

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 185 (2019)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Grundlegende Reform des Dienstmodells  
**Autor:** Balmer, Roger A. / Huber, Patric A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-841997>

### **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:** 24.01.2026

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

# Grundlegende Reform des Dienstmodells

Die Lage ist bekanntermassen ernst: Trotz einer hohen Zustimmungsrate zur Armee in der Schweizer Bevölkerung und auch bei der dienstpflichtigen Altersgruppe, sind heutzutage WK-Bestände von 60% oder weniger keine Seltenheit mehr.

Roger A. Balmer, Patric A. Huber

Obwohl die Armee in den letzten zwei Jahrzehnten markant verkleinert wurde, hat die Personalknappheit bei Kadern und Truppe stark zugenommen. Jährlich wird die Lücke grösser: Der Armee läuft die wichtigste Ressource davon, das Personal. Alleine im vergangenen Jahr verabschiedeten sich mehr als 6000 Militärdiensttaugliche in den Zivildienst, vom angehenden Rekruten bis zum Generalstabsmajor.

Die Autoren zeigen im Folgenden ein alternatives Dienstmodell auf, das die Vereinbarkeit vom Milizdienst mit Beruf, Familie und weiteren Verpflichtungen erheblich verbessert. Denn diese Vereinbarkeit scheint in der aktuellen Diskussion zu wenig berücksichtigt zu werden. Der Spagat zwischen Militärdienst, Beruf und Familie erscheint uns als wichtigster Grund in der individuellen Entscheidungsfindung,

der bei Kadern und Truppe gegen den Militärdienst beziehungsweise das Weitermachen spricht.

## Zeitliche Belastung

Seit jeher bedient sich unsere Milizararmee derselben personellen Ressourcen wie Wirtschaft, Lehre und Verwaltung. Deren zeitliche Belastung ist enorm: Bereits für Soldaten entspricht die jährliche Dienstzeit beinahe dem üblichen Ferien-Kontingent, denn KVK-Bestände von 80% des WK-Bestandes wurden in vielen Truppengattungen zum Normalfall.

Für Stabsoffiziere und Kommandanten fallen üblicherweise 5–6 Wochen reine Diensttage pro Jahr an, was rund 10% der jährlichen Arbeitszeit entspricht. Berücksichtigt man die Schattenbelastung von 18-Stunden-Tagen im Militärdienst sowie ausserdienstlichen Arbeiten, kann bei diesen Kadern von einem 20%-Pensum gesprochen werden.

Ist diese enorme zeitliche Belastung wirklich notwendig, um in der aktuellen Lage den erforderlichen Ausbildungsstand der Armee zu erreichen?

