

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 65 (1990)

**Heft:** 7

  

**Artikel:** Meinungen und Vorschläge zur Armee reform

**Autor:** Doswald, Ivo / Hagmann, M.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714607>

### **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:** 01.05.2026

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

# MEINUNGEN UND VORSCHLÄGE ZUR ARMEEREFORM

## Vermittler, nicht Verwalter

Von Leutnant Ivo Doswald, Zürich

Im «Schweizer Soldat» 5/90 kritisiert Hptm i Gst Hans Eberhart den Vorschlag des Forums Jugend und Armee (FJA), einen Ombudsmann für die Armee zu schaffen. Er hält diese Anregung als innerhalb der sich im Gange befindenden Armee reform als zu weit gehend, da er den Prinzipien militärischer Führung zuwiderläuft, die Verantwortlichkeit des Kadets für die Probleme der Menschenführung innerhalb der Armee schwächt und die Beziehung und das Vertrauen zwischen den einzelnen Stufen eines Verbandes stört. Überdies sei das Beschwerde- und Anhörungsrecht in unserer Armee gut entwickelt und tauglich. Letztlich erfordere ein Ombudsmann zu viel administrativen Aufwand, und gerade verwaltungstechnische Mechanismen beraube die Armee des unerschöpflichen Reichtums menschlicher Beziehungen. Der Ombudsmann, so folgert der Autor, erübrige sich, sofern die Führungsverantwortung wahrgenommen und die Grundlagen der Militärpädagogik beachtet werden.

Gerade weil die **Führungsverantwortung** immer wieder missbraucht wird und die Grundlagen der Militärpädagogik häufig missachtet werden, hat sich FJA entschlossen, die Schaffung eines militärischen Ombudsmannes zu fordern.

Innerhalb unserer telefonisch erreichbaren Militärauskunftsstelle und in vielen persönlichen Kontakten konnten die Aktivmitglieder nämlich regelmässig feststellen, dass der Grund für den Missmut am Militärdienst genau dort entsteht, wo in Zukunft der Ombudsmann die Vermittlerrolle übernehmen soll: zwischen militärisch Vorgesetztem und Unterstelltem. Die Idee des Ombudsmannes ist auch nicht erst in der allgemeinen Aufbruchstimmung nach dem 26. November 1989 entstanden. Der Gedanke an einen externen Vermittler ist so alt wie das Problem, dass militärische Befehlsgewalt leicht ausgenützt wird, und es eben vorkommt – ob man es nun gerne hört oder nicht –, dass Soldaten schikaniert werden.

Da war nämlich beispielsweise der Mitrailleur A, der uns anrief und erzählte, dass sein Feldweibel, mit Einwilligung des Kadis, einige Rekruten jede Nacht aus dem Bett zu holen pflegt, um den Kasernenhof zu fegen, nur weil tagsüber deren Plankenordnung nicht in bester Ordnung war. Schweden, Norwegen und Israel kennen die Einrichtung des Militär-ombudsmannes schon lange.

**Der Ombudsmann stört keineswegs die Autorität des Kadets** oder schwächt deren Position bezüglich der Menschenführung, aber er ermahnt es, sich gegenüber den Unterstellten korrekt zu verhalten. In einer weitgehend auf Befehl und Gehorsam angelegten, hierarchisch strukturierten Organisation, wie es die Armee ist, muss es zwangsläufig zu einer Vielzahl von Spannungen und Konflikten kommen, die nicht nur die Rechte des einzelnen gefährden, sondern auch das gesamte innere Gefüge unserer Armee gefährden.

