

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	166 (2000)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Methodisches Vorgehen zur Konzipierung der Luftwaffe XXI
<b>Autor:</b>	Läubli, Rudolf
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-66569">https://doi.org/10.5169/seals-66569</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

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

# Methodisches Vorgehen zur Konzipierung der Luftwaffe XXI

## Luftwaffe und moderne betriebswirtschaftliche Methoden

Die Luftwaffe entwickelt sich systematisch weiter und bleibt nicht stehen. Zielgerichtet fliegt sie ins Neue Jahrhundert, allerdings teilweise mit ungenügenden Mitteln. (A.St.)

### 1. Zielsetzungen

Im Rahmen des Projektes Luftwaffe XXI wird eine Konzeptionsstudie LW XXI erstellt. Diese soll die Voraussetzungen schaffen, dass mit Beginn 2003 die neue, den Vorgaben des sicherheitspolitischen Berichtes 2000 sowie der Projektleitung Armee XXI entsprechende Luftwaffe schrittweise realisiert werden kann.

Die Konzeptionsstudie baut auf der Prospektivplanung und den Konzeptionsstudien der Armee auf. Abbildung 1 zeigt die Positionierung innerhalb des Planungsprozesses der Armee gemäss Planungshandbuch.

Die Konzeptionsstudie soll die Luftwaffe und ihre Gestaltung über alle Lagen hinweg beschreiben; das heisst, ausgehend von der Normallage mit der Arbeit in den Verwaltungsstrukturen bis zur ausserordentlichen Lage und den Voraussetzungen für den allfälligen Aufwuchs. Es geht demzufolge darum, eine Luftwaffe zu definieren, die

- ihre zugewiesenen Aufgaben in der ausserordentlichen Lage mit **maximaler Effektivität** erfüllt
- in der normalen Lage die Leistungen mit **guter Effizienz** (betriebswirtschaftlich) erbringt
- sich dynamisch auf besondere Lagen einstellt
- interoperabel konzipiert ist
- Entwicklungspotenzial zur Anpassung an neue Situationen beinhaltet
- für den Weiterausbau (Aufwuchs) vorbereitet ist.

### 2. Positionierung und Beurteilungsmaßstab der Konzeptionsstudie LW XXI

Die Konzeptionsstudie LW XXI betrachtet das Gesamtsystem Luftwaffe über alle Lagen hinweg; das heisst von der normalen Lage bis zur ausserordentlichen Lage, mit maximalem Einsatz der verfügbaren Mittel.

In der Situationsanalyse wird ein «projizierter Ist-Zustand», wie er sich bei einer evolutionären Entwicklung gemäss der Prospektivstudie LW XXI und den aktuellen Planungsgrundlagen ergeben würde, beurteilt.

Damit werden die bereits im Vorfeld der Erarbeitung der Konzeptionsstudie gemachten Überlegungen und Arbeiten genutzt und gleichzeitig einer kritischen Würdigung unterzogen.

Mittel zur Beurteilung der Ist-Situation der Luftwaffe sind einerseits die aus den Grundlagendokumenten auf Stufe Bund, Armee und Luftwaffe abgeleiteten Zielsetzungen und Rahmenbedingungen einer künftigen Luftwaffe und anderseits eine ideale synthetische «State of the Art»-Luftwaffe als Vergleichsbasis, wie sie in der Einatzdoktrin der Luftwaffe definiert wurde.

Eine wesentliche Forderung an eine künftige Luftwaffe ist deren Fähigkeit, sich mit minimalen Reorganisationen an verschiedene Lagen anpassen zu können. Diesem Punkt wird dadurch Rechnung getragen, dass für die verschiedenen Teile jeweils der relevante «Designpunkt» als Ausgangs-

lage für die Konzeption, aber auch für die Beurteilung definiert wird. Für die einsatzbezogenen Abläufe, das heisst die Kernprozesse und die einsatzbezogenen Führungsprozesse liegt der «Designpunkt» grundsätzlich in der ausserordentlichen Lage, für die allgemeinen, übergreifend wirksamen Supportprozesse grundsätzlich in der Normallage.

### 3. Verwendetes Denkmodell für die Analyse und die Konzeption

Für die Analyse der Ist-Situation und für die Lösungsfindung wird ein prozessorientiertes Modell verwendet. Abbildung 2 zeigt das Modell im Überblick.

Ausgangspunkt für alle Überlegungen bilden die durch die Luftwaffe erzeugten Leistungen an der definierten Systemgrenze, abstrakt als «Produkt» bezeichnet.

Die Produkte werden durch die «**Kernprozesse**» erzeugt. Ein Kernprozess enthält alle unmittelbar für die Erzeugung des Produktes notwendigen Führungs- und Durchführungstätigkeiten. Ein Kernprozess kann eines oder mehrere Produkte erzeugen.

Die Kernprozesse werden durch die **Übergreifenden Führungsprozesse** zur Leistungserbringung auf die aus Gesamt-sicht zu erbringende Leistung ausgerichtet.

