstandene «Demokratisierung» bedeute.

## Vorstellung des Berichts

Nach zähen Beratungen in der Landesverteidigungskommission verhiess die Vorstellung des Berichts im Casino Bern vor versammelten Heereseinheits- und Regimentskommandanten nichts Gutes. Nachdem ich festgestellt hatte, wie der Chef EMD und der Ausbildungschef ohne Begeisterung ihre Erklärungen vorlasen, bin ich daraufhin vom zensurierten Text meiner Rede abgewichen. Mit meiner ganzen Überzeugungskraft gab ich zu bedenken, dass nicht Haarlänge und Achtungsstellung die Armeeführer primär beschäftigen sollten, sondern vielmehr die mangelnde Ausbildung der Heereseinheits-Kommandanten und der notorische Unterbestand im Instruktionskorps. Dazu bemerkte nachher der Chef EMD etwas irritiert: «Das hei mer aber nid abg macht!» Die Ablehnung und Verachtung, die mir aus den vorderen Rängen der Zuhörerschaft entgegenschlug, war geradezu physisch spürbar.

Dementsprechend unbeholflich war die Einführung bei der Truppe. Der Kommissionsbericht, der die «Ratio legis» verständlich machte, durfte nur bis Stufe Regiment und auch nicht im Buchhandel abgegeben werden, «weil er Sprengstoff» enthalte! Stattdessen wurde ein «Bilderbüchlein» an die Einheitskommandanten verschickt, mit Anschauungsmaterial der Achtungsstellung, Gruss, Haarschnitt usw. Alles nur Äusserlichkeiten, während substantielle Anliegen – die allerdings etwas gekostet hätten – auf der Strecke blieben.

Während bei den Instruktions-Unteroffizieren durch Prof. Dr. Rolf Dubs

– in Berücksichtigung der Reformvorschläge – ein entsprechendes Programm im Auftrag des Ausbildungschefs implementiert wurde, glaubte man im EMD den Herren Schulkommandanten nicht in entsprechender Weise nahetreten zu dürfen.

## Engagement für die Reform

Meine Befürchtung bestätigte sich, dass die Reform weniger aus «militärischen» Gründen als vielmehr aus populistischer Opportunität in Auftrag gegeben worden war. Von persönlichem Engagement für die Reform war bei den meisten Verantwortungsträgern nichts zu spüren. Der Generalstabschef mokierte sich hernach öffentlich über den Bericht, und ein Waffenchef fragte sogar mit Fragebogen seine Instruktoren, was an der Reform gut und was schlecht sei! Zweifel beim Kader und Unsicherheit bei der Truppe waren zwangsläufige Folgen. Wenn die Armee in den folgenden Jahren brodelnder Jugendunruhen von Turbulenzen weitgehend verschont geblieben ist, so ist dies vor allem jenen fortschrittlichen Berufs- und Milizoffizieren zu danken, welche das Anliegen der Reform zum ihrigen machten.

So wie Reformen unter Umständen zu spät getroffen werden, ist ihre Wirkung gleicherweise beschränkt, wenn sie zu früh kommen, auf unvorbereiteten Boden fallen oder die Zeit dafür noch nicht reif ist. Gleichsam werden die Folgen eines Anstosses, der zwangsläufig bei den Kräften des Beharrungs Anstoss erregt, erst später als dessen positive Langzeitwirkung sichtbar. In diesem Sinne zielt auch das Buch von Prof. Rudolf Steiger, «Menschenorientierte Führung», mit einem Vorwort von Bundesrat Kaspar Villiger, das an alle Instruktoren verteilt

worden ist, in die selbe Richtung wie der Kommissionsbericht.

## Persönliche Erkenntnis

Was ist daraus meine persönliche Erkenntnis? Es ist die Einsicht, dass – im Gegensatz zu organisatorischen Reformen – Erneuerung in den festgefahrenen «öffentlichen» Institutionen in Kirche, Staat und wohl auch in der Armee von der Spitze nach unten schwer durchsetzbar ist. Denn die amtierenden Würdenträger, altgedienten Apparatschiks und verfilzten Seilschaften wehren sich mit Zähnen und Klauen gegen jede Veränderung ihres Besitzstandes. Was sich auf der Weltbühne mit den von Johannes XXIII. und Michael Gorbatschow angestrebten Reformen abgespielt hat, trifft weitgehend auch für die im Mikrokosmos stattgefundene schweizerische Militärreform von 1970 zu.

Fast prophetisch nimmt sich die Feststellung des Kommissionsberichts aus: «Gelingt es nicht, das, was zu Recht von einer in Effekt und Stil modernen Armee erwartet wird, rasch mit den Tatsachen in Einklang zu bringen, so befürchtet die Kommission, dass die Entwicklung aller Voraussicht nach einen für die Dienstfreudigkeit und Wehrbereitschaft ungünstigen Verlauf nehmen wird.»

Tatsächlich wurde mangelnde Anpassung an die Zeit von der Geschichte bestraft: Am 26. November 1989 bejahten gemäss Vox-Analyse 60 % der 20- bis 30-jährigen und 72 % der Soldaten im Alter bis 32 Jahren, also der Auszugspflichtigen, die «Initiative zur Abschaffung der Armee», die gesamthaft vor allem dank den «Alten» abgelehnt worden ist. Die Armee hatte es offensichtlich unterlassen, einen Stil zu praktizieren, welcher der Dienstfreude oder wenigstens im Sinne der Reform der Dienstwilligkeit Auftrieb gegeben hätte.

Die Führung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens hätte den mangelnden Einsatz der für die Durchführung Verantwortlichen sicher nicht hingenommen. Dort dringt eben der Wille des reformierenden «Oberkommandierenden» bis zur Basis durch, weil die oberste Leitung in der Lage ist, in den Schlüsselpositionen diejenigen, welche nicht mitziehen, durch «Missionare ihres Geistes» zu ersetzen. Wenn solches auch in der Schweizer Armee möglich werden soll, muss diese auch in Friedenszeiten nicht nur administrativ verwaltet, sondern geführt werden.