

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

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 67 (1992)

**Heft:** 2

**Artikel:** Armee reform : quo vadis?

**Autor:** Heller, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713846>

### **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:** 29.01.2026

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

# Armee reform: Quo vadis?

Von Hptm Daniel Heller, Erlinsbach

Angesichts des Verlaufes der militärpolitischen Diskussion in der Schweiz muss es den in der Verantwortung stehenden Bürgern angst und bange werden. Angst und bange ob der Zukunft einer Armee, welcher der überzeugte Bürger nicht nur als Milizoffizier, sondern auch als Soldat und Unteroffizier Zeit, Engagement und Kraft opfert, um **diejenige glaubwürdige Wehrbereitschaft** sicherzustellen, welche jede souveräne Gemeinschaft als Ausdruck ihres Existenzwillens auszeichnet. Während die Lichter in Jugoslawien schon seit geraumer Zeit ausgegangen sind und in einzelnen Republiken der ehemaligen Sowjetunion auszugehen drohen, herrscht in den **Reihen der Schweizer Politiker Desinteresse, Unwissenheit oder Zerstrittenheit** darüber, was sicherheitspolitisch und militärpolitisch notwendig ist. Die Verantwortlichen hingegen scheinen ob der Grösse der weitgehend selbst gestellten Aufgabe der Armee reform 95 **gründlich aus dem Tritt** gefallen zu sein. Zu dieser Auffassung muss der Beobachter ob all der Unbeholfenheit und der Mittelmässigkeit gewisser populistisch motivierter Entscheide gelangen. Es verwundert nicht, dass sich ernste Anzeichen einer für unser Schweizer Staatsverständnis absolut verderblichen Sinnkrise und eines Defätismus unter den tragenden Kräften der Miliz breit machen.

## Aufgabe nicht erkannt?

Der Ausgangspunkt der laufenden Hektik in militärpolitischen Fragen liegt im Jahr 1989. Das Zusammentreffen einer weiteren armee feindlichen Abstimmung mit dem beginnen-

den Auseinanderbrechen des Ostblockes erzeugte eine Orientierungskrise, die zu einer regelrechten Erosion von bisher im militärpolitischen Bereich tragenden Werten führte. Die vom Chef EMD initiierte Armee 95 wuchs schon bald massiv über ihre ursprünglichen Ziele hinaus: Die Geister, die man gerufen hatte, wurde man nicht mehr los. Die Miliz, etwa die Reformkräfte innerhalb der Schweizerischen Offiziersgesellschaft, die notwendige und umfangreiche Gedankenarbeit geleistet hatte, versuchte man zu disziplinieren. Das Offizierskorps hätte lediglich loyal die Entscheide von Armee führung und EMD entgegenzunehmen und zu helfen diese umzusetzen, liess der neue Ausbildungschef verlauten. Anderen, fragwürdigeren Gremien wie der Kommission Schoch, verschaffte man demgegenüber amtliches Gewicht und hohe Publizität bis in die Gegenwart hinein.

Aus der Verwaltung war schon bald der Topos vom grossen «Jahrhundertwerk», das da bevorstehe, zu vernehmen. Als wenn in unserer Vergangenheit nicht durchaus vergleichbare Umorganisationen und Umstrukturierungen, verbunden mit Ausbildungsdaueranpassungen, etwa am Vorabend des Zweiten Weltkrieges mit der TO 38, stattgefunden hätten. Damit sollen Verdienste und Wirken der an der Armee 95 Beteiligten nicht geschmälert werden. Aber in seltsamem Gegensatz zu derartigen Übertreibungen muss der Informierte einen ausgeprägten «courant normal» und einen eklatanten Mangel an personeller Kontinuität bei den an den Reformen beteiligten Stellen zur Kenntnis nehmen.