Wäre nämlich die Verantwortung für die Menschenführung wirklich in allen Fällen wahrgenommen worden, dann sähen wir uns heute nicht vor das Problem gestellt, dass 33% der Schweizer, vornehmlich Leute im Auszugsalter, gegen die Armee sind. Wie viele Denktzettelstimmen auf das Konto der Militärfrustrierten gehen, will ich hier gar nicht wiederholen. Im Gegensatz zu anderen öffentlichen Institutionen und auch Unternehmen der Privatwirtschaft ist die Schwierigkeit, den von unserer Verfassung hoch angesetzten Freiheitsanspruch des einzelnen mit den Erfordernissen des Staates in Einklang zu bringen, bei einer streng hierarchisch gegliederten Organisation, wie es die Armee ist, erheblich grösser. Der Armee fehlen für den Abbau von Konflikten und Spannungen geeignete Instrumentarien. Das Gespräch von Mann zu Mann scheitert nämlich regelmässig auch dort, wo vorher bereits das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Unterstelltem gescheitert ist, und dem Feldprediger, der eine Vermittlerrolle spielen könnte, sind zu wenig Kompetenzen eingeräumt, um sie wahrzunehmen.

**Teamfähigkeit, Vertrauen und Autorität werden nicht untergraben.** Vorgesetzte, die sich bisher einwandfrei, militärisch korrekt verhalten haben, müssen eine externe Kontrolle nicht befürchten. Denn auch hier hat die Erfahrung gezeigt, dass Vorgesetzte, die keine Autorität geniessen, denen gegenüber sich die Truppe weder loyal noch offen verhält, sich dies in aller Regel selbst zuzuschreiben haben. Die Aufgabe des Ombudsmannes ist es, sich jener Fälle anzunehmen, bei welchen schwerwiegende Missbräuche der Führungsrolle vorliegen, und dort zu vermitteln. Einen diesbezüglichen Bericht hat er dem Parlament vorzulegen. Eine solche «*Negativkontrolle*» innerhalb dieses Berichtes wirkt nach den Erfahrungen des Auslands mithin präventiv, so dass sich der Vorgesetzte vermehrt seiner Verantwortung auch hinsichtlich der Menschenführung erinnert und bewusst wird.

## Was ich unter der Armee reform verstehe

Von Hptm M Hagmann, Kdt Genie Stabskp 43, Wildegg

Überall bilden sich Kommissionen und Verbindungen, die ihre Gedanken zur Armee reform einbringen – und natürlich alle noch bessere Ideen vorweisen wollen! Ich habe während 14 Jahren den militärischen Alltag beobachten können und zeige nachfolgend auf, wo zuerst angesetzt werden soll. Was den Wehrmann interessiert und betrifft, muss beobachtet werden, und nicht grossspurige Organisationen, bei denen alles beim alten bleibt. Den Stimmbürger und Soldaten interessiert es nicht, dass da und dort eine Kom-

Im Rahmen unseres Beschwerdeverfahrens ergibt sich mitunter für den Rechtsuchenden regelmässig ein **Beweisnotstand**. Da war beispielsweise die MFD-Fahrerin D, die einen ranghohen Offizier zu fahren hatte und der ihr bei jeder Gelegenheit eindeutige, nonverbale Anträge machte.

Der Ombudsmann ist nicht Richter, sondern Vermittler. Er sucht den Kontakt zu den Betroffenen und nicht die Indizien zur Überführung des Täters. Überdies ist unser Beschwerdeverfahren – einmal abgesehen davon, dass es immer wieder Rekruten gibt, die Mühe haben, den Text im DR zu verstehen – so aufgebaut, dass das Militär Richter in eigener Sache ist, es besteht keine militär unabhängige Kontrollinstanz.

Glaubt der Armeeingehörige, es sei ihm Unrecht widerfahren, und erhebt er eine Dienstbeschwerde, so entscheidet darüber der Vorgesetzte desjenigen, gegen den sich die Beschwerde richtet. Der Beschwerdeentscheid kann an den nächsthöheren Vorgesetzten weitergezogen werden, der dann endgültig entscheidet. Ein Weiterzug an das EMD kommt nur wegen Verletzung wesentlicher Verfahrensvorschriften oder offensichtlicher Missachtung erheblicher Tatsachen in Frage. Werden Disziplinarstrafen verhängt, so steht ebenfalls nur eine verwaltungsinterne Beschwerde zur Verfügung.

