

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
<b>Band:</b>	70 (1995)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Reform EMD 95 - der Weisheit letzter Schluss?
<b>Autor:</b>	Heller, Daniel
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-713677">https://doi.org/10.5169/seals-713677</a>

### **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:** 23.02.2026

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

# Reform EMD 95 – der Weisheit letzter Schluss?

Von Hauptmann i Gst Daniel Heller, Aarau

**Jüngst hat das EMD seine – vom Bundesrat genehmigten – Vorstellungen über die künftige Organisation der Führung von Armee und Militärdepartement bekanntgegeben. Abgesehen von der Wahl einer reichlich fremden Terminologie – die modifizierten Gruppen für Ausbildung resp für Rüstungsdienste sollen neu «Heer» und «Support» heißen – vermag die dargelegte und unter den Titeln «Primat der Politik» und «Modell mit klaren Funktionen und Verantwortungen» verkaufte Lösung sachlich nicht zu überzeugen.**

Das vorgeschlagene Modell, dessen konkrete Umsetzung und Konsequenzen noch keineswegs klar erkennbar sind, leidet an der altbekannten Hauptschwäche der fehlenden hierarchischen Gliederung der Armeespitze. Nach wie vor soll der Dualismus «Generalstabschef – Ausbildungschef» – neu «Chef Heer» – bestehen bleiben. Erkennbare Vorteile der Lösung, wie sie vorliegt, sind die Beschneidung des unangemessenen grossen Eigenlebens der vier Armeen (lies: Armeekorps) und die einheitliche Ausbildung.

## Widersprüchliche Kompetenzabgrenzungen – fragwürdige Begründung

Das Modell EMD 95 sieht für den Generalstabschef, der für die militärische Gesamtplanung zuständig sein soll, ein Pflichtenheft wie folgt vor: «Er definiert die militärischen Vorgaben, legt die operative und taktische Doktrin fest, steuert und koordiniert zwischen den einzelnen Systemeinheiten (Heer/Armeekorps, Luft, Support) und überprüft die Umsetzung (Armee Controlling). Er leitet allfällige Armee-Einsätze bis zur Wahl des Oberbefehlshabers. Der Chef Heer «vollzieht zusammen mit den Armeekorps die Vorgaben der Gruppe Generalstab und legt die Ausbildungs-, Einsatz- und Kampfverfahren der verschiedenen Truppengattungen (mit Ausnahme des Bereichs Luft) fest. Der Chef Heer trägt, zusammen mit den Kommandanten der Armeekorps, die Verantwortung für die Ausbildung in Schulen und Kursen».

Es befremdet zunächst die unpräzise Terminologie: An der Pressekonferenz führte der Chef des Eidgenössischen Militärdepartements (EMD) aus: «Der Chef Heer bildet das Heer eigenverantwortlich aus und setzt es ein, aber eben innerhalb der vom Generalstab entwickelten Vorgaben, unter Anwendung der Doktrin.» Damit geht aber die Einsatzführung vom Generalstabschef an den Chef Heer über. Im Widerspruch zu einer solchen Einsatzverantwortung soll gleichwohl der Generalstabschef «Armeeeinsätze bis zur Wahl des Oberbefehlshabers leiten.» Die widersprüchlichen Aussagen könnten den

Schluss nahelegen, man wisse gar nicht, was man will.

Die konkrete Umsetzung dieses reichlich verwirrend formulierten Kompromisses wird das Grundübel, nämlich die alten Doppelspurigkeiten und Kompetenzprobleme, nicht beseitigen können. Die Lösung entspricht einem «divide-et-impera»-Prinzip, mit dem in autoritär organisierten Staatswesen mächtige Institutionen in Schach gehalten zu werden pflegen. In einem demokratischen Staatswesen, in dem nicht zuletzt dank direkter Demokratie und Milizsystem das Prinzip der Politik über die Armee weder in Theorie noch Praxis je bestritten worden ist und auch realistischerweise keine diesbezüglichen Gefahren ausgemacht werden können, ist die Notwendigkeit, ein solches Prinzip anzuwenden, nicht einzusehen. Die Schweiz hat das Prinzip der Politik über die Armee auch im Ernstfalle festgeschrieben: In welchem anderen Land wählt das Parlament den militärischen Oberbefehlshaber, sobald ein paar zehntausend Mann aufgeboten werden müssen? Die Philosophin Jeanne Hersch postulierte richtig, dass eine Armee weder demokratisch sein könne noch sein dürfe. Das Prinzip der Politik gilt deshalb für die Aufsicht über die Armee. In der Schweiz übt diese Aufsicht letztlich sogar das Volk mittels Initiative und Referendum aus (Armeeabschaffung, F/A-18, Waffenplätze, Blauhelme). Tatsachen, die sehr wohl eine hierarchische Spalte derselben Armee zulassen.