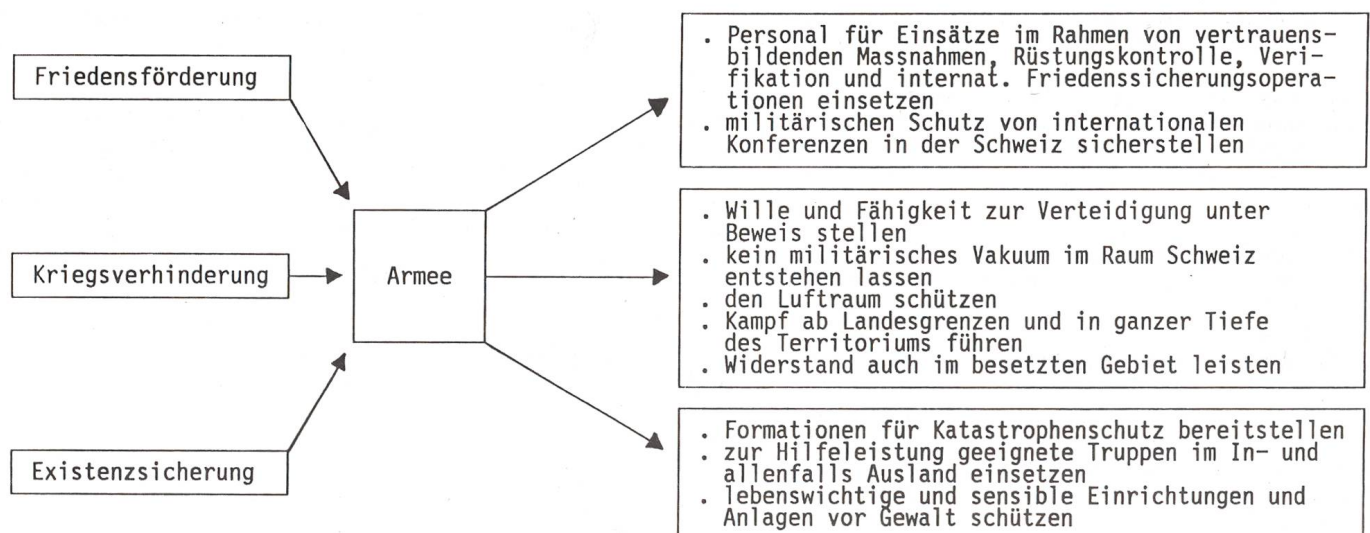
Der anfänglich sich anbahnende Einbezug

des Milizoffizierskorps in Form von Aussprachen zwischen den Gruppen für Ausbildung und für Generalstabsdienste mit Vertretern der SOG, blieb – absichtlich oder aus Nachlässigkeit – in den Anfängen stecken. Gravierende politische Schwächezeichen, etwa im Zusammenhang mit der Reaktion auf die Opposition gegen die Darstellung der Armee im Rahmen der 700-Jahr-Feierlichkeiten, verstärkten die Negativsignale zur Unzeit. Die von amtlicher und bürgerlicher Seite schwächlichen Reaktionen auf die im Grunde armee feindliche motivierten Attacken in den Angelegenheiten des Widerstandes, des Staatsschutzes und des Nachrichtendienstes vollendeten die ungewollte Demotivationsstrategie des EMD. Dabei war zu Beginn der ganzen Übung nur ein einfacher Auftrag gestanden: **Eine Neubeurteilung der Bedrohung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Veränderungen und der eigenen Mittel.** Diese hätte in eine Strategie münden müssen, aus der dann die Aufträge zur Reform und zur Neuorganisation der Armee resultiert hätten. Doch, wie gezeigt, kam es anders. Man darf deshalb auch über das sich abzeichnende Resultat etwa im Bereich der neuen Ausbildungskonzeption nicht erstaunt sein. Im folgenden soll auf einige der **Fehlentwicklungen** eingegangen werden.

## Tendenzen zur Desintegration der Miliz

Dass die Miliz im weitesten Sinne, insbesondere aber ihre in den ausserdienstlichen Verbänden engagierten Vertreter, ungenügend, nur widerwillig und oft überhaupt nicht in die Reformplanungen einbezogen wird, wurde

## Aufgaben der Armee (Bericht 90)



Sicherheitspolitische  
Hauptaufgaben

Sicherheitspolitischer Auftrag der Armee



bereits angetönt. Dies ist ein kapitaler Fehler, der weitreichende Konsequenzen haben kann. Erstens vergibt man sich damit wertvolles Know-how, und zweitens besteht die Gefahr, dass Entscheide nicht verstanden und nicht mitgetragen werden.