Die mittelbar für die Leistungsfähigkeit der Kernprozesse notwendigen Unterstützungsaufgaben werden durch die **Supportprozesse** geleistet.

Damit die Ausrichtung auf die gegebene Lage geführt erfolgen kann, wird das System oder Teile des Systems Luftwaffe durch die **Anpassungsprozesse** in die richtige Konfiguration versetzt.

Durch Bündelung gleichartiger Prozesse wird aus dem Prozessmodell die Aufbauorganisation entwickelt mit dem Ziel, die dynamische Veränderung der Organisation zu ermöglichen und die Anzahl der Schnittstellen zu minimieren.

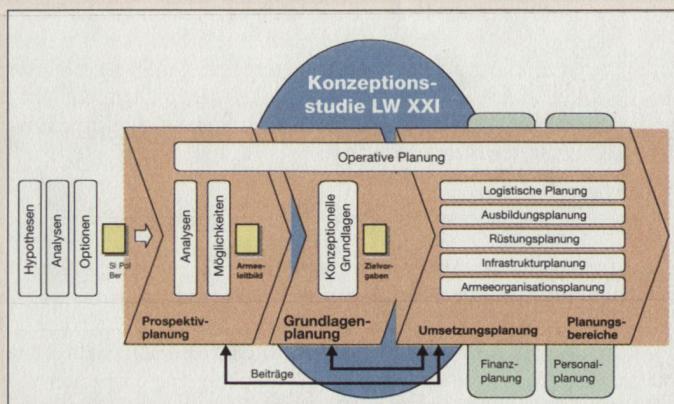


Abbildung 1: Positionierung der Konzeptionsstudie LW XXI im Planungsablauf.

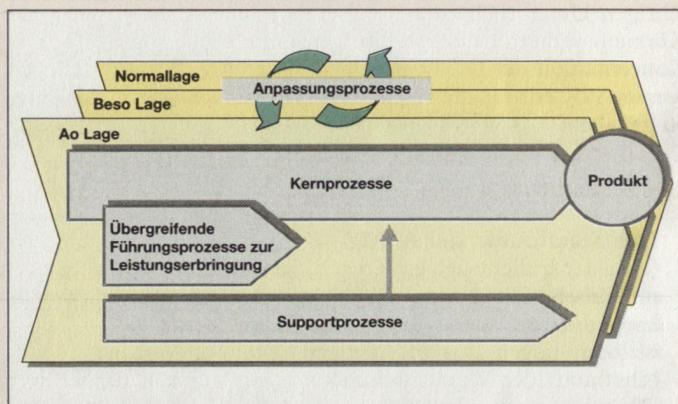


Abbildung 2: Verwendetes Prozessmodell für Analyse und Konzeption.

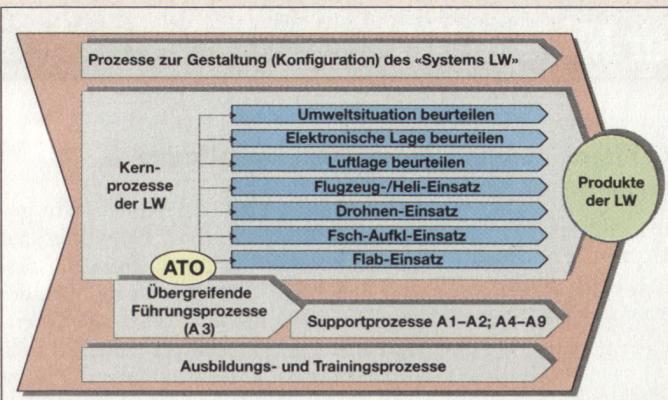


Abbildung 3: Übersicht über die Prozesse der Luftwaffe

ATO = Air Tasking Order

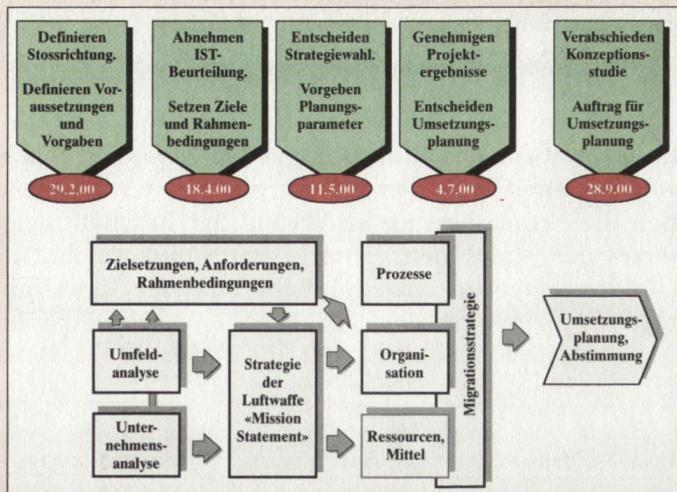


Abbildung 4: Weiteres Vorgehen, Meilensteine.

## 