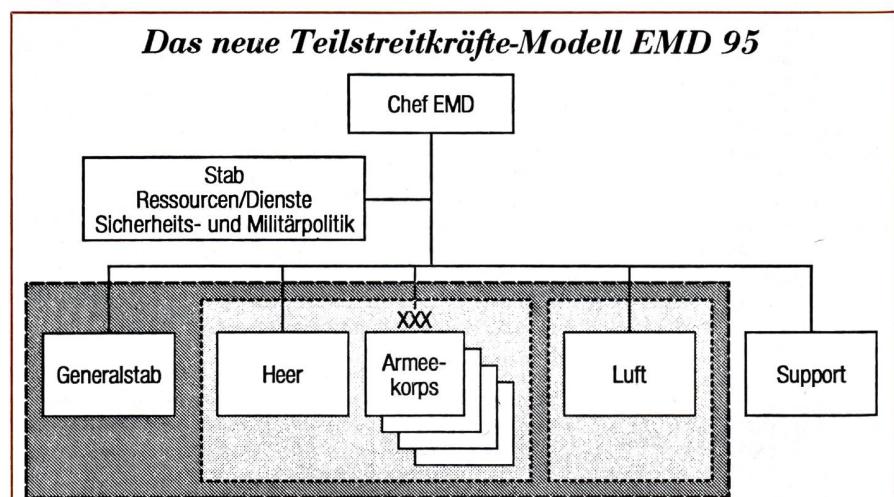
## Nach 80 Jahren Diskussion: Kompromiss statt klare Lösung

Die Diskussion um die Ausgestaltung der Armeeführung in Friedenszeiten ist in der Schweiz bald 80 Jahre alt. Kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges fand unter den Exponenten der Armeeführung eine heftige, zum Teil öffentlich ausgetragene Auseinandersetzung um diese Frage statt. Sie wird heute unter dem Schlagwort der «Auseinandersetzung um den Friedensgeneral» subsumiert. Sie markierte den vorläufigen Abschluss einer fast zwanzigjährigen, auf den Bericht General

Willes zurückgehenden Diskussion. Daraus resultierte das Bundesgesetz vom 22. Juni 1939. Es sah folgende neue Spitzengliederung vor: Dem Departementsvorsteher wurde ein Armeieinspektor mit Befehls- und Weisungsbefugnis gegenüber dem Oberwaffenchef (Ausbildung), dem Chef der Abteilung Generalstab, dem Kommandanten der Flieger- und Flabtruppen und den Kommandanten der drei Armeekorps unterstellt. Generalstabschef, Oberwaffenchef und Direktor der Militärverwaltung bildeten die Spitz der Militärverwaltung, die drei Kommandanten der Armeekorps bildeten die Spitz der Truppenhierarchie; daneben bestanden vier Dienstabteilungen: Flugwesen und Fliegerabwehr, Kriegstechnik, Militärversicherung und Luftschutz. Die Landesverteidigungskommission (LVK, später Kommission für militärische Landesverteidigung [KML], heute «Geschäftsleitung») bestand als Beratungs- und Beschlussfassungsorgan neben dem Chef EMD aus dem Armeieinspektor, dem Generalstabschef, den Armeekorpskommandanten und dem Oberwaffenchef. Das Gesetz trat infolge Kriegsausbruch und Aktivdienst in dieser Form nie in Kraft; die gesetzliche Regelung von 1947 – man hatte sechs Jahre lang einen hochangesehenen und höchst verdienstvollen Oberbefehlshaber gehabt und wollte keinen «starken Mann» mehr, sah den Armeieinspektor nicht mehr vor. Sie hielt jedoch an der während des Krieges zur Kaltstellung des Korpskommandanten Ulrich Wille (dem jüngeren) geschaffenen Funktion des Ausbildungschefs als Leiter der soldatischen, taktischen und technischen Ausbildung der Rekruten- und Kaderschulen aller Truppengattungen fest.

## Armeen müssen kämpfen können und werden geführt und nicht verwaltet

In all den «fetten» Jahren, in denen die Militärbudgets weniger bestritten waren, hat auch die Militärverwaltung umfangmäßig kräftig zugelegt. Wohl wurden und werden seit 1990 infolge budgetärer Restriktionen Stellen im EMD abgebaut (vorwiegend in den Rüstungs-



Dem Generalstab ist eine weitreichende Controlling-Kompetenz über die beiden Teilstreitkräfte Heer (Erdarmee) und Luft zugeschlagen. Der Chef Heer soll als oberster Verantwortlicher für Ausbildung und Einsatz der Erdtruppen auf das Geschehen nicht nur in den Schulen, sondern auch in den WK-Einheiten Einfluss nehmen können. Und im Bereich Support sind sämtliche materiellen Bereiche gebündelt.

