Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Der Bundesrat

Bern, 8. Dezember 2023

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 19.4244 Addor vom 26. September 2019

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage 6

1.1 Postulat Addor 19.4244 6
1.2 Berichtsstruktur 7
1.3 Erfolgte Arbeiten 7
1.3.1 Einleitende Bemerkungen 7
1.3.2 Administrative Belastung der Kader: aktueller Wissensstand 7
1.3.3 Erhebung zur Ermittlung der administrativen Belastung von Kommandanten und Kommandantinnen 8
1.3.4 Zuverlässigkeit der Erhebungsresultate 9

2 Entwicklung der administrativen Belastung über die Zeit 9

2.1 Keine verlässlichen Daten verfügbar 9
2.2 Aufwandschätzungen 10
2.3 Wertung 10

3 Administrative Belastung und deren Auswirkungen auf die Kommandanten- und Kommandantinnentätigkeit: Ergebnisse der Erhebung 11

3.1 Auswirkungen von Dienstverschiebungsgesuchen 11
3.1.1 Prozess Dienstverschiebungsgesuch 11
3.1.2 Dienstverschiebungsgesuche: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 12
3.1.3 Dienstverschiebungsgesuche: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 12

3.2 Auswirkungen von Urlaubsgesuchen 12
3.2.1 Urlaubsgesuche: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 13
3.2.2 Urlaubsgesuche: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 13

3.3 Auswirkungen auf die Personalplanung 14
3.3.1 Personalplanung: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 14

3.4 Auswirkungen von Controllinglisten / Checklisten / Meldungen 15
3.4.1 Melde- und Kontrollwesen: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 15
3.4.2 Melde- und Kontrollwesen: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 16

3.5 Logistik 16
3.5.1 Der Logistikprozess 16
3.5.2 Logistik: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 17
3.5.3 Logistik: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 19

3.6 Infrastruktur 19
3.6.1 Infrastruktur: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 19
3.6.2 Infrastruktur: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 20

3.7 Zusammenarbeit mit vorgesetzter Stelle 21
3.7.1 Vorgesetzte Stelle: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen 21
3.7.2 Vorgesetzte Stelle: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen 21

4 Stellungnahme zu den Resultaten aus der Erhebung 22

4.1 Dienstverschiebungswesen 22
4.1.1 Verspätete Dienstverschiebungsgesuche 22
4.1.2 Besserer Einbezug der Kommandanten und Kommandantinnen in das Dienstverschiebungswesen 22
4.2 Urlaubswesen 23
4.3 Personalplanung 24
4.3.1 Schnittstellenbereinigungen und Kritik an PISA 24
4.3.2 Qualifikations- und Beförderungswesen 24
4.3.3 Archivierungswesen 25
4.4 Controllinglisten / Checklisten / Meldungen 25
4.4.1 Das Ausbildungscontrolling 25
4.4.2 Mangelhaft: Koordination Formular- und Prozesswesen, Feedbackkultur 26
4.5 Logistik 26
4.5.1 Grundausrüstungsetat (GAE) 26
4.5.2 Unvollständige oder defekte Ausrüstung 27
4.5.3 Bestellabwicklung und Materialfassung 27
4.5.4 Verantwortung des Kommandanten und Kommandantinnen 28
4.5.5 Lagerbuchhaltung mit MILO5 28
4.6 Infrastruktur 28
4.6.1 IT-Infrastruktur 28
4.6.2 Immobilien 29
4.7 Zusammenarbeit mit vorgesetzter Stelle 29
4.8 Weitere Punkte 30
4.8.1 Ausbildungsunterstützung Software, Übersetzungsmittel, Mobilmachungsübung 30
4.8.2 Sicherheitspolitische Unterweisung der Truppe 30
5 Massnahmen zur Verringerung des administrativen Aufwands 30
5.1 Vier kritische Erfolgsfaktoren der administrativen Entlastung 30
5.2 Digitalisierung: Vision Armee – Die Schweizer Armee im Jahre 2030 31
5.2.1 Relevanz der Vision Armee für die Verwaltungstätigkeit 31
5.2.2 Rechtliche Grundlagen für die Digitalisierung der Armeeverwaltung 32
5.2.3 Digitalisierung Miliz Armee (DIMILAR) / Digitalisierung der Verwaltung 32
5.2.4 «Wir sind agil und digitalisiert» 33
5.2.5 Bring your own device – Microsoft 365 (MS 365) 34
5.2.6 Digitalisierung des Dienstverschiebungswesens 34
5.2.7 Digitalisierung des Urlaubswesens 35
5.2.8 Einbezug PISA in die weitere Digitalisierung 35
5.2.9 Digitalisierung Logistik 36
5.2.10 Digitalisierung Infrastruktur 36
5.3 Prozesse 36
5.3.1 Prozesse kritisch durchleuchten 36
5.3.2 Logistikprozesse im Fokus der Kommandanten und Kommandantinnen 36
5.4 Innovation 37
5.4.1 Förderung von Innovation 37
5.4.2 Innovation zum Nutzen der Miliz 38
5.4.3 Einbindung der Miliz 38
5.5 Wissensmanagement 38
5.5.1 Institutionelles Wissen 38
5.5.2 Zu kurze Ausbildung der Kader 39
5.5.3 Controllinglisten / Checklisten / Meldungen = Wissensmanagement 39
6 Fazit 39

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht geht auf das Postulat Addor 19.4244 «Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee!» vom 26. September 2019 zurück. Dieser soll die administrativen Abläufe aufzeigen, die für die Milizkader eine übermässige Belastung darstellen und wie diese in letzter Zeit zugenommen haben. Zudem sind mögliche Entlastungsmassnahmen durch die Armee aufzuzeigen.

Belastung der Kader

Von den Einheitskommandanten und -kommandantinnen der Schweizer Armee erachten 74 % den ausserdienstlichen Aufwand für die Vorbereitung eines Wiederholungskurses (WK) und 89 % den mit der Führung einer Einheit verbundenen bürokratischen Aufwand als zu gross. Handlungsbedarf besteht, den administrativen Aufwand in den Bereichen Personalbewirtschaftung, Logistik, Infrastruktur und Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Stufe zu reduzieren. Über alle diese Bereiche wird die mangelnde oder unvollständige (Teil)Digitalisierung administrativer Prozesse kritisiert, da nach wie vor Papierformulare bearbeitet werden müssen oder weil Systeme und Daten nicht miteinander verknüpft sind. Die informatikgestützte Zusammenarbeit innerhalb des Kaders oder zwischen den Führungsstufen ist wegen zu weniger IT-Infrastruktur, ungeeigneten Softwarelösungen, etc. nicht über das ganze Jahr möglich. Die Vielzahl von zu betreuenden Systemen, Tools und Applikationen wird kritisiert.

Im Bereich Personalbewirtschaftung erschweren zu spät eingereichte und bewilligte Dienstverschiebungsgesuche, insbesondere bei Schlüsselfunktionen, die WK-Planung. Urlaube sind ein probates Mittel zur Reduktion von Dienstverschiebungsgesuchen, aber auch hier erschweren Zunahme und später Eingang der Gesuche die WK-Planung. Die aufwendige Personalplanung umfasst das Aufgebots-, Bestandes-, Beförderungs-, Archivierungs- und Qualifikationswesen. Für die Kommandanten und Kommandantinnen ist die Personalplanung eine nötige und nicht delegierbare Tätigkeit. Die Prozesse und Formulare sind jedoch insbesondere beim Qualifikations- und Beförderungswesen zu vereinfachen sowie manuelle Tätigkeiten wie das Verpacken von Marschbefehlen zu automatisieren. Die Kommandanten und Kommandantinnen stellen die Wichtigkeit des Melde- und Kontrollwesens nicht in Frage, sie kritisieren aber den beträchtlichen personellen Aufwand, der damit verbunden ist, die aus ihrer Sicht nicht nachvollziehbaren Mehrfachmeldungen von identischen Informationen an verschiedene Verwaltungsstellen und das Ausbleiben von Feedbacks.

Neben den Dienstverschiebungs- und Urlaubsgesuchen wird der grösste Handlungsbedarf im Bereich Logistik erkannt. Die logistische Vorbereitung von Truppendiensten nimmt viel Zeit in Anspruch. Die Zusammenarbeit mit der Logistikbasis der Armee ist meistens partnerschaftlich, dennoch bezeichnen die Kommandanten und Kommandantinnen Materialbestellungen als zeitintensiv, teilweise intransparent und umständlich. Kritisiert wird auch, dass der Material- und Fahrzeugbezug unter kurzfristigen Anpassungen bezogen auf Standort und Zeitpunkt leiden.

Zunahme der Belastung

Es gibt keine Untersuchungen und Daten, die belegen könnten, ob die administrative Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen in letzter Zeit zu- oder abgenommen hat. Einige Kommandanten[1] haben ihren Arbeitsaufwand erfasst und weisen eine Zunahme seit 2019 aus. Tatsächlich nahm der Aufwand für diejenigen zu, deren Truppendienste wegen der COVID-Pandemie beeinflusst wurden. Die verfügbaren Daten können aber weder bestätigen noch verneinen, dass die administrative Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen grundsätzlich zugenommen hat.

Massnahmen zur Verringerung des administrativen Aufwands

Die Kritik der Kommandanten und Kommandantinnen ist grundsätzlich berechtigt und nachvollziehbar. Auch wenn gewisse Kritikpunkte wie die vollständige Ausrüstung nicht rasch behebbar sind oder gesetzliche Grundlagen die Prozesse bestimmen wie beim Dienstverschiebungswesen, ergreift die Armee Massnahmen, um die Kommandanten und Kommandantinnen von ihrer administrativen Tätigkeit

[1] Es handelte sich hier tatsächlich nur um Kommandanten.

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

zu entlasten. Eine wirksame Entlastung von administrativen Tätigkeiten hängt von vier kritischen Erfolgsfaktoren ab: Digitalisierung der Verwaltungstätigkeit, effizienten Verwaltungsprozessen, Raum für Innovationen und Ideen sowie einem wirkungsvollen Wissensmanagement. Mit der «Vision Armee – Die Schweizer Armee 2030» wurde der Grundstein gelegt, die Armeeverwaltung als digitale Dienstleisterin aufzustellen. Verschiedene strategische Initiativen, wie «Digitalisierung Miliz Armee», «Digitalisierung Verwaltung» oder «Logistik 2030ff», etc. werden dazu beitragen, dass die Armeeverwaltung die Armee bei ihrer Auftrags- und die Bürgerinnen und Bürger bei deren Pflichterfüllung effizient unterstützen wird.

Im Zentrum der Digitalisierungsbemühungen im Bereich der Personalbewirtschaftung stehen die Bedürfnisse der Angehörigen der Armee. Lösungen werden vor diesem Hintergrund erarbeitet. Die Kommandanten und Kommandantinnen profitieren zwar nicht unmittelbar davon, aber jeder Digitalisierungsschritt wird diese über kurz oder lang entlasten. Sämtliche Verwaltungstätigkeiten, wie Dienstverschiebungsgesuche, Urlaubswesen, etc. werden schrittweise über eine Plattform erreichbar und die Applikationen miteinander verknüpft sein. Die Möglichkeit der permanenten elektronischen Zusammenarbeit zwischen den Kadern und Führungsstufen in der Vorbereitung und Durchführung von WK wird eingeführt. Die Logistikbasis der Armee arbeitet an digitalen Lösungen, welche z. B. das Bestellwesen betreffen wird. Ebenfalls in Vorbereitung ist die Digitalisierung des Bestellwesens von Unterkünften und Ausbildungsplätzen.

Die Armeeverwaltung ist bestrebt, die administrativen Prozesse laufend zu optimieren. Ein limitierender Faktor ist, dass die Überarbeitung und Digitalisierung von Prozessen oft noch unabhängig und wenig koordiniert in den jeweiligen Verwaltungseinheiten stattfinden. Bestrebungen zu einer übergreifenden Koordination sind im Gange. Im Fokus der Aktivitäten zur Vereinfachung von Prozessen stehen diejenigen der Logistikbasis der Armee, um die Voraussetzungen für ein effizientes, digitalisiertes Bestellwesen zu schaffen.

Seit Mitte 2021 befindet sich ein Innovationssystem Verteidigung im Aufbau. Ideen zu Innovation und Digitalisierung können so Bottom-Up aufgenommen werden, durch eine Innovation Community rasch bewertet, allenfalls lanciert und innerhalb weniger Monate Nutzen bei der Truppe erzeugen. Es ist das Ziel, Milizangehörige möglichst rasch in die Innovation Community aufzunehmen, womit Verbesserungsvorschläge mit Innovationscharakter aus der Miliz besser einfliessen können.

Die Verbesserung des Wissensmanagements zielt zunächst darauf ab, ein modernes Informations-management in der Armeeverwaltung schrittweise einzuführen und in einer zweiten Phase auf die Miliz auszudehnen. Obwohl die Kritikpunkte der Kommandanten und Kommandantinnen bezüglich Wissensmanagement grundsätzlich berechtigt sind, hat sich bei der Erarbeitung dieses Berichts gezeigt, dass diesen grundlegendes Wissen über die vorhandenen Instrumente und Prozesse zur effizienten Erledigung administrativer Tätigkeiten fehlt. Neben der Verbesserung und Digitalisierung dieser Instrumente wird eine Herausforderung darin bestehen, die angehenden Kader besser auf ihre administrativen Aufgaben vorzubereiten.

Es besteht Handlungsbedarf. Die administrative Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen von Einheiten und Truppenkörpern ist hoch. Die Armee ist bestrebt diese zu reduzieren bzw. die Instrumente und Prozesse so auszugestalten, damit die Kader ihre zur Verfügung stehende Zeit möglichst effizient nutzen können. Einzelne Projekte, wie die Digitalisierung Miliz Armee sind weit fortgeschritten, während andere, wie die Vereinfachung und Digitalisierung des logistischen Bestellwesens, erst in Vorbereitung sind. Mit der «Vision Armee – die Schweizer Armee 2030» sind die Voraussetzungen gegeben, dass die Armeeverwaltung eine moderne Dienstleistungsorganisation zum Nutzen der Miliz wird.

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

1 Ausgangslage

1.1 Postulat Addor 19.4244[2]

Der vorliegende Bericht geht auf das Postulat 19.4244 «Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee!» zurück, das am 26. September 2019 von Nationalrat Jean-Luc Addor eingereicht und vom Nationalrat am 8. Juni 2021 angenommen wurde.[3]

Nationalrat Addor bat den Bundesrat: *«…in einem Bericht die administrativen Abläufe darzulegen, die für die Milizkader unserer Armee bei der Ausübung ihrer Funktion eine übermässige Belastung darstellen. Dargelegt werden soll auch, inwieweit diese Belastung in letzter Zeit zugenommen hat. Der Bericht soll schliesslich Vorschläge enthalten für Massnahmen zur Verringerung dieser administrativen Belastung.»*

Er begründete sein Postulat wie folgt:
«Die Milizkader unserer Armee, im Speziellen auf Stufe Kompanie und Bataillon, werden von der Last der immer schwerer wiegenden administrativen Aufgaben erdrückt. Sie werden dadurch daran gehindert, sich auf ihre Hauptaufgabe zu konzentrieren: die Führung ihrer Einheit oder ihres Truppenkörpers. Die bürokratischen Anforderungen verlangen diesen Kadern zudem einiges an Zeit ausserhalb des Dienstes ab. Durch diese unerfreuliche Entwicklung verlieren diese Funktionen für die Milizkader an Attraktivität, was zur Folge hat, dass sie vermehrt von Angehörigen des Berufsmilitärs ausgeübt werden. Dies widerspricht dem Grundgedanken, gemäss dem die Führung der Einheiten und der Truppenkörper grundsätzlich Milizkadern obliegt.»

Im Folgenden werden Beispiele für solche administrativen Aufgaben genannt:
«1. Qualifikationen
2. Archivieren
3. Ausserdienstliche Ausbildungen (z. B. Mil-Office) anstelle einer Ausbildungsunterstützung während des Dienstes
4. Mangel an militärischen IT-Ressourcen, im Speziellen für die ausserdienstliche Arbeit; dies führt dazu, dass es für Kommandanten und Kommandantinnen sehr schwierig oder gar unmöglich ist, Führungsunterstützung zu erhalten
5. Fehlen von effizienten Mitteln für die Übersetzung von Dokumenten
6. Fehlende Möglichkeiten für die Bestellung von Verbrauchs- und Büromaterial per Post (mit Ausnahme von Briefumschlägen)
7. Erfassen der Kontaktangaben der Milizformationen mit hoher Bereitschaft (MmhB) durch die Einheitskommandanten und -kommandantinnen
8. Erfassen der Personendaten und der Meldungen zu Beginn jedes einzelnen Dienstes
9. Eigendynamik der Kantone bei der Verschiebung von Diensten, insbesondere beim Personal in Schlüsselfunktionen
10. Komplizierte Abläufe bei Gesuchen um Erhalt von nicht zugeteiltem Armeematerial
11. Fehlende Unterstützung bei der Vorbereitung und der Durchführung von Mobilmachungsübungen durch die Mobilmachungsplätze.
Es muss alles unternommen werden, um diese bürokratische Fehlentwicklung zu stoppen und es den Zivilkadern zu ermöglichen, sich auf ihre Führungsaufgaben zu konzentrieren. Es gilt, Bilanz zu ziehen und in der Folge konkrete Vorschläge zu formulieren.»

[2] 19.4244 | Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee! | Geschäft | Das Schweizer Parlament
[3] Postulat 19.4244 Addor «Weniger Bürokratie für die Milizkader unserer Armee!», abrufbar unter: https://www.parlament.ch/de > Startseite > Suche Curia Vista > 19.4244 (Stand 01.09.2022).

1.2 Berichtsstruktur

Im ersten Teil des Postulatsberichts werden die erfolgten Arbeiten zur Erstellung des Berichts aufgezeigt. Im zweiten Kapitel wird auf die Forderung, die Entwicklung des administrativen Aufwands für Milizoffiziere und -offizierinnen aufzuzeigen, eingegangen. Das nachfolgende dritte Kapitel stellt in komprimierter Form die administrativen Belastungen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Kommandanten- und Kommandantinnentätigkeit der Stufen Truppenkörper[4] und Einheit[5] aus deren Sicht dar. Im vierten Teil dieses Postulatsberichts nimmt die Armee Stellung zu diesen Aussagen der Kommandanten und Kommandantinnen. Den Abschluss bilden die geplanten, die bereits getroffenen und die zu prüfenden Verbesserungsmassnahmen sowie ein Fazit.

1.3 Erfolgte Arbeiten

1.3.1 Einleitende Bemerkungen

Das Postulat Addor wurde noch vor der schwersten Pandemie seit der Spanischen Grippe, vor der grössten Mobilmachung der Schweizer Armee seit dem Zweiten Weltkrieg und vor den machtpolitischen Erschütterungen von Afghanistan bis in die Ukraine eingereicht. Der mit dem Sicherheitspolitischen Bericht 2016 aufgezeigte Trend zu verstärkter Machtpolitik hat sich nicht nur bestätigt, sondern sogar beschleunigt. Es ist davon auszugehen, dass sich das sicherheitspolitische Umfeld der Schweiz nachhaltig verschlechtern und volatil bleiben wird. Die verteidigungspolitische Strategie der Schweiz zielt darauf ab, die Fähigkeit zu haben, sich soweit wie möglich selbständig zu schützen und zu verteidigen. Vor diesem Hintergrund dürften die Anforderungen an die Kader in Zukunft zunehmen. Die Entlastung der Kader der Armee von administrativen Tätigkeiten ist daher zwingend notwendig, um diesen mehr Zeit für ihre Führungsaufgabe einzuräumen. Unter anderem wurde deshalb die «Vision Armee – Die Schweizer Armee im Jahr 2030»[6] entwickelt. Vier strategische Grundsätze werden das Tun der Armeeverwaltung in Zukunft steuern: Das Denken und Handeln auf den Einsatz ausrichten, die Miliz zur Aufgabenerfüllung befähigen, das Potenzial der Schweiz (bzw. der Miliz) nutzen und die Effizienz durch Innovation und Digitalisierung steigern.