Ich gehe davon aus, dass solange die Schweiz als Willensnation mit freiheitlich-demokratischer Ordnung bestehen will, diese Armee eine Milizarmee bleiben soll und muss. Durchaus offen ist dabei für mich, ob die allgemeine Wehrpflicht durch eine allgemeine Dienstpflicht für Mann und Frau abgelöst werden soll. Das ist aus der ganzen Tradition und dem Selbstverständnis der Schweizer Staatsauffassung heraus die einzige Alternative zur Wehrpflicht der Männer. In diesem Fall hätte nur noch ein Teil der Bürgerschaft seine Pflicht gegenüber Staat und Gemeinschaft in der Armee zu erfüllen. Einer Armee allerdings, deren Organisation und Bestände sich ausschliesslich aus den Erfordernissen der internationalen Lage ableiten.

Wenn auch in zehn Jahren der Bürger noch mit Überzeugung und Engagement Verantwortung und Funktionen in unserer Armee übernehmen soll, dann müssen jetzt umgehend die Weichen richtig gestellt werden. Zurzeit wird aber bezüglich Attraktivität der Armee für die Milizkarriere mehr demontiert als konstruktiv aufgebaut. Die drastische Reduktion der Kommandostellen und der Wegfall der obligatorischen Kommandofunktion auf Stufe Bataillon und Abteilung für den Generalstabsoffizier werden zu einem weiteren Einbruch in die Attraktivität der Milizoffizierslaufbahn führen. Insbesondere Spitzenkräfte werden sich durch die Aussicht auf subalterne Stabsfunktionen nicht für eine militärische Karriere gewinnen lassen. Dem ist Gegensteuer zu geben. Das Problem der Miliz in sämtlichen Kommandostellen steht heute zur Diskussion. Auch die höchsten Ränge unserer Milizarmee vertragen noch vermehrt den Einbezug ehemaliger Milizoffiziere.

### Ausblutung des Instruktionsskorps

Kaum mehr zu entschuldigen ist die Saumlosigkeit, mit der man sich des Instruktorproblems annimmt. Das Grundübel, aus dem der unselige Teufelskreis der schlechten Arbeitsbedingungen, der sinkenden Attraktivität des Berufes und des Ausbleibens qualifizierter Leute resultiert, ist der Unterbestand von etwa 350 InstruktorInnen. Erst wenn die Zahl der InstruktorInnen markant angehoben werden kann, werden auch die Verbesserungen der anderen Rahmenbedingungen überhaupt möglich oder nachhaltig zu wirken beginnen:

An erster Stelle zu nennen wäre die Verbesserung der Führung und der Einsatzbedingungen der InstruktorInnen; als Leitsatz muss gelten, dass der Instruktor zwar Berufs-Soldat ist, der Aspekt Beruf aber mindestens ebenso wichtig ist wie der Aspekt Soldat. Die Zeiten, in denen ein Instruktor sein ganzes Leben auf dem Feld, dem Kasernenhof und im Kasino zugebracht hat, gehören längst der Vergangenheit an. Allzuoft sind das aber die Vorstellungsmuster, nach denen InstruktorInnen geführt werden. Das Übel der sogenannten Ausbildung von Lehrlingen durch Lehrlinge löst man am allerwenigsten mit einer Entmündigung des Milizoffiziers und indem man die langweiligen Phasen der Grundausbildung einfach an die



Die Fähigkeit, gestellte Aufgaben unter extremen Bedingungen lösen zu können (Kriegstüchtigkeit, Katastrophentauglichkeit) muss auch nach 1995 oberstes Ziel der militärischen Ausbildung sein. (Bild: Zugstruppunteroffizier der mechanisierten Artillerie beim Einrichten der Batterie).

InstruktorInnen delegiert. Die Ausbildung muss anders organisiert werden, sie muss vor allem aber neue Schwergewichte im Bereich der Führungsausbildung und der Methodik aufweisen. Es ist alles zu vermeiden, um zwischen Instruktion und Miliz ungesunde Konkurrenz- oder Bevormundungsverhältnisse zu schaffen. Milizspezialisten sind vermehrt auch in Schulen im Rahmen ihrer WK-Dienstleistungen zur Entlastung der InstruktorInnen beizuziehen.

Schliesslich sind die Anstellungsverhältnisse der InstruktorInnen rechtlich derart auszugestalten, dass eine flexiblere Handhabung des Leistungsprinzips vor allem über den Lohn, aber auch über die auszuübenden Funktionen möglich ist. Das Kommando einer Rekrutenschule darf nicht mehr Karrierebedingung sein. Entsprechende Funktionen in der höheren Führerausbildung oder in der Verwaltung sind dem Kommando einer RS mindestens gleichzustellen.