<sup>1</sup> Daniel Heller, 1959, Historiker, publizierte im Verlag NZZ die militärlistorisch aufschlussreiche Biographie Eugen Bircher: Arzt, Militär und Politiker. Heute ist Heller Koordinator Public Affairs bei der Dr. Rudolf Farner Public Relations Agentur. Er ist Generalstabsoffizier im Stab der Felddivision 5 und seit 1989 Mitglied des aargauischen Grossen Rates.

<sup>2</sup> Am umfassendsten: Hans Senn, Der Schweizerische Generalstab, Band VI, S. 363ff.

betrieben). Der Trend, die durch das Parlament erzwungenen Einsparungen auf die Truppe abzuwälzen, blieb daneben immer präsent. Man scheute sich, in der Zentralverwaltung durch Straffungen und Restrukturierungen nachhaltige Einsparungen vorzunehmen. Dass nun hier eine weitere Chance zur Straffung vertan wurde, ist bedauerlich. Der Dualismus Generalstabschef – Ausbildungschef ist ein teurer und für die unité de doctrine in der Armee schädlicher Anachronismus. Auch die Armee einer direkten Demokratie verträgt in Friedenszeiten eine klare Hierarchie mit einem obersten militärischen Verantwortlichen. Was sie hingegen insbesondere mit Blick auf die Einführung der im Einsatz viel anspruchsvolleren Armee 95 nicht mehr erträgt, sind Doppelspurigkeiten, Kompetenzstreitigkeiten, fehlende unité de doctrine und Verwaltung statt Führung. In einem überzeugenden Modell sollte – vorausgesetzt man will keine neue Funktion in Form eines «Friedensgenerals» – die militärische Gesamtverantwortung dem Generalstabschef zugewiesen werden. Dazu ist er mit umfassender Befehls- und Weisungsbefugnis gegenüber dem Chef Heer, den Korpskommandanten und dem Kommandanten des Korps der Flieger- und Flabtruppen auszustatten und direkt dem Departementsvorsteher zu unterstellen. Der Departementsvorsteher sollte das EMD über ein Gremium bestehend aus dem Generalstabschef (Spitze von Ar-

meeführung und Truppenhierarchie), dem Generalsekretär des EMD (Spitze der allgemeinen Militärverwaltung) und dem Rüstungschef (Spitze der Rüstungsdienste) führen.

Zahlreiche Probleme der heute unbefriedigenden Situation ließen sich damit einfacher lösen. Das übertriebene Eigenleben der Korps würde aufhören, eine Vielfalt von Doppelspurigkeiten und Kompetenzunschärfe würde aufgelöst, die so dringend notwendige einheitliche Auffassung hätte endlich eine Chance, sich durchzusetzen und ein beträchtlicher Spareffekt wäre auch noch realisierbar. Eine klare Hierarchie hätte vor allem positive Auswirkungen in bezug auf die heute unterschiedliche Bedeutung und Gewichtung der drei Bereiche Führung, Ausrüstung und Ausbildung der Armee. Übertriebenes Eigenleben und Gegensätze zwischen den drei Bereichen dürfen in keiner Armee bestehen; bei uns ist beides existent und eine Folge des heutigen unbefriedigenden Zustandes.

#### Führung von Einsatz und Ausbildung gehören in eine Hand

Die Ebene der Politik reguliert die Bereiche Sicherheitspolitik und Militärpolitik, welche auch den Auftrag der Armee und damit ihre Aufgaben bestimmen. Der oberste militärische Chef – bei Aufgebot von Teilen der Armeeangehörigen der Oberbefehlshaber, in

Friedenszeiten der Generalstabschef – leitet aus dem Auftrag und den bewilligten Mitteln die notwendigen Massnahmen für Führung, Einsatz und Ausbildung der Armee ab. Sie richten sich konsequent auf den Ernstfall aus. Er verantwortet die Umsetzung seiner Vorgaben gegenüber dem Chef des Militärdepartementes und damit gegenüber der Politik. Dass ihn dabei ein «*Unterstabschef Ausbildung*» mit verschiedenen Dienstabteilungen (Waffengattungen) berät, ist sinnvoll. Dieser Unterstabschef kann im Namen des Generalstabschefs Weisungen für die Ausbildung in der ganzen Armee (Schule und Kurse) erlassen. Aber der alte und weltweit singuläre Zopf eines gleichberechtigten Chefs für die Ausbildung gehört aus den aufgeführten Gründen endlich abgeschnitten.

Das jetzt im EMD aufgegleiste Modell EMD 95 ist zutiefst problematisch. Die Schweizer Politik war nach begründeten und ausgiebigen Diskussionen schon 1939 mit klaren und sinnvollen Lösungen bedeutend weiter als das Militärdepartement dies heute ist. Am bedenklichsten ist aber die Tatsache, dass diese widersprüchsvolle und sachlich schwierig begründbare Reorganisation an der Spitze von Armee und Militärdepartement in dem Moment übers Knie gebrochen wird, da die ganze Armee ihre Anstrengungen auf eine möglichst reibungslose und nachhaltig von oben geführte Implementierung der Armee 95 konzentrieren sollte.

