

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 190 (2024)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Administrative Belastung der Milizkader : es besteht Handlungsbedarf  
**Autor:** Müller, Peter / Lüthi, Benjamin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1063575>

### **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:** 18.04.2026

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



# Administrative Belastung der Milizkader: Es besteht Handlungsbedarf

**Gegen seinen Willen musste der Bundesrat einen Bericht vorlegen, wie die Bürokratie für die Milizkader der Armee abzubauen sei. Die Ergebnisse einer Umfrage zeigen: Der Handlungsbedarf ist ausgewiesen. Wie speziell die Digitalisierung und die Prozesse verbessert werden sollen, bleibt vage.**

Peter Müller und Benjamin Lüthi

Am 26. September 2019 reichte Nationalrat Jean-Luc Addor (SVP) ein Postulat ein unter dem Titel «Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee». Er bat den Bundesrat, in einem Bericht die administrativen Abläufe darzulegen, «welche für die Milizkader bei der Ausübung ihrer Funktion eine übermässige Belastung darstellen». Die immer schwerer wiegenden administrativen Aufgaben erdrückten namentlich die Kompanie- und Bataillons-Kommandanten. Der ausserdienstliche Zeitaufwand sei erheblich. Darunter litten nach Auffassung von Addor die Führungsaufgaben und die Attraktivität der Kommandofunktion. Er forderte den Bundesrat auf, Massnahmen zum Abbau dieser administrativen Belastung vorzulegen.

## Der Bundesrat wurde überstimmt

In seiner Stellungnahme anerkannte der Bundesrat die Notwendigkeit, dass «die administrative Belastung der Milizoffiziere

ausserhalb der Dienstzeit möglichst klein gehalten werden müsse». Damit liesse sich ein Beitrag zur Sicherstellung des Kadernachwuchses leisten. Gleichzeitig verwies er auf bereits eingeleitete Verbesserungen: Zugriff der Kommandanten auf das Personal-Informationssystem der Armee (PISA), Zurverfügungstellen der Software Mil-Office, Lagermodul zur Bewirtschaftung des Materials oder die Digitalisierung des Dienstbüchleins. Damit «komme man dem Begehren des Postulanten bereits nach». Die Erstellung eines neuen Berichts sei nach Auffassung des Bundesrates «nicht zielführend»; er lehnte das Postulat ab.

Der Nationalrat sah dies an seiner Sitzung vom 8. Juni 2021 anders: Mit einer Stimme Differenz (bei einer Enthaltung) stimmte er für die Annahme des Postulats. Damit wurde der Bundesrat beauftragt, den verlangten Bericht zu erstellen; am 8. Dezember 2023 verabschiedete er ihn zuhanden des Parlaments. So viel sei vorweggenommen: Glücklicherweise vertrat der

Nationalrat eine andere Haltung als der Bundesrat: Der Bericht liefert wertvolle neue Informationen. Erschreckend aber auch: Altgediente Kommandanten erleben einen Flashback; die Armee krankt noch immer an uralten administrativen Problemen.

## Klare Ergebnisse aus einer Befragung

Anfang 2021 wurde eine Studie der Militärakademie an der ETH Zürich über «Das WK-System der Schweizer Milizarmee» publiziert. Es zeigte sich, dass satte 74 Prozent der Einheitskommandanten (Stufe Kompanie oder Batterie) den ausserdienstlichen Aufwand für die Vorbereitung eines Wiederholungskurses «als zu gross erachteten». Gar neun von zehn Befragten beurteilten den mit der Führung einer Einheit verbundenen bürokratischen Aufwand als zu umfangreich. Wo genau der Schuh drückt, war aus der Studie nicht ersichtlich: Es fehlt die qualitative Komponente.



Die WK-Vorbereitung findet zu Hause statt. Bild: Mediathek VBS



Das VBS entschloss sich deshalb im Mai 2022 zu einer breit abgestützten Befragung von Kommandantinnen und Kommandanten der Stufe Einheit und Truppenkörper in allen drei Landessprachen (siehe Infobox). Ziel war, «möglichst praxisnahe Antworten sowie Lösungsvorschläge zu erhalten». Angesichts des beträchtlichen Aufwands für die Stellungnahme wird der Rücklauf von 21 Prozent positiv bewertet.