### Ausbildung: die Rahmenbedingungen verdrängen das Ziel

Der verderbliche Trend, beliebige Truppenkörper und Einheiten unter Wegfall ihres eigentlichen militärischen Auftrages bereits heute während der Dauer eines ganzen WKs für irgendwelche Aufgaben – etwa zum Holzen – einzusetzen, demotiviert die Kader, entwertet die Ausbildung und das dafür angeschaffte Material. Die Multifunktionalität der Armee, das heisst die Übernahme einer Vielfalt von Aufgaben auch ausserhalb des eigentlichen Verteidigungsauftrages, ist zu begrüssen und im Rahmen der neuen Sicherheitspolitik auch vorgesehen. Aber sie bedingen eine seriöse Ausbildung und den Aufgabenspezifische Organisation und Ausrüstung. Ansonsten drohen derartige Einsätze zu billigen (und als solche von allen erkannte) Propaganda- und Alibiaktionen zu verkommen. **Die Glaubwürdigkeit leidet.**

Militärische Ausbildung hat sich auch nach dem Wertewandel und nach der Übernahme neuer Funktionen der Armee an Zielsetzungen zu orientieren. Die neue Sicherheitspolitik formuliert diese Zielsetzungen in Form von Aufträgen in drei Bereichen klar:

● **Kriegsverhinderung:** Die Armee hat ihren Willen und ihre Fähigkeit zur Verteidigung unter Beweis zu stellen, kein militärisches Vakuum im Raum Schweiz entstehen zu lassen, den Luftraum zu schützen, den Kampf ab Landesgrenzen und in ganzer Tiefe des Territoriums zu führen und Widerstand auch im besetzten Gebiet zu leisten.

● **Friedensförderung:** Die Armee hat Personal für Einsätze im Rahmen von vertrauensbildenden Massnahmen, Rüstungskontrolle, Verifikation und internationalen Friedensoperationen einzusetzen und den militärischen Schutz von internationalen Konferenzen sicherzustellen.

● **Existenzsicherung:** Die Armee hat Formationen für Katastrophenschutz bereitzustellen, zur Hilfeleistung geeignete Truppen im In- und Ausland einzusetzen und lebenswichtige und sensible Einrichtungen und Anlagen vor Gewalt zu schützen.

Sowohl im engeren Bereich der Kampfführung als auch in den eher peripheren Bereichen der Bewältigung von Kriegs- oder Katastrophenauswirkungen setzt dies eine hinreichende Befähigung voraus: Kriegstüchtigkeit oder Katastrophentauglichkeit – sie sind und bleiben Ziel der Ausbildung. Hier sind Fragen zur Marschrichtung der heute geplanten Ausbildungskonzeption durchaus am Platz.

Dass ein System, welches den Panzersoldaten, den Füsilier, den Wachsoldaten sowie den Angehörigen der Friedens- und Rettungseinheiten über denselben Leisten schlägt und zudem überall nur reduziert, den Postulaten einer hinreichenden Ausbildung nicht gerecht werden kann, leuchtet ein. Das schlimmste, vor allem auch psychologisch, was einer Milizarmee widerfahren kann, ist das Gefühl vom Soldaten bis zum Kommandanten, der gestellten Aufgabe ausbildungsmässig nicht gewachsen zu sein. Auch der Trost, nur alle zwei Jahre mit diesem Gefühl konfrontiert zu werden, kann hier nicht helfen. Eine Zivilisierung der Führung, wie sie die Kommission Schoch fordert, hilft uns ebenfalls nicht weiter.

Den Wertewandel, der heute die Unterschiede vom Zivilen zum Militärischen ungeheuer gross werden lässt und die militärische Führung vor neue Herausforderungen stellt, zu erkennen, ist eines. Sich ihm einfach anpassen, statt angemessen auf ihn zu reagieren, ist etwas anderes. Das zweite bedarf allerdings mehr Denkarbeit und mehr Aufwand, als das erstere. Aber nur der zweite Weg vermag den Besonderheiten militärische Auftragsbefolgung gerecht zu werden. Die am Golf von Persien eingesetzten Einheiten können darüber berichten.