■

## Zur Erinnerung an Korpskommandant Pierre Hirschy

Von Korpskommandant Jörg Zumstein, ehemaliger Generalstabschef

**Am Mittwoch, 21. Dezember 1994, ist in Bern im Alter von 81 Jahren Pierre Hirschy verstorben. Von 1966 bis 1974 war Hirschy im Range eines Korpskommandanten Ausbildungschef der Armee; zwischen 1977 und 1985 war er Zentralpräsident des Schweizerischen Skiverbandes (SSV). Später erfüllte er während kurzer Zeit auch die Funktion eines Interimistischen Direktors des Verbandes.**

Die Nachricht von seinem Hinschied trifft ungezählte Frauen und Männer dieses Landes, die mit Pierre Hirschy in den langen Jahren seines Wirkens in der Armee, beim Wehrsport und im zivilen Schiess- und Skisport jemals zusammengekommen sind und wohl ausnahmslos von der freundlich-offenen Weisensart dieser unvergesslichen Persönlichkeit eingenommen wurden. Und Pierre Hirschy war ein guter Partner für jeden, der zu ihm kam oder den er traf. Ein geradezu legendäres Gedächtnis für Gesichter, Namen und Umstände liess ihn nie im Stich, auch im Alter nicht. Aber wer konnte denn schon vom Alter sprechen? Die Jahre schienen an ihm fast spurlos vorbeizugehen; an seiner geistigen Präsenz und im körperlichen Habitus waren ihm die 81 Jahre, die ihm auf den Tag genau beschieden gewesen sind, nicht anzumerken. In La Chaux-de-Fonds ist Pierre Hirschy aufgewachsen. Hier besuchte er das Gymnasium. Hier, wo der lange Winter die Menschen zusammenbindet, wurde ihm der Sinn für die Gemeinschaft, für mitmenschliche Wärme, für Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit geweckt. Es folgte das Studium als Bauingenieur mit Diplomabschluss an der ETH in Zürich. Konstruktiv-Aufbauendes war ihm eigen, eine



Logik des geraden Weges, Schnörkellosigkeit auch und immer wieder der Blick für das Wesentliche.

Ein Jahr später wird Pierre Hirschy Instruktionsoffizier der Infanterie. Seine Kameraden prophezeien dem Hauptmann im Generalstab eine grosse Laufbahn. Es ist kein Neid dabei: Einer, der so tüchtig, im Wesen so ausgeglichen, so überzeugend ist, muss den Weg nach «oben» gehen. Wer mit ihm zu tun hat, schätzt und achtet ihn. Ich kenne Pierre Hirschy seit 44 Jahren, wir waren dienstlich sehr oft und sehr lange zusammen. Ich habe nie je-

manden getroffen, der ihm nicht spontan Achtung gezollt hätte.

Als Oberst kommandiert er die Infanterieschulen Colombier. Nach der Leitung der Operationssektion in der Gruppe für Generalstabsdienste ist er 1964/65 Waffenchef der Mechanisierten und Leichten Truppen. Und schon 1966 wird er zum Ausbildungschef der Armee im Grade eines Korpskommandanten ernannt, eine Aufgabe, die er bis zu seiner Pensionierung im Jahre 1974 mit Umsicht, diplomatischem Geschick und grossem persönlichem Einsatz wahrnimmt.

In diese Zeit fällt auch die Einsetzung der Kommission Oswald für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee, die 1970 ihren Bericht veröffentlichte. Die Jugendunrast, der Versuch, die Gesellschaft umzukrempeln, begann sich vor den Kasernentoren bemerkbar zu machen. Es war keine leichte Zeit für den Ausbildungschef, aber Pierre Hirschy konnte sich auf ein gutes, wenn auch zahlenmäßig kaum genügendes Instruktorium verlassen. Beispiel und Persönlichkeit des Ausbildungschefs machten oftmals Mängel an Strukturen und Methoden wett, die erst noch zu schaffen waren.

Von der leuchtenden Karriere als Berufsoffizier etwas überschattet, verließ die Laufbahn bei der Miliztruppe als Kommandant der Füsilierkompanie 1/8, des Schützenbataillons 2, Stabschef der 2. Division und 1960–1963 als Kommandant des Neuenburger Infanterieregiments 8.

**Pierre Hirschy ist nicht mehr unter uns. Aber Bild und Vorbild dieses untadeligen Offiziers, Sportsmanns und Bürgers werden uns noch lange bleiben.**

Aus NZZ Nr 299/94