1.3.2 Administrative Belastung der Kader: aktueller Wissensstand

Das Postulat verlangt, dass diejenigen administrativen Abläufe aufgezeigt werden, die für die Milizkader eine übermässige Belastung darstellen. Hierzu gibt es weder Erhebungen noch erfasste Daten, die dies aufzeigen könnten. Es liegen allerdings Studien vor, welche die generell hohe administrative Belastung von Milizkadern belegen, wie die Studie Szvircsev, Corso[7] zum WK-System der Schweizer Armee vom 28.04.2021. Diese weist aus, dass 74 % der Einheitskommandanten und -kommandantinnen (Stufe Kompanie oder Batterie) den ausserdienstlichen Aufwand für die Vorbereitung eines Wiederholungskurses (WK)[8] als zu gross erachten. Gar für 89 % ist der mit der Führung einer Einheit verbundene bürokratische Aufwand zu gross. Es fehlen jedoch die qualitativen Aussagen zu diesen rein quantitativen Ergebnissen, welche Rückschlüsse auf übermässige Verwaltungstätigkeit geben könnten. Vereinzelte Studien[9] oder z. B. Truppenbesuchsprotokolle von Höheren Stabsoffizieren machen zwar Aussagen, aber nicht zu allen vom Postulanten angesprochenen Aspekten. Es war daher eine qualitative Erhebung nötig, welche die Tätigkeiten und Aufgaben der Kader aufzeigen würde, die eine administrative hohe Belastung darstellen.

---

[4] Bataillone, Abteilungen (die Bataillone von Artillerie und Fliegerabwehr) und Geschwader (Bataillone der Luftwaffe) werden als Truppenkörper bezeichnet. Bataillone und Abteilungen verfügen über rund 600 bis 900 Armeeangehörige, Geschwader über 200 bis etwa 250 Armeeangehörige.
[5] Einheiten oder auch Formationen sind Kompanien, Batterien (die Kompanien der Artillerie und Fliegerabwehr) und Staffeln (Kompanien der Luftwaffe). Mehrere Kompanien bilden ein Bataillon. Die Kompanie bzw. Batterie oder Staffel ist die kleinste selbständige Einheit der Armee. Die Kompanien und Batterien verfügen über einen Truppenbestand von etwa 100 bis 200 Armeeangehörigen. Die Staffeln sind wesentlich kleiner mit weniger als 20 Piloten und Pilotinnen.
[6] «Vision Armee»: Startseite - Vision Armee (vision-armee.ch)
[7] Szvircsev Tresch, Corso: Das WK-System der Schweizer Milizarmee – eine Einschätzung aus Sicht von Einheitskommandant/innen, Studie der Dozentur Militärsoziologie der MILAK an der ETH Zürich, 28.04.2021.
[8] Das Akronym WK ist umgangssprachlich nach wie vor in Gebrauch und wird in diesem Bericht der besseren Verständlichkeit halber verwendet.
[9] Zum Beispiel: Rada Brian: Digitalisierung und Lean Management in der Schweizer Armee: Analyse der Unterstützungs- und Administrationsprozesse auf Stufe Einheit zur Formulierung einer Handlungsempfehlung für die Einführung von Digitalisierung und Lean Management, Masterthesis MAS BA Fachhochschule GR, 31.10.2021.

1.3.3 Erhebung zur Ermittlung der administrativen Belastung von Kommandanten und Kommandantinnen

Gemäss den hier zitierten Studien und aufgrund von Erfahrungswerten in der Armee liegt die grösste Arbeitsbelastung bei den Kommandanten und Kommandantinnen der Einheiten und Truppenkörper. Die Formulierung des Postulats und die aufgeführten Beispiele lassen zudem darauf schliessen, dass Nationalrat Addor primär die Kommandanten und Kommandantinnen und ausserdem Nicht-Berufsoffiziere und -offizierinnen im Blick hatte. In diesem Postulatsbericht werden sowohl die Berufsoffiziere und -offizierinnen, wie auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Armeeverwaltung einbezogen, da diese genauso eine Milizfunktion ausüben und mit den gleichen zeitlichen und administrativen Herausforderungen konfrontiert sind wie alle übrigen Milizoffiziere und -offizierinnen auch.

Aus diesen Gründen wurde die Erhebung[10] auf die Kommandanten und Kommandantinnen der Einheiten und Truppenkörper beschränkt. Rund 650[11] Kommandanten und Kommandantinnen bis zum Grad eines Oberstleutnants auf Stufe Einheit bzw. Truppenkörper wurden per E-Mail in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch zu einer Erhebung eingeladen. Sie wurden über den Anlass der Erhebung orientiert und der Zugang zum Postulatstext Addor sichergestellt. Ferner wurde ihnen die Vertraulichkeit zugesichert, damit sie sich möglichst offen äussern konnten. Die für den Versand verwendete Adressliste wurde aus Datenschutzgründen nach Abschluss der Arbeiten gelöscht.

Die Absicht war es, möglichst praxisnahe Antworten sowie Lösungsvorschläge zu erhalten. Die Form und die Themenbereiche der Umfrage wurden deshalb vorgängig durch strukturierte Interviews mit 14 Kommandanten ermittelt. Daraus ergaben sich die nachfolgenden Bereiche, in denen der voraussichtlich grösste Handlungsbedarf zur Reduktion des administrativen Aufwands bestand:

1 Personalbewirtschaftung:
   a. Dienstverschiebung
   b. Urlaubswesen
   c. Personalplanung
   d. Controllinglisten, Checklisten, Meldungen
2 Logistik
3 Infrastruktur
4 Zusammenarbeit mit vorgesetzten Stufen
5 Weitere Punkte
6 Verbesserungsvorschläge, sofern nicht in den vorherigen Punkten bereits erwähnt

Die zur Erhebung eingeladenen Kommandanten und Kommandantinnen sollten sich schriftlich dazu äussern, wie gross die administrative Belastung in den oben aufgelisteten Bereichen ist, welche Folgen dies auf ihre Kommandotätigkeit hat und welche Lösungen sie zur Entlastung vorschlagen.

Von den rund 650 befragten Kommandanten und Kommandantinnen gaben 21 % (136 Offiziere und Offizierinnen) inhaltlich verwertbare Stellungnahmen ab. Angesichts des beträchtlichen Aufwands für eine Stellungnahme ist dieses Ergebnis positiv. Insgesamt füllten die Rückmeldungen 255 Seiten in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch.

Die Rückmeldungen der Kommandanten und Kommandantinnen wurden pro Bereich z. B. ‹Logistik› und in Themen z. B. ‹Bestellwesen› zusammengefasst und aufgrund der Häufigkeit der Nennung durch die Auswerter qualitativ gewichtet.[12] Im nächsten Schritt erarbeitete die Armee eine Stellungnahme zu

[10] Erhebung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.
[11] Tatsächlich wurde die Umfrage an 750 Kommandanten/innen versendet. Davon waren rund 100 ehemalige Kommandanten/innen. Das Personalinformationssystem der Armee (PISA) führt diese noch als solche, solange sie sich z.B. in einem Beförderungsdienst befinden. Diese 100 verzichteten auf Rückmeldungen.
[12] Mit Hilfe einer Softwarelösung wurde die Richtigkeit der Gewichtung überprüft und in Prozent der Rückmeldungen jeweils in der Fussnote ausgewiesen. Besondere Wortschöpfungen oder Ironie erkennt das Programm jedoch nicht, weshalb die Prozentwerte einen Mindestwert darstellen.

den Aussagen und Vorschlägen. Gleichzeitig zeigte sie die in Umsetzung begriffenen oder geplanten Verbesserungsmassnahmen zur Reduktion des administrativen Aufwands auf.

1.3.4 Zuverlässigkeit der Erhebungsresultate

Die Aussagen der Kommandanten und Kommandantinnen im Rahmen der Erhebung[13] decken sich mit den quantitativen Resultaten der Studie Szvircsev, Corso (2021)[14]. Die Masterarbeit Rada «Digitalisierung und Lean Management in der Schweizer Armee»[15] analysierte u.a. die Administrationsprozesse auf Stufe Einheit und untersuchte den Aufwand der Einheitskader in der Territorialdivision 4[16] der Armee. Die Umfrageergebnisse können aufgrund von Unterschieden bei den Befragten und der Methodik nicht direkt mit der Studie Szvircsev, Corso (2021) verglichen werden. Aber auch in der Masterarbeit geben 50 % der befragten Kompaniekommandanten und -kommandantinnen und deren Stellvertretung an, dass sie einen sehr grossen Aufwand für die Dienstvor- bzw. -nachbereitung betreiben müssen. Die Analyse und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen[17] – hinsichtlich Digitalisierung – entsprechen den Aussagen und Lösungsvorschlägen der Kommandanten und Kommandantinnen.

2 Entwicklung der administrativen Belastung über die Zeit

«Der ausserdienstliche Aufwand für die WK-Vorbereitung liegt selbst bei erfahrenen Kommandanten bei rund 1-2 vollen Arbeitswochen. Einiges, wie die eigentliche Planung, lässt sich dabei am effizientesten bearbeiten, wenn man sich am Stück damit beschäftigen kann. Andere Elemente wie die gesamten persönlichen Kontakte mit den Angehörigen der Armee bezüglich Dienstverschiebungen und Urlaubsgesuchen sind zwangsläufig zeitlich verstreute Dauerbrenner. Persönlich handhabe ich den ausserdienstlichen Aufwand so, dass ich effektiv Ferien in einem Zeitraum eingebe, wo ich antizipiere, dass ich den grössten Teil der WK Planung und des Befehlspakets erarbeiten muss.»[18]

2.1 Keine verlässlichen Daten verfügbar

Das Postulat verlangt neben der Ermittlung der administrativen Belastung im Bericht ausserdem die Zunahme der Belastung über die letzte Zeit aufzuzeigen. Diese Forderung kann nicht erfüllt werden, da die dafür benötigten Informationen nicht vorhanden sind. Die Armee erfasst keine Daten, welche den Aufwand für die administrative Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen messen würden. Obwohl es Systemlösungen gibt, die eine Erfassung des zeitlichen Aufwandes ermöglichen würden, sprechen derzeit einige Gründe gegen eine Verwendung solcher Systeme bei der Miliz. An erster Stelle muss der zusätzliche administrative Aufwand genannt werden, den das Führen solcher elektronischen Listen mit sich bringt. Ein weiterer Nachteil ist, dass solche Systeme nur einseitig die aufgewendete Zeit erfassen. Qualitätsunterschiede bei der Arbeit, individuelle Faktoren, wie Arbeitstechnik oder die Fähigkeit zur Delegation werden nicht dargestellt. Die Gefahr besteht auch, dass die Kommandanten und Kommandantinnen anhand ihres zeitlichen Aufwandes beurteilt werden, was zu unkorrekten Angaben führen könnte. Der Aufwand für Vorbereitung und Durchführung eines WK ist auch von der Truppengattung abhängig. Die Kommandanten und Kommandantinnen verbleiben auch in der Regel zu wenige Jahre in einer entsprechenden Funktion, als dass aussagekräftige langfristige Trends dargestellt

[13] Erhebung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.
[14] 74 % der Einheitskommandanten/innen erachten den ausserdienstlichen Aufwand für die Vorbereitung eines Wiederholungskurses bzw. 89 % den bürokratischen Aufwand mit der Führung einer Einheit als zu gross.
[15] Rada Brian: Digitalisierung und Lean Management in der Schweizer Armee: Analyse der Unterstützungs- und Administrationsprozesse auf Stufe Einheit zur Formulierung einer Handlungsempfehlung für die Einführung von Digitalisierung und Lean Management, Masterthesis MAS BA Fachhochschule GR, 31.10.2021.
[16] Von 541 Kadern beantworteten 100 die gestellten Fragen.
[17] Kontinuierliche Ausbildung der Kader im Umgang mit administrativen Programmen und Applikationen; Digitalisierung des Urlaubs-, Kontroll- und Personalwesens und Zusammenführung auf einer cloudbasierten Plattform; Ausrüstung aller höheren Kompaniekader mit leistungsfähigen IT-Mitteln sowie Zusammenführung aller administrativen Prozesse auf eine gemeinsame cloudbasierte Plattform.
[18] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.

werden könnten. Ferner waren die letzten Jahre infolge der COVID-19-Pandemie nicht durch einen normalen Dienstleistungsplan gekennzeichnet, was die Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen, wie auch der aufgebotenen Angehörigen der Armee stark erhöhte. Es gibt jedoch Schätzungen und Aussagen von Kommandanten und Kommandantinnen, die in diesem Bericht einfliessen.

2.2 Aufwandschätzungen

Ein Kommandant schätzte seinen Aufwand seit 2019 wie folgt ein: Im Jahre 2019 betrug der Vorbereitungsaufwand eines Wiederholungkurses seiner Einheit rund 90 Arbeitsstunden. Im Jahr darauf bezifferte er die Vorbereitungszeit auf 121 ½ Arbeitsstunden und 2021 mit pandemiebedingten Neuplanungen von Wiederholungskursen gar mit 210 Stunden. Obwohl sich die Lage 2022 etwas entspannt hatte, lag seine Vorbereitungszeit drei Monate vor dem Wiederholungskurs bei 130 Stunden. Bei einer angenommenen Jahresarbeitszeit von rund 2016 Stunden (48 Wochen x 42 Stunden) betrug demnach der Vorbereitungsaufwand pro WK zwischen 4,5 und 10,5 % der Jahresarbeitszeit. Hinzu kommen WK, Kadervorkurs und weitere Diensttage, wie Jahresschlussrapporte, die ungefähr fünf Arbeitswochen à 42 Stunden (210 Stunden)[19] umfassen. Der insgesamt von diesem Kommandanten geleistete Aufwand für die Armee bewegte sich zwischen 300 und 420 Stunden, was etwa 15 % bzw. 21 % der Jahresarbeitszeit entsprechen würden. Diese Zahlen werden durch Aussagen weiterer Kommandanten und Kommandantinnen gestützt, die ihren gesamten Aufwand für die Armee auf zwischen 15 und 20 % der Jahresarbeitszeit schätzen. Allerdings gibt es auch Aussagen, welche alleine die WK-Vorbereitungszeit auf 15 bis 20 % der Jahresarbeitszeit beziffern.

Ein Einheitskommandant kategorisierte seinen Aufwand bei der WK Vorbereitung 2021 in drei Gruppen: Personelle Belange (Dienstverschiebungen, Urlaubsgesuche etc.), operationelle Belange (Vorbereitung von Übungen, Arbeitsplan erstellen, etc.) und logistische Belange. Insgesamt kam er auf vergleichsweise tiefe 70 Stunden Vorbereitungszeit. Dabei beanspruchten operationelle Belange mit 45 Stunden die meiste Zeit, während personelle mit 15 und logistische Belange mit 10 Stunden lediglich rund 21 % bzw. 14 % des Vorbereitungsaufwandes ausmachten. Dieser Kommandant äusserte die Vermutung, dass im Rahmen der Umfrage wohl eher die unattraktiven personellen und logistischen Belange als zu grosse Belastung dargestellt wurden und weniger die für einen Kommandanten oder Kommandantin interessanten operationellen Vorbereitungen.

Ein weiterer Kommandant vermutet, dass sich der Aufwand aufgrund der veränderten sicherheitspolitischen Lage in der Vorbereitungszeit erhöhen könnte. Diese mache in Zukunft komplexere und damit aufwendigere Verbandsübung mit entsprechender Vorbereitungszeit nötig. Die Notwendigkeit für Kommandanten und Kommandantinnen, sich über das aktuelle Lagebild auf dem Laufenden zu halten, wird zunehmen. Ebenso werden die Anstrengungen der Armee System- und Fähigkeitslücken zu schliessen zwangsläufig auch die Vorbereitungszeit von Kommandanten und Kommandantinnen aufgrund der Einführung neuer Systeme erhöhen.

2.3 Wertung

Eine generelle Zunahme der administrativen Belastung über die Zeit kann mit den vorliegenden Daten weder bestätigt noch verneint werden. Zwar dürfte unbestreitbar sein, dass aufgrund der Pandemie der administrative Vorbereitungsaufwand für einen WK zugenommen hat. Die im Vorfeld dieses Postulatsberichts gemachte Erhebung[20] sowie die Ergebnisse der Studie Szvircsev, Corso (2021) bestätigen dies, trotz der teilweise erheblichen Differenzen in den zeitlichen Schätzungen. Ein genereller Trend, dass der administrative Aufwand kontinuierlich zunehmen würde, kann damit nicht belegt werden. Auf der anderen Seite gibt es eine Armee-interne Aufwandschätzung von Ende der 1990er

[19] Dies Berechnungen berücksichtigen nicht, dass Dienstleistungen auch über das Wochenende gehen und der militärische Arbeitstag etwa 14-16 Stunden umfassen kann.
[20] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.

Jahre[21], welche von einer WK-Vorbereitungszeit von rund einem Abend pro Kalenderwoche (etwa zwei Stunden) und ca. 96 Arbeitsstunden pro Jahr ausgeht. Diese entspricht zwar in etwa einer Schätzung eines Kommandanten von 2019, aber aus diesen Schätzungen kann man nicht ableiten, dass der administrative Aufwand seither nicht zugenommen habe.

3 Administrative Belastung und deren Auswirkungen auf die Kommandanten- und Kommandantinnentätigkeit: Ergebnisse der Erhebung[22]

Im Zentrum des Berichts steht die Reduktion der administrativen Belastung der Milizkader der Armee. Die Kommandanten und Kommandantinnen nutzten das offene Format der Befragung, um Herausforderungen in einem grösseren Kontext als der administrativen Belastung allein zu beschreiben. Gesellschaftspolitische Herausforderungen, wie die schwierige Vereinbarkeit von beruflicher und militärischer Karriere oder teilweise wenig Verständnis von Bildungsstätten und Arbeitgebenden gegenüber der Dienstleistungspflicht wurden vorgebracht. Zwar können mit einer Reduktion bzw. Optimierung des administrativen Aufwandes diese gesellschaftsbedingten Probleme nicht gelöst werden, aber zumindest die Tätigkeit der Kommandanten und Kommandantinnen vereinfacht werden.

3.1 Auswirkungen von Dienstverschiebungsgesuchen

Von den befragten Einheitskommandanten und -kommandantinnen sehen gemäss der Studie Szvircsev, Corso[23] 91 % die Dienstverschiebungen als Problem für die Durchführung eines WK an. Generell würde es zu viele bewilligte Dienstverschiebungsgesuche geben. Allerdings macht die Studie keine qualitativen Aussagen bezüglich administrativer Mehrbelastung, welche für die Kommandanten und Kommandantinnen dadurch entstehen. Diese Umfrage konnte diese Lücke schliessen. Am stärksten konfrontiert mit dem Dienstverschiebungswesen sind die Einheitskommandanten und –kommandantinnen, welche direkt für die personellen Belange ihrer Formation zuständig sind. Die Führung der Truppenkörper betrifft das Dienstverschiebungswesen weniger, da diese nur wenige direkt unterstellte Angehörige der Armee führen.

3.1.1 Prozess Dienstverschiebungsgesuch[24]

Die Angehörigen der Armee reichen bei einer Militärbehörde (Bund oder Kanton) in Papierform oder via E-Mail ein Dienstverschiebungsgesuch ein. Dieses enthält erforderliche Unterlagen, wie Arbeitgeberbescheinigung oder Stellungnahmen von Beratungsstellen der Universitäten oder Hochschulen.

Das Gesuch wird teilautomatisiert mittels eines Scanners ins System PISA[25] hochgeladen. Die zuständige kontrollführende Stelle wird anschliessend automatisch informiert. Die weitere Zuweisung für die Weiterbearbeitung des Gesuchs erfolgt in vielen Fällen noch manuell. Die weiterbearbeitende Stelle prüft die Unterlagen auf ihre Vollständigkeit hin und sendet diese bei Mängeln zur Nachbearbeitung an die gesuchstellende Person auf dem Postweg oder per E-Mail zurück. Falls nötig trifft die zuständige Stelle zusätzliche Abklärungen bei der militärischen Vorgesetztenstelle, der Beratungsstelle der Universität oder Hochschule oder dem militärärztlichen Dienst der Armee. Auch diese Abklärungen und

[21] V-interne empirisch nicht erhärtete Schätzung aufgrund von Aussagen von Kommandanten und Kommandantinnen.
[22] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.
[23] Szvircsev Tresch, Corso: Das WK-System der Schweizer Milizarmee – eine Einschätzung aus Sicht von Einheitskommandant/innen, Studie der Dozentur Militärsoziologie der MILAK an der ETH Zürich, 28.04.2021.
[24] Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG; **SR 510.10**) (Art. 38 und Art. 144): SR 510.10 – Bundesgesetz vom 3. Februar 1995 über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG).
Weisungen des Chefs der Armee über die Militärdienstpflicht (WMDP; LMS 90.112) (Art. 48-54 und Anh. 4): https://www.lmsvbs.ch/nsui/itemdetail/41428
Weisungen des Chefs Kommando Ausbildung über die Militärdienstpflicht (WMDP-Kdo Ausb; LMS 94.306) (Art. 35): https://www.lmsvbs.ch/nsui/itemdetail/41427?context=5&catid=0&asid=0&tpid=0&tpeid=0
Verordnung vom 22. November 2017 über die Militärdienstpflicht (VMDP; SR **512.21**) (Art. 89-93 und Anh. 6)
[25] Personalinformationssystem der Armee und des Zivilschutzes: PISA stellt die Administration für die Rekrutierung, Dienstleistungsverwaltung, Karriere- und Nachfolgeplanung sowie die Auswertung und die Kontrolle über die Personalressourcen der Armee und des Zivilschutzes permanent sicher. Es ist das zentrale System, welches die Geschäftsprozesse der Umsetzung der Alimentierung der Armee unterstützt

Rückmeldungen erfolgen auf dem Postweg oder mittels E-Mail. Nachdem sämtliche Rückmeldungen und Abklärungsresultate vorliegen, eröffnet die verantwortliche Stelle den Entscheid. Ergreift der oder die Angehörige der Armee ein Rechtsmittel, durchläuft das Gesuch denselben Prozess noch einmal. Die Entscheide werden den Kommandanten und Kommandantinnen bzw. den Personalverantwortlichen der Truppe über PISA automatisch gemeldet.