### Ausbildung gegen Rüstung?

Schon ganz in den Bereich der Selbstzerfleischung gehören die durch nichts zu rechtfertigenden Tendenzen, Ausbildung gegen Rüstung auszuspielen und Blauhelmsoldaten oder das neue Schuhwerk gegen den F/A-18 ins Feld zu führen. Als Ausfluss wachsender Budgetknappheit sind diese Tendenzen jedoch sogar innerhalb von Armeeführung und Verwaltung manifest. Sie werden neuerdings



an Pressekonferenzen auch der kopfschüttelnden Öffentlichkeit präsentiert. Die Mittel sind knapp. Desto mehr muss der Kampf um die Militärbudgets geführt werden, aber geschlossen und nicht indem man sich den grundsätzlichen Armeegegnern selbst gleich noch ans Messer liefert.

Schon fast an ein Hornberger Schiessen gemahnt uns das, was sich heute im Bereiche der Flugzeugbeschaffung abspielt. Erstens gilt es zuhänden verschiedener Parlamentarier einmal festzustellen, dass das neue Flugzeug nicht Bestandteil der Armeereform 95 ist. Das neue Kampfflugzeug ist ein ausgewiesener Erneuerungsbedarf im Gesamtsystem unserer Selbstbehauptung. Es lässt sich sowohl aus der alten als auch aus der neuen Sicherheitspolitik, sowohl im Rahmen eines traditionellen einzelstaatlichen als auch eines – wie auch immer – integrierten Europas rechtfertigen. Mit der Einsatzzkonzeption der Armee hat der F/A-18 schliesslich schon gar nichts zu tun. Der Entscheid steht an, sämtliche Grundlagen liegen vor; ihn zu fällen ist einzig eine Frage der persönlichen Courage. Und ge-

messen an der Kaufkraft ist es nicht einmal das teuerste Rüstungsgeschäft aller Zeiten, wie eine gewisse Presse in unlauterer Absicht, aber durchaus wirkungsvoll, vollmundig verkündet.

#### Verantwortung und Rechenschaft

In der Geschichte unseres Wehrwesens gab es immer wieder hervorragende Führer und Leitfiguren, welche Kraft persönlicher Überzeugung und mit Enthusiasmus die Sache des Wehrwesens vertreten haben: Seitdem die Schweiz im 16. Jahrhundert aufgehört hat, sich in fremde Händel einzumischen, hat ihnen die Geschichte noch jedesmal in ihren Bemühungen Recht gegeben und die Res Publica war ihnen später zu Dank verpflichtet. Obwohl wir heute Persönlichkeiten wie Welte, Wille, Minger, Guisan, Züblin und Ernst mehr denn je brauchen, fehlen sie weitgehend. Auch die heutigen Entscheide werden aber dereinst in der Zukunft wirksam werden, einer Zukunft von der wir zurzeit genauso viel oder so wenig wissen, wie das bei unseren Vorfahren der Fall war. Dementsprechend werden

die jetzigen Verantwortungsträger dereinst **vor der Geschichte Rechenschaft** ablegen müssen. Jenes Urteil wird allerdings mit Sicherheit gewichtiger und vernichtender ausfallen als dasjenige einiger Medienschaffender und anderer Meinungsmacher, nach denen man zurzeit offensichtlich seine Entscheide auszurichten trachtet. ■

#### Das aktuelle Zitat

Das Zusammenleben einer menschlichen Gemeinschaft kann nicht ausschliesslich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien organisiert werden. Es ist ja gerade ein Merkmal des schweizerischen demokratischen Selbstverständnisses, dass dem Prozess der Entscheidungsfindung ebensoviel Bedeutung zukommt wie dem Resultat.

