

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 157 (1991)
Heft: 2

Artikel: Armeereform : zum Bericht der Arbeitsgruppe Schoch
Autor: Seethaler, Frank A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-60980>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.03.2025

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 389 1 220

Armeereform

Zum Bericht der Arbeitsgruppe Schoch

Frank A. Seethaler

In der Presse war die Berichterstattung knapp. Sie beschränkte sich vor allem auf zwei Aussagen: «Allgemeine Dienstpflicht statt Wehrpflicht» und «Abschaffung der Militärjustiz». Über die Frage des Wehrwillens gab es schon deshalb kein Echo, weil sich die Arbeitsgruppe selber mit diesem nicht befasst hatte. Sodann fällt auf, dass die Kommission in der Absicht, «den ihr erteilten Auftrag umfassend zu interpretieren», weit über ihn hinausgegangen ist. Dafür sind jene Parteien, die zu untersuchen Hauptanliegen hätte sein müssen, teilweise zu wenig tief ausgelotet worden. Insofern ist der Bericht unausgewogen und unausgereift. Trotz dieser Mängel sind aber eine ganze Anzahl wertvoller und gewichtiger Vorschläge erarbeitet worden, die es verdienen, näher geprüft und in geeigneter Form verwirklicht zu werden.



Frank A. Seethaler,
Dennigkofenweg 71A,
3073 Gümligen;
Dr. iur.; ehemals Kdt F Div 6;
ehemaliger Chefredaktor
ASMZ

Der Auftrag

Auftrag der Arbeitsgruppe war es, die zur Armee geäußerte Kritik zu sichten und zu beurteilen und Reformvorschläge zu erarbeiten. Anlass für den Auftraggeber – so lässt sich aus dem Vorwort schliessen – war «der doch eher überraschend hohe Ja-Stimmenanteil bei der Volksabstimmung vom 26. November 1989 über die Armeeabschaffungsinitiative». Ambitiöse Reformbestrebungen unter dem Stern eines Negativereignisses anzuheben, schafft Erwartungshaltungen, präjudiziert die Denkarbeit der Reformer und setzt diese unter Zeitdruck. Das mag bis zu einem gewissen Grad die mangelnde Reife des Produkts erklären.

Angeht die Zusammensetzung des Teams fragt sich der Aussenstehende, welcher Art und Qualität die konstruktiven Beiträge einer engagierten Armeegegnerin (mit dem Gewicht einer eidgenössischen Parlamentarierin) gewesen sein mögen. Dass auch einige militärische Berufsfachleute mitwirken durften, war wohl unumgänglich; schade ist nur, dass kein im tatsächlichen Lehr- und Ausbildungsbetrieb stehender junger Instruktor beigezogen wurde.

Grundlagen der Armee reform

Hier wurde zu weit ausgeholt. Die Schweiz im internationalen Umfeld darzustellen, kann nicht Aufgabe dieser Kommission sein und übersteigt ihre Kompetenz (Ziffern 1–8).

Um so wichtiger ist die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Entwicklung der Schweiz (Ziffern 9–15). Tiefgreifende Änderungen der Werthierarchien und Einstellungen in unserem Volk haben auch wehrkritische Haltungen bewirkt. Diese sind – in unterschiedlich scharfer Ausprägung – Ursache eines **Sinndefizits** und daraus folgend einer **Akzeptanzkrise**. Beides noch gründlicher auszuleuchten hätte zur Untermauerung der Re-

formvorschläge beigetragen. In welchem **Lebens- und Erziehungsmilieu** wächst der Rekrut des Jahres 1995 heran? Welche physischen, psychischen, moralischen, staatsbürgerlichen, gesellschaftlichen und schulischen Voraussetzungen bringt er mit? Wird er den objektiven Anforderungen an den Soldaten der «Armee 95» genügen? Wie lassen sich **Leistungsförderung** und **Leistungsbereitschaft** unter heutigen Bedingungen miteinander in Übereinstimmung bringen, wie lassen sich **Akzeptanz** und **Wehrmotivation** schaffen? Das alles hätte nicht nur (bestenfalls) angedeutet, sondern analysiert werden sollen. Dagegen hätte man sich importierte Gemeinplätze, wie etwa die Baudissinsche Formel von der «Schule der Nation» (Ziffer 11), ersparen können.