Quantitativ decken sich die Antworten mit den Ergebnissen der Militärakademie. Ergänzt mit den qualitativen Aussagen zieht die Studie ein prägnantes Fazit: «Es besteht Handlungsbedarf!»

### **Zeitfresser: Dienstverschiebungen und Urlaube**

Dienstverschiebungen sind nach Auffassung der Befragten «eine permanente Quelle für den administrativen Aufwand». Das in Papierform oder via Mail einzureichende Dienstverschiebungsgesuch wird anschliessend teilautomatisiert (oder auch manuell) weiterbearbeitet. Die Entscheidbehörde nimmt verschiedene Abklärungen vor und eröffnet ihren Beschluss dem Antragsteller per Post oder wiederum per Mail. Der Einheitskommandant erhält automatisch eine Kopie.

Zusätzlicher Aufwand entsteht dann, wenn das Gesuch nicht über den korrekten Dienstweg eingereicht wird, weitere Abklärungen nötig sind oder ein Rechtsmittel

ergriffen wird. Hauptprobleme für die Einheitskommandanten sind: Sie werden bei Schlüsselfunktionen oder kritischen Mindestbeständen häufig nicht kontaktiert und erfahren erst kurz vor Dienstbeginn die definitiven Bestände. Grundsätzlich wird gewünscht, dass der Kommandant, welcher die Verantwortung für die Durchführung eines WK trägt, auch die Kompetenzen im Dienstverschiebungswesen erhält.

Der Prozess im Urlaubswesen ist schlanker und einfacher gehalten. Aber auch hier belastet der administrative Aufwand. Etliche Kommandanten sind mit der neuen Web-Applikation «Urlaubsgsuche.ch» nicht glücklich, insbesondere weil sie nicht an andere Systeme angebunden ist und erst nach Versand der Marschbefehle genutzt werden kann. Altgediente Einheitskommandanten aus der Armee 61 erleben hier insgesamt ein Déjà-vu.

### **Mögliche Problemlösung: Nichts tun**

Unter dem Melde- und Kontrollwesen stöhnen praktisch alle Einheitskommandanten. Das Problem scheint vielschichtig: Unterschiedlichste Dokumentenvorlagen, verschiedenste Übermittlungsarten und variierende Vorschriften zur Aufbewahrung prägen den Alltag. Die Befragten bemängeln die Mehrfachübermittlung der gleichen Informationen, die ungenügende Koordination unter den Meldeempfängern oder den schwer nachvollziehbaren Detaillierungs-

grad. Wichtig wiegen die Zweifel an «der Sinnhaftigkeit gewisser Dokumente und Meldungen». Checklisten könnten zur Entlastung beitragen, sofern sie vorhanden und auffindbar seien. Das neue Cockpit MILO5 (ein militärisches Softwarepaket) funktioniert nicht immer wunschgemäss und sei noch wenig bekannt.

Die umfangreiche vordienstlich abzuarbeitende «Meldeliste» war schon während der Armee 61 ein konstantes Ärgernis mit fragwürdigem Nutzen. Verbürgt ist: Ein bewährter, truppenverbundener Einheitskommandant ohne Weiterbeförderungambitionen beschloss vor seinem letzten WK, die Meldeliste konsequent zu ignorieren. Er führte nur das aus, was gemahnt wurde – das sei dann offenbar wichtig. Resultat: Zwei Drittel aller verlangten Meldungen erledigten sich von selbst. Vielleicht sollte man diesen Ansatz mal testweise mit Billigung der Vorgesetzten wiederholen.

### **Waren das noch Zeiten**

Im Logistikbereich wird die Zusammenarbeit mit der LBA als partnerschaftlich mit kontinuierlicher Verbesserung während der letzten zehn Jahre beurteilt. Trotzdem staut sich Handlungsbedarf: Das Formular- und Bestellwesen wird als «zeitintensiv, unstrukturiert, teilweise intransparent, restriktiv und umständlich» gewertet. Häufig komme es zu Diskrepanzen zwischen Bestellungen, den Bestätigungen der LBA und



Hat jeder Kanton und jede Verwaltungsstelle eigene Prozesse und Formulare?