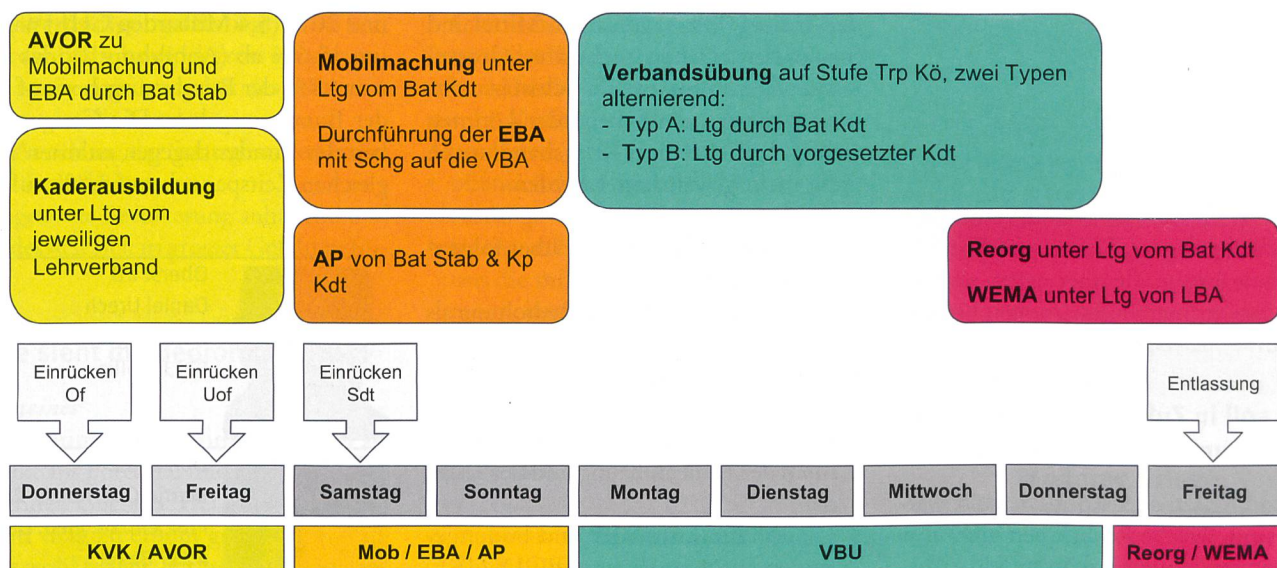
## Vorschlag

Mit dem hier beschriebenen Dienstmodell soll das heutige WK-Modell, bestehend aus einer KVK-Woche und drei WK-Wochen, reformiert werden.

Als Leitlinien gelten:

- Die Grundbereitschaft der Truppenkörper ist gewährleistet;
- Das Schwergewicht des Wiederholungskurses liegt bei der Verbandsausbildung – der Verband kommt dann zusammen (und nur dann), wenn er als Verband trainiert bzw. eingesetzt ist;
- Die Lehrverbände stellen auch nach der Rekrutenschule die Allgemeine Grundausbildung (AGA) und die Fachgrund-

## Vorschlag zum Ablauf des Wiederholungskurses





ausbildung (FGA) sicher – der Verbandsführer kann sich auf Führungsaufgaben fokussieren;

- Die Logistikkbasis verantwortet die materielle Mobilmachung und die Rückfassung – die Wiederherstellung der Einsatzbereitschaft des Materials im Ausbildungsdienst (WEMA) wird in einem Tag durchgeführt;

## «Veränderte Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Wirtschaft.»

- Die HKA bzw. die Lehrverbände stellen Übungsunterlagen bereit und unterstützen bei der Durchführung – Übungen sind Mittel, nicht Zweck: das Absolvieren von Übungen steht im Vordergrund, nicht deren Erarbeitung;
- Die zeitliche Belastung für Kader und Truppe ist nur so gross wie nötig und mit üblichen Abwesenheiten vom Arbeitsplatz vergleichbar.

### Grundidee

Die jährliche Dienstleistung besteht aus den folgenden drei Komponenten:

- Wiederholungskurse auf Stufe Truppenkörper;
- Individuelle Refresherkurse für die AGA sowie die FGA der Truppe;
- Individuelle Refresherkurse für die Kader.

### Wiederholungskurse

Der Wiederholungskurs wird auf sieben Tage am Stück verkürzt (vgl. Abbildung). Die Truppe rückt am Samstagmorgen ein und wird am darauffolgenden Freitag nachmittag wieder entlassen. Über das Wochenende findet kein allgemeiner Urlaub statt. Persönlicher Urlaub wird nur in Notfällen gewährt, was aufgrund der tieferen Belastung wieder möglich wird.

Die Kader rücken bereits am Donnerstag (Stabsmitarbeiter, Kompaniekommandanten, Zugführer) bzw. am Freitag (Gruppenführer) in einen Kadervorkurs ein. Dieser wird vom jeweiligen Lehrverband zentral auf einem Waffenplatz durchgeführt, wobei der Lehrverband auch die Instruktionen und das Material bereitstellt.

Der Ablauf des Wiederholungskurses ist einsatzorientiert, das heisst Mobilmachung, Aktionsplanung, einsatz-

bezogene Ausbildung (EBA), Verbandsübung (VBU) und Reorganisation inklusive WEMA. Das Schwergewicht wird dabei auf eine viertägige Verbandsübung gelegt.