Die **Rechtfertigung der Forderung nach einem Militär ombudsmann** erhöht sich allerdings nicht allein mit der Zunahme der Argumente, aber sicherlich kann dessen Forderung auch nicht einfach pauschal unter den Tisch gewischt werden, indem man sich mit dem – heutzutage in der politischen Auseinandersetzung modernen – Hinweis auf Aufblähung der Verwaltung behilft. Überzeugt hat mich die schlichte Antwort aus Norwegen, die auf die Frage «*Warum ein Ombudsmann für die Armee?*» lautete: «*Der Militär ombudsmann sorgt dafür, dass innerhalb der Armee keiner Ungerechtigkeiten erleidet. Jeder Soldat kann sich ohne Einhaltung des Dienstweges mit seinen dienstlichen, persönlichen, sozialen Anliegen des militärischen Alltags an ihn wenden.*»

panie aufgelöst wird. Noch weniger interessiert ihn, dass er, nach der CVP, die RS in 2 (!) Teilen zu absolvieren hat – aber was jeden Soldaten bis Gradierten selbst betrifft, also:

- Führung
- Organisation
- Betrieb
- Ausbildung im Alltag

Ich bin mir bewusst, dass ich bei einigen Chefs kaum auf Gegenliebe stossen werde, da es sie auch betreffen kann. Nachfolgend werfe ich deshalb konkrete Fragen und Fest-

(Ericsson. Das PTT-Basissystem. Und Ihr Autotelefon.)

# Klare Übermittlung tut not. Im Zivilleben auch.



**ERICSSON**  **Passt.**

Beratung, Service und Einbau: Die Garagen der Emil Frey Gruppe

in BERN-LIEBEFELD: Waldegg-Garage, 031/53 81 81 • DIETIKON: TOYOTA Zürich AG,  
01/740 80 88 • LITTAU/LUZERN: Emil Frey AG Toyota-Center Littauerboden, 041/57 02 66 •  
MÜNCHENSTEIN: Emil Frey AG Auto-Center Münchenstein, 061/46 62 88 • SAFENWIL:  
Auto-Center Emil Frey AG, 062/999 111 • SCHLIEREN: TOYOTA Zürich AG, 01/730 22 81 •  
ST. GALLEN: Arthur Heuberger AG Garage Elite, 071/24 82 55 • WINTERTHUR: Grütze-Garage,  
052/28 20 21 • ZOLLIKON: Seegarage Emil Frey AG, 01/391 88 30 • ZÜRICH: Autohaus  
Emil Frey AG, 01/495 24 11 • Garage Zürich Nord Emil Frey AG, 01/301 07 77.

Bitte verlangen Sie unsere Dokumentation!

**GEISSBÜHLER**  
Bauunternehmung

Telefon 055 331111

Immer einsatzbereit  
für Sie!  
Region Zürcher Oberland  
und Seegebiet  
**Geissbühler AG**  
8630 Rüti ZH

BAUUNTERNEHMUNG MURER AG

**MURER**

ERSTFELD / ANDERMATT  
SEDRUN / DISENTIS  
NATERS  
DÄLLIKON ZH  
GRAND LANCY GE



**Dr. P. Toneatti AG**  
8640 Rapperswil SG  
8865 Bilten GL

**stamo**

STAMO AG  
Telefon 071 38 23 23  
Telefax 071 38 23 68

Stahlbau + Montagen  
Postfach, 9303 Wittenbach SG  
Werk 9304 Bernhardzell

Unser Programm

Stahlbau (Regie und pauschal)  
Eisenkonstruktionen aller Art  
Maschinenbau  
Behälterbau  
Schweisstechnik  
Montagegruppen für  
Industriemontagen  
Rohrleitungsbau  
Förderanlagen und  
Revisionen von Maschinen  
und Anlagen