Bild: Mediathek VBS

dem tatsächlich gelieferten Material. Problematisch seien auch die unterschiedlichen Fristen zwischen Material- sowie Fahrzeugbestellungen und dem Versand der Marschbefehle. Ferner seien die Grundausrüstungsetats oft unübersichtlich, unvollständig oder nicht aktuell. Teildigitalisierte Bestellprozesse – mit Unterschieden zwischen den einzelnen Armeelogistikzentren – werden als kontraproduktiv beurteilt.

Ein letzter Rückblick auf die Armee 61 zeigt: Zahlreiche Probleme wären obsolet, hätte weiterhin jede Einheit ihr eigenes Material im eigenen Zeughaus. Man wusste, was man herausfassen konnte; was defekt eingelagert wurde, war ein Jahr später halt auch wieder defekt verfügbar. Und zusätzliches Material war in der Regel problemlos erhältlich. So lange Einsatzmaterial unter den Einheiten herumgeschoben werden muss und manchmal gar Ausbildungsmaterial benötigt wird, bleibt das Logistikwesen schwer- und fehleranfällig. Das bleierne Erbe des untauglichen Aufwuchskonzepts wird uns noch lange begleiten.

### Administrative Unterstützung

Zum Wissensmanagement äusserten die befragten Kommandanten den Wunsch, «institutionelles Wissen und das institutionelle Gedächtnis zu verbessern», um administrative Problemstellungen zu lösen und auf das Wissen erfahrener Offiziere oder Mitarbeitenden der Verwaltung zurück-

greifen zu können. Oftmals ist auch zu beachten, dass gewisse Hilfestellungen (Checklisten, Musterbefehle, Management-Tools) durchaus vorhanden wären, bei den Adressaten jedoch unbekannt sind. Insgesamt fehle es an Kenntnissen zur Bewältigung der administrativen Herausforderungen und zur Bedienung von Systemen.

Der Bericht des Bundesrates anerkennt, dass eine Anpassung der Lehrgänge hilfreich sein könnte. Die Herausforderung bestehe jedoch darin, dass «die Lehrpläne bereits dicht gedrängt sind und Anpassungen nur zu Lasten anderer Themen möglich wären». Man suche nach einer Lösung.

Vielleicht muss man gar nicht so weit evaluieren: Ein Kommandant der ehemaligen Felddivision 3 organisierte sogenannte «Chummerzhilf»-Kurse: Zielpublikum waren (damals) Sekretärinnen, zivile Mitarbeitende, Ehefrauen und Partnerinnen der Kommandanten. Sie erhielten eine mehrtägige praktische und unbesoldete Ausbildung in administrativen Belangen eines

### ERHEBUNG ZUR ADMINISTRATIVEN BELASTUNG

- Rund 650 befragte Kommandantinnen/Kommandanten
- 136 eingereichte und verwertbare Stellungnahmen = 21% Rücklaufquote
- 90 bis 210 Stunden für WK-Vorbereitung = 4,5 bis 10,5% der Jahresarbeitszeit
- 300 bis 420 Stunden für WK-Vorbereitung, WK, Kurse und Rapporte = 15 bis 21% der Jahresarbeitszeit

Quelle: Erhebung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen der Stufe Einheit und Truppenkörper

### PROBLEM- UND HANDLUNGSFELDER

- Dienstverschiebungen
- Urlaubswesen
- Personalplanung
- Controlling/Meldungen
- Logistik
- Infrastruktur
- Zusammenarbeit mit vorgesetzter Stelle

Quelle: Bericht des Bundesrates «Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee»

### KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

- Digitalisierung der Verwaltungstätigkeit
- Effiziente Verwaltungsprozesse
- Raum für Innovationen und Ideen
- Wirkungsvolles Wissensmanagement

Quelle: Bericht des Bundesrates «Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee»

Kommandanten. Das Angebot stiess auf allseits positives Echo. Heute müsste das Zielpublikum wohl diverser definiert werden; aber einfache Success-Stories dürfen durchaus kopiert und adaptiert werden. Allerdings bliebe das übergeordnete Problem damit ungelöst.