Bundesrat Kaspar Villiger,  
NZZ 24./25. 8. 91

### Die Katze im Sack oder das trojanische Pferd in der Sicherheitspolitik

## Allzu offener Verfassungsartikel für einen Zivildienst

Von Ständerat Dr Willy Loretan, Zofingen

In der Herbstsession des vergangenen Jahres beschloss der Nationalrat die Änderung von Artikel 18 Absatz 1 der Bundesverfassung (*«Jeder Schweizer ist wehrpflichtig»*) wie folgt: *«Jeder Schweizer ist wehrpflichtig. Das Gesetz sieht einen zivilen Ersatzdienst vor.»* Diese neue Formulierung fand breite Zustimmung von rechts bis links. Dies mochte vordergründig, nach zweimaliger Ablehnung der Einführung eines Zivildienstes (1977 und 1984), erstaunen. Kurz vorher, am 2. Juli 1991, beschloss das Volk in einer Referendumsabstimmung die sogenannte Entkriminalisierung der Dienstverweigerer mit ethisch-religiöser Motivation. Wer *«ethische Grundwerte»* glaubhaft machen kann, hat neu die Möglichkeit, anstelle des Militärdienstes eine Arbeitsleistung im öffentlichen Interesse zu erbringen. Man hätte also, gestützt auf diese Reform der Militärstrafgesetzgebung, für einige Zeit Erfahrungen sammeln können, bevor bereits zu einem nächsten Schritt hätte angesetzt werden müssen.

Weshalb die Eile? Im Jahr 1990 lancierte die CVP eine Volksinitiative *«Zivildienst für die Gemeinschaft»*; die Sammelfrist läuft bis zum 28. Februar 1992. Im November 1989 wurde im Nationalrat von sozialistischer Seite eine parlamentarische Initiative für einen *«sozialen Zivildienst»* eingereicht. Unter dem Druck dieser Vorstösse arbeitete die zur Vorprüfung der parlamentarischen Initiative eingesetzte Nationalratskommission einen eigenen Text aus, welcher derart offen formuliert ist, dass er die Zustimmung sowohl der Mehrheit der Bürgerlichen als auch – selbstredend – der linken Ratsmitglieder zu finden vermochte. Ein Antrag des freisinnigen Nationalrates Paul Fäh, allermindestens die *«freie Wahl»* zwischen Militär- und zivilem Ersatzdienst im neuen Verfassungstext ausdrücklich auszu-



schliessen, wurde vom Nationalrat relativ knapp abgelehnt. Bei der Behandlung der Verfassungsvorlage im Ständerat habe ich den Antrag Fäh wieder aufgenommen mit der Begründung, bei der nationalrätlichen Vorlage handle es sich eher um eine Scheinlösung als um eine echte Lösung. Jeder kann sich nämlich unter dem Begriff *«zivilen Ersatzdienst»* etwas anderes vorstellen, bis hin zur Arbeit in einem selbstgewählten Friedensbüro!

Das letzte Wort werden Volk und Stände haben. Sie werden einem Verfassungsartikel wohl kaum zustimmen, der so viel offen lässt

und dem Gesetzgeber für alle möglichen und unmöglichen Lösungen Tür und Tor öffnet. **Das Volk wird keine Katze im Sack kaufen!** Ich habe in der ständerätlichen Debatte die Frage gestellt: Wollen wir uns wirklich ein trojanisches Pferd in unser Wehr- und Gesamtverteidigungssystem stellen?

Auch bürgerliche Parlamentarier haben bei dieser Scheinlösung mitgemacht, die weder die Voraussetzung für einen zivilen Ersatzdienst, noch das Verfahren für eine Befreiung vom Militärdienst, geschweige denn die Dauer eines solchen Dienstes und die Art und Weise, wie er zu leisten sein wird, definiert. Ich konnte der Vorlage nicht zustimmen, nachdem auch der Ständerat nicht bereit war, den zentralen Grundsatz *«Eine freie Wahl ist ausgeschlossen»* in den neuen Verfassungsartikel einzufügen. Wenn es, wie die Anhänger der Kurzformulierung vorbrachten, klar sein soll, dass **keine** freie Wahl gegeben ist, warum soll es dann der Verfassungsgesetzgeber nicht ausdrücklich sagen? Allzu offene Verfassungsbestimmungen wecken das Misstrauen des Stimmbürgers – zu Recht.

Eine **Ablehnung dieser Scheinlösung** rechtfertigt sich um so mehr, als mit der sogenannten Barras-Reform ein erster, richtiger Schritt gemacht worden ist, und als in den nächsten Jahren ohnehin verschiedene Modelle für einen Gemeinschaftsdienst, wie ihn etwa die Arbeitsgruppe *«Napf»*, die Schweizerische Offiziersgesellschaft und die als Postulat überwiesene Motion von Ständerat Rhinow vorschlagen, vom Bundesrat zu prüfen sein werden. Wenn schon neue Lösungen, dann solche, welche weitblickend und in der Ausgestaltung klar und durchsichtig sind. Das ist die von den Räten nunmehr beschlossene neue Verfassungsbestimmung nicht. **Sie muss abgelehnt werden.** ■