**Krämer**

Ihr leistungsfähiges Unternehmen  
für modernen Strassenbau und alle Tiefbauarbeiten  
Krämer AG  
9016 St. Gallen, Tel. 071 35 18 18  
8050 Zürich, Tel. 01 312 06 60



**JÄGGI**  
AG  
OLTEN

Hoch-  
und Tiefbau  
Zimmerei  
Schreinerei  
Fenster-  
fabrikation  
Telefon  
062 / 26 21 91



Gegründet 1872

**Schaffroth & Späti AG**  
Abdichtungen und Industrieböden  
Postfach

**8403 Winterthur**  
Telefon 052 29 71 21

ZEITZÜNDER

WERKZEUG-MASCHINEN

HARTMETALL-WERKZEUGE

DREHTEILE

KÜHLANLAGEN

ZIELSCHEIBEN

**DIXI**

**DIXI GRUPPE / LE LOCLE**  
42, AV. DU TECHNICUM / TEL. (039) 34 11 71 / TELEX 952 308 / FAX (039) 31 11 64

### Mehr als 20 000 Unterschriften für den weiteren Ausbau des Waffenplatzes Neuchlen-Anschwil

Nachdem bereits anfangs Juni fast 12 000 Unterschriften beim EMD deponiert wurden, konnte das «Forum Jugend und Armee StGallen» bis zum 20. Juni weitere 10 000 Unterschriften einer Petition abgeben. Mit der Petition will sich das Forum für die rasche Fertigstellung der Ausbildungs- und Kasernenanlagen auf Neuchlen-Anschwil verwenden. Die Aktion ist damit abgeschlossen. Das «Forum Jugend und Armee StGallen» will sich mit weiteren politischen Mitteln gegen die Obstruktion gegen die dringend notwendigen Unterkünfte für die Soldaten sowie für den Bau von modernen Ausbildungsanlagen einsetzen. Ho

stellungen auf, die Antwort überlasse ich teilweise den Lesern. Mit gesundem Menschenverstand («GMV») lässt sich sehr viel lösen.

#### Zum Thema Führung

- Beschränkung auf das Wesentliche! Nicht eine zusätzliche Nachtübung einschalten, damit auf dem Papier das Plansoll erreicht ist (Rekrutenschule).
- Ein Befehl soll begründet werden! In den Einheiten, in denen auch nur spurweise ziviles Management herrscht, war das schon immer der Fall. Voraussetzung dazu ist gegenseitiges Vertrauen.
- In unserer Armee besteht Auftragstechnik. Wer gelernt hat, seinen Mitarbeitern (nicht Untergebenen) Aufträge zu erteilen, hat auch keine Diskussionen zu befürchten.
- Mitdenken! Besonders in der Landwehr habe ich folgende Erfahrung gemacht: Wissen kommt vor Grad. Also: warum nicht mit den Leuten reden und sie für Aufgaben beziehen, wie im zivilen Leben?
- Haben Sie sich schon überlegt, warum 80% der AdA mit den mil Formen Probleme haben? Weil man sich im zivilen Leben auch nicht derart unnatürlich aufführt! Aufhören damit, es geht auch ohne!

#### Zum Thema Organisation:

- Zur WK-Vorbereitung : wann endlich werden die Chefs verabschiedet, die auf Stufe Bat 80 bis 120(!) Seiten Bf herausbringen. Die G Abt 43 startet mit 12 bis 16 Seiten in einen 2-Schicht-EK. Und es funktioniert.
- Es ist nicht Sache eines Bat oder Rgt Kdt, versessen zu kontrollieren, wann und wo und wie ein Zfhr Rapport stattfindet, damit er bei dieser Gelegenheit den Kp Kdt noch schlecht hinstellen kann.
- Ich habe die Organisation schon immer auf folgenden Standpunkt gesetzt: Organisiert wird nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen – es klappt (meistens), und das Klima ist entsprechend gut.
- Wir müssen uns nicht fragen, warum sich für freiwillige Tätigkeiten ausser Dienst immer weniger Freiwillige melden, wenn derart kleinkariert und restriktiv mit Urlaub gezeigt wird. Als ob eine Kp untergehen würde, wenn 10 Mann im Urlaub sind. Im Ernstfall haben wir auch nicht Vollbestand.
- KVK: Vielleicht überlegt man sich in höheren Kdo-Stellen wieder einmal, was dieser Begriff beinhaltet. Diese Zeit muss zur Vorbereitung des WK dienen und nicht für Patr-Läufe bis tief in die Nacht, so dass das Kader am Montag bereits total übermüdet auftritt.