Sicherheitspolitik und Armeeauftrag

Auf dieses relativ breit ausgelegte Kapitel (Ziffern 16–28) hätte man verzichten können. Einerseits hat der bundesrätliche Bericht über die Sicherheitspolitik der Schweiz vom 10.10.90 das Thema umfassender und kompetenter behandelt, andererseits wirkt es geradezu peinlich, wenn punktuell Kritik an Belangen der Gesamtverteidigung geübt (Ziffer 20), sicherheitspolitische Einzelforderungen erhoben werden, die nichts mit dem Auftrag zu tun haben (Ziffer 25) oder offene Türen eingerannt werden (Ziffern 165, 17, 24, 26, 27 und 28).

Die Ausarbeitung der Berichte – federführend war für beide das EMD – hätte unter Wahrung der Vertraulichkeit koordiniert werden müssen. Derartige Formmängel und Doppelspurigkeiten dürften nicht passieren.

Die durchaus berechtigten Aussagen dieses Kapitels, z. B. über die Institutionalisierung der politischen Diskussion (Ziffer 21), umfassende und permanente Informationsarbeit (Ziffer 22), das Bedürfnis, in jeder Legislatur über Perspektiven der Sicherheitspolitik orientiert zu werden (Ziffer 23), hätten sich auch in anderem Zusammenhang anbringen lassen.

Wehrverfassung

Auch dieses Kapitel scheint – auf den ersten Blick wenigstens – über den erteilten Auftrag hinauszugehen, jedenfalls in seiner verselbständigten

Form. Unter dem Aspekt von Sinnfrage und Akzeptanzkrise, also der Voraussetzung der Wehrmotivation, gehören wehrrechtliche Strukturfragen in den zu erörternden Bereich. Allerdings wäre es zweckmässiger gewesen, diese Probleme im Anschluss an den (zu kurzen) gesellschaftspolitischen Abschnitt zu behandeln (vorne Ziffern 9–15).

Es erscheint demnach richtig, die Prüfung eines **Gesamtkonzepts der Gemeinschaftsdienste** zu empfehlen (Ziffer 30) und den **Ersatz der allgemeinen Wehrpflicht durch eine allgemeine Dienstpflicht** vorzuschlagen (Ziffer 35). Damit liegt man im Trend.

Den Verzicht auf ein **Dienstobligatorium für Frauen** (Ziffern 35 in fine, 37) mit den tatsächlich heute (noch) bestehenden Benachteiligungen in einzelnen Belangen zu begründen, ist nicht haltbar. Es geht doch um ein **staatspolitisches Prinzip**, d. h. die Bereitschaft zum Dienst an der Gemeinschaft. Darum sollte nicht im Stile von «gibst Du mir, so geb ich Dir» ge-
feilscht werden.

Ob die Begrenzung der obligatorischen Dienstzeit auf 300 Tage zweckmässig ist, lässt sich erst bei der Analyse der Aufgabenstellung und Ausbildungsbedürfnisse der Armee ermitteln (Ziffer 40). Wichtiger in diesem Zusammenhang wäre gewesen, sich zur **Sicherstellung des Kadernachwuchses** zu äussern. Am Grundsatz des Weiterausbildungsobligatoriums bei Bedarf und Eignung darf – sowohl im militärischen Bereich als auch bei den zivilen Diensten – keinesfalls gerüttelt werden.