3.1.2 Dienstverschiebungsgesuche: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Das Dienstverschiebungswesen ist eine permanente Quelle für den administrativen Aufwand. Die Aussagen der Kommandanten und Kommandantinnen über den zeitlichen Aufwand variieren zwischen einer ½ bis 1 Stunde pro Fall oder 2 Stunden pro Woche. Schwierigkeiten bereiten, dass Dienstverschiebungsgesuche häufig später als 14 Wochen[26] vor der Dienstleistung und nicht über den korrekten Dienstweg gestellt werden. Bei der Bewilligung von Gesuchen, insbesondere bei Schlüsselfunktionen oder solchen Funktionen, die bereits nur noch einen kritischen Mindestbestand aufweisen, kommt es vor, dass Einheitskommandanten und -kommandantinnen nicht konsultiert werden. Grundsätzlich wollen diese, wenn sie die Verantwortung für die Durchführung eines WK tragen auch die entsprechenden Kompetenzen im Dienstverschiebungswesen erhalten. Sie begrüssen zwar jegliche Entlastung, aber den ganzen oder teilweisen Nicht-Einbezug in den Prozess insbesondere bei Schlüsselfunktionen und Funktionen, die den kritischen Mindestbestand unterschreiten, bemängelt eine Grosszahl der Antwortenden.[27]

3.1.3 Dienstverschiebungsgesuche: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

Spät eintreffende bzw. bewilligte Dienstverschiebungsgesuche führen dazu, dass die Personal-, Einrückungsplanung und im ungünstigsten Fall die Ausbildungs- bzw. WK-Planung durch die Kommandanten und Kommandantinnen laufend angepasst werden muss.[28] Unter Umständen sind Personallücken erst 1 bis 2 Wochen vor dem WK bekannt. Tatsächlich wissen die Kommandanten und Kommandantinnen und das Kader auch kurz vor der Dienstleistung nicht sicher darüber Bescheid, welche Schlüsselfunktionen einrücken werden. Daher müssen konsequenterweise Reserven bei den Detachementen zur Fassung des Materials im Kadervorkurs geschaffen werden. Dies wiederum wirkt sich längerfristig negativ auf die Einrückungsbestände aus, da die Angehörigen der Armee früher ihre Ausbildungsdienstpflicht erfüllt haben. Unter Umständen müssen kurzfristig Alternativen gesucht oder Verzichtsplanungen vorgenommen werden, falls z. B. nicht genügend Truppenköche vorhanden sind oder zu wenige Fahrer mit speziellen Führerausweiskategorien einrücken. Die hohe Anzahl an Dienstverschiebungen führt auch zu einer hohen Zahl an Gast-Dienstleistenden, die integriert werden müssen. Dies alles fordert die Kader zusätzlich.

3.2 Auswirkungen von Urlaubsgesuchen

Wie beim Dienstverschiebungswesen ist das Urlaubswesen primär ein Thema für die Einheitskommandanten und -kommandantinnen. Der Prozess eines Urlaubsgesuchs ist im Gegensatz zu demjenigen des Dienstverschiebungsgesuchs sehr einfach. Die Angehörigen der Armee reichen schriftlich (oder neu auch per Web-Applikation «Urlaubsgesuche.ch»[29]) ihr Gesuch mit ergänzenden Unterlagen bei seinem Kommandanten oder seiner Kommandantin ein. Dieser bzw. diese entscheidet dann. Es gibt unterschiedliche Meinungen zwischen den Kommandanten und Kommandantinnen, was den administrativen Aufwand betrifft. Diejenigen Stellungnahmen, die einen hohen Aufwand melden, überwiegen aber. Neben sehr viel Lob gab es teilweise heftige Kritik an der Web-Applikation

[26] Mindestens 25 % aller Rückmeldungen bemängelten verspätete Gesuchseingänge.
[27] Mindestens 50 % der Kommandanten/innen bemängeln den Nichteinbezug, während rund 13 % keine Probleme bei den Prozessen des Dienstverschiebungswesens erkennen.
[28] Mindestens 21 % der Rückmeldungen thematisieren eine Planungsunsicherheit bzw. laufende Anpassung der WK-Planung.
[29] Über einen QR-Code auf dem Marschbefehl kann man über das Mobile Device rasch ein Urlaubsgesuch online einreichen. Urlaubsgesuch**e**.ch ist nicht mit urlaubsgesuch.ch, einer privaten Lösung, welche von einigen Kommandanten/innen benutzt wird, zu verwechseln.

«Urlaubsgesuche.ch»[30] die seit März 2021 zur Verfügung steht. Während bei den Dienstverschiebungsgesuchen die Kommandanten und Kommandantinnen eine restriktivere Bewilligungshaltung zeigen, ist dies beim Urlaubswesen eher nicht der Fall. Die grosszügige Gewährung von Urlauben sei einer unausweichlichen gesellschaftlichen Entwicklung geschuldet. Der Prozess zur Prüfung von Urlaubsgesuchen sei heute Teil einer Kultur, respektvollen Umgangs mit den Angehörigen der Armee, Motivationsinstrument und sogar Teillösung zur Verringerung der vielen Dienstverschiebungsgesuche.

3.2.1 Urlaubsgesuche: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Das Potenzial der Web-Applikation «Urlaubsgesuche.ch» wird mehrheitlich erkannt, aber sehr häufig[31] wird die fehlende Anbindung an andere Systeme (z. B. die Software MILO5[32]). Mit der Applikation wurde der Urlaubsprozess für die Angehörigen der Armee vereinfacht. Kommandanten und Kommandantinnen stellen eine Zunahme der Gesuche bei gleichzeitig späterem Eingang fest.[33] Dies weil die Applikation erst nach Erhalt des Marschbefehls (spätestens 6 Wochen vor der Dienstleistung), der einen entsprechenden QR Code aufweist, funktioniert. Gleichzeitig werden weiterhin Gesuche via Post oder E-Mail eingereicht. Ein Kommandant kritisierte, dass es vor der Einführung keine Information oder eine Testphase[34] gab.

Ein weiteres Problem ist, dass die vorhandenen Informatikmittel und Lösungen grundsätzlich nicht geeignet sind, die Urlaubsgesuche effizient zu bearbeiten. Sie stehen teilweise nicht die ganze Zeit zur Verfügung, wie z.B. MILO5. Führungsgehilfen und die stellvertretenden Kommandanten und Kommandantinnen erhalten erst kurz vor dem WK Informatikmittel.

Die Kommandanten und Kommandantinnen beobachten eine Zunahme der beruflichen Gründe für einen Urlaubsantrag, während die privaten Gründe eher rückläufig sind. In Summe ist eine Zunahme zu verzeichnen. Bemängelt wird – auch wenn dies kein hausgemachtes administratives Problem der Armee ist – dass Ausbildungsstätten und Unternehmen darauf drängen, Urlaube einzureichen oder die Bestätigungspraxis eines notwendigen Urlaubs durch Universitäten oder Arbeitgeber teilweise lasch gehandhabt wird. Mit organisatorischen Massnahmen, wie Deadlines für die Einreichung oder gar Einschränkung der Einreichungskanäle, versuchen sie den administrativen Aufwand zu optimieren.

3.2.2 Urlaubsgesuche: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

Für eine beträchtliche Anzahl der Kommandanten und Kommandantinnen, stellt die App derzeit einen Mehraufwand dar.[35] Die Übertragung in die militärische Verwaltungssoftware MILO5 erfolgt von Hand. Es entsteht ein erhöhter Koordinationsbedarf zwischen Einheitskommandant bzw. -kommandantin und dem Einheitsfeldweibel, der die Urlaube während der Dienstleistung verwaltet. Die Personalplanung ist dadurch erschwert, weil ein Grossteil der Urlaubsgesuche nun später eintreffen. Funktionalitäten, wie z. B. die automatische Synchronisation der Daten zwischen App und MILO5, fehlen in der App und führen zu Aufwand, wenn es z. B. darum geht, kurze Gesprächs- oder E-Mail-Protokolle zu verfassen. Gesuche, die auch auf dem Postweg oder per E-Mail eingehen, müssen mit privaten Softwarelösungen, wie z.B. Excel bewirtschaftet und anschliessend ins MILO5 übertragen werden. Die Handhabung und Koordination von mehreren Eingangskanälen für Urlaube sind zeitraubend. Einige Kommandanten und

[30] Mindestens 23 % der Rückmeldungen äusserten sich aus verschiedenen Gründen zwar kritisch über die App (siehe 3.2.1). Aber lediglich 1 Kommandant forderte explizit die Abschaffung der App.
[31] Mindestens 25 % der Rückmeldungen.
[32] MILO5: MIL Office 5 ist ein militärisches Softwarepaket und das wichtigste elektronische Hilfsmittel der Schweizer Armee. Es wird in allen Schulen und Wiederholungskursen für sämtliche administrative Belange eingesetzt. Die Version 5 wurde neue entwickelt, um die Bedürfnisse der Truppe, der Verwaltung und des Zivilschutzes bestmöglich abzudecken. Das System basiert auf aktuell gängigen Technologien und ist webbasiert. Die PISA-Daten werden nach dem Starten von MILO5 automatisch geladen.
[33] Mindestens 23 % der Rückmeldungen.
[34] Zwischen Dezember 2020 und Januar 2021 testeten Angehörige der Armee aus Sicht eines Gesuchstellers die Funktionalität der Applikation.
[35] Mindestens 25 % der Rückmeldungen.

Kommandantinnen haben versucht, ihren Aufwand zeitlich auszuweisen. Die Unterschiede dabei sind beträchtlich: von 15 Minuten bis 1 Stunde pro Fall oder 3 bis 5 Stunden, wenn man die Angaben mit dem Arbeitgeber überprüfen will. Ein Kommandant ging von etwa 50 % der Vorbereitungszeit eines WK allein für die Bearbeitung der Gesuche aus.

3.3 Auswirkungen auf die Personalplanung[36]

Die Personalplanung umfasst Themen, wie das Aufgebots-, Bestandes-, Beförderungs-, Archivierungs- und Qualifikationswesen. Die Kommandanten und Kommandantinnen sind sich einig, dass diese Aufgaben zwar viel Aufwand verursachen, aber nötig sind und in deren Hand verbleiben sollen. Lediglich Qualifikationen für Angehörige der Armee, die keine Beförderung anstreben, werden kontrovers beurteilt. Während die einen die Sinnhaftigkeit solcher Qualifikationen anzweifeln, sehen die anderen diese u.a. auch als wichtige Form der Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Einig ist man sich aber wieder darin, dass bei den Personalplanungsthemen Effizienzsteigerungs- und Digitalisierungspotenzial vorhanden ist.

3.3.1 Personalplanung: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Am Personalinformationssystem der Armee und des Zivilschutzes (PISA) scheiden sich die Geister. Für erfahrene Kommandanten und Kommandantinnen, die das Ausfüllen der Marschbefehle noch von Hand kennen, bietet das PISA-System eine grosse Reduktion des administrativen Aufwands gegenüber früher.[37] Jüngere Kommandanten und Kommandantinnen hingegen bezeichnen PISA als zu kompliziert, wenig intuitiv und extrem langsam.[38] Das Tool sei zwar nützlich, aber ineffizient und verursache lange Wartezeiten vor dem Bildschirm. Allgemein bemängelt wird, dass Einheitskader, wie der Einheitsfeldweibel, keinen Zugriff auf PISA besitzen. MILO5 sei insgesamt ein gutes Instrument für die Personalplanung. Es könne aber noch optimiert werden, insbesondere durch eine effektivere Verknüpfung mit PISA und weiteren Anwendungen. Ganz generell wird bemängelt, dass verschiedene Informatikanwendungen[39] für die Personalplanung zur Verfügung stehen, diese aber nur schlecht miteinander verknüpft sind.

Einige[40] Kommandanten und Kommandantinnen konstatieren einen grossen administrativen Aufwand für Beförderungsdossiers sowie für Qualifikations- bzw. Bewerbergespräche.[41] Ein Kommandant schätzt, dass er 40 bis 50 % der Zeit eines WK dafür aufwenden muss. Bemängelt wird dabei, dass es zu viele und zu komplizierte Papierformulare gäbe, die bei zu vielen Stellen eingereicht werden müssen.

Als ebenfalls zeitraubend bezeichnen eine grössere Zahl[42] der Kommandanten und Kommandantinnen den Aufwand beim Verpacken sowie Versenden von Marschbefehlen bzw. Briefen. Ein Kommandant sprach von 8 bis 12 Stunden Arbeitsaufwand. Lediglich drei Rückmeldungen lobten dabei die Unterstützung durch die vorgesetzte Stelle oder das Personelle der Armee.

Die Vorgaben zur Archivierung stellen einige wenige Kommandanten und Kommandantinnen vor Platzprobleme zu Hause, wenn es um die Aufbewahrung der Archive der Einheiten geht. Die Mehrzahl äusserte sich nicht zum Archivierungswesen bzw. der Aufbewahrungspflicht.

---

[36] Auf die Problematik der WK-Bestände, wie z. B. zu wenig Schlüsselfunktionäre und die damit verbundene Mehrbelastung der Kommandanten/innen, wird an dieser Stelle nicht eingegangen. Die Problematik wurde bereits im Unterkapitel Dienstverschiebungsgesuche aufgezeigt.
[37] Mindestens 13 % der Rückmeldungen bezeichnen PISA als grundsätzlich gutes System, erwähnen aber Verbesserungs- und Erneuerungspotenzial.
[38] Mindestens 27 % der Rückmeldungen äussern Kritik an den Funktionalitäten und Benutzerfreundlichkeit von PISA.
[39] KP-Manager und Identity Credential Access Management (ICAM): Der KP-Manager ist ein Modul der ICAM-Applikation des VBS. ICAM verwaltet als System übergreifend digitale Identitäten und Berechtigungen im Departementsbereich Verteidigung. Mit dem KP-Manager werden die Miliz Benutzer-Accounts verwaltet sowie erforderliche AWB Multicard/Smartcard und Internetzugänge bestellt (Auszug aus Reglement 58.710: Kommandoposten-Netz und Mil Client Standard). Die AWB Multicard/Smartcard vereint verschiedene Funktionen auf einer Karte, u.a. wird sie für digitale Benutzerzertifikate, wie Authentifizierung oder Verschlüsselung verwendet.
[40] Mindestens 7 % der Rückmeldungen.
[41] Lediglich 1 Kommandant beurteilt den Qualifikationsprozess als unnütz und würde ein wöchentliches, mündliches Gespräch vorziehen.
[42] Mindestens 18 % der Rückmeldungen.

3.4 Auswirkungen von Controllinglisten / Checklisten / Meldungen

Zahlreiche[43] Kommandanten und Kommandantinnen sind sich darin einig, dass das Melde- und Kontrollwesen eine zunehmende Belastung darstelle und auf das absolut Notwendige zu reduzieren sei. Neben sehr kritischen Kommentaren («zeitintensiv und überflüssig») fielen auch einige[44] der Rückmeldungen («gut strukturiert und überschaubar») positiv aus. In der Regel sind aber die Kommandanten und Kommandantinnen davon überzeugt, dass es ein Melde- und Kontrollwesen braucht, dieses jedoch in der Armee zwingend verbessert und vor allem reduziert werden muss.

3.4.1 Melde- und Kontrollwesen: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Dokumente und Prozesse sollen besser strukturiert, praxisorientierter und vor allem einheitlicher gestaltet werden, denn jede Stelle der Armee kreiere eigene Dokumentenvorlagen in unterschiedlichen Formaten (PDF, Word, Excel, etc.). Damit einher geht auch die unterschiedliche Handhabung bei der Art und Weise der Übermittlung (telefonisch, E-Mail, verschlüsselt, etc.) und der Aufbewahrung (physische Ablage oder Datenablage). Daher kommt es auch oft zu Mehrfachübermittlungen der gleichen Informationen, weil sich die Empfänger der Meldungen nicht untereinander koordinieren (können). Positiv vermerkt wurde, dass im MILO5 ein Cockpit zur Homogenisierung und teilweise Automatisierung des Meldewesens geschaffen wurde. Das Cockpit funktioniere aber noch nicht immer wunschgemäss und es sei kaum bekannt unter den Kommandanten und Kommandantinnen.

Häufig[45] wird die Sinnhaftigkeit gewisser Dokumente und Meldungen bezweifelt. Fehlende Rückmeldungen, kein spürbarer Nutzen bzw. ausbleibende Kontrollen der vorgesetzten Stellen akzentuieren diese Zweifel. Ausserdem wurde die Frage aufgeworfen, ob der Detaillierungsgrad gewisser Meldungen (Anzahl Fahrzeuge, Angehörige der Armee oder für das Ausbildungs- und Bereitschaftscontrolling) überhaupt notwendig sei.

Checklisten sollen zur Entlastung beitragen, sie müssen aber auch auffindbar sein. Kritisiert wird, dass diese über das ganze Learning Management System (LMS)[46] verteilt und den Kommandanten und Kommandantinnen nicht bekannt seien. Bemängelt wird, dass der Suchaufwand, bis man die richtige Liste gefunden hat, beträchtlich ist und zahlreiche Checklisten, Vorlagen und Hilfsmittel veraltet seien.

Das Postulat von Nationalrat Addor erwähnt als ein Beispiel für den übermässigen administrativen Aufwand das wiederholte Erfassen der Kontaktangaben der Angehörigen von Milizformationen. Aus den Resultaten der Umfrage geht aber nicht hervor, dass dies ein grosses Problem sei.[47] Es wird als notwendig erachtet, damit die Kontaktangaben laufend aktuell sind, da es vorkommt, dass Angehörige der Armee ihre ausserdienstliche Pflicht zur selbständigen Meldung vergessen. Gerade bei den Milizformationen mit hoher Bereitschaft ist es wichtig zu überprüfen, ob die Kontaktdaten im MILO5 korrekt hinterlegt sind. Es ist aber richtig, dass das ständige Ausfüllen der persönlichen Angaben bei Formularen vermieden bzw. reduziert werden kann, da die Armee elektronisch über diese Daten verfügt.

Kommandanten und Kommandantinnen kritisierten, dass die administrative Führung der Einheit – und damit auch das Melde- und Kontrollwesen in den Führungslehrgängen zu kurz ausgebildet würde.

[43] Mindestens 20 % der Rückmeldungen.
[44] Mindestens 6 % der Rückmeldungen.
[45] Mindestens 17 % der Rückmeldungen.
[46] LMS ist eine Lernplattform, die allen Angehörigen der Armee sowie Mitarbeitenden des Bundes für Ausbildungen, Kurse; Nachschlagen von Reglementen und virtuellen Sitzungen zur Verfügung steht. Mindestens 20 % der Kommandanten/innen kritisieren die Applikation wegen ihrer Unübersichtlichkeit und geringen Benutzerfreundlichkeit. Mindestens die Hälfte von diesen ist aber von deren Potenzial überzeugt.
[47] Rund 2 % der Kommandanten bezeichneten dies als Problem.

3.4.2 Melde- und Kontrollwesen: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

Controlling, Checklisten und Meldungen werden als immer grössere Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen gesehen, welche zunehmend mehr zeitliche und personelle Ressourcen sowohl vordienstlich wie auch während den Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Ein Einheitskommandant geht davon aus, dass er während einer Dienstleistung täglich mindestens eine Person für das Führen von Listen und Erstellen von Meldungen einsetzen muss. Auf Stufe Truppenkörper absorbiert die Aktualisierung und Übermittlung von Listen den Stab. Dadurch können die Stabsangehörigen den Kommandanten und Kommandantinnen Truppenkörper und die unterstellten Einheitskommandanten und -kommandantinnen weniger in deren Führungstätigkeit unterstützen.

Ausserdem stellen Kommandanten und Kommandantinnen fest, dass immer wieder Meldungen abgesetzt werden müssen, die nur mit einer angeleiteten Durchführung bei der gesamten Einheit ein korrektes Resultat erbringen, was wiederum eine Mehrbelastung darstellt. Die Koordination zwischen verschiedenen Informatiklösungen, um eine Liste zu führen und diese dann zu übermitteln, ist zeitintensiv.