### Offener Umgang mit Kritik

Im zweiten Teil des Berichts nimmt der Bundesrat zu den Resultaten der Erhebung Stellung. Wer nun eine Abwehr- und Beschönigungsschlacht erwartet, wird positiv überrascht: Von «verständlichen Wünschen», «nachvollziehbarer Kritik», «zutreffender Charakterisierung», «mangelhafter Koordination» und «nicht ausreichenden Ressourcen» ist oft die Rede. Als eine der Hauptkonsequenzen steht im Bericht: «Meldewesen und Prozesse müssen konsequent vereinfacht, automatisiert und mehrfach genutzt werden.» Und regelmässig liest man von der notwendigen digitalen Transformation sowie

vom Handlungsbedarf betreffend Funktionalität, Performance und Benutzerfreundlichkeit von Software und Tools.

Auf eine wesentliche Rahmenbedingung kommt der Bundesrat gleich selbst zu sprechen: Die Forderung nach einer umfassenden Digitalisierung mache nur dann Sinn, wenn vorgängig «die administrativen Verwaltungsprozesse kritisch durchleuchtet und reduziert werden». Nach Auffassung des Bundesrates besteht da momentan ein gewichtiger limitierender Faktor: Die Überarbeitung und Digitalisierung der Prozesse finde aktuell noch im «Silo der eigenen Verwaltungseinheit statt». Diese gelte es aufzubrechen mittels Koordinations- und Steuerverantwortlichen.

### Digitalisierung und nochmals Digitalisierung

Die Lageanalyse ist stringent, der Handlungsbedarf ausgewiesen, die Selbstkritik wohlthuend und die Dringlichkeit offensichtlich. Und jetzt? Erfreulicherweise macht der Bundesrat im dritten Teil des Berichts auch Vorschläge, wo der Hebel angesetzt werden soll. Wenig überraschend steht die Digitalisierung im Zentrum. Sie wird als erster von vier kritischen Erfolgsfaktoren genannt (siehe Infobox). Als Grundlage dient die «Vision Armee – Die Schweizer Armee im Jahre 2030». So sei die Armeeverwaltung weiterzuentwickeln und «als moderne Dienstleistungsorganisation bis 2030 aufzustellen». Daraus abgeleitet sind die beiden strategischen Initiativen «Digitalisierung der Miliz (DIMILAR)» und «Digitalisierung der Verwaltung».

Aus der Vielzahl an vorgesehenen Massnahmen seien bloss ein paar herausgegriffen: Die Einführung von Microsoft 365 (MS 365) als elektronische Kollaborationslösung für die Milizkader der Stufe Einheit und Truppenkörper wird seit dem vierten Quartal 2023 vorbereitet; es wird aber «noch geprüft, ob und wie schnell eine Einführung möglich sei». Es läuft ein Test bei ausgewählten Armeeingehörigen, das Dienstverschiebungsgesuch elektronisch einzureichen; eine «einheitliche, benutzerfreundliche Plattform bleibe das Ziel». Die App «Urlaubs-gesuche.ch» soll von Grund auf neu entwickelt werden; die Befragten kritisierten deren «überstürzte» und überraschende Einführung.

Die PISA-Prozesse werden digitalisiert; bis Ende 2025 soll PISAsoft umgesetzt sein.

Hier zeichnet sich eine grössere Baustelle ab: Jüngere Kommandantinnen und Kommandanten bezeichnen das heutige System als «zu kompliziert, wenig intuitiv und extrem langsam». Die langen Wartezeiten machten die WK-Vorbereitung mühsam und ineffizient. Ein Projekt «Digitalisierung des Bestellwesens» befindet sich in Vorbereitung; gleichzeitig wird ein Ausbau des bestehenden Webshops «geprüft». «Hohe Priorität» genießt das elektronische Dienstbüchlein. Gleiches heisst es zum elektronischen Marschbefehl mit integriertem Billett.