Führung

Der Hervorhebung der Bedeutung überzeugender Führung im heutigen gesellschaftlichen Umfeld (Ziffer 41) ist zuzustimmen. Daraus aber eine Änderung der Führungsstrukturen an der Armeespitze abzuleiten, erscheint nicht zwingend (Ziffern 42, 43). Führungseffizienz ist weniger struktur- als mentalitätsbedingt. Die Armeeführung erfolgt auch nicht «kollektiv», wie behauptet wird. Aber sie ist differenziert und die Kompetenzabgrenzungen sind wenig deutlich erkennbar. Die drei aufgeführten Änderungsvarianten weisen ihrerseits Nachteile auf: Stärkung der Stellung des Ausbildungschefs im Normalfall – Gewichtsverschiebung zum Generalstabschef bei erhöhter Spannung kompliziert die heutigen Verhältnisse noch mehr, kommt aber der österreichischen Lösung (Generaltruppenin-

spekteur und Armeekommandant) nahe und wäre in diesem Sinn prüfenswert; Chef Armeeleitung in Friedenszeiten («Friedensgeneral») wäre zwar eine klare und überzeugende Alternative, ist politisch aber kaum durchsetzbar; auch die abgeschwächte Form des Staatssekretärs für die Armee, eine Position zwischen zwei Mühlsteinen, wäre wohl kein echter Fortschritt.

Die Empfehlung betreffend Reorganisation des EMD (Ziffer 44, 45) scheinen berechtigt; sie wurden inzwischen bereits vom Chef EMD in Aussicht gestellt.

Dass nach Auffassung der Kommission der **Führungsstil im Zentrum der Armeereform** zu stehen habe, wird mit Erleichterung zur Kenntnis genommen. Dringlich ist, wie ausdrücklich festgehalten wird, einen **aufgabenbezogenen und rahmenbedingungs-gerechten Führungsstil** zu entwickeln und durchzusetzen (Ziffer 46). Den konkreten Prägungsmerkmalen dieses Führungsstils – Respekt vor der Einzelpersonlichkeit, Förderung der Eigenverantwortung, weniger imperative als kommunikative Einflussnahme, Vertrauen schaffend, Initiative weckend, Leistung fördernd (Ziffern 48–51) ist voll zuzustimmen. **Zweifel** mögen aufkommen, ob der **junge Wehrmann '95** auch reif genug ist, diesen anspruchsvollen Führungsstil zu ertragen, beziehungsweise nicht zu missbrauchen.

Hier wären Ausführungen zum zeitgemässen Verständnis der **Soldatenerziehung** notwendig gewesen. Das Wort «Erziehung» kommt im Bericht nicht vor. Soll es sie nicht mehr geben? Im Gegensatz zur funktionalen Finalität der Ausbildung ist Erziehung auf das Verhalten des Individuums gerichtet. Wie soll sich der Wehrmann '95 gegenüber seinem Auftrag, seinen Kameraden in einer Extremlage, die sein Normalfall ist, verhalten? Mit den Hinweisen auf Leistungsforderung, Leistungskontrolle und Disziplin (Ziffer 51) ist es nicht getan. Es ist schwieriger geworden, in einer permissiven und pluralistischen Gesellschaft unerschrockene Kämpfer und beherzte Helfer heranzubilden.

Immerhin dürfte man diesen hohen Zielen näherkommen mit den drei Postulaten der Kommission: Anpassung der gesamten Kaderaus-
bildung an diese Vorgaben, Schaffung eines «zentralen Schulungszentrums für die Führungsausbildung» (also eine Art «Schule für Innere Führung»), Ein-

spannen ziviler Lehrkräfte und Ausbildungsinstitute in den Lehrbetrieb der Armee (Ziffer 52).

Der Höhenflug senkt sich dann wieder in die Niederungen der Praxis, scil. der **militärischen Formen**. Diese wurden ja schon anlässlich der «Oswald-Reform» zu jenem Knochen, an dem man nagte und darüber das Wichtige zu vergessen begann (Ziffer 53).