3.5 Logistik

Logistik bzw. funktionierende Logistikprozesse erachten die Kommandanten und Kommandantinnen generell als sehr wichtig für das Gelingen eines Truppendienstes. Gerade im Vorfeld von Dienstleistungen nimmt deren logistische Vorbereitung beträchtliche Vorbereitungszeit in Anspruch. Die Wichtigkeit der persönlichen Vernetzung, um den Koordinationsaufwand reduzieren zu können, wird dabei hervorgehoben. Neben allgemeinen Anliegen sehen diese dringenden Verbesserungsbedarf bezüglich administrativen Aufwands bei der Materialbestellung, der Bestellabwicklung, sowie beim Aufwand für die Logistikorganisation vor und während einer Dienstleistung.[48] Es gibt allerdings auch Rückmeldungen, die sich positiv gegenüber den etablierten Prozessen äussern und keinen Handlungsbedarf erkennen.[49] Als weitere Treiber für zusätzlichen Arbeitsaufwand der Kommandanten und Kommandantinnen sind zu wenig vorhandene Ausrüstung und infolge von Defekten, nicht oder mangelhaft abgegebenes Material zu nennen.

3.5.1 Der Logistikprozess[50]

Die Prozesse und Verfahren der Logistik richten sich nach den Vorgaben der Bereitschaft und/oder der Auftragserfüllung. Die Logistikbasis der Armee begleitet die Truppe vor, während und nach der Dienstleistung für die Vor- und Nachbereitung des WK.

Die für den WK-Raum zuständige Stelle (Koordinationsstelle oder Waffenplatzkommando) vereinbart mit dem Kommandanten und Kommandantinnen Truppenkörper einen sogenannten Unterstützungsrapport Stufe Truppenkörper fünf Monate vor der Dienstleistung. Dieser dient der Festlegung der Logistikpunkte, der Sicher- und Bereitstellung der benötigten Infrastrukturen. Die zuständige Stelle liefert den Kommandanten und Kommandantinnen Truppenkörper die Unterlagen für die Benützung der Waffen-, Schiess- und Übungsplätze. Dies gilt im Besonderen für Schiessplatzdossiers und Unterkunftsmöglichkeiten. Anlässlich des Rapports muss der Truppenkörperkommandant bzw. -kommandantin die voraussichtlichen Bestände und die Organisation des Truppenkörpers melden und den Bedarf an Infrastruktur aufzeigen. Zudem muss er das Grobkonzept des zeitlichen Ablaufs des WK präsentieren. Anschliessend an diesen Rapport wird das Logistikkonzept erstellt, welches die Grundlage für den Unterstützungsrapport Stufe Einheit ist. Dieser Rapport findet unter der Leitung des Truppenkörperkommandanten bzw. -kommandantin mit den unterstellten Einheitskommandanten resp. -kommandantinnen sowie den Logistikfachspezialisten spätestens 10 Wochen vor dem WK statt. Am

[48] Ein Grossteil der Rückmeldungen beinhalten Kritik, Verbesserungspotenzial, aber auch Lob für die Zusammenarbeit (siehe 3.5.2).
[49] Mindestens 11 % der Rückmeldungen sehen keinen Handlungsbedarf bei der Logistik.
[50] Gemäss Reglement 51.024 Organisation der Ausbildungsdienste (ODA), S. 30, Ziff. 77 – 80.

Unterstützungsrapport Stufe Einheit werden sämtliche logistischen Leistungen definiert und bestellt. Fünf Tage nach dem Rapport wird die Bestellung für verbindlich erklärt. Falls die Einheit zusätzliche Leistungen benötigt, können diese bis spätestens 8 Wochen vor dem Dienstbeginn beantragt werden. Eine Bewilligung dieses Zusatzmaterials hängt davon ab, ob die Truppe über qualifiziertes Personal zur Bedienung verfügt, die vorgesetzte Stelle das Anliegen unterstützt und die Verfügbarkeit der Ausrüstung gegeben ist. Die Logistikbasis der Armee teilt dann dem Einheitskommandanten oder der Kommandantin mit, ob und welches Zusatzmaterial geliefert werden kann.

3.5.2 Logistik: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Allgemeine Anliegen
Die Zusammenarbeit mit der Logistikbasis der Armee wird bei aller Kritik grösstenteils als sehr partnerschaftlich, flexibel und lösungsorientiert beschrieben. Grundsätzlich ist in den letzten 10 Jahren ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erkennbar, aber die Logistikbasis der Armee ist noch nicht in der Lage, auf Anhieb Dienstleistungen anzubieten, die in jedem Fall dem Bedürfnis der Kommandanten bzw. Kommandantinnen und der Truppe entsprechen.

Die Kommandanten und Kommandantinnen kritisieren wie auch in anderen Bereichen die mangelhafte Tauglichkeit von zur Verfügung gestellter IT-Infrastruktur und zu wenig IT-Infrastruktur für Schlüsselfunktionen in Formationen und Stäben. Die Software MILO5 ist nicht ausgereift genug für logistische Tätigkeiten. Dies betrifft z. B. die Material- und Lagerbuchhaltung: Die Vorbereitung von Inspektionen des Materialmagazins über MILO5 ist zeitaufwendig. Auch wird kritisiert, dass die Funktionalität logistischer Lösungen auf MILO5 nicht garantiert werden kann und der Datenaustausch zwischen SAP und MILO5 schlecht gelöst sei.

Administrativer Aufwand bei der Materialbestellung und Bestellabwicklung
Eine Vielzahl[51] der Kommandanten und Kommandantinnen bezeichnen das Formular- und Bestellwesen zusammenfassend als zeitintensiv, unstrukturiert, teilweise intransparent, restriktiv und umständlich. Ein zentraler Kritikpunkt ist, dass es zu Diskrepanzen zwischen deren Bestellungen, der Bestellbestätigungen der Logistikbasis der Armee und tatsächlich geliefertem Material kommt.

Die Grundausrüstungsetats (GAE) [52] werden oftmals als unübersichtlich, unvollständig bzw. als nicht aktuell beschrieben. Die GAE-Unterlagen sind schwer zu verstehen und komplex.

Der Bewilligungsprozess für Material und Fahrzeuge, die über den GAE einer Formation hinausgehen und mittels Bedarfsmeldung für logistische Leistungen (Formular 06.069) beantragt werden muss, ist bürokratisch schwerfällig.[53] Es wird zudem nur sehr restriktiv bewilligt. Ferner wird bemängelt, dass Material- und Fahrzeug-Bestellbestätigungen durch die Logistikbasis der Armee zwischen zwei bis vier Wochen vor einer Dienstleistung erfolgen, Marschbefehle hingegen bereits bis sechs Wochen vor einer Dienstleistung versendet worden sind. Dies kann bei Diskrepanzen zwischen Bestellung und Bestellbestätigung einerseits zu Friktionen bei der Koordination der Fassung des Materials bzw. Fahrzeuge führen, da die Aufgebote für die Materialfassungsdetachemente bereits erlassen wurden. Andererseits kann auch die inhaltliche Planung des WK betroffen sein, wenn für die vorgesehene Ausbildungsmethodik wichtiges Material nicht zugeteilt wird. Weiterer Handlungsbedarf besteht, wenn die Bestellbestätigung bei den Kommandanten und Kommandantinnen eintrifft. Es stehe nur wenig Zeit zur Verfügung, um die umfassenden Dokumente zu prüfen und es sei auch nicht eindeutig ersichtlich, welches Material nicht geliefert werden könne.

[51] Mindestens 40 % der Rückmeldungen.
[52] Im Grundausrüstungsetat wird festgehalten, auf welches Material eine Formation gemäss ihrem Leistungsprofil Anspruch hat.
[53] Auszug einer Stellungnahme eines Kommandanten: «Das Form 06.069 wird vom Einheitskommandanten, dem Logistikverantwortlichen des Truppenkörpers, dann dem Kommandanten Grosser Verband, dem Kommando Operationen und schliesslich der LBA zur Stellungnahme und Genehmigung vorgelegt. Das Dokument ist so gestaltet, dass maximal 10 Artikel pro Formular aufgeführt werden können. Die aufgeführten Artikel mussten am Unterstützungsrapport Einheit mit der LBA vorbesprochen und aus dem SAP auf das Formular 06.069 abgeschrieben werden (korrekte Artikelbezeichnung, SAP Nr)».

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Die nachfolgende Aussage soll einen Eindruck geben, welchen Herausforderungen sich Kommandanten und Kommandantinnen bei der Materialbestellung gegenübersehen:

«Die Materiallisten der LBA [Logistikbasis der Armee] werden den Kommandanten in Form eines fast 100 Seiten langen PDF[Dokuments] zugesendet. Ich kommentiere dieses PDF und streiche/kürze Positionen. Für zusätzliches Material fülle ich das Formular 06.069 aus. Die effektive Materialbestellung gebe ich ausgedruckt (!) am URE [Unterstützungsrapport Stufe Einheit] der LBA [Logistikbasis der Armee] ab. Als Bestellbestätigung erhalte ich dasselbe PDF angepasst zurück. Was genau geändert wurde, wird mir meist nicht mitgeteilt.»[54]

Unterschiede bei den Formularen, Prozessen und lediglich teildigitalisierte Handhabungen des Bestellwesens in den verschiedenen Armeelogistikcentern werden als kontraproduktiv beurteilt. Ein zentrales Anliegen ist daher die Digitalisierung und damit Vereinheitlichung des Bestellwesens.[55] Wobei aber darauf hingewiesen wird, dass bereits eine hohe Dichte an verschiedenen Onlinetools existiert. Aufgrund rascher und wenig begleiteter Einführungen besteht eine gewisse Unübersichtlichkeit über die vorhandenen Instrumente. Die Kommandanten und Kommandantinnen sehen diese dann nicht in allen Fällen als Entlastung.

Für die Kommandanten und Kommandantinnen ist die rasche Verfügbarkeit von SAP-Nummern[56] zentral für die Bestellung. Der Zugriff auf die SAP-Nummernlisten ist aber beschränkt. Zudem gibt es kein mit Bildern hinterlegtes Kompendium, welches konsultiert werden könnte, damit man sich rasch ein Bild über das verfügbare Material machen könnte.

Logistikorganisation vor und während Dienstleistungen
Die vordienstliche Organisation der Logistik wird von den befragten Kommandanten und Kommandantinnen als Herausforderung und aufwendig angesehen. Kein einheitliches Bild in den Aussagen ergibt sich aber bezüglich der Effizienz der Unterstützungsrapporte.[57] Es gibt Kommandanten und Kommandantinnen, die diese als durchaus effizient wahrnehmen und den Hauptteil der logistischen Vorbereitungsarbeiten anlässlich der Rapporte erledigen können. Ob dies truppengattungsspezifische Unterschiede oder andere Gründe sind, kann nicht beurteilt werden.

Hauptkritikpunkte sind, dass trotz umfangreichen Abklärungen wesentliche Punkte wie Material- und Fahrzeugfassung unter kurzfristigen Anpassungen leiden. Dies führt zu einer geringen Planungssicherheit der eigenen WK-Vorbereitung. Die dezentrale Übernahme von Fahrzeugen in der ganzen Schweiz wird zudem als problematisch betrachtet. Zum zusätzlichen Koordinationsaufwand der verschiedenen Detachemente kommt, dass eine grosse Zahl von Diensttagen der Truppe dafür aufgewendet werden muss.

Kritisiert wird auch die nach wie vor weitverbreitete «Handarbeit» oder notwendige persönliche Anwesenheit, weil digitale Lösungen nicht, nur teilweise oder spät zur Verfügung stehen. So stellt z.B. die LBA das MILO5 Data-File des gefassten Materials einer Formation erst bis zu drei Tage nach der Fassung der Einheit zu, und deshalb müssen Einheitsführungsgehilfen die Vorbereitung für die Materialausgabe von Hand vornehmen und nachträglich ins MILO5 übertragen.[58]

Im Allgemeinen lässt sich aus den Antworten herauslesen, dass der Aufwand für die Logistikorganisation kontinuierlich steige. Es werde immer mehr Material und Fahrzeuge benötigt.

[54] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.
[55] Mindestens 20 % der Kommandanten/innen regten eine Digitalisierung und Vereinheitlichung des Bestellwesens an.
[56] Jeder militärische Artikel wird mit einer SAP-Nummer versehen. Diese Nummer wird für die Materialbestellung benötigt.
[57] Mindestens 8 % der Kommandanten/innen sehen die Rapporte als nützlich an, während mindestens 4 % der Ansicht sind, dass die Rapporte unstrukturiert seien und bestehende sowie auftretende logistische Probleme nicht mit Sicherheit gelöst werden können.
[58] Mindestens 18 % der Rückmeldungen bemängeln die «Handarbeit» beim Bestellprozess.

In Rückmeldungen wurde die Notwendigkeit von einzelnen «Logistik»-Diensttagen in Frage gestellt (z.B. Wiederholung des URE, wenn eine Dienstleistung verschoben wurde) und ob sämtliche Formulare (z.B. Bedarfsmeldung 06.069 oder Materialverlustrapporte) in jedem Fall durch den Kommandanten oder die Kommandantin unterschrieben werden müssen.

3.5.3 Logistik: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

Bestellung- und Logistikwesen verursachen bei den Kommandanten und Kommandantinnen substanziellen Aufwand. Besonders während der Bestellphase und dem Eingang der Bestellbestätigung durch die LBA. In einigen Fällen wird gar von der Schwierigkeit einer adäquaten Vorbereitung im Vorfeld einer Dienstleistung gesprochen, da nicht klar ist, ob Zusatzmaterial, welches entscheidend für eine zentrale Ausbildung ist, zur Verfügung stehen wird.

Die Teildigitalisierung der Logistikprozesse bei gleichzeitig restriktiver und zeitlich beschränkter Abgabe von IT-Mitteln für die Kader führt dazu, dass die Kader auf private IT-Mittel ausweichen und eigene Lösungen entwickeln müssen (z. B. Excel-Tabellen), um den Überblick zu behalten.

Die Fehleranfälligkeit der Prozesse führen dazu, dass auf Anhieb keine korrekte Bestellung oder Bestätigung vorliegt. Dies verursacht Wiederholung von Arbeitsschritten (oder des gesamten Vorgangs) und einen hohen Koordinationsbedarf zwischen verschiedenen Stellen.

3.6 Infrastruktur

Die Aussagen der Kommandanten und Kommandantinnen zur Infrastruktur wurde in die Teilbereiche IT-Infrastruktur (Hard-, Software, Systeme, Tools) und Immobilien unterteilt. Bereits in anderen Bereichen gemachte Aussagen zur IT-Infrastruktur wurden nach Möglichkeit nicht wiederholt.

3.6.1 Infrastruktur: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

IT-Infrastruktur

Die zur Verfügung stehende IT-Infrastruktur (Hardware) reiche nicht aus für eine zielgerichtete und kollaborative (Stabs)Arbeit. Einerseits sei die Quantität der zur Verfügung gestellten Mitteln nicht ausreichend, um alle Schlüsselfunktionen zu bedienen und andererseits werde die Tauglichkeit der Mittel modernen Standards nicht gerecht. Die daraus resultierenden Lösungen mittels privater IT-Infrastruktur werden hinsichtlich Cyber-Sicherheit und Zumutbarkeit an die Miliz zwar kritisch gesehen, aber als notwendig betrachtet. Weitere Mängel liegen bei den Druckerkomponenten vor. Zudem muss man persönlich Rechner und Drucker abholen – Druckercartouchen und Papier sind nur an ausgewählten Standorten beziehbar. Darüber hinaus sei die Situation mit Systemen und Arbeitshilfen z. T. nicht zufriedenstellend (wenig intuitives und langsames LMS[59], fehlende Konferenzlösungen, Vielzahl unterschiedlicher Tools/Systeme, teilweise instabile Softwareanwendungen, mangelnde Konnektivität zwischen den Systemen, etc.).

Die Kommandanten und Kommandantinnen erfüllen in der Freizeit und am Wochenende ihre Aufgaben, daher entstehen die meisten Probleme mit der Informatik ausserhalb der Bürozeiten der Führungsunterstützungsbasis der Armee (FUB). Auch während einer Dienstleistung sind die Bürozeiten der FUB ein Problem. Die Konnektivität der IT-Infrastruktur zu bundesinternen Netzwerken wird

[59] Mindestens 20 % der Kommandanten/innen kritisieren die Applikation. Mindestens die Hälfte von diesen sehen aber Potenzial in der Applikation, wenn LMS übersichtlicher geordnet und konsequent genutzt würde (z. B. standardisierte und vollständige Waffenplatzdossiers, vordienstliche Ausbildungsmöglichkeiten für Angehörige der Armee, etc.)

ebenfalls thematisiert und gerade in alten Immobilien aufgrund fehlender oder mangelnder Anbindung an Internet und Netzwerke des Bundes kritisiert.

Immobilien
Generell wird anerkannt, dass bundeseigene Immobilien auf Waffenplätzen und bei Schulkommandos eine gute Qualität sowie ausreichende Kapazitäten aufweisen. Allerdings sind diese durch die fortlaufende Belegung von Schulen nur beschränkt verfügbar, was bedauert wird. Damit zusammenhängend ist es für Truppen mit hohen Beständen zunehmend schwieriger geworden geeignete Unterkünfte zu finden, ohne Einschränkungen bei Logistik, Mobilität und Führbarkeit hinnehmen zu müssen. Darüber hinaus erschweren Planungsunsicherheiten aufgrund kurzfristiger Änderungen (Absagen durch Gemeinden, Pandemie, Ukraine-Krieg, Konferenzen) geeignete Infrastrukturen zu finden.

Im Speziellen wird festgehalten, dass die Kapazitäten gewisser (bundesexterner) Immobilien ungenügend seien. Als kritisch eingestuft werden fehlende Kapazitäten für weibliche Angehörige der Armee. Diejenigen Kommandanten und Kommandantinnen, welche aufgrund ihrer Truppengattung jährlich dieselben Immobilien nutzen, sind in der Regel zufrieden und sehen bzgl. Immobilien keinen Handlungsbedarf.

Bei bundesexternen Immobilien sind die Absprachen mit den lokalen Stellen eher schwieriger als bei Bundesimmobilien. Es wird ebenfalls thematisiert, dass bei vielen bundesexternen Immobilien keine einheitlichen Dokumentationen existieren und aufgrund gleichzeitiger Mehrfachnutzungen durch Armee, Zivilschutz, andere Bundesämter oder Privater Friktionen entstünden.

Bezüglich Ausstattung und Qualität werden bundesexterne Immobilien z. T. als veraltet beschrieben und besonders die technische Ausstattung (Küche, Telefonie, Internet, Sanitäranlagen) wird bemängelt. Als mehrheitlich gut und funktional empfinden die Kommandanten und Kommandantinnen bundeseigene Infrastrukturen.

Einige[60] der Rückmeldungen bezeichnen die Reservation von Truppenunterkünften und Ausbildungsplätzen als aufwendig, da diese frühzeitig erfolgen müsse, weil die Schulen Vorrang geniessen und es häufig zu Änderungen kommen könne. Auch sind die vorhandenen Informationen über die Immobilien oft qualitativ unterschiedlich. Mehrere[61] Kommandanten und Kommandantinnen wünschen ein zentrales Register, in welchem rasch einheitliche und bearbeitbare Unterlagen wie Fotos, Grundrisspläne, Gemeindeunterlagen, alte Erkundungsberichte und Rapporte auffindbar sind sowie die Infrastruktur bestellt werden kann.

3.6.2 Infrastruktur: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

IT-Infrastruktur
Die informatikgestützte Zusammenarbeit zwischen dem Kommandanten bzw. der Kommandantin Truppenkörper, den unterstellten Einheitskommandanten und -kommandantinnen sowie anderen militärischen und zivilen Stellen erfordert aufgrund leistungsschwacher und zu wenig vorhandener IT-Infrastruktur einen hohen Zeitaufwand selbst für einfache Tätigkeiten. Dabei wird insbesondere auf das umständliche Datenmanagement, den mangelnden Über- und Durchblick bei der Vielzahl von zu betreuenden Systemen und Tools, Begrenzungen für Milizangehörige, benutzerunfreundliche Bedienung und das Fehlen von pragmatischen Softwarelösungen eingegangen. Um Probleme mit der Informatik lösen zu können, müssen Kommandanten und Kommandantinnen frei nehmen von der Arbeit, damit sie die Führungsunterstützungsbasis (FUB) erreichen. Die schlechte Konnektivität von IT-Infrastruktur während Dienstleistungen (Internet und Strom) aufgrund veralteter Immobilien erschwert

[60] Mindestens 13 % der Rückmeldungen.
[61] Mindestens 18 % der Rückmeldungen.

ein effizientes Arbeiten und erhöht den Administrativaufwand von Kommandanten und Kommandantinnen.