### Es lauern Prozesse und Silos

Der Mangel im Bericht des Bundesrates wird mit diesen Beispielen offensichtlich: Zahlreiches ist erst auf Visions- und Strategieebene angedacht. In der konkreten Ausführung bleibt allzu viel vage. So fehlen Prioritäten, Abhängigkeiten, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten. Dabei drängt die Zeit, wenn das Ziel 2030 erreicht werden soll. Und irgendwie schwindet der Fokus auf die Kommandanten: Sie geraten zwischen Truppe (stark im Visier) und Verwaltung in den Hintergrund.

Eine Befürchtung lässt sich noch nicht entkräften: Ob aller angedachten Digitalisierung in zahlreichen Handlungsfeldern geraten die Prozesse ins Abseits. Aber genau dort müssten die Massnahmen starten. Sonst digitalisiert man Unsinn und Ineffizienz. Und die Beispiele zeigen, dass wiederum primär in den einzelnen Silos optimiert wird. Die befragten Kommandanten weisen zu Recht darauf hin: «Digitale Lösungsansätze dürfen nicht als Insellösungen und überstürzt lanciert werden.» Das Handlungsfeld ist im Moment riesig. Angedacht ist die Stelle eines Chief Digital Officers für die Digitalisierung der Verwaltung. Das Pflichtenheft müsste ausgedehnt und die Stelle mit den nötigen Ressourcen sowie Kompetenzen zum Aufbrechen der Silos ausgestattet werden.



**Maj a D Peter Müller**  
Dr. rer. pol.  
Redaktor ASMZ  
peter.mueller@asmz.ch  
3672 Oberdiessbach



**Oblt Benjamin Lüthi**  
Kdt Pz Gren Kp 12/4 (ab 1. Januar 2025)  
Betriebsökonom  
8004 Zürich



## VERTEIDIGUNGSFÄHIGKEIT ERKLÄRT

Thomas Süssli, CdA

### Gesamtsystem Armee

Um die Verteidigungsfähigkeit der Schweiz zu stärken, müssen unsere Truppen mit leistungsfähigen und vernetzten Systemen arbeiten. Bislang wurden neue Hauptsysteme im Rahmen eines Rüstungsprogrammes gleichzeitig und flächendeckend beschafft. Mit den Nachteilen von langen Beschaffungszeiten, hohen Investitionen konzentriert auf ein spezifisches Waffensystem und dem Risiko der technologischen Veralterung. Dies wollen wir künftig anders angehen.

In Zukunft werden Teile der Armee schrittweise und adaptiv erneuert. Dies geschieht stets in Anbetracht der sich bietenden technologischen Möglichkeiten. Diese Art von Weiterentwicklung drängt sich insbesondere bei den Bodentruppen auf. Künftig soll in einem ersten Schritt jeweils ein Drittel der Truppenkörper mit neuen Systemen ausgerüstet werden. Erst in weiteren Schritten werden die anderen zwei Drittel erneuert. Damit wird sichergestellt, dass bei vollständiger Ausrüstung zumindest ein Teil der Armee immer über das modernste Material verfügt.

Der Ansatz dieser schrittweisen adaptiven Weiterentwicklung ermöglicht es nicht nur, neue Fähigkeiten schneller als bisher aufzubauen. Bestehende Fähigkeiten bleiben ausserdem auf einem technologisch soliden Niveau. Diese Vorgehensweise erlaubt auch, das sogenannte «Gesamtsystem Armee» zu erhalten. Die adaptive Weiterentwicklung stellt die Armee aber auch vor Herausforderungen, namentlich in den Bereichen Beschaffung, Ausbildung, vernetzte Führung und Logistik, die noch nicht abschliessend geklärt sind. In den nächsten Jahren wird es darum gehen, Erfahrungen zu sammeln und Anpassungen in den Abläufen und Prozessen vorzunehmen. Damit wird versucht, die entstehenden Fähigkeitslücken so klein wie möglich zu behalten. Das Resultat ist eine glaubhafte Verteidigung.