Nicht gelungen sind Diagnose und Therapie des «**Leerlaufs**» (Ziffer 54). Die wirklichen Ursachen des Phänomens wurden nicht erkannt. **Ursprung** dieses verbreiteten Missstandes sind nämlich die **unzureichenden Ausbildungsanlagen, -bedingungen und -hilfsmittel**. Das ständige **Improvisieren** tauglicher Ersatzlösungen unter Zeitdruck überfordert die Kader und führt zu **Hektik im Dienstbetrieb**; Ergebnis: «Warten – rennen – warten». Die Forderung nach Reduktion der Stäbe ist zwar populär, aber ebenso wenig wie Schikane Ursache des Leerlaufs (Ziffer 55). Dieser ist politisch bedingt, indem man es über Jahre hinweg versäumt hat, Voraussetzungen effizienter Führungs- und Ausbildungstätigkeit in genügendem Masse zu schaffen.

Dass auch in diesem Bericht die **Volltruppenübungen Grosser Verbände** abgelehnt werden (Ziffer 54), überrascht nicht, macht aber deutlich, dass man in der Verbandsausbildung auf höherer taktischer Stufe und in der Schulung des Kampfes der verbundenen Waffen bereit ist, auf der «Festigungsstufe» stehen zu bleiben. Divisions- und Brigadekommandanten und ihre Kommandoapparate haben aber Anspruch darauf, gelegentlich einmal in der «Anwendstufe», im Massstab 1:1, geschult und geprüft zu werden. In Wirklichkeit ist der Verzicht auf Übungen im Grossen Verband nichts anderes als das Eingeständnis, dass es an Disziplin und Ernsthaftigkeit auf den unteren Führungsstufen mangelt. Man lässt sich (und die Truppe) gehen, anstatt auch ohne das strenge Auge eines Übungsleiters in unmittelbarer Nähe Initiativen zu ergreifen und die sich bietenden Schulungsgelegenheiten ad hoc auszunützen.

Der Aufwertung der Kaderaus-
bildung im Bereich «**Menschenführung**» und der entsprechenden Berücksichtigung im Qualifikationswesen ist zuzustimmen. Dabei ist den **Erkenntnissen moderner Pädagogik und Andragogik** Rechnung zu tragen (Ziffern 55, 57). Die umgehende Realisierung eines zeitgemässen und griffigen, von Wahrhaftigkeit geprägten **Informa-**

tionskonzepts ist vordringlich (Ziffern 58, 59).

Ausbildung

Die These: «**Mehr Mittel für die Ausbildung und dafür weniger für die Rüstung einzusetzen**», ist schärfstens abzulehnen (Ziffer 60). Eine solche Alternative ist unhaltbar. Der Rüstungsbedarf ergibt sich aus dem Armeeauftrag und dem allgemeinen technischen Standard, der Ausbildungsaufwand wird durch die Forderung nach Kriegstüchtigkeit beziehungsweise Einsatzfähigkeit bestimmt. Etwas anderes wäre unredlich. Was heisst schon «einheitliches Ausbildungsleitbild und -konzept für die gesamte Armee»? Die Unité de Doctrine ist in vorbildlicher Weise gearbeitet und in reichhaltiger Dokumentation niedergelegt. Gelegentlicher «Ausbildungsföderalismus» ist eher einer Art antiquiertem «Gentlemen-Ungehorsam» zuzuschreiben (Ziffer 61).

Die mit dem Milizsystem verbundene Problematik «**Lehrlinge bilden Lehrlinge aus**» muss tatsächlich abgebaut werden (Ziffer 63). Sie ist weitgehend schuld an verbreiteter **Demotivation und Frustration**. Der Empfehlung, die Zahl der Instruktoren sei wesentlich anzuheben, ist daher zuzustimmen. Zu ergänzen ist, dass auch ihr qualitatives Niveau zu fördern ist. Dagegen ist bei der Forderung nach Schaffung eines «**Corps von Milizausbildern**» zu bedenken, dass diese Massnahme nicht nur die Lehrautorität des Instruktionkorps erschüttern, sondern zusätzlich auch noch prohibitiv gegenüber den Akquisitionsbemühungen wirken würde.

Das Wiederaufgreifen der Oswaldschen Forderung nach **Verbesserung der Ausbildungsinfrastrukturen** (Ziffern 64–67) macht deutlich, wie wenig diesbezüglich in den letzten zwanzig Jahren geschehen ist. Es bedürfte eines gewaltigen psychologischen und politischen Druckes auf die Behörden – Exekutive und Legislative –, um zu Resultaten zu gelangen.