Immobilien
Ausbildungsinfrastruktur, die nicht in genügender Zahl und Qualität vorhanden ist, führt zu erhöhtem Koordinationsbedarf und im äussersten Fall zu ungenügenden Möglichkeiten Ausbildung zu betreiben. Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass je schlechter die Qualität und je geringer die Verfügbarkeit von Immobilien ist, die Koordination und Organisation von Dienstleistungen mit erhöhtem administrativem, organisatorischem sowie finanziellem Aufwand für die Kommandanten und Kommandantinnen einhergehen. Kurzfristige Absagen und Änderungen führen zusätzlich zu aufwendigen Nacherkundungen.

3.7 Zusammenarbeit mit vorgesetzter Stelle

3.7.1 Vorgesetzte Stelle: Relevante Aspekte für die Kommandanten und Kommandantinnen

Kommunikation mit vorgesetzter Stelle
Die grosse Mehrheit der Kommandanten und Kommandantinnen beschreibt die Kommunikation mit der vorgesetzten Stelle als gut. Allerdings wird auf die Problematik der uneinheitlichen Kommunikationsmittel (E-Mail, Telefon, Messenger-Dienste, etc.) hingewiesen. Die Möglichkeit von digitalen Konferenz- bzw. Call-Möglichkeiten wird grundsätzlich begrüsst, solange die Klassifizierungsvorgaben eingehalten werden können.

Organisation der Zusammenarbeit zwischen vorgesetzter Stelle sowie Kommandanten und Kommandantinnen
Im Allgemeinen wird von einer guten Zusammenarbeit gesprochen, die Koordination sei zielgerichtet und die Befehlsgebung gut organisiert. Einheitskommandanten und -kommandantinnen bemängeln die kurzen Bearbeitungsfristen und die knappen Abgabetermine. Die beschränkten IT-Zusammenarbeitskapazitäten tragen nicht zur Entlastung bei. Sowohl auf Stufe Einheit als auch Truppenkörper werden in etlichen[62] Rückmeldungen die Befehlsdossiers der vorgesetzten Stelle als zu umfangreich, voll an Wiederholungen und wenig praxistauglich wahrgenommen. Zudem erkennen die Kommandanten und Kommandantinnen eine zunehmende Einschränkung von deren Handlungsfreiheit und einen übermässigen Formalismus im Schriftverkehr. Ein Kommandant äussert sich wie folgt: *«Befehlsdossiers sind nicht mehr praktische Nachschlagewerke für Milizkader sondern eine Absicherung gegenüber vorgesetzten Stellen.»*[63]

Einige[64] Kommandanten und Kommandantinnen bemängelten in ihren Rückmeldungen die fehlende Standardisierung von Befehlen, für z. B. den Wachdienst an häufig verwendeten Standorten oder von Ausbildungsmodulen auf den bestehenden Ausbildungsinfrastrukturen.

3.7.2 Vorgesetzte Stelle: Auswirkungen auf die Tätigkeit und Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen

Die geringe Kollaborationsfähigkeit der militärischen IT-Infrastruktur ist zeitintensiv und reduziert die Effizienz der Führung und Planung innerhalb des Stabes und mit den Unterstellten.

[62] Mindestens 14 % der Rückmeldungen.
[63] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.
[64] Mindestens 9 % der Rückmeldungen.

Die umfangreichen Befehlsdossiers benötigen eine lange Bearbeitungszeit durch den Kommandanten bzw. durch die Kommandantin (und den Stab im Falle eines Truppenkörpers), um die relevanten Punkte zu erkennen.

4 Stellungnahme zu den Resultaten aus der Erhebung[65]

Es werden an dieser Stelle die Aussagen und Erkenntnisse der Kommandanten und Kommandantinnen aus dem vorangehenden Kapitel beurteilt. Dabei werden die Zusammenhänge dargestellt, die zu einem administrativen Mehraufwand der Kommandanten und Kommandantinnen führen. In gewissen Fällen kann dieser Aufwand durch administrative oder technische Massnahmen reduziert werden (siehe Kapitel 5), in anderen Fällen wie der Verfügbarkeit von Material liegen die Ursachen nicht bei administrativer Verwaltungstätigkeit. Des Weiteren werden Richtigstellungen an Aussagen und Feststellungen von Kommandanten und Kommandantinnen vorgenommen, die nicht (mehr) korrekt sind, weil in der Zwischenzeit entsprechende Massnahmen ergriffen wurden oder bereits Instrumente vorhanden sind.

4.1 Dienstverschiebungswesen

Das Dienstverschiebungswesen steht vor einem Digitalisierungsschub, welcher die Kommandanten und Kommandantinnen sowie die Verwaltung substanziell entlasten wird (siehe Kapitel 5.2). Die Problematik der hohen Anzahl Dienstverschiebungsgesuche bleibt aber vorerst weiterhin bestehen.[66]

4.1.1 Verspätete Dienstverschiebungsgesuche

Der von den Kommandanten und Kommandantinnen genannte Zusatzaufwand, wenn Dienstverschiebungsgesuche später als 14 Wochen vor der Dienstleistung und nicht über den korrekten Dienstweg gestellt werden, ist nachvollziehbar. Gesuche, die nicht innerhalb der Frist nach Artikel 90 Absatz 2 VMDP eingereicht werden, dürfen nur bei Vorliegen eines seither eingetretenen persönlichen Grundes bewilligt werden (Art. 91 Abs. 3 VMDP).[67] Es gilt aber abzuwägen, ob die konsequente Durchsetzung der Fristen nicht andere Probleme bringen wird, welche sich längerfristig negativ auf die Bestände der Armee auswirken könnten.

4.1.2 Besserer Einbezug der Kommandanten und Kommandantinnen in das Dienstverschiebungswesen

Der von Kommandanten und Kommandantinnen geäusserte Wunsch, dass sie bei Dienstverschiebungsgesuchen mehr Entscheidungskompetenz zugesprochen erhalten, ist verständlich. Diese Delegation würde aber mehr administrativen Aufwand für die Kommandanten und Kommandantinnen verursachen. Der Gesetzgeber verlangt zudem eine Abwägung zwischen privatem und öffentlichem Interesse. In den Weisungen sind entsprechende Kriterien formuliert, die zwingend eingehalten werden müssen. Die Kantone sind anzuhören bezüglich der Zuständigkeiten für das Dienstverschiebungswesen. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass diese eine Notwendigkeit sehen, den Anhang 6 der VMDP zu ändern.

---

[65] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.

[66] Die Vereinbarkeit von Militärdienst und ziviler Tätigkeit ist Teil der Diskussion um die Alimentierung der Armee und fand umfassend Eingang im Schlussbericht zur Weiterentwicklung der Armee. Dies und weil es sich um eine gesellschaftliche Erscheinung handelt, wird im Rahmen dieses Postulats nicht näher darauf eingegangen.

[67] Das Gesuch ist bis spätestens 14 Wochen vor Beginn der Dienstleistung in schriftlicher oder elektronischer Form bei den Behörden nach Anhang 6 einzureichen. Ist der Zeitpunkt der Dienstleistung nicht spätestens 14 Wochen vorher festgelegt, so ist das Gesuch innert 14 Tagen seit Kenntnis des Dienstbeginns einzureichen (Art. 90 Abs. 2 VMDP).
"Gesuche, die nicht innerhalb der Frist nach Art. 90 Abs. 2 eingereicht werden, dürfen nur bei Vorliegen eines seither eingetretenen persönlichen Grundes bewilligt werden (Art. 91 Abs. 3 VMDP).

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Für das bessere Verständnis, wann der Einbezug der Kommandanten und Kommandantinnen vorgesehen ist, müssen die Begriffe ‹Schlüsselfunktionen› und ‹rote Linie› erläutert werden:
Schlüsselfunktionen sind im PISA definiert und können nicht angepasst werden. Die rote Linie wiederum bedeutet, dass die Kommandanten und Kommandantinnen im PISA bei Funktionen, welche für die Durchführung des WK essenziell sind, eine Markierung für den kommenden WK setzen. Das Personelle der Armee definiert dann für jede dieser Funktionen einen Minimalbestand, der nicht unterschritten werden darf.

Stellt ein Schlüsselfunktionär ein Dienstverschiebungsgesuch, sollte dieses durch das Personelle der Armee beurteilt werden. Stellt eine Angehörige oder ein Angehöriger der Armee aus den wichtigen Funktionen ein Dienstverschiebungsgesuch und der Bestand dieser Funktion unterschreitet die rote Linie, wird das Gesuch durch das Personelle der Armee beurteilt werden und der Kommandant muss konsultiert werden.

Im heute gültigen Prozess kam und kommt es zu Fehlern bei den Abläufen wie den Nichteinbezug der Kommandanten und Kommandantinnen. Mit der Digitalisierung des Dienstverschiebungswesens werden diese Mängel behoben.

4.2 Urlaubswesen[68]

Die oder der Angehörige der Armee reicht auf schriftlichem Weg (Post, E-Mail) und nun auch via App vordienstlich ein begründetes Gesuch bei seinem Kommandanten bzw. seiner Kommandantin ein, ergänzende Unterlagen sind beizulegen. Er bzw. sie fällt einen Entscheid und teilt diesen dem Angehörigen der Armee mit. Die für den Einheitskommandanten bzw. die Einheitskommandantin und den Einheitsfeldweibel verfügbaren Instrumente sind nicht mehr zeitgemäss, um die Urlaubsgesuche effizient zu bearbeiten bzw. zu verwalten. An Lösungen wird im Rahmen der Digitalisierung gearbeitet (siehe 5.2).

Die teilweise heftige Kritik an «Urlaubsgesuche.ch» ist nachvollziehbar, denn bei der Lancierung der App waren nicht die Kommandanten und Kommandantinnen das Zielpublikum, sondern die Mannschaftsgrade. Für die Kader fehlten daher wichtige Funktionalitäten. Spezifisch für die App wurden folgende Verbesserungen vorgeschlagen:

- Automatische Synchronisation der Daten zwischen App und MILO5;
- Verknüpfung mit PISA;
- manuelle Nachbereitung des Urlaubszeitraums durch Kommandanten und Kommandantinnen;
- Kommentarfunktion;
- Gesprächsprotokollierung;
- automatische Erstellung eines digitalen Urlaubspasses;
- Eingabe von Serienurlauben (z. B. regelmässige Kursbesuche);
- Beilagen als Pflichtfeld kennzeichnen;
- automatische Archivierung von Beilagen;
- eine Funktion zur Nachverfolgung des Gesuchgangs;
- Zugriff auf die Applikation von geschützten Systemen aus;
- Delegation des Entscheides, Bearbeitung des Gesuchs und Weiterleitungsfunktion;
- Bestätigungsfeld, damit Fehleingaben verhindert werden;
- Rückzugsbutton für Gesuchsteller;
- Pflichtfelder: E-Mail-Adresse und Tel. Nr. im Falle von Nachfragen.

[68] Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG; **SR 510.10**) (Art 145): SR 510.10 - Bundesgesetz vom 3. Februar 1995 über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz, MG) (admin.ch)
Verordnung über die Militärdienstpflicht (VMDP; **SR 512.21**) (Art 51, 91): SR 512.21 - Verordnung vom 22. November 2017 über die Militärdienstpflicht (VMDP) (admin.ch)
Dienstreglement der Armee (DRA; **SR 510.107.0**) (Ziff. 3, 47, 55-55c, 97): SR 510.107.0 - Dienstreglement der Armee vom 22. Juni 1994 (DRA) (admin.ch).

Sämtliche Punkte wurden aufgenommen und werden überprüft. Es sind bereits Anpassungen im Gang (siehe 5.2.7).

4.3 Personalplanung

4.3.1 Schnittstellenbereinigungen und Kritik an PISA

An dieser Stelle bemängeln die Kommandanten und Kommandantinnen, dass die verschiedenen Applikationen für die Personalplanung zum Teil schlecht miteinander verknüpft sind. Die Notwendigkeit einer Schnittstellenbereinigung liegt tatsächlich vor. Diese Bereinigungen erfolgen laufend, einerseits sobald Mängel erkannt werden und andererseits bei der Umsetzung der verschiedenen Digitalisierungsschritte (siehe 5.2).

PISA ist das zentrale System, welches die Geschäftsprozesse der Umsetzung der Alimentierung der Armee unterstützt. In Zukunft wird die Miliz mit Portalen/Apps direkt Kontakt mit der Verwaltung aufnehmen können. Diese Schnittstellen und Arbeitsabläufe fehlen derzeit in PISA. Prozesse in der Personaladministration basieren noch zu grossen Teilen auf Papier oder digitalisierten Formularen. Die Notwendigkeit der digitalen Transformation der Prozesse in der Personalbewirtschaftung wurde erkannt und im Projekt PISASoftmassnahmen (PISASoft) soll PISA für die Zukunft fit gemacht werden (siehe 5.2.8).

4.3.2 Qualifikations- und Beförderungswesen[69]

Das Qualifikations- und Beförderungswesen während eines WK ist aufwendig – allerdings scheinen die geschätzten 40 - 50 % der WK-Arbeitszeit sehr hoch gegriffen zu sein. Der Prozess ergibt sich aus den gesetzlichen Grundlagen. Aus technischer Sicht muss die Qualifikation im MILO5 erfasst werden, damit die Daten automatisch in das PISA übertragen und archiviert werden.

Der Einheitskommandant bzw. die -kommandantin schlägt eine Kandidaten- und Kandidatinnenliste vor, welche anlässlich eines Rapportes mit der vorgesetzten Stelle (Truppenkörper) vor dem WK besprochen, bereinigt und weitergeleitet wird. Nach der Genehmigung der Liste durch den Kommandanten bzw. die Kommandantin Grosser Verband[70] wird das weitere zeitliche Vorgehen zu Beginn des Truppendienstes festgelegt. Dies umfasst die Qualifikation durch den Einheitskommandanten bzw. die -kommandantin, ein Gespräch und allenfalls eine Inspektion durch den Kommandanten bzw. die Kommandantin Truppenkörper. Der Kommandant oder die Kommandantin Truppenkörper genehmigt oder korrigiert den Qualifikationsentwurf der unterstellten Stufe. Anschliessend erstellt der Kommandant bzw. die Kommandantin Einheit die endgültige Fassung, welche auf dem Dienstweg durch die Führung des Grossen Verbandes genehmigt werden muss. Zum Schluss eröffnet der Einheitskommandant bzw. die -kommandantin die Qualifikation und einen allfälligen Beförderungsvorschlag.

Der hohe Aufwand ist gerechtfertigt, denn es geht darum, die geeigneten und guten Kader für eine Weiterverwendung zu finden, auch unter den typischen Bedingungen unseres Milizsystems, dass man Kandidaten nicht über Monate beobachten und beurteilen kann. Die Digitalisierung des Qualifikations- und Beförderungswesen ist vorgesehen. (vgl. 5.2.8)

[69] Verordnung über die Militärdienstpflicht (VMDP; **SR 512.21**) (Art 39, 71, 73, 74): SR 512.21 - Verordnung vom 22. November 2017 über die Militärdienstpflicht (VMDP) (admin.ch); Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA, 51.013).
Dienstreglement der Armee (DRA; **SR 510.107.0**) (Ziff. 13): SR 510.107.0 - Dienstreglement der Armee vom 22. Juni 1994 (DRA) (admin.ch)
[70] Als Grosser Verband werden die Brigaden, das Kommando Militärpolizei, das Heer, die Luftwaffe und die Territorialdivisionen bezeichnet.

4.3.3 Archivierungswesen

Unterlagen der Milizformationen der Armee, die seit 2018 erstellt werden, müssen digital ans Bundesarchiv übermittelt werden. Dadurch können die Kommandanten und Kommandantinnen die archivwürdigen Unterlagen fortlaufend für die Archivierung aufbereiten und müssen diese nicht mehr bei sich zwischenlagern. Ferner haben Bundesrat und Ständerat die Motion Salzmann «Stopp der Datensammelwut in der Armee» (19.4467) abgelehnt, welche die Armee von der sogenannten Anbietepflicht und Ablieferung archivwürdiger Unterlagen entbinden wollte.

Von der Archivierungspflicht zu unterscheiden ist die Aufbewahrungspflicht von Unterlagen. Unterlagen, die einer Aufbewahrungsfrist unterliegen, sind nicht automatisch archivwürdig. Dabei handelt es sich um Unterlagen, die der Nachvollziehbarkeit und Beweisbarkeit von Tätigkeiten dienen und für einen begrenzten Zeitraum – in der Regel für fünf Jahre – aufbewahrt werden müssen, wie z. B. Personalakten, Strafkontrollen oder Korrespondenz. Die Aufbewahrungspflicht ist nicht zuletzt im Hinblick auf Kommandoübergaben von wesentlicher Bedeutung, damit der neue Kommandant oder die neue Kommandantin einen Überblick über die relevanten Kommando- und Dienstakten erhält. Der Hauptteil der relevanten Kommando- und Dienstakten liegt bereits digital vor.

4.4 Controllinglisten / Checklisten / Meldungen

Die Antizipation möglicher Entwicklungen war schon immer eine Hauptaufgabe militärischer Führungskräfte. Diese Antizipation, welche heute in der Schweizer Armee zur Hauptsache noch auf Erfahrung und nachrichtendienstlichen Informationen basiert, wird jedoch in naher Zukunft durch Big Data und Data Analytics geprägt werden. Dies bedingt aber, dass viele Daten rasch und in einer guten Qualität vorliegen. Meldungen wie die Bestände einer Kompanie gewinnen an Bedeutung, weil diese in das Lagebild auf operativer Stufe einfliessen werden. Konkret bedeutet dies, dass korrekte und zeitverzugslose Informationen der untersten taktischen Stufe nicht nur an Bedeutung gewinnen werden, sondern der Informationsbedarf gegenüber dieser Stufe noch steigen wird. Deshalb müssen Meldewesen und Prozesse konsequent vereinfacht, automatisiert sowie die gemeldeten Daten mehrfach genutzt werden.

4.4.1 Das Ausbildungscontrolling

Für Milizformationen ist das Erstellen der Grundbereitschaft ein stetig wiederkehrender Prozess. Basierend auf den Rekrutenschulen bzw. Grundausbildungsdiensten wird in den WK eine Grundbereitschaft des Verbandes erstellt, damit dieser seine Aufgaben gemäss Leistungsprofil erfüllen kann. Nach dem WK nehmen diese Fähigkeiten und Fertigkeiten wieder ab, so dass im folgenden WK oder bei einem Einsatz diese kompensiert werden müssen. Das Bereitschaftscontrolling (BERCO) erhebt die notwendigen Informationen, damit die Bereitschaft und insbesondere die Leistungserbringung gemäss Leistungsprofil der Armee geplant und sichergestellt werden kann. Ein Element des BERCO ist das Ausbildungscontrolling. Nachfolgend ein Beispiel für im WK abzuarbeitende Listen, die notwendig, aufwendig und nicht digitalisiert sind.

Die Truppenkörperkommandanten und -kommandantinnen erhalten im Vorfeld eines WK eine Excel-Liste, die Kriterien – sogenannte Messpunkte – enthält, welche durch die Kommandanten und Kommandantinnen selbst beurteilt werden müssen. Zur Entlastung werden PISA-Daten wie der Einrückungsbestand automatisch übernommen. Die Anzahl Messpunkte sind abhängig von der Truppengattung, den jährlichen Leistungszielen sowie von den Vorgaben der vorgesetzten Stufe. Die Selbstbeurteilung umfasst u. a. Angaben zur Ausbildungsbereitschaft, z. B. ob ein Aufklärungsbataillon entlang einer Achse in einer Tiefe von x km Aufklärung, Zielortung und Wirkungsanalyse durchführen kann. Die Kommandanten und Kommandantinnen können in der Liste auch Anträge und Bemerkungen hinterlegen. Es ist an den Truppenkörperkommandanten und -kommandantinnen festzulegen, wie sie die benötigten Informationen von den unterstellten Einheitskommandanten und -kommandantinnen

erhalten. Nach Abschluss des WK wird die Excel-Liste per E-Mail an den Grossen Verband und von diesem an das Hauptquartier der Armee gesendet. Im jährlichen Revisionsprozess werden die Messkriterien auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf angepasst.

