

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 181 (2015)

Heft: 10

Artikel: Dienstverschiebungswesen in Schiefelage : es braucht Korrekturen

Autor: Muff, Erich / Keller, Sandro M.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-583237>

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: 30.04.2026

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

Dienstverschiebungswesen in Schiefelage: Es braucht Korrekturen

Militärbehörden und Einheitskommandanten werden vor jeder Dienstleistung mit einer Flut von Dienstverschiebungsanträgen von Soldaten und Kadern überrollt. Dieser Zustand ist unhaltbar für die Führung und Ausbildung im WK. Der vorliegende Artikel stellt aus Kommandantenperspektive dar, welche Konsequenzen die massive Zahl an Dienstverschiebungen hat und wie die heutigen Rahmenbedingungen für die Zukunft pragmatisch korrigiert werden können.

Erich Muff, Sandro M. Keller

Seit einigen Jahren bereitet die Personalplanung mit dem dazugehörigen Dienstverschiebungs- und Urlaubswesen den Kommandanten zunehmend Kopfschmerzen. Das Dienstverschiebungswesen ist im Zuge der Armee XXI in eine arge Schiefelage geraten. Je nach Zeitpunkt des Wiederholungskurses schwankt die Zahl der Dienstleistenden massiv. In den Monaten März und April verschieben bis zu 50% der Angehörigen einer Einheit ihren Dienst (Dienstverschiebende). Dagegen werden beispielsweise im Monat August den Kommandanten die Dienstverschiebenden aus dem Rest des Jahres

jährlichen Fluktuationsquote von mehr als 50% noch führbar und leistungsfähig? Die Miliz- und Berufskader unserer Armee leisten seit Jahren einen gewaltigen Effort, um die negativen Effekte der Dienstverschiebungen zu mindern. Der permanente Ausnahmezustand ist die kräftezehrende und ineffiziente Dienstrealität. Doch mit welchen Herausforderungen sind die Kader dabei konfrontiert?

1) *Massive Bestandsschwankungen: Über- und Unterbestände sind gleichermaßen problematisch.* Mit Unterbeständen lässt sich kein effizienter Dienst- und Ausbildungsbetrieb sicherstellen. Das Resultat sind beispielsweise improvisierte

Übungen aufgrund fehlender Spezialisten (Fahrer, Richter, Funker) oder Missverhältnisse zwischen auszubildender Truppe und Soldaten im Wachdienst. Demgegenüber führen Überbestände zu einem enormen Zusatzaufwand in der Planung und Führung sowie zu Platznot in Unterkünften und Engpässen bei Ausbildungsmaterial, Fahrzeugen und Übungsplätzen.

Sowohl Unter- als auch Überbestände reduzieren die Ausbildungseffizienz;

2) *Ausserordentlicher administrativer Aufwand zwecks Personalverwaltung.* Der Zeitverlust geht zu Lasten der Ausbildung und schadet der Qualität;

Erfahrungswerte

- 8 von 9 Gesuchen werden bewilligt;
- Die Anzahl Gesuche nimmt jährlich zu;
- Etwa 40% der AdA stellen ein Dienstverschiebungsgesuch;
- Etwa 50% der Verschiebungen sind mit «Studium» begründet.

Die genannten Zahlen beruhen auf persönlichen Erfahrungswerten der Kommandanten der Pz Gren Kp 29/4 und 13/3 aus den Jahren 2014/15.

3) *Unruhe aufgrund fehlender Konstanz in den Einheiten und ungleiches Ausbildungsniveau.* Ein Grossteil des Kadern und der Unterstellten kennt sich nicht aus früheren Dienstleistungen. Die Teams (Züge, Gruppen und Binome) müssen sich jeweils neu bilden. Das Ausbildungsniveau ist aufgrund verpasster Dienstleistungen zunehmend heterogen, was die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Soldaten und Kader in anspruchsvollen Übungen beträchtlich erschwert. Für die Kader ist es eine Herkulesaufgabe, eine produktive und von gegenseitigem Respekt, Verantwortung und Leistung geprägte Kultur zu gestalten. Dazu fehlt die dringend nötige Konstanz in den Personalbeständen: «Man kennt sich nicht» und «muss sich jedes Jahr neu aufeinander einstellen». Die Gruppen verbleiben demzufolge in der *Forming-* (Findungs-) und *Storming-Phase* (Streitphase), anstatt die volle Leistung zu entfalten (*Performing*; Truckman, 1965). Die Verbände befinden sich folglich in einer ständigen Transformation. Die Kader werden durch stetige Präsenz und Einflussnahme übermässig beansprucht.

Insgesamt verschiebt sich der Fokus der gesamten Dienstleistung zu Lasten der



Korrekturen vornehmen, bevor es zu spät ist. Bilder: Kdo Pz Bat 29

zugeteilt (Gast-WK). Starke Unterschiede zeigen sich auch in den Verschiebungszahlen nach Kanton und Truppengattung. Auf den ersten Blick alles kein Problem? Doch! Die Konsequenzen der gängigen Verschiebungspraxis sind einschneidend. Welches zivile Unternehmen ist bei einer

Ausbildung auf organisatorische Belange und Gruppenfindungsprozesse.

Fehlender persönlicher Kontakt und mangelnder Mut, den Dienst einzufordern

Heute haben Angehörige der Armee (AdA) die Dienstverschiebungsgesuche an die zuständige Militärbehörde ihres Wohnkantons zu stellen. Bei Schlüssel-funktionen und Offizieren kann der Kommandant bei nicht zwingenden Fällen zum Gesuch Stellung nehmen. Dieser Prozess ist aufgrund des fehlenden Kontakts zwischen Unterstellten und ihrem Kommandanten kaum befriedigend. Als Feldversuch verfügte einer der Autoren per Schreiben an seine Unterstellten die Regel, dass vor Einreichung eines Gesuchs das bilaterale Gespräch zwecks Lösungsfindung mit



Verantwortung übernehmen und gemeinsam antreten.

dem Kommandanten zu suchen ist. Dieser Ablauf entspricht der gängigen Praxis bei längeren Abwesenheiten in Unternehmen. Im zivilen Umfeld entscheidet der Vorgesetzte über Personalfragen und berät seine Unterstellten nach bestem Wissen und Gewissen. Nimmt man sich als Kommandant die Zeit, den Dienstverschiebungen auf den Zahn zu fühlen, finden sich wie erwartet gute und gerechtfertigte Verschiebungsgründe. Jedoch zeigt sich bei einer beträchtlichen Zahl der AdA eine gewisse Unbekümmertheit. Dazu drei Auszüge aus geführten Gesprächen: «Ich hab es halt einfach mal versucht», «Ich wollte nicht beides machen» und «Mir war der Dienst nicht so wichtig». Die Autoren sind der festen Überzeugung, dass den Unterstellten diese Haltung nicht übel genommen werden kann. Von den Militärbehörden, der Armee und weiten Teilen der Gesellschaft wird der jährliche Dienst nicht konsequent eingefordert. Die bisher erzielten Resultate des Feld-

versuchs überzeugen. Die Erfahrungen der Autoren als Kommandanten zeigen, dass unsere Soldaten leistungsbereit sind, sofern ihnen die Erwartungen klar kommuniziert und erklärt werden. Wer als Chef spürbar ist und in Kontakt mit seiner Truppe steht, kann deutlich bessere Resultate erzielen.

Drei konkrete Schritte zur Senkung der Dienstverschiebungsquote sind denkbar

1) *Die Erwartungen bezüglich Dienstpflicht sind klar zu formulieren und durchzusetzen:* Es ist nicht Sache der Kommandanten, individuelle Lösungen für die bevorstehende Dienstleistung ihrer Unterstellten zu finden. Unterstellte haben mit Lösungsanträgen direkt bei ihren Kommandanten vorzusprechen. Einseitige Optimierung zugunsten des Zivilen kann nicht funktionieren. Die Erwartung muss sein, zivile und militärische Einsätze frühzeitig zu planen und in Einklang zu bringen. Dabei ist eine Dienstverschiebung oder Urlaub nicht immer der beste Weg. Es sind folgende Überlegungen angezeigt:

- Schule oder berufliche Weiterbildung sind nicht per se ein Verschiebungs- oder Urlaubsgrund. Die Teilnahme an Vorlesungen und Schulungen ist verständlicherweise auf dem Papier als «verbindlich» formuliert. In der Praxis kann aber ein Studienkollege in einer Vorlesung oder Weiterbildung stellvertretend mitschreiben. Der AdA hat die Pflicht, das verpasste Wissen abzugleichen und nachzuholen – ein Frage der Organisation und Selbstdisziplin;
- Urlaub als Alternative, aber begrenzt. Lässt sich eine Weiterbildung oder ein persönlicher Termin nicht anderweitig regeln, kann der Kommandant persönlichen Urlaub gewähren. Hier gilt es, eine klare Linie zu fahren. Als Grundsatz sind während einem WK pro AdA nicht mehr als drei Urlaubstage zu genehmigen und dies nur in wirklich begründeten Fällen. Werden mehr Tage genehmigt, entsteht eine zusätzliche, nicht zu unterschätzende Unruhe durch Abtreten und Rückkehr in den Verband. Bei Urlauben gilt ausnahmslos das Minimalprinzip, selbstverständlich

THINK TANK

Die OG Panzer stellt mit dem THINK TANK eine Plattform zur Verfügung, um die Entwicklung ausländischer Doktrinen, Fakten und Erfahrungen rund um das Thema Kampf der verbundenen Waffen zu diskutieren und gemeinsam Lösungsvorschläge als Beitrag an eine zukünftige Doktrin, Ausbildung und Weiterentwicklung der Kampftruppen in der Schweiz auszuarbeiten. Interessenten – auch von ausserhalb der Panzertruppen – melden sich per E-Mail an info@ogpanzer.ch.

immer unter Anwendung des gesunden Menschenverstands. Die Berücksichtigung des Dienstage-managements durch den Kommandanten kann dazu genutzt werden, vom AdA einen Tatbeweis für seinen Urlaub zu erbringen. Zudem ist auch die Kompensation des Urlaubs mittels Sonntagswache ein probates Mittel, die Anzahl der Urlaubs-gesuche drastisch zu reduzieren.

2) *Auch Studenten haben Dienst zu leisten:* Der Ungleichbehandlung von Studierenden und Arbeitstätigen ist entgegenzutreten. Studenten und Arbeitnehmer werden nach Auffassung der Autoren nach der gängigen Praxis ungleich behandelt. Die Verschiebungsgründe für Studierende sind vielfältig. Studenten können (oft ohne weitere Rückfragen) aufgrund von «wichtigen» Prüfungen verschieben. Studierende vermerken auf ihren Anträgen «Prüfung» und «nicht verschieb-



Der eigene Dienst muss frühzeitig geplant werden.

bar», ergänzt mit einem Schreiben der Ausbildungsstätte. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Universitäten markant, wobei das Eigeninteresse der Bildungsinstitution auf der Hand liegt. Auf dieser bestreitbaren Grundlage wird die Dienstverschiebung von der kantonalen Militärbehörde genehmigt. Im Ge-

gensatz dazu müssen Erwerbstätige trotz laufender Projekte mittels Stellvertretung am zivilen Arbeitsplatz ihren Militärdienst leisten. Soweit die gängige einseitige Praxis. Die Erwartungen an Studenten sind an jene der Arbeitnehmer anzupassen.

3) *Die heutige Arbeitsteilung zwischen Militärbehörde und Kommandant ist zu überdenken.* Der aktuelle Antragsprozess für Dienstverschiebungen widerspricht bewährten zivilen Führungsprinzipien. Das aktuelle Antragsverfahren muss angepasst werden. Analog zur bewährten zivilen Praxis müssen zukünftig Dienstverschiebungsgesuche von Kommandanten bewilligt werden und nicht wie bisher von kantonalen Behörden. Keine vernünftige zivile Führungskraft delegiert die Kompetenz, über Personalfragen ihrer Unterstellten zu entscheiden, an eine Personalabteilung. Die Militärbehörden in den Kantonen können in einem neuen Prozess eine Schlüsselfunktion in der administrativen Unterstützung und Kontrolle wahrnehmen. Dem Kommandanten sind die Verschiebungsunterlagen vollständig mit Mobiltelefonnummer, klarer Begründung, offiziellen Beilagen und Lösungs-

vorschlag mit Antrag zum Entscheid vorzulegen – heute häufig nicht der Fall. Zudem ist es von zentraler Bedeutung, dass die geltenden Fristen strikt eingehalten werden. Die Erfahrung der Autoren zeigt, dass die kommunizierten Termine für Dienstverschiebungen in den meisten Kantonen keinerlei Bedeutung haben. Dies muss korrigiert werden. Diejenigen AdA, welche frühzeitig planen und ein Gesuch stellen, sollen belohnt werden. Dadurch wird ein Anreiz geschaffen, sich auch als Soldat aktiv und frühzeitig mit der Planung des jährlichen Militärdienstes zu beschäftigen.

Gemeinsam: Jeder trägt einen Teil der Verantwortung

Bei allem Verständnis für die notwendige Flexibilität bei der Dienstleistungsplanung eines jeden AdA, ist auf die aktuell untragbare Situation zu reagieren. Die Zahl der Dienstverschiebenden ist zu hoch! Alle Beteiligten – Soldaten, Kader und die Verwaltung – müssen wieder mehr Verantwortung übernehmen und haben sich an der Lösung zu beteiligen. Soldaten, Schulen und zivile Chefs haben die Dienstleistungspflicht zu respektie-

ren, die zivile und militärische Planung zu synchronisieren und den obligatorischen Beitrag zur Sicherheit der Schweiz zu leisten. Zugleich müssen Kommandanten und die Verwaltung die Teilnahme am Dienst konsequent einfordern und nur in begründeten Ausnahmefällen davon abweichen. Mit vereinten Kräften lässt sich die aktuelle Situation entschärfen. Es liegt nach Auffassung der Autoren nun am Chef der Armee, die Initiative zu ergreifen und in Zusammenarbeit mit ausgewählten Milizverbänden und weiteren Akteuren einen mutigen Schritt zu machen. Gemeinsam erreichen wir damit eine gerechtere und effizientere Armee. ■



Hauptmann
Erich Muff
M.A. HSG
Finance Projects
Schindler Management Ltd.
4051 Basel



Hauptmann
Sandro M. Keller
Dr. oec. HSG
Senior Consultant
Implenia Schweiz SG
9000 St. Gallen

Linde Safety Pilot. Technischer Durchbruch in Sachen Sicherheit.

Aktuelles Lastgewicht: 2000 kg
Aktueller Neigungswinkel: 0°
Maximale Hubhöhe mit der aktuellen Last: 2.83m
Aktuell erreichte Hubhöhe: 2.83m

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Beim Betrieb mit Gabelstaplern gilt menschliches Versagen sogar als häufigste Ursache für Arbeitsunfälle. Durch unzureichendes Wissen oder mangelnde Konzentration der Fahrer kommt es zu Fehlbedienungen, in deren Folge das Fahrzeug kippen und es zu schwersten Verletzungen, Schäden an Ladungsträgern und der Betriebseinrichtung sowie nicht zuletzt massiven Störungen im Logistikablauf kommen kann. Abhilfe verspricht ab sofort ein einzigartiges, elektronisches Fahrer-Assistenzsystem von Linde Material Handling, der **Linde Safety Pilot**.

Über ein Display am Fahrerarbeitsplatz unterstützt der Linde Safety Pilot den Staplerfahrer beim sicheren Umgang mit seinem Arbeitsgerät und hilft, gefährliche Situationen zu vermeiden. Damit wird das Unfallrisiko minimiert und die Arbeitssicherheit erhöht. **Mehr Sicherheit – mehr Leistung.**

Weitere Informationen: www.linde-mh.ch

Linde Material Handling
Linde

Linde Material Handling Schweiz AG
Alte Dübendorferstrasse 20, CH-8305 Dietlikon
Telefon: +4144 835 23 00
Telefax: +4144 835 23 20
Info@linde-mh.ch
<http://www.linde-mh.ch>

«Performance Coaching for Special Forces»
Ausbildungsprogramm für Elitebeamte von Polizei- und Militäreinheiten.

Kursstandorte: Düsseldorf & Wien.
Ausbildungsstart: 06.01.2016

MENTAL EXCELLENCE Performance Coaching for Special Forces

Weitere Informationen unter www.coachingspecialforces.com