Die Reformvorschläge für die Rekrutenschulen (Ziffern 68–70) – **Grundausbildung durch professionelle Ausbilder, Verbandsausbildung durch abverdienende Milizkader** – erscheint aus folgenden Gründen **problematisch**: Milizkader bedürfen genügend langer Angewöhnungs- und Erfahrungszeit (Training on the job); in der Grundausbildungsperiode lernen sie ein Kollektiv psychologisch und grup-

pendynamisch richtig zu führen, dazu die didaktisch-methodischen Fähigkeiten, die sie später im Wiederholungskurs brauchen.

Der erfolgversprechendste Weg führt daher über ein leistungsfähiges Instruktionkorps: Wenn die Dienstaufsicht klappt, permanente Anleitung in didaktisch-methodischer, pädagogisch-andragogischer und praxisbezogener Begleitung erfolgt, sind allseitiger Lernerfolg und Vermeidung von Führungsfehlern am ehesten gewährleistet.

Die WK-Ausbildung durch **WK-Typen** zu standardisieren ist **wenig hilfreich**. Die Erfahrung zeigt, dass die vielfältigen und stets variierenden Randbedingungen fast durchwegs dazu zwingen, die Ausbildung der WK-Gruppen fallweise zu thematisieren und konzipieren. Besser, allerdings auch aufwendiger, ist die **Planung der Wiederholungskurse kooperativ**, jeweils gemeinsam auf zwei Stufen; dieserart lassen sich sinnvolle, flexible «Programme durch Verzicht» planen (Ziffern 73, 74).

Eine zeitgemässe, effiziente Ausbildung, wie sie der Kommission vorschwebt, **kostet allerdings ein Vielfaches** dessen, was sie bis jetzt beansprucht.

Instruktoren

Das Instruktorenproblem ist so alt wie das Schweizer Bundesheer. Es in befriedigender Weise zu lösen, ist in den fast 150 Jahren seines Bestehens deshalb nicht gelungen, weil man nicht die Kraft aufbrachte, den **Teufelskreis** – zu spärliche und zu späte Akquisition von Instruktoren, daher unvorteilhafte Arbeitsbedingungen, daher Qualitätsverlust, daher schlechtes Image, daher prohibitive Wirkung auf die Nachwuchswerbung, daher zu wenig Instruktoren! – zu durchbrechen.

Unzählige Einzel- und Teilmassnahmen zur Verbesserung der Stellung, Arbeitsbedingungen, Werbung, Einkommen, Mobilität, Karrierebeendigung haben keine nennenswerten Fortschritte gebracht. Es ist zu fürchten, dass auch die Vorschläge dieser Arbeitsgruppe – Personalmanagement, Laufbahnplanung, zentrale Führung, «Entlastung» durch zivile Lehrkräfte, längere Verweilzeit auf Schulkommandos, Aufstiegsmöglichkeit von Instruktionsunteroffizieren zu -offizieren, Verbesserung der Ar-

beitsplätze, zeitgemässe Spesenregelungen usw. – zu keinem Ausbruch aus dem Teufelskreis führen werden (Ziffern 78–84).

Immerhin eröffnet die Kommission einen neuen Horizont. Sie propagiert **bessere Grund- und Weiterausbildung der Instruktoren** und führt, wenn auch noch kleingedruckt, in Ziffer 86 aus: «Dabei soll eine Abschlussmöglichkeit (Diplom) angestrebt werden, die auch im zivilen Bereich anerkannt wird». Dies ist der vorerst noch zaghafte, aber dennoch

richtungweisende Ansatz zur Problemlösung: die Schaffung eines ersten Bildungsweges zum militärischen Lehrberuf. Bisher war der Instruktorenberuf ein angelernter Zweitberuf. Voraussetzung zur Aufnahme in den militärischen Lehrkörper waren Offiziersgrad (beziehungsweise Unteroffizier), ein beliebiger Zivilberuf oder Hochschulabschluss und «feu sacré». Das genügt heute nicht mehr. Erst wenn der militärische Lehrer über eine **breit ausgelegte, solide Berufsausbildung mit andragogischem Schwerpunkt** verfügt, werden seine fachliche, führungsmässige und personale Kompetenz Anerkennung finden und Vertrauen wecken.

Ein entsprechendes **Diplomstudium** muss in den Anforderungen anderen Studiengängen vergleichbar sein und ist durch militärische Praktika (z. B. in den Semesterferien) zu ergänzen. Es ist zu erwarten, dass für ein solches nach der Brevetierung zum Leutnant einsetzendes Studium **genügend Anwärter** zur Verfügung stehen. Eine endliche Lösung des Instruktorenproblems muss über diesen Weg führen. Erst der Aufbau eines **quantitativ und qualitativ befriedigenden militärischen Lehrkörpers ist Garant für Motivation und hohen Ausbildungsstand von Kader und Mannschaft sowie für die Akzeptanz der Armee in der Öffentlichkeit.** Wir sollten es vermeiden, weiterhin Frustrierte zu produzieren.

Milizkader

Eine **Kürzung der Ausbildungszeiten** «vom Korporal bis zum Hauptmann» (Ziffer 89) dürfte zweifellos dem Anreiz zum «Weitermachen» und dem Abbau von Widerständen ziviler Arbeitgeber förderlich sein. Kürzungen von Beförderungsdiensten aller Art (Ziffern 92, 93) dürfen aber nur unter der Bedingung erfolgen, dass

keine Qualitätsverluste eintreten. Im internationalen Vergleich gehören unsere Ausbildungslehrgänge ohnehin zu den kürzesten.

Vermisst wird, dass man nicht der Frage nachgegangen ist, warum sich heute fast keine Lehrer mehr für die militärische Weiterausbildung interessieren. Primar- und Sekundarlehrer wären doch *die* professionalisierten Milizkader auf Stufe Unteroffizier und Subalternoffizier.

Eine Kürzung der WK-Pflicht für Korporale dürfte den **bestehenden Gruppenführermangel** noch verschärfen. Auch die vorzeitige Entlassung aus der Rekrutenschule zwecks Kompensation ist keine glückliche Massnahme; die Felddienst Erfahrung ist für die angehenden Unteroffiziere wichtig (Ziffern 89, 90a).

Einzelfragen

Die Einführung eines **Ombudsmannes**, etwa nach bundesdeutschem Muster, drängt sich auf (Ziffern 94–99). Diese Massnahme wirkt akzeptanzfördernd.

Die Fehde auf dem alten «Nebenkriegsschauplatz» **Militärjustiz** sollte

ebenfalls aus Gründen der Sozialverträglichkeit begraben werden (Ziffern 100–104). Der Vermittlungsvorschlag – Beibehaltung des Dienstzweiges für Polizei- und Untersuchungsaufgaben, zweckmässigerweise wohl auch für die Anklage (Auditorat), Prozessführung, Urteilsfällung und Appellationsverfahren dagegen durch kantonale Strafjustiz – ist vertretbar. Immerhin ist darauf hinzuweisen, dass sich die Aufhebung der Militärgerichtsbarkeit eher **zuungunsten des Delinquenten** auswirken dürfte.

Bei der **Abschaffung der Ausgangsuniform** ist zu bedenken, dass aus Repräsentationsgründen, mindestens im Ausland, die Beibehaltung einer Uniform für bestimmte Funktionsträger (offizielle Missionen, Verteidigungsattachés, Heereseinheitskommandanten) unumgänglich ist (Ziffern 107, 108).

Dass «der Nutzen der **obligatorischen ausserdienstlichen Schiesspflicht** zumindest umstritten» sei und «vom Wehrmann und der Bevölkerung... oft als unnötige Belastung empfunden» werde, entbehrt seriöser Grundlage. Jeder Chef kombattanter Truppen kann die allgemein **schlechte Handhabung und Treffsicherheit** mit

der persönlichen Waffe bestätigen (Ziffer 112). Das ausserdienstliche Schiessen soll dazu beitragen, dass im Wiederholungskurs unverzüglich auf gefechtsmässiges Schiessen übergegangen werden kann. Eine **Verkürzung der Schussdistanz** kommt wegen der bestehenden, auf 300 Meter angelegten Schiessplatzinfrastruktur in unserem Lande nicht in Frage (Ziffer 113). Wer mit seiner Waffe auf 300 Meter Schwarztreffer erzielt, trifft auf 200 Meter wahrscheinlich auch ein Gefechtsziel.

Ausblick

Trotz etwelcher Mängel der vorliegenden Studie dürften – so der Ausbildungschef – die zahlreichen interessanten Vorschläge rasch geprüft und wenn möglich umgesetzt werden. Dass sich der Kommissionspräsident persönlich verbürgt, bei den zuständigen Behörden wenn nötig **auf Realisierung zu drängen**, ist positiv festzuhalten. Denn die Lehre aus der «Oswald-Reform» des Jahres 1970 lautet klar: **Reformen pflegen oft zu versanden, weil die politische Bereitschaft zur Umsetzung fehlt.**

Endlich: Briefe, die "Türen" öffnen und überzeugen!

Zeit sparen und Kosten senken – mit wirkungsvollen Korrespondenz-Mustern für alle Geschäfts-Situationen!

Musterbriefe für jeden geschäftlichen oder privaten Anlass. Entlasten Sie sich wirksam!

Ob für Ihre täglichen Briefe, Mitteilungen, Notizen oder für ganz spezielle und private Schreiben... Für sämtliche Bereiche finden Sie wirkungsvolle, aussagekräftige Briefe im immer aktuellen Nachschlagewerk **«Erfolgreiche Musterbriefe für alle geschäftlichen und privaten Vorgänge»**.

Die Briefmuster nehmen Ihnen das Suchen nach geeigneten Formulierungen ab. In Ihrem ganzen Unternehmen! Sie nutzen **zündende Einstiege, überzeugende Argumente und markante Schlusssätze**.

Was kostet es Sie, wenn Sie einen «verkaufenden» Werbrief schreiben lassen? Wieviele Stunden formulieren Sie an Zeugnissen, sitzen Sie über Briefen an Bewerber? **Mit diesen Mustern erledigen Sie Ihre täglichen Schreiben effizienter.**

Kein zeitraubendes Diktieren, Formulieren, Umschreiben, Korrigieren und Kontrollieren mehr. Jeder Brief ist stilistisch und grammatikalisch perfekt. Jede Formulierung ist treffend. Jedes Schreiben verlässt Ihr Unternehmen als eine Visitenkarte für Sie.

Klar verständlich, geschickt in der Wahl der Worte – so rationalisieren Sie mit Qualitätsgewinn! Dabei passen sich die Musterbriefe problemlos auch Ihren individuellen Anforderungen an.

Neue Beiträge sorgen dafür, dass Ihre Korrespondenz nicht in einem unbeweglichen Schema erstarrt. Sie können unter vielen alternativen Vorschlägen auswählen.

Jetzt profitieren

- ☒ JA, senden Sie mir bitte sofort das aktuelle Nachschlagewerk
- Erfolgreiche Musterbriefe für alle geschäftlichen und privaten Vorgänge**
- Herausgeber: E.C. Hohl
- zur Zeit ca. 2'650 Seiten in 3 Ordnern
- Preis: Fr. 268.-; Bestell-Nummer: 17'100
- Aktualisierungs- und Fortsetzungs-
- Service: 4 bis 5 Lieferungen jährlich
- (Seitenpreis: 57 Rappen);
- Abbestellung jederzeit möglich.

Firma _____

Vorname/Name _____

Strasse/Nr. _____

PLZ/Ort _____

Datum _____

☒ Unterschrift _____

Für elliße Bestellungen

01/432 23 30

WEKA-VERLAG AG, Hermet-schloostr. 77, 8010 Zürich



WK 110501