Alle Führungsstufen können diese Daten nutzen. So kann die taktische Stufe z. B. aufgrund der Ergebnisse aus der Ausbildung ableiten, wo die Schwerpunkte für die Ausbildungsplanung zu setzen sind. Die operative Stufe zieht aufgrund der gleichen Grundlage Konsequenzen für eine Anpassung des Lernstoffs in den Grundausbildungsdiensten bzw. RS. Die Daten dienen ebenfalls als Grundlage zur Planung von Operationen und Einsätzen wie zuletzt für den Armeeeinsatz zu Gunsten der Kantone im Rahmen der Pandemiebekämpfung: Die von den zivilen Stellen benötigten Leistungen wurden den Ausbildungs- und Trainingsergebnissen der Spitalbataillone und Sanitätskompanien aus deren WK 2019 gegenübergestellt. So konnten die Fähigkeitslücken der Truppe erkannt und die Ausbildung gemäss den Bedürfnissen der zivilen Stellen gesteuert werden. Die Daten zeigten ebenfalls, dass die Bestände an ausbildungsdienstpflichtigen Angehörigen der Armee dieser Bataillone und Kompanien nicht ausreichen würden, um die verlangten Leistungen zu erbringen, weshalb eine Mobilmachung erfolgen musste.

Die Notwendigkeit – und damit die Sinnhaftigkeit – von solchen Erhebungen ist gegeben. Es ist aber klar, dass Instrumente und Prozesse wie das Ausbildungscontrolling digitalisiert werden müssen, damit die Armee ihre Aufgaben und Aufträge in Zukunft effizient erfüllen kann. Wie diese Digitalisierung aussehen könnte, bei der z. B. der Zugführer auf seinem Tablett die Schiessleistungen seines Zuges auf einer Plattform eingibt von welcher die Information ins Lagebild einfliesst, lässt sich heute noch nicht sagen.

4.4.2 Mangelhaft: Koordination Formular- und Prozesswesen, Feedbackkultur

Es ist zutreffend, dass das Formular- und Prozesswesen in der Armee bzw. der Armeeverwaltung nur mangelhaft koordiniert ist. Das Subsidiaritätsprinzip, dass Aufgaben auf der tiefsten möglichen Ebene erledigt werden und übergeordnete Einheiten nur bei Bedarf eingreifen, spielt hier sicher eine Rolle. Die Armee und ihre Verwaltungseinheiten sind trotz militärischer Hierarchie sehr dezentral organisiert. Die Armeeverwaltung in Bern mischt sich nicht ein, wie ein Armeelogistikcenter seine Verwaltungstätigkeit organisiert. Dieser «Verwaltungsföderalismus» bietet auch Chancen, weil unterschiedliche Lösungen zu denselben Problemstellungen entstehen. Die Herausforderung besteht nun darin, die Effizienz des «Verwaltungsföderalismus» zu erhöhen und den besten Lösungen zum Durchbruch zu verhelfen (siehe 5.5.1).

Die Kritik der mangelnden Feedbackkultur in der Armee ist in Teilen sicherlich berechtigt. Ein Umdenken hat in den letzten Jahren stattgefunden, aber hier besteht noch Verbesserungspotenzial. Oft werden Feedbacks auch nicht als solche erkannt, wenn z. B. Rückmeldungen aus dem Ausbildungscontrolling in die Vorgaben und Messpunkte des nächsten Jahres einfliessen.

4.5 Logistik

Im Rahmen der Logistik gibt es grundsätzlich fünf Kritikbereiche der Kommandanten und Kommandantinnen: unübersichtliches Grundausrüstungsetat (GAE), unvollständiges und defektes Material, umständlicher und fehleranfälliger Bestellprozess, Verantwortung des Kommandanten bzw. der Kommandantin (Unterschriftenaufwand) und die Lagerbuchhaltung mit MILO5.

4.5.1 Grundausrüstungsetat (GAE)

Die Grundausrüstungsetats (GAE) bilden die Grundlage für alle logistischen Planungen. Im GAE wird festgehalten, auf welches Material eine Formation gemäss ihrem Leistungsprofil und der dazu nötigen Ausbildung Anspruch hat. Mit dieser Materialzuteilung kann – und dies ist zentral für das Verständnis

des Konzepts GAE – eine Formation ihre grundsätzlichen Aufträge bezüglich Ausbildung und Einsatz erfüllen. Für jeden Formationstyp bestehen somit unterschiedliche Materialzuteilungen – dies betrifft auch die Zuweisung von IT-Mitteln. Die Logistikbasis der Armee hat keinen direkten Einfluss auf die Zusammensetzung der GAE. Das Kommando Ausbildung der Armee – in enger Zusammenarbeit mit dem Armeestab und den einsatzorientierten Kommandos – ist verantwortlich für die Ausgestaltung und regelmässige Überprüfung der GAE.

Die verschiedenen Schritte im Materialbestellprozess einer Formation basieren auf dem entsprechenden GAE. Auf dieser Grundlage werden über eine SAP-Systemlösung Angebot, Bestellliste, Bestellbestätigung und später der Lieferschein erstellt. Die Kommandanten und Kommandantinnen kennen das GAE anhand dieser schwer zu verstehenden Unterlagen. Die Darstellungen sind ein notwendiger Kompromiss zwischen den Bedürfnissen der Truppe und der Logistikbetriebe sowie den Funktionalitäten des SAP-Systems.

4.5.2 Unvollständige oder defekte Ausrüstung

In der Tat ist die Deckung bei von WK-Einheiten bestelltem Armeematerial häufig nicht ausreichend. Dies liegt einerseits daran, dass die Summe des Armeematerials aller GAE nicht dem verfügbaren Bestand an Material entspricht: Gerade in der Anfangszeit der Armee XXI verzichtete man aufgrund der sicherheitspolitischen Lage und der Annahme, dass die Vorwarnzeit ausreichend sei, fehlendes Material nachträglich beschaffen zu können, auf eine vollständige Ausrüstung. Zu geringe Bestände können auch entstehen, wenn aufgrund von Änderungen der Armeeorganisation oder der Doktrin Einheiten mehr Material erhalten oder zusätzliche Einheiten mit demselben Bedarf geschaffen werden. In der Regel erfolgen dann keine Nachbeschaffungen, was zu Unterdeckungen führt. Letztlich entstehen auch Lücken durch defektes Material. Diese Lücken könnten durch zusätzliche Materialreserven, sogenannten Umlaufreserven, die etwa 15 % des beschafften Materials betragen, vermieden werden. Diese Reserve ist aber nicht in jedem Fall vorhanden.

Andererseits trägt auch der Materialbedarf der Rekrutenschulen zur materiellen Unterdeckung bei. Teilweise ist ein erheblicher Teil der Ausrüstung in den Schulen gebunden. Es wird mit wenigen Ausnahmen kein Material spezifisch für Schulen gekauft. Diese basieren auf dem Material der WK Verbände.

Kommandanten und Kommandantinnen monieren auch defektes durch die Logistikbasis der Armee geliefertes Material. Wissentlich liefert die Logistikbasis der Armee aber kein solches Material an die Truppe. Die Ursache dieses Problems ist im System der Rückgabe der Ausrüstung am Ende der WK zu suchen. Es ist primär die Aufgabe der Truppe, defektes Material zu erkennen und spätestens bei der Rückgabe zu melden. Das defekte Material wird daraufhin von der Logistikbasis der Armee in der Lagerbuchhaltung gesperrt und der Instandhaltung zugeführt. Bei Material, das bei der Rückgabe als einsatzbereit deklariert wird, führt die Logistikbasis der Armee lediglich reguläre Wartungsintervalle durch, bei denen unter Umständen Mängel unentdeckt bleiben. Die Logistikbasis der Armee hat heute nicht mehr die Personalressourcen, um sämtliche Ausrüstung nach der Rückgabe zu testen.

4.5.3 Bestellabwicklung und Materialfassung

Gemessen an der Privatwirtschaft besteht für die militärische Bestellabwicklung Handlungsbedarf. Die Kritik der Kommandanten und Kommandantinnen ist weitgehend berechtigt und das Problem erkannt. Die geforderte Digitalisierung des Bestellwesens wird in den nächsten Jahren erfolgen. Rasche Verbesserungen durch z. B. die Übernahme bestehender ziviler Lösungen, sind aber nur schwer realisierbar, weil dies teilweise klassifizierte Bereiche des einsatzrelevanten SAP-Systems betrifft.

Die Digitalisierung dieser Prozesse vereinfacht zwar den administrativen Aufwand, löst aber nicht das grundsätzliche Problem der Materialengpässe. Die Logistikbasis der Armee kann bei häufig nachgefragten Artikeln erst wenige Tage vor der Dienstleistung genau sagen, welche Menge wo verfügbar sein wird.

Die Kritik, dass verschiedene oder kurzfristig geänderte Übernahmeorte sowie grössere Distanzen zu einem erhöhten Koordinationsaufwand führen und sich ungünstig auf das Diensttagemanagement auswirken, ist nachvollziehbar. Aber wie oben beschrieben sind materielle Engpässe und die Nutzung des Materials durch sich vorher im Dienst befindende Formationen die treibenden Faktoren.

Die Aussage, dass der Aufwand für die Logistikorganisation kontinuierlich steige, kann weder bestätigt noch dementiert werden, da dazu keine Daten erhoben werden. Es ist aber eine plausible These, da die Truppe immer mehr Material benötigt und dieses immer komplexer in der Handhabung wird.

4.5.4 Verantwortung des Kommandanten und Kommandantinnen

Die Verantwortung für das Material geht mit der Übergabe von der Logistikbasis der Armee an eine Einheit an deren Kommandanten bzw. Kommandantin über. Diese Verantwortung ist grundsätzlich nicht teilbar. Mit der Übernahme bestätigen diese, die Verantwortung über das Material übernommen zu haben. Bestellt eine Formation zusätzliches Material, bürgt sie mit ihrer Unterschrift dafür, dass Angehörige der Einheit über die entsprechende Befähigung verfügen, das Material zu bedienen und einzusetzen. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft rasche und unkomplizierte digitalisierte Unterschriftenregelungen vorliegen werden.

4.5.5 Lagerbuchhaltung mit MILO5

Die Kritik der Kommandanten und Kommandantinnen ist berechtigt. Die Funktionalitäten der MILO5 Lagerbuchhaltung entsprechen nicht der angestrebten Performance und bieten keine Erleichterung für die Truppe. Das Problem ist erkannt. Es wird nun geprüft, wie eine Lösung aussehen könnte, aber derzeit sind noch keine Aussagen hinsichtlich einer Verbesserung der Performance und möglichen Erweiterungen der Funktionalitäten möglich.

4.6 Infrastruktur

4.6.1 IT-Infrastruktur

Wiederholt bemängelten Kommandanten und Kommandantinnen die zu geringe Anzahl an IT-Mitteln. Dies ist aufgrund der heutigen Allgegenwart von Smartphones, Tablets, etc. verständlich. Die damalige Anforderung an die Beschaffung war jedoch, dass IT-Lösungen ausschliesslich für die administrativen Arbeiten während Dienstleistungen und des Einsatzes eingesetzt werden sollen. Die Armee kann aus finanziellen Gründen nicht jede Offizierin und jeden Offizier oder Führungsgehilfin und -gehilfen mit einem Laptop ausstatten. Für die Stäbe Truppenkörper und die Einheiten besteht aber die Möglichkeit, dass diese im Vorfeld des WK sieben bzw. zwei zusätzliche Laptops beziehen können. Dies scheint bei den Kommandanten und Kommandantinnen zu wenig bekannt zu sein.

Die Kritik an den Funktionalitäten, Performance, Benutzerfreundlichkeit von Tools und Software ist meist berechtigt und es besteht Handlungsbedarf. Es besteht aber auch in etlichen Fällen ein Weiterbildungsbedarf – weil die Applikationen unter Umständen nicht intuitiv sind. So bemängeln z. B. die Kommandanten und Kommandantinnen an verschiedenen Stellen, dass die Führungsgehilfen bzw. -gehilfinnen oder die stellvertretenden Einheitskommandanten bzw. -kommandantinnen keine weiterreichenden Zugriffsrechte bei verschiedenen Systemapplikationen hätten. Grundsätzlich kann der Einheitskommandant bzw. -kommandantin in ICAM, dem Managementsystem zur Verwaltung der

systemübergreifenden digitalen Identitäten, die gewünschten Konfigurationen vornehmen oder weitere Rechte vergeben. Den grössten Weiterbildungsbedarf gibt es aufgrund der Rückmeldungen bei den Applikationen PISA und MILO5, denn viele der geforderten Funktionalitäten sind bereits vorhanden. Bei Bedarf kann eine Ausbildungsunterstützung für den WK beantragt werden.

Die Führungsunterstützungsbasis der Armee verfügt nicht über die personellen Ressourcen, um durchgehend Supportdienstleistungen erbringen zu können. Aufgrund des grundsätzlichen Drucks Personal einzusparen, ist hier keine Lösung zur Zufriedenheit der Kommandanten und Kommandantinnen in Sicht. Während den Dienstleistungen sind Spezialisten in den Truppenkörpern eingeteilt, welche die nötigen Unterstützungsleistungen liefern können.

Mit der Digitalisierung der militärischen Verwaltungstätigkeiten, die in Kapitel 5.2 skizziert ist, wird die Entwicklung der IT-Infrastruktur aufgezeigt, um in Zukunft effizient die Verwaltungsaufgaben zu erfüllen.

4.6.2 Immobilien

Die Bemerkungen zu den Immobilien sind aufgenommen worden und es ist nachvollziehbar, dass schwierige Unterkunfts- und oder Ausbildungsbedingungen administrativen Mehraufwand hervorrufen. Mit administrativen Massnahmen kann die Situation nicht verbessert werden. Die zuständigen Stellen der Armee arbeiten aber an einer kontinuierlichen Verbesserung von Unterkunfts- und Ausbildungsinfrastruktursituation.

Die Territorialdivisionen als zuständige Stellen für die Belegung, Bewirtschaftung und Nutzung der benötigten WK-Infrastrukturen informieren über LMS oder BELPLAN[71] mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad über die Immobilien in deren Raum. Die dezentrale Verantwortlichkeit soll beibehalten werden, da die zuständigen vor Ort die Situation am besten abschätzen können. Eine Buchungsplattform für militärische Unterkünfte basierend auf bekannten zivilen Systemen ist nicht vorgesehen. Mit BELPLAN existiert ein elektronisches Buchungssystem, das voraussichtlich im Rahmen der Digitalisierung weiterentwickelt und über Inhalte verfügen wird, wie Fotos, Grundrisspläne oder Erkundungsberichte (siehe 5.2.10).

4.7 Zusammenarbeit mit vorgesetzter Stelle

Die heutigen Befehlsdossiers sind umfangreicher geworden gegenüber früher. Es ist zutreffend, dass es Wiederholungen gibt, was damit begründbar ist, dass ein Befehlsdossier bzw. Befehlspaket aus verschiedenen Elementen wie Teilbefehlen für spezifische Führungsfunktionen besteht. Die Kader erhalten dadurch rasch alle benötigten Informationen zur Erfüllung ihrer Aufgabe. Bis jetzt konnte die Armee sämtliche Aufträge in der Praxis mit der gewählten Form der Befehlsgebung erfüllen. Es ist aber zutreffend, dass die Tendenz möglichst jedes Detail zu klären, sehr ausgeprägt ist. Aufgefallen ist, dass die Befehlsdossiers nach Erhalt teilweise nicht stufengerecht für den unterstellten Verband vorbereitet werden. Es wird geprüft, ob dies ein Problem des Zeitmanagements ist oder Mängel in der Ausbildung vorliegen. Mit fortschreitender Digitalisierung müssen Form und Struktur des Befehlsdossiers überdacht werden.

Der Wunsch nach mehr Standardunterlagen oder vorbereiteten Ausbildungsmodulen für die bestehenden Ausbildungsinfrastrukturen wird unterstützt, soll aber derzeit weiterhin dezentral dort verfolgt werden, wo ein Bedarf besteht (siehe 5.5.1).

[71] Die Applikation BELPLAN ist das Reservations- und Buchungssystem der Armee für die militärische Infrastruktur.

4.8 Weitere Punkte

4.8.1 Ausbildungsunterstützung Software, Übersetzungsmittel, Mobilmachungsübung

Im Postulat Addor wird u. a. ausserdienstliche Softwareausbildung, wie für MILO5, als Beispiel für die hohe administrative Belastung der Kader genannt. Stattdessen solle eine Ausbildungsunterstützung während der Dienstleistung angeboten werden. Diese Forderung ist erfüllt. Eine solche Unterstützung kann angefordert werden (vgl. 4.6.1). Ein weiterer Kritikpunkt, das Fehlen effizienter Mittel für die Übersetzung von Dokumenten, konnte mit der Einführung einer effizienten Web-Applikation, behoben werden. Zuletzt bemängelte das Postulat die fehlende Unterstützung der Kommandanten und Kommandantinnen bei der Vorbereitung und Durchführung von Mobilmachungsübungen durch die Mobilmachungsplätze. Diese Kritik kann nicht nachvollzogen werden, da für Kommandanten und Kommandantinnen der Truppenkörper bzw. Einheit gegenüber einem regulären WK-Beginn bei einer Mobilmachungsübung keine zusätzlichen Aufgaben oder kein zusätzlicher Aufwand anfällt. Die Vorbereitung und Durchführung liegen in der Verantwortung des Kommandos Operationen oder einer seiner Unterstellten Grossen Verbände. Während der Übung versuchen die Mobilmachungsplätze nach Möglichkeit die übende Truppe zu unterstützen. Das sogenannte Eigentraining ist hingegen von Mobilmachungsübungen zu unterscheiden. Unter der Leitung und Verantwortung des Kommandanten oder der Kommandantin Truppenkörper führen die Einheiten jeweils selbständig ein Mobilmachungstraining durch. Aus Kapazitätsgründen stehen dafür aber keine regulären Mobilmachungsplätze zur Verfügung. Die Vorbereitung des Eigentrainings und die Organisation der Standorte sind zwar mit Aufwand in der WK-Vorbereitung verbunden. Die Erfahrungen mit der Pandemie zeigten aber, dass es in ausserordentlichen Lagen sinnvoll ist, wenn die Mechanismen der Mobilmachung eingespielt sind und sich der Kommandant oder die Kommandantin auf die Lösung von akuten Friktionen wie die Einhaltung der pandemiebedingten Abstandsregelung konzentrieren kann.

4.8.2 Sicherheitspolitische Unterweisung der Truppe

Einheitskommandanten und -kommandantinnen wiesen darauf hin, dass sie für die sicherheitspolitische Ausbildung der Truppe verantwortlich seien, ihnen aber keine Unterlagen dazu zur Verfügung gestellt würden. Basispräsentationen sowie interaktive Lernprogramme sind auf der online-Lernplattform des VBS (LMS) vorhanden, die eine Einführung in die Grundlagen der Sicherheitspolitik der Schweiz ermöglichen. Es ist aber richtig, dass diese noch auf dem Sicherheitspolitischen Bericht von 2016 basieren. Derzeit werden die Inhalte aktualisiert. Zudem sind auf dem LMS allgemeingehaltene Unterlagen des Militärischen Nachrichtendienstes zur generellen sicherheitspolitischen Lage verfügbar. Eine Aktualisierung unter Einbezug des Krieges in der Ukraine steht noch an, allerdings stehen bereits dreisprachige Lerninhalte bezüglich Spionage, Umgang mit Fakenews und Kriegsvölkerrecht zur Verfügung.

5 Massnahmen zur Verringerung des administrativen Aufwands

5.1 Vier kritische Erfolgsfaktoren der administrativen Entlastung

Eine tatsächliche und anhaltende Entlastung der Kommandanten und Kommandantinnen bei ihren administrativen Tätigkeiten hängt von vier kritischen Erfolgsfaktoren ab: Digitalisierung der Verwaltungstätigkeit, effiziente Verwaltungsprozesse, Innovation und Wissensmanagement.

Ziel muss sein, Verwaltungstätigkeiten wann immer möglich zu digitalisieren oder zu automatisieren. Teildigitalisierungen, wie die manuelle Bearbeitung eines elektronisch erfassten Bestellformulars oder die parallele Beibehaltung von analogen Lösungen sind zu vermeiden, da diese ineffizient sind. Mit der Digitalisierung alleine wird die Verwaltung aber nicht effizienter agieren, wenn die (digitalisierten)

Verwaltungsprozesse ineffizient, nicht zielführend oder gar unnötig sind. Die Anstrengungen müssen deshalb neben einer Digitalisierung auch in Richtung einer Optimierung und konsequenten Vereinfachung der verwaltungsrelevanten Prozesse gehen. Innovationen, welche die Verwaltungstätigkeit verbessern, entstehen, wenn neue Ideen umgesetzt und erfolgreich angewendet werden. Es geht darum, das gesamte Potenzial von Armeeverwaltung und Miliz zu nutzen. Ein Wissensmanagement befähigt die Kommandanten und Kommandantinnen, gute Arbeitsinstrumente sowie das vorhandene Know-How bzw. die Erfahrung so zu nutzen, dass sie ihre administrativen Pflichten effizient erfüllen können.

Dieses Kapitel zeigt anhand dieser vier Erfolgsfaktoren die Massnahmen, Planungen aber auch den Handlungsbedarf auf, um den Zeitaufwand der Kommandanten und Kommandantinnen für administrative Tätigkeiten zu reduzieren.

5.2 Digitalisierung: Vision Armee – Die Schweizer Armee im Jahre 2030[72]

Im Zentrum der Digitalisierungsbemühungen stehen die Bedürfnisse der Angehörigen der Armee. Dieser strategische Entscheid erlaubt, dass jeder Digitalisierungsschritt weite Teile der Armeeverwaltung betreffen, ohne die Einsatzfähigkeit des Systems Armee grundsätzlich zu beeinträchtigen. Die Kommandanten und Kommandantinnen profitieren zwar nicht unmittelbar davon, aber jeder Digitalisierungsschritt wird diese über kurz oder lang entlasten.

5.2.1 Relevanz der Vision Armee für die Verwaltungstätigkeit

Die «Vision Armee – Die Schweizer Armee im Jahre 2030» zeichnet ein zukünftiges Bild einer Schweizer Armee, die auch nach 2030 noch als Sicherheitsreserve der Schweiz bereitsteht. Damit wurde auch der Grundstein gelegt, die Armeeverwaltung weiterzuentwickeln und als moderne Dienstleistungsorganisation bis 2030 aufzustellen. Mit der Vision sollen die vielseitigen Veränderungen in der Umwelt und Arbeitswelt antizipiert werden, damit die Armeeverwaltung im Jahre 2030 in der Lage ist, einerseits die Armee effizient bei ihrer Auftragserfüllung zu unterstützen sowie andererseits den Bürgerinnen und Bürgern die effiziente Pflichterfüllung als Angehörige der Armee zu ermöglichen. Von den sieben Punkten der Vision betreffen drei unmittelbar die Anliegen des Postulats:

- Der Mensch steht im Zentrum: Die Armee nutzt und fördert gezielt die Fähigkeiten der Armeeangehörigen und der Mitarbeitenden. Sie verfügt über etablierte Innovationsinstrumente wie Intrapreneurship[73] und Innovationsräume. Die Miliz ist dabei gezielt einbezogen.
- Digital schlagkräftig: Die Interaktion mit der Miliz erfolgt insbesondere über digitalisierte Kanäle. Die Prozesse sind digitalisiert, integriert und erlauben ständig neue, innovative Verbesserungen. In der Militärverwaltung wird Innovation gezielt gefördert und agiles[74] Vorgehen ist der Standard.
- Armee und Armeeverwaltung sind ein Gesamtsystem: Die digitalisierte Verwaltung ist effizient und schafft Voraussetzungen für die Auftragserfüllung der Armee. Betriebswirtschaftliche Überlegungen hingegen spielen für die Operationen und Einsätze der Armee eine untergeordnete Rolle.

[72] «Vision Armee»: Startseite - Vision Armee (vision-armee.ch)
[73] Intrapreneure (englische Wortschöpfung aus intra-corporate und Entrepreneur) sind unternehmensinterne Unternehmer. Der Begriff bezeichnet das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitenden in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Es geht um eine Grundhaltung, in der Organisationen durch mehr Verantwortungsbewusstsein, eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken und aktives Mitgestalten ihrer Mitarbeitenden mehr Flexibilität, Geschwindigkeit am Markt und Innovation fördern. Dieser Kulturwandel wird begünstigt, wenn Mitarbeitende durch Programme, Umsetzungsunterstützung und Anreize dazu gefördert werden, ihre Ideen umzusetzen.
[74] Flexible, rasche und pragmatische Methoden zur Führung von Projekten, Organisationen und ganzen Unternehmen durch schrittweises Vorgehen vom funktionsfähigen Ausgangsprodukt bis zum ausgebauten Gesamtsystem. In kurzen, intensiven Schritten wird die Lösung immer weiterentwickelt, an ebenfalls fliessenden Anforderungen angepasst und eine stetiger Erfahrungsgewinn erzielt. Die Methode schafft dabei eine Kultur der Offenheit und des Wandels.

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Die Armee und die Armeeverwaltung setzen nun die «Vision Armee» im Rahmen von sogenannten strategischen Initiativen[75], die im dritten Quartal 2021 lanciert wurden, um. Eine dieser strategischen Initiativen befasst sich mit der Digitalisierung der Miliz, während sich eine weitere auf die Digitalisierung der Verwaltung konzentriert. Die Lancierung der strategischen Initiativen hatte auch zur Folge, dass die bis anhin dezentral geführten Digitalisierungsschritte nun einer zentralen Steuerung und Koordination unterliegen. Erste konkrete Massnahmen konnten, wie in diesem Kapitel dargestellt, bereits umgesetzt werden. Mit der Umsetzung der obigen Punkte der Vision und den strategischen Initiativen dazu, werden die Kommandanten und Kommandantinnen im Rahmen ihrer administrativen Tätigkeiten über die Zeit von einer effizienteren, digitalisierten Armeeverwaltung profitieren können.

5.2.2 Rechtliche Grundlagen für die Digitalisierung der Armeeverwaltung

Mit der Armeegesetzrevision 2026 sollen die rechtlichen Grundlagen für eine Digitalisierung der Armeeverwaltung und damit die Grundlagen für den Betrieb einer umfassenden digitalen «Informationsplattform Armee» geschaffen werden. Die bestehenden analogen oder teildigitalisierten Dienstprozesse der Armeeverwaltung mit den Bürgerinnen und Bürgern sollen fortlaufend nur noch digital angeboten werden.

Die datenschutzrechtlich notwendigen Rechtsgrundlagen im Bundesgesetz vom 3. Oktober 2008 über die militärischen Informationssysteme (MIG, SR 510.91) sind am 1. Januar 2023 in Kraft getreten. Die dazugehörige Anpassung der Verordnung vom 16. Dezember 2009 über die militärischen Informationssysteme (MIV, SR 510.911), traten am 1. April 2023 in Kraft.

5.2.3 Digitalisierung Miliz Armee (DIMILAR) / Digitalisierung der Verwaltung

Gestützt auf den oben genannten rechtlichen Grundlagen werden im Rahmen der strategischen Initiative «Digitalisierung der Miliz» (DIMILAR) zusammen mit dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) die digitalen Prozesse erstellt. Das neue Portal DIMILAR, über welches die Dienstleistungspflicht in Zukunft komplett digital bearbeitet werden soll, wird an Systeme wie PISA, MILO5 etc. angebunden. Das Portal bildet das User Interface zur Miliz, während die Daten- und Informationsverarbeitung nach wie vor in den sogenannten Quellsystemen wie PISA stattfindet. Damit bleiben die bewährten Zuständigkeiten bei der Datenerfassung gewahrt und das Gesamtsystem ist dadurch auch resilienter. Den Angehörigen der Armee stehen mittels eines sicheren Logins über ihre privaten Geräte eigene persönliche Daten (z. B. Dienstbüchlein oder Marschbefehle) und Zugriffe auf Services (z. B. Dienstverschiebungs- oder Urlaubsgesuche) elektronisch zur Verfügung.[76] Auf diese Weise soll der digitale Zugang zu und die Interaktion mit Verwaltungsdiensten ermöglicht werden. Die Angehörigen der Armee werden über das Portal DIMILAR effizienter mit der Armeeverwaltung interagieren können. Für die Kommandanten und Kommandantinnen werden sich daraus Entlastungen ergeben, wenn z. B. in Zukunft der Versand der Marschbefehle sowie die Kommunikation der Kommandanten und Kommandantinnen ausschliesslich über das Portal DIMILAR, welches auch über eine Druckfunktion verfügen wird, erfolgen kann. Der digitalisierte und vom öffentlichen Verkehr akzeptierte Marschbefehl geniesst hohe Priorität und soll bis Ende 2023 entwickelt und dann schrittweise eingeführt werden. Es ist jedoch noch offen, wann dieser für die gesamte Miliz umgesetzt werden kann. Ebenso hohe Priorität hat das elektronische Dienstbüchlein. Erste mit PISA verknüpfte Inhalte des Dienstbüchleins, könnten im Verlaufe der zweiten Jahreshälfte 2023 als Testversion entwickelt sein. Die Angehörigen der Armee können nach der Einführung über das Portal DIMILAR ihre Inhalte des Dienstbüchleins abrufen und bearbeiten. Womit sich längerfristig auch der Aufwand für Kommandanten und Kommandantinnen reduzieren, weil Kontrollen oder die Meldung der Personalien

[75] Strategische Initiativen: Stand vom 24.10.2022.
[76] Über das Portal DIMILAR werden in Zukunft sämtliche Belange rund um die Militärdienstpflicht vor, während und nach der Entlassung digital verwaltet. Zudem soll es nicht nur für Angehörige der Armee zugänglich sein, sondern auch für Jugendliche zwischen Orientierungstag und Rekrutierung, alle Dienstpflichtigen, ehemalige Angehörigen der Armee sowie interessierten Bürgern und Bürgerinnen. In einem zusätzlichen öffentlich zugänglichen Informationsteil werden die bisherigen Informationskanäle der Armee und Armeeverwaltung gebündelt und zielgruppenorientiert aufbereitet.

nach dem Einrücken entfallen werden. Sobald die jeweiligen digitalen Services zuverlässig zur Verfügung stehen, wird geprüft, ob und wie lange die analogen (Papier)Lösungen parallel weiterbetrieben werden. Auch wenn die Digitalisierung grosses Effizienzpotenzial aufweist, so darf der Sicherheitsgedanke nicht in den Hintergrund rücken. Aus diesem Grund wird eine neue Architektur mit entsprechenden Technologien definiert und umgesetzt.

Am 14. Juni 2023 entschied die Armeeführung über die Stossrichtung der strategischen Initiative «Digitalisierung der Verwaltung». Die strategische Initiative fokussiert sich zwar auf die digitale Transformation der Militärverwaltung. Dennoch wird sie für das Gesamtsystem Armee relevant sein, indem sie dazu beitragen wird, dass die Kader der Miliz in deren administrativen Tätigkeiten entlastet werden. Die Stossrichtung umfasst drei Dimensionen. a) Digitalkultur: Vor allen anderen Dimensionen, muss die Digitalkultur mit dem Menschen im Zentrum betrachtet werden. Die beste Ablauforganisation und die neusten Technologien funktionieren nicht ohne die Menschen, die sie bedienen und nutzen. Im Vordergrund stehen die Schaffung eines modernen Arbeitsumfelds, welches eine agile und effiziente Arbeitsweise ermöglicht sowie die Förderung zentral koordinierter Ausbildungsinitiativen, um die digitalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden der Militärverwaltung zu stärken. b) Steigerung der Organisationseffizienz: Dies bedeutet nicht nur die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, sondern auch die Anpassung von Geschäftsprozessen, Arbeitsabläufen, der Organisation selbst und der Arbeitsmethodik. c) Digitale Instrumente: die Mitarbeitenden sollen Instrumente erhalten, welche sie im Prozess der digitalen Transformation unterstützen und das Wissensmanagement verbessert. Für die Planung und Umsetzung der Strategie Digitalisierung der Verwaltung wird nun die Stelle eines Leiters Digitalisierung (Chief Digital Officer) geschaffen. Es ist in diesem Bericht zwar zu früh über konkrete Projekte zu sprechen, aber die Wichtigkeit der Digitalisierung und die Konsequenzen eines Scheiterns wurde in der Militärverwaltung erkannt.

5.2.4 «Wir sind agil und digitalisiert»

Das Motto der Vision «Digital schlagkräftig» soll verdeutlichen, dass die Armee einen grundsätzlichen Kulturwandel bei der Entwicklung und Einführung von Anwendungen anstrebt. Mit «agil» ist gemeint, dass mit flexiblen, raschen und pragmatischen Methoden Projekte schrittweise vom funktionsfähigen Ausgangsprodukt bis zum ausgebauten Gesamtsystem geführt werden. In kurzen, intensiven Schritten wird die Lösung immer weiterentwickelt, an ebenfalls fliessenden Anforderungen angepasst und eine stetiger Erfahrungsgewinn erzielt. Dabei soll eine Offenheit, auf (antizipierte) Veränderungen rasch und pragmatisch zu reagieren, als Grundhaltung etabliert werden.

Demgegenüber vertreten die Kommandanten und Kommandantinnen eher die Ansicht, dass digitale Lösungsansätze nicht als Insellösung und «*überstürzt*» lanciert werden dürfen. Die Anwendungen müssen bei sämtlichen Nutzenden zuerst getestet/evaluiert und in einer Gesamtarchitektur eingefügt werden. Dieser Vorschlag basiert auf der für die Kommandanten und Kommandantinnen überraschenden Einführung der App «Urlaubsgesuche.ch» und der teilweisen Kritik an dieser.

Die Kommunikation der Armee gegenüber den Kadern war offenbar nicht ausreichend, denn grundsätzlich wünschen die Kommandanten und Kommandantinnen, dass mehr Mittel in die Digitalisierung investiert werden. Ebenso wünschen sie sich, wie mit DIMILAR vorgesehen, die Schaffung einer digitalen Interaktionsplattform zwischen der Armee und den Angehörigen der Armee. Mit welcher die Kommunikation und Problemlösung vereinfacht würde.

Die Notwendigkeit eines Kommunikationskonzepts DIMILAR wurde erkannt und ein solches im ersten Quartal 2023 erstellt.

5.2.5 Bring your own device – Microsoft 365 (MS 365)

Es ist davon auszugehen, dass mit Ausnahme der Kommandanten und Kommandantinnen und einiger Stabsfunktionen die Kader der Stufe Einheit und Truppenkörper die ganze WK-Vorbereitung auf ihren eigenen Informatikmitteln durchführen. Die Armee stellt zwar Mittel zur Verfügung, aber aus Sicht der Kommandanten und Kommandantinnen nicht in ausreichender Zahl und nicht in der nötigen Qualität. Die Verwendung privater Systeme und Software birgt einerseits Sicherheitsrisiken und andererseits sind dies Lösungen, die keine effiziente und digitale Zusammenarbeit erlauben.

Die Armee testete daher im ersten Halbjahr 2022 den Einsatz einer geräteunabhängigen digitalen Kollaborationslösung. Die Wahl fiel auf die MS 365 Plattform, die bereits teilweise in der Bundesverwaltung eingesetzt wird. Die Kader der Mittleren Fliegerabwehrabteilung 45 (M Flab Abt 45) verwendeten MS 365 auf ihren eigenen Geräten während der WK-Vorbereitung und des Truppendienstes. Der Versuch verlief erfolgreich und dürfte eine Vielzahl an Erleichterungen für die Kommandanten und Kommandantinnen bringen. MS 365 erlaubt die schriftliche Kommunikation, die interne und externe Zusammenarbeit (Kollaboration), die Aufgabenverwaltung, die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen, die Dokumentenverwaltung und das Teilen von Wissen. Mit mobilen Geräten sind Funktionen, wie Online-Besprechungen, Kommunikation über Microsoft Teams oder Aufgabenbearbeitung möglich. Die erstellten Daten stehen ab einer zentral bewirtschafteten Ablage auch nach der Dienstleistung, für die Folgejahre und die Nachfolger zur Verfügung. Während des Testlaufs wurden auch die Sicherheitsrisiken bezüglich klassifizierter Daten beurteilt. Eine Vorgabe war, dass keine Dokumente höher als INTERN klassifiziert in MS 365 verwendet werden durften. Im Vergleich zur heutigen, komplett ausserhalb der Gruppe Verteidigung eingesetzten digitalen eigenen Instrumente der Miliz, stellt dies ein Schritt in eine zentral gemanagte Lösung dar. Inwiefern ein Daten Back-up zusätzlich zur Microsoft Cloud für höchstens INTERN klassifizierte Informationen notwendig ist, muss noch überprüft werden. Die Ergebnisse aus dem Truppenversuch liegen nun vor, müssen aber noch analysiert werden.

Die Einführung von MS 365 für die Milizkader der Stufe Einheit und Truppenkörper ab dem vierten Quartal 2023 wird vorbereitet. Der Test der M Flab Abt 45 ergab, dass auch mit der übergeordneten Stufe mittels MS 365 kommuniziert und kollaboriert werden sollte. Es wird derzeit überprüft, ob und wie schnell eine Einführung möglich ist.

5.2.6 Digitalisierung des Dienstverschiebungswesens

Ab dem ersten Quartal 2023 wird ein Test für ausgewählte Angehörige der Armee laufen, ein Dienstverschiebungsgesuch auf elektronischem Weg einzureichen. Die Funktionsfähigkeiten sind noch reduziert, um die nötigen Erfahrungen für den zukünftigen Betrieb zu sammeln. Geplant ist, dass mit dem dritten Quartal 2023 schrittweise alle Angehörigen der Armee, die einen WK verschieben wollen, ihr Gesuch digital über das DIMILAR Portal ab dem eigenen Gerät (Smartphone, Tablet, Desktop) einreichen können. Für die Grundausbildungsdienste und Rekrutierung soll dies im Verlauf 2024 möglich sein.

Die Gesuchstellerin oder der Gesuchsteller reichen über das DIMILAR Portal ihr Gesuch ein und die Daten werden von der ebenfalls neu aufgebauten Dienstverschiebungsverwaltung im PISA bearbeitet werden können. Der Entscheid wird nach erfolgter Bearbeitung der oder dem Angehörigen der Armee im persönlichen Portalbereich in DIMILAR kommuniziert. Der gesamte Prozess erfolgt vollständig digitalisiert, die Daten verlassen nie die digitale Umgebung. Die im Prozess involvierten Stellen (Beratungsstellen der Bildungsstätten, kontrollführende Stellen des Bundes und der Kantone, die zuständigen Kommandanten und Kommandantinnen, Militärärztlicher Dienst) können bei der Gesuchsbeurteilung und Bearbeitung auf eine vollständig digitalisierte Lösung im PISA zurückgreifen. Es ist mit erheblicher Zeit- und Geldersparnis zu rechnen. Was bisher mittels Briefpost, zum Teil mit

erhöhter Priorität (A-Post) erledigt wurde, funktioniert neu mittels elektronischer Übertragung zeitverzugslos.

Die Kommandanten und Kommandantinnen können sich von diesem Digitalisierungsschritt längerfristig eine Entlastung erhoffen. Er reduziert zwar nicht die gesellschaftlich bedingten hohen Gesuchszahlen, aber Probleme, wie verspäteter Gesuchseingang, unvollständige Gesuche, falscher Dienstweg, kurzfristige Genehmigung, Dienstverschiebungsgesuche auch wenn ein Urlaubsgesuch reichen würde sowie nicht einheitlich gehandhabter Prozess sollten damit deutlich reduziert werden. Auch werden in Fällen in denen die rote Linie überschritten wird der Kommandant bzw. die Kommandantin durch das System in jedem Fall einbezogen. Den Grad des Einbezugs kann selbst definiert werden. Über alle Phasen besteht für die Kommandanten und Kommandantinnen die Möglichkeit zur Überprüfung des Standes der Arbeiten. Mit Einbezug des Prozessschrittes «Stellungnahmen Beratungsstellen für Studierende» wird der Nutzerkreis im PISA erweitert, was gleichzeitig für eine höhere Qualität sorgt. Die von den Kommandanten und Kommandantinnen geforderte einheitliche, benutzerfreundliche Plattform bleibt das Ziel. Mit der Anbindung des Portals DIMILAR an die Funktionalitäten von PISA kommt man diesem Ziel näher, aber die Entflechtung der IT-Systeme von Armee und Verwaltung setzt derzeit noch Grenzen.

Der digitalisierte Prozess Dienstverschiebung und die Verantwortlichkeiten bleiben grundsätzlich unverändert gegenüber der heutigen Lösung. Die gesetzlichen Grundlagen lassen keinen Spielraum und definieren die Rollen der verschiedenen Akteure (Bund und Kantone).

5.2.7 Digitalisierung des Urlaubswesens

Eine zentrale Forderung der Kommandanten und Kommandantinnen war, auf mehrgleisige Gesuchswege zu verzichten und die Vernetzung der App «Urlaubsgesuche.ch» mit PISA bzw. MILO5.

Die App «Urlaubsgesuche.ch» wird nicht in der Anwendung DIMILAR integriert, sondern dort von Grund auf neu entwickelt werden. Die Website «Urlaubsgesuche.ch» geht danach vom Netz. Damit erreicht man eine konsequente Digitalisierung des Prozesses Urlaubswesen und eine Vernetzung mit MILO5. Der Start der Konzeption mit anschliessender Umsetzung ist für 2023 geplant. Der Kommandant oder die Kommandantin wird Urlaubsgesuche in MILO5 einsehen und beurteilen können. Ebenfalls werden Verbesserungen, wie die automatische Erstellung eines digitalen Urlaubspasses verfügbar sein. Weitere Funktionalitäten – sofern technisch und finanziell machbar – können laufend und rasch hinzugefügt werden.

5.2.8 Einbezug PISA in die weitere Digitalisierung

PISA stellt die Verwaltung und Kontrolle der Personalressourcen der Armee und des Zivilschutzes permanent sicher. Um umfassende digitale End-to-End Prozesse anbieten zu können, sind stetige Weiterentwicklungen und Erweiterungen von PISA erforderlich. PISA wird als Quellsystem im Rahmen der Digitalisierung der Miliz eine zentrale Rolle einnehmen. Das Projekt PISASoft (vgl. 4.3.1) dient einerseits zur Digitalisierung der internen Verwaltungsprozesse. Andererseits werden auch neue digitale Prozesse zur Interaktion der Verwaltung mit der Miliz in Zusammenarbeit mit Projekten wie DIMILAR umgesetzt. Damit wird sichergestellt, dass die bedürfnisorientierte Personaladministration auch in der Zukunft und im Sinne der Vision 2030 der Armee effizient und sicher gewährleistet ist.[77] Die Umsetzung von PISASoft hat begonnen. Nach und nach werden die PISA-Prozesse digitalisiert. So sollte nach heutiger Planung das Qualifikations- und Beförderungswesens im Verlaufe von 2025 digitalisiert sein. Ende 2025 sollte PISASoft umgesetzt sein.

[77] Grundsätzliche Anforderungen an PISASoft (Auszug): Die Geschäftsprozesse in der Alimentierung der Armee müssen jeweils als Workflows in PISA bearbeitet werden können. In diesem Zusammenhang müssen Möglichkeiten der fortlaufenden Digitalisierung der Personalbewirtschaftung und Interaktion mit den Milizangehörigen unter Einbezug von anderen Systemen ermöglicht und umgesetzt werden. Die grundsätzliche Bedienbarkeit und Navigation muss dem heutigen Standard entsprechen.

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

5.2.9 Digitalisierung Logistik

In der Kategorie Bestellabwicklungen haben die Kommandanten und Kommandantinnen die Digitalisierung hin zu einem Webshop/Onlineportal gefordert. Dabei sollen auch visuelle Unterstützungen zwecks besserer Identifikation der Artikel zur Verfügung gestellt werden. Ebenso soll die Kommunikation vollständig digitalisiert werden und PDF-Formulare seien zwingend mit echten Formularfunktionen auszustatten.

Ein entsprechendes Projekt, zur Digitalisierung des Bestellwesens – inklusive Grundausrüstungsetat (GAE), welches die Forderungen der Kommandanten und Kommandantinnen aufnimmt, ist bei der Logistikbasis der Armee in Vorbereitung. Ziel ist es dabei, eine Verbesserung der Verständlichkeit des Angebots zu erreichen und die Kommandanten und Kommandantinnen bei der Materialbestellung zu unterstützen. Im Zentrum der Überlegung steht eine Art Webshop, der den Einheitskommandanten und -kommandantinnen automatisiert Vorschläge unterbreitet, was sie bestellen sollten und welche Artikel ihres Etats sie voraussichtlich nicht brauchen. Ein Ausbau des bestehenden Webshops wird ebenfalls geprüft und schrittweise realisiert. Dies immer unter Einbezug der Bedürfnisse der Funktionsträger im Bereich Logistik.

5.2.10 Digitalisierung Infrastruktur

Die Belegungsplanung sämtlicher Immobilien, die der Truppe zur Verfügung stehen, erfolgt in der Applikation BELPLAN. Die Absicht besteht, die vorhandenen Informationen nutzerfreundlich über das oben erwähnte Portal DIMILAR mittels einer weiteren Schnittstelle verfügbar zu machen. Damit können die Kommandanten und Kommandantinnen auf ihren zivilen Geräten Unterkünfte und Ausbildungsinfrastrukturen suchen, Informationen dazu beschaffen, diese reservieren und Beurteilungen dazu abgeben. Ein auf dem Papier bestehender Prototyp besteht bereits, es gilt nun, die Vorgaben für eine Entwicklung auszuarbeiten. Zum Zeitpunkt der Berichtserstellung hatte die Entwicklung noch nicht begonnen.

5.3 Prozesse

5.3.1 Prozesse kritisch durchleuchten

In hierarchischen Strukturen können ausführende Stellen in einem Prozessschritt den Überblick verlieren bzw. verstehen nicht, wozu es die Arbeit benötigt, da sie nicht den Gesamtkontext kennen. Parallel dazu haben Verwaltungen die Tendenz, Prozesse laufend zu verfeinern und auszubauen, um den Unsicherheitsfaktor – insbesondere bei militärischen Operationen – möglichst auszuschliessen.

Es ist daher verständlich, dass Forderungen im Raum stehen, die administrativen Verwaltungsprozesse kritisch zu durchleuchten und zu reduzieren bevor diese digitalisiert werden. Grundsätzlich ist man in der Armeeverwaltung bestrebt, genau dies zu tun. Ein limitierender Faktor ist, allerdings, dass die Überarbeitung und Digitalisierung von Prozessen noch im Silo der eigenen Verwaltungseinheit stattfinden. Mit der Bezeichnung von Koordinations- und Steuerungsverantwortlichen wird versucht diese Silos aufzubrechen. Dies ist möglich, wie die Digitalisierung des Dienstverschiebungswesens zeigt. Dort gelang es einen Prozess zu zeichnen, den Stellen des Bundes, Kantone und Dritte einbezieht. Heute gültige Prozessbeschreibungen werden in der Verwaltung kritisch hinterfragt und gleichzeitig mit den neuen Digitalisierungs-Projekten laufend angepasst. Diese Arbeiten werden parallel und fortlaufend weitergeführt.

5.3.2 Logistikprozesse im Fokus der Kommandanten und Kommandantinnen

In den Rückmeldungen im Rahmen der Aufwandserhebung war die Forderung nach einer Vereinfachung der Logistikprozesse zentral. Dem ist nicht zu widersprechen, obwohl gewisse

Tatsachen (unvollständige Ausrüstung) den logistischen Handlungsspielraum einschränken. Im Rahmen der strategischen Initiative «Logistik 2030ff» erarbeitet die Logistikbasis der Armee eine Teilstrategie, deren Ziel u.a. die Reduktion der administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen im Logistikbereich vor, während und nach einer Dienstleistung ist. Für die relevanten militärischen Funktionsträger und -trägerinnen wurden sogenannte Customer Journeys für logistische Leistungen erstellt. Ein Customer Journey im Sinne der militärischen Logistik bezeichnet den Weg, bzw. definiert die jeweiligen Kontaktpunkte, die ein militärischer Funktionsträger bzw. eine militärische Funktionsträgerin antrifft, wenn logistische Leistungen benötigt und bezogen werden. Konkret bedeutet dies, dass für Funktionen, wie z. B. den Einheitskommandanten, die -kommandantin, den Einheitsfeldwebel oder den Chef bzw. Chefin Logistik eines Truppenkörpers, die Kommunikation mit der Logistikbasis der Armee bezüglich Form (Telefon, E-Mail, physisches Treffen, online-Tool, etc.) und deren Ausgestaltung überarbeitet und auf die jeweiligen Funktionsträger und Funktionsträgerin zugeschnitten wird. Dabei wird die digitale Transformation der Prozesse vorangetrieben. Damit wird es möglich sein, die Situation bei der Bestellungsabwicklung zu entspannen. Bis zum Jahresende 2022 wurden bei den militärischen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen die bevorzugte Form und Art der Kommunikation mit der Logistikbasis der Armee erhoben. Die Logistikbasis der Armee erstellt 2023 das Detailkonzept einer digital gestützten Kundenauftragsabwicklung.[78]

Aufgrund der anhaltenden Kritik der Kommandanten und Kommandantinnen am Bestell- und Bewilligungsprozess für zusätzliches Material und Fahrzeuge, welches über den Grundausbildungsetat (GAE) hinausgeht, überprüfte die Logistikbasis der Armee im Frühjahr 2023 wie dieser Prozess unter Verkürzung des Dienstweges angepasst werden könnte. Dies wird nicht möglich sein, da die verschiedenen Kommandostufen spezifische Verantwortungen in diesem Prozess tragen, die wahrgenommen werden müssen. Die Digitalisierung des Workflow-Prozesses, wie oben erwähnt, ist daher als Alternative in Prüfung.

Damit die Zusammenarbeit mit den Funktionsträgern im Bereich der Logistik vereinfacht werden kann, wurden diverse Versuche initiiert. Bis Ende 2023 wird in den Armeelogistikcentren die elektronische Durchführung der Unterstützungsrapporte der Einheiten und Truppenkörper getestet. Falls sich diese Form der Durchführung bewährt, wird eine armeeweite Umsetzung bis Ende 2026 angestrebt.

Die Logistikbasis der Armee prüft in diversen weiteren Bereichen Innovationen, welche allenfalls in den ordentlichen Logistikablauf implementiert werden können. Beispiele dazu sind neben der erwähnten Onlinebestellmöglichkeit der Grundausrüstung vor der Dienstleistung, die durchgängige elektronische und KI unterstützte Bestellabwicklung von Nachschubgütern während der Dienstleistung, die optische Vollständigkeitsprüfungen von Materialsortimenten mit KI-Unterstützung, ein ebooking@LBA um Termine für Waffenkontrollen zu vereinbaren, etc.

5.4 Innovation

5.4.1 Förderung von Innovation

Der Deloitte Bericht zu den Beschaffungen VBS[79] empfahl unter anderem die Innovation im VBS ganz generell zu fördern. Dazu sollte das Instrument des Innovationsraums eingeführt werden. Unter einem Innovationsraum versteht man eine zeitlich begrenzte, ad hoc zusammengesetzte Arbeitsgruppe unter Einbezug von Vertretern der Bedarfsstelle, der beschaffenden Organisationseinheit und gegebenenfalls der Industrie und Forschung, die zu einem bestimmten Thema nach innovativen Lösungen sucht. Die Armee hat diese Idee aufgenommen und erweitert. Das Innovationssystem Verteidigung schafft nach

[78] Die Bundesverwaltung und Armee setzen bei Supportprozessen, wie Finanzen, Logistik, Personalwesen, etc. auf SAP Standard-Software. Diese sogenannten Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme müssen durch neue ERP-Systeme, die Echtzeitverarbeitung und Cloud-Lösungen verwenden, ersetzt werden. Das Parlament bewilligte am 22. September 2020 einen entsprechenden Verpflichtungskredit. ERP Systeme V/ar soll schrittweise umgesetzt werden (s. Botschaft vom 13. Dezember 2019 BBl 2020 621). Das Projektende ist für 2027 vorgesehen.
[79] Deloitte Bericht: Projekt «Beschaffungen VBS» vom 20.05.2020.

und nach umfassende Möglichkeiten, wie aus Bedarf und Idee rasch und einfach innovative Lösungen zu Gunsten der Miliz eingeführt werden können. Dabei ist der Einbezug der Miliz ein zentrales Element. Die Schweizer Armee hat eine lange Tradition, die zivilen Kompetenzen der Miliz zu nutzen.

5.4.2 Innovation zum Nutzen der Miliz

Das Innovationssystem Verteidigung befähigt die Gruppe Verteidigung, Ideen zu Innovation und Digitalisierung bottom-up aufzunehmen, deren Potenzial rasch und breit einzuschätzen und aus ihnen ein Innovationsvorhaben zu starten, das innert weniger Monate direkte Wirkung bei den Nutzenden und damit bei der Truppe erzeugt.

Konkret zeigt sich das am Beispiel der Web-Applikation «Urlaubsgesuche.ch». Es bestand das Bedürfnis von Seiten der Angehörigen der Armee Urlaubsgesuche einfach über ein Mobile Device einreichen zu können. Innerhalb von wenigen Monaten wurde die App entwickelt und eingeführt. Es war zu erwarten, dass es keine perfekte Lösung sein kann, wie auch die Erhebung[80] bei den Kommandanten und Kommandantinnen zeigte. Deren Kritikpunkte wurden aufgenommen und fliessen in eine zukünftige Lösung ein. (vgl 3.2 und 5.2.7)

5.4.3 Einbindung der Miliz

Der Bereich Innovation Verteidigung wurde in der Armee neu aufgebaut und verantwortet die Innovationsstrategie des Departementsbereichs Verteidigung und bei Bedarf die konsequente Einbindung der Miliz in Innovationsprojekte. Im Mai 2022 wurde eine sogenannte «Innovation Community» geschaffen, die vorerst lediglich für die Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung offen steht. Die Community stellt sicher, dass Ideen und Bedürfnisse rasch und breit bewertet werden, so dass das Potenzial innert Wochen erkannt und die Idee weiterverfolgt, vorläufig zurückgestellt oder aufgegeben wird. Es ist das Ziel, möglichst rasch Milizangehörige in diese Community aufzunehmen, zuvor müssen aber die Strukturen und Prozesse vorhanden sein, damit potenziell 140'000 Angehörige der Armee ihre Ideen einbringen können. Verbesserungsvorschläge mit Innovationscharakter aus der Miliz können dann direkt verarbeitet und ins Innovationsportfolio aufgenommen werden, sofern sie in der Community bestehen. Mit diesem Innovationssystem wird in Zukunft auch eine bessere Übersicht über Vorhaben und deren Stand vorhanden sein als bisher.

5.5 Wissensmanagement

5.5.1 Institutionelles Wissen

Aus den Stellungnahmen der Kommandanten und Kommandantinnen zur Erhebung der administrativen Belastung wird deutlich, dass ein sehr grosses Bedürfnis besteht, einerseits rasch auf institutionelles Wissen und andererseits auf das institutionelle Gedächtnis – also auf das Wissen erfahrener Offiziere und Offizierinnen oder Mitarbeitende der Verwaltung – zugreifen zu können, um administrative Problemstellungen zu lösen.

Ersteres wird im Rahmen einer Arbeitsgruppe der Armee «Informations- und Wissensmanagement» angegangen werden. Seit Januar 2023 wird bei der Armeeverwaltung schrittweise ein Softwarelösung eingeführt, welche ein modernes Informationsmanagement mit Daten aus verschiedensten Quellen, wie Reglementen, Weisungen, Arbeitshilfen oder Formularen zulassen wird. Es wird aber Zeit benötigen, die vorhandenen Daten so aufzubereiten, dass das Informationsmanagement-Tool durch Verwaltung und in einer späteren Phase durch die Miliz umfassend genutzt werden kann. Bestehende Initiativen Grosser Verbände, wie die Schaffung und Bewirtschaftung einer zentralen Datenablage, mit dem Zweck Dokumente, Vorlagen und Unterlagen zu sammeln, die den Aufwand der Kommandanten und

[80] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.

Kommandantinnen reduzieren, sind zu begrüssen. Es wird geprüft, ob solche Unterlagen auch über das geplante Informationsmanagement Tool zugänglich wären.

Mit der Einführung von MS 365 werden der Truppe in Zukunft ganzjährig die Daten der vergangenen Dienstleistungen zur Verfügung stehen. So können die Kader Stufe Einheit und Truppenkörper zumindest auf das eigene institutionelle Wissen der Einheit bzw. des Truppenkörpers zurückgreifen. Ob eine darüberhinausgehende Zugriffsmöglichkeit (z. B. Grosser Verband) mach- und wünschbar wäre, muss nach der Einführung bei der Truppe beurteilt werden.

Für das Anliegen, das Wissen erfahrener Offiziere und Offizierinnen oder von Angestellten der Armeeverwaltung besser nutzen zu können, gibt es noch keine Lösung. Es gibt einzelne Ansätze, wie z. B. bei der Logistikbasis der Armee, welche jeder Formation einen Mitarbeitenden des Armeelogistikcenters als Kontaktperson zuweist. Die Koordination zwischen der Truppe und diesen Kontaktpersonen läuft aber noch nicht in allen Fällen optimal. Eine mögliche Lösung könnte sein, dass bei den Grossen Verbänden erfahrene Offiziere bzw. Offizierinnen eine Rolle als Peer oder Coach übernehmen. Dieses Anliegen der Kommandanten und Kommandantinnen wird überprüft.

5.5.2 Zu kurze Ausbildung der Kader

Neben den berechtigten Kritikpunkten der Kommandanten und Kommandantinnen hat sich bei vielen Stellungnahmen im Rahmen der Erhebung zur administrativen Belastung gezeigt, dass Kenntnisse zur Bewältigung der administrativen Herausforderungen oder zur Bedienung von Systemen fehlen.[81] Dies wurde auch von den befragten Kommandanten und Kommandantinnen bestätigt. Sie regten eine Anpassung der Ausbildung der entsprechenden Lehrgänge an. Es wird nun geprüft, wie diese Anregung umgesetzt werden könnte. Die Herausforderung besteht darin, dass in den Führungslehrgängen die Lehrpläne bereits dicht gedrängt und Anpassungen nur zu Lasten anderer Themen möglich sind.

5.5.3 Controllinglisten / Checklisten / Meldungen = Wissensmanagement

Controlling, Kontroll- und Meldewesen sind Teil des Wissensmanagements. Die daraus gewonnenen Informationen sind relevant für z. B. die Führung, Planung und Ausbildung. Die Forderung der Kommandanten und Kommandantinnen, dass das Kontroll- und Meldewesen stark vereinfacht, auf das Notwendigste reduziert sowie standardisiert werden soll, wird nach und nach erfüllt werden. Die Qualität gegenüber den heute verfügbaren Daten wird sich verbessern im Rahmen der Bemühungen zur Digitalisierung, der Überprüfung von Prozessen, der Einführung neuer Kollaborationsinstrumente bei der Truppe oder der Förderung der Innovation unter Einbezug der Miliz. Bereits heute können z. B. in einem Modul, das in MILO5 integriert ist Personalbestandesmeldungen stufenübergreifend und verlässlich gemeldet werden.

6 Fazit

Die hohe administrative Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen von Einheiten und Truppenkörpern ist ein bekanntes und vielfach besprochenes Thema. Welches aber die tatsächlichen Herausforderungen oder gar Ärgernisse für diese sind, wurde bisher nicht umfassend untersucht. Eine qualitative Erhebung[82] bei rund 650 Kommandanten bzw. Kommandantinnen von Einheiten und Truppenkörpern schliesst diese Lücke. Für die Kommandanten und Kommandantinnen gibt es zwingenden Handlungsbedarf in den Bereichen: Dienstverschiebungswesen, Urlaubswesen,

[81] Empirische Erhebung im Rahmen der Masterthesis Rada bestätigen diese Folgerung. Rada Brian: Digitalisierung und Lean Management in der Schweizer Armee: Analyse der Unterstützungs- und Administrationsprozesse auf Stufe Einheit zur Formulierung einer Handlungsempfehlung für die Einführung von Digitalisierung und Lean Management, Masterthesis MAS BA Fachhochschule GR, 31.10.2021, S. 63.
[82] Befragung vom Mai 2022 zur administrativen Belastung der Kommandanten und Kommandantinnen Stufe Einheit und Truppenkörper in Erfüllung des Postulats Addor 19.4244.

Weniger Bürokratie für die Milizkader der Armee

Personalplanung und –management, Kontroll- und Meldewesen, Logistik, Infrastruktur sowie bei der Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Stufe. Über alle Bereiche gesehen wurden insbesondere die mangelnde Digitalisierung bzw. die bestehenden Teildigitalisierungen, die Vielzahl von Systemen sowie Tools, welche zudem nicht oder nur ungenügend miteinander verlinkt sind, als frustrierender Zeitfresser wahrgenommen. Ebenfalls stark kritisiert wurden Quantität und Qualität der zur Verfügung gestellten IT-Mittel.

Die Armee hat die Aussagen und Vorschläge der Kommandanten und Kommandantinnen aufgenommen, überprüft diese und setzt sie um, wo es machbar ist bzw. in die übergeordnete Konzeption passt. Eine zentrale Erkenntnis konnte aus den Aussagen gewonnen werden: die grundlegende Ausbildung administrativer Belange eines Kommandanten und einer Kommandantin ist viel zu kurz. Oft besteht für eine Aufgabe bereits ein Tool oder eine Ausbildungshilfe, die unbekannt sind. Hier besteht grosser Handlungsbedarf.

Aus den Stellungnahmen der Kommandanten und Kommandantinnen sowie der Armeeverwaltung kristallisierten sich vier kritische Erfolgsfaktoren heraus, welche entscheidend sein werden für eine erfolgreiche administrative Entlastung der Kader: Digitalisierung der Verwaltungstätigkeit, effiziente Verwaltungsprozesse, Innovation und Wissensmanagement. Mit der «Vision Armee – Die Schweizer Armee 2030» wurde der Grundstein gelegt, die Armeeverwaltung entlang dieser Erfolgsfaktoren weiterzuentwickeln und als moderne Dienstleistungsorganisation aufzustellen.