● Haben unsere Vorgesetzten auf Stufe Bat/Rgt auch schon das Wort Schlaf- oder Ruheplanung gehört? Wenn nein, liebe Leser, beobachten Sie einmal Bf-Ausgaben nach der zweiten schlaflosen Nacht...

#### Zum Thema Betrieb:

- Wann endlich hören die Arten von «Inspektionen» auf, bei denen ein Oberst mit Stab(!) Hemden und Gamellen kontrolliert? Oder ein Oberst 120 Mann mit je 1 bis 2 Schuss einzeln sehen will! Oder haben Sie schon gesehen, dass der Generaldirektor der SBB kontrolliert, ob die Werkstätten gewischt wurden?
- Zum «Esstheater»: an zahlreichen Stao habe ich den gedeckten Tisch im Feld beobachtet. Wann endlich hört der erniedrigende Job des «Fassriemens» auf, der mit Tenü Ex mit Speiseträger durch den Fremdenkurort marschiert? Oder haben wir tatsächlich das Gefühl, der Stab und die Of essen im K Mob-Fall im «Rössli»? Wohl kaum.
- Wann endlich ändert der Umgangston der mil Vorgesetzten? Es muss sich jeder selbst an der Nase nehmen, wenn bei ihm ein schlechtes Klima herrscht. Es braucht nur etwas ziviles Management.
- An zahlreichen Stao habe ich (besonders im Auszug) beobachtet, dass 3 und mehrmals pro Tag das Tenü gewechselt wurde. Wer am Morgen nicht in den Kämpfer steigt, ist nicht im Militär! Oder haben gewisse Vorgesetzte das Gefühl, sie könnten im K Mob-Fall im Tenü grün herumstehen? Oder anders herum: wechseln sie in ihrem Job auch dreimal ihre Kleidung pro Tag?
- Apropos Tenü: für was brauchen wir noch ein Tenü «Dienst»? Beim Einrücken oder im Dienst tragen wir den KA oder TAZ, bei der Entlassung Tenü Ausgang. Beschaffung und Unterhalt für mehr als 600 000 Tenüs könnten gestrichen werden.
- Wann werden die übersubventionierten «Of Kantinen» auf den Wpl wegrationalisiert?

#### Zum Thema Ausbildung

- Wann endlich hören Leerläufe auf, die nur auf die Phantasielosigkeit des Chefs zurückzuführen sind? Es ist doch sinnlos, wenn eine Kp Tag für Tag vom WK Stao auf den Schiessplatz marschiert, um dort zu schiessen. Wenn wirklich keine Fz zur Verfügung stehen, so fährt immer noch ein Postauto.
- Wann hören die unendlich langen Manöver auf, die am Mo 03.00 Uhr bereits mit einer müden Trp starten und am Donnerstag enden, so dass bei technischen Trp kaum jemals richtig Zeit vorhanden ist, um das eigene Kriegsmaterial richtig zu warten?
- Ich habe während meiner ganzen WK-Zeit im Auszug keine einzige K Mob-Übung erlebt, die auch nur annähernd diesen Namen verdiente. Weniger wäre mehr.
- Es ist sinnlos, 2 Std nach Einrücken des Gros der Trp eine Füs Kp auf einen 40-km-

#### Gemeinsamer Einsatz

Wenn die Disziplin im allgemeinen die Fähigkeit zum Einsatz der Persönlichkeit ist, so stellt das Soldatische die zusätzliche wichtige Bedingung, dass dieser Einsatz nicht nur für andere, sondern im gemeinsamen Hinstreben mit anderen geschehe.

Divisionär Edgar Schumacher (1897 bis 1967)

#### Freiheit der Autorität

Ein jeder möchte auf seinem Gebiete Autorität sein, und man wird fast fragen dürfen, dass in der Tat auch ein jeder dazu in der Lage ist. Es ist viel gewonnen, wenn es dem Vorgesetzten gelingt, dem Untergebenen eben jene Stelle zuzuweisen, an der er das Eigene entfalten kann.

Divisionär Edgar Schumacher (1897 bis 1967)

Waggel zu schicken und sich im Anschluss daran über eine schlechte Trefferquote zu räuspern. Wenn wir Vertrauen haben in unsere K Mob-Vorbereitungen, dann findet dies nicht statt!

- Auch Arbeit ist Ausbildung! Hand aufs Herz: wo wurden 1989/90 Kettensägen und Benzinbohrhämmer und die zur Verfügung stehenden technischen Mittel sinnvoll eingesetzt?
- Wann endlich lernt man in den UOS und OS wieder führen und organisieren? Was bringen denn 60-km-, 100-km-Märsche und Überlebensübungen mit Hühnerbraten und Biwak bei –20 Grad?
- Welches zivile Unternehmen kann es sich leisten, Fachleute bei Erreichen einer (willkürlichen) Altersgrenze umzuschulen? Oder anders gefragt: Warum muss ein Pz Fahrer im 33. Altersjahr etwas anderes machen? ❏

#### Jugend + Sport (J+S) und die Risikosportarten

In der Aprilausgabe der Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule Magglingen nimmt der J+S-Fachleiter Bergsteigen, Walter Josi, Stellung zum Lawinenunglück einer Zürcher Gruppe Ende Dezember 1989 im Simplongebiet. Es waren damals fünf Jugendliche und ihr Leiter umgekommen. Dabei macht Josi auch einige grundlegende Überlegungen zum Thema Risiken, die man zwangsläufig beim Bergsteigen eingeht. Bergsteigen und Skitouren, aber auch andere als gefährlich eingestufte Sportarten sind Herausforderungen, die auf der einen Seite vielfältige und wertvolle Erlebnisse vermitteln, andererseits als Preis ein bestimmtes Risiko beinhalten.

Nach jedem schweren Unfall werden Stimmen laut, die solche Risikosportarten, gerade in einer vom Staat unterstützten Bewegung wie J+S, verbieten wollen. Im Vordergrund stehen vor allem Bergsteigen und Skitouren, aber auch Kanufahren und gewisse Bereiche von Wandern und Geländesport, also die eigentlichen Natursportarten. So verständlich solche Reaktionen im ersten Moment, unter dem Eindruck eines tragischen Ereignisses, sein mögen, so sehr muss man sich vor kurzschlussartigen Handlungen hüten.

Gerade die Jugend drängt immer wieder auf die Annahme von Herausforderungen. Jugendliche würden ohne Zweifel auch in die Berge oder auf die Flüsse gehen, wenn J+S diese Sportarten nicht mehr führen würde. Josi weist darum mit Recht darauf hin, dass es nicht darum gehen könne, Programmpunkte zu streichen, sondern darum, die Ausbildung der Leiter immer wieder zu überdenken und zu verbessern. Es ist auch Tatsache, dass die Bergunfälle in ihrer relativen Häufigkeit abgenommen haben. Es gehen viel mehr Leute in die Berge, aber die absoluten Unfallzahlen sind in den letzten Jahren in etwa konstant geblieben. Unfälle lassen sich vermeiden, aber nie ganz. Leiter und Teilnehmer der entsprechenden Sportarten müssen damit leben, dass ihre Sportart gewisse Risiken in sich birgt.

Info ESSM