Die Verbandsübung wird vom Kommando Ausbildung konzipiert. Zusätzliches Personal bzw. Übungsmaterial wird vom jeweiligen Lehrverband gestellt. Die Leitung erfolgt alternierend durch den Stab des Truppenkörpers (Eigentaining, inkl. Verbandsausbildung auf Stufe Kp) bzw. durch den vorgesetzten Grossen Verband.

### Refresherkurse

Zusätzlich zum Wiederholungskurs absolviert jeder dienstplichtige Angehörige der Armee (AdA) jährlich einen zweitägigen AGA/FGA-Refresherkurs bzw. Kader-Refresherkurs, für den er das Datum anhand einer Ausschreibung von angebotenen Terminen selber wählen kann.

### AGA/FGA-Refresherkurs

Beim AGA/FGA-Refresherkurs findet eine Auffrischung der Allgemeinen Grundausbildung sowie der Fachgrundausbildung statt, wobei der AdA sich mittels Vorbereitungsaufträgen und E-Learning minimal darauf vorzubereiten hat.

Neben einer Überprüfung des Ausbildungsstandes finden während dem Refresherkurs auch das obligatorische Schiessen, das Fahrer-Repetitorium sowie die Einführung neuer Waffen bzw. Systeme statt. Bei ungenügender Leistung hat der AdA einen Nachholkurs zu absolvieren.

### Kader-Refresherkurs

Beim Kader-Refresherkurs erfolgt für die Gruppenführer, Zugführer und Kompaniekommandanten eine Auffrischung zu Fachdienstthemen sowie zur taktischen Führung. Neben dem stufengerechten praktischen Training an Waffen und Geräten finden vor allem Entschlussfassungsübungen unter Zeitdruck und in Stress-Situationen statt. Die Kader werden dabei in ihrem Verantwortungsbereich bzw. für ihre Kernaufgabe geschult.

## Fazit

Das vorgeschlagene Dienstmodell stellt die Anschlussfähigkeit vom Militärdienst an die veränderten Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Wirtschaft wieder her, indem es die Vereinbarkeit von Beruf, Ausbildung und Familie mit dem Militärdienst erheblich verbessert.

Gleichzeitig wird die Effizienz der jährlichen Dienstleistungen markant gesteigert: Die Truppe ist für eine Arbeitswoche am Stück im Militärdienst, die Kader sind maximal sieben Arbeitstage am Stück abwesend. Der Fokus liegt auf der Verbandsübung, bei der erfahrungsgemäss die relevanten Lehren für die Truppenkörper gezogen werden.

Als Folge dieses neuen Dienstmodells ist zu erwarten, dass die Abgänge in den Zivildienst spürbar zurückgehen. Die WK-Pflicht kann zudem auf weitere Jahre ausgedehnt werden (bei insgesamt weniger Dienstagen), womit unter dem Strich der Ausbildungsstand und die Einsatzbereitschaft der Armee erhöht werden.

Entscheidend ist aber, dass die vorgeschlagene Verkürzung kein Selbstzweck ist. Sie soll vielmehr helfen, die persönlichen Spannungsfelder der Kader und Truppe soweit zu entschärfen, dass sich diese nicht aus der Armee verabschieden.

Im Kern geht es um die Grundsatzfrage: Wie viel Ausbildungszeit ist erforderlich? Die naheliegende Antwort «Mehr

## «Reduktion der Abgänge in den Zivildienst.»

ist besser!» missachtet die echten Spannungsfelder der Leistungsträger und gefährdet damit den Erhalt des Milizsystems, das letztlich vom persönlichen Engagement jedes einzelnen Dienstpflichtigen abhängt.

Eine Grundsatzdiskussion zum benötigten Zeitbedarf versus dem zumutbaren Zeitbudget der Ausbildung sollte daher dringend geführt werden, um noch im Rahmen der laufenden WEA-Umsetzung erste Reformschritte einleiten zu können. ■



Oberstlt i Gst  
Roger A. Balmer  
lic. oec. publ.  
8046 Zürich



Major  
Patric A. Huber  
Dr. oec. HSG  
8962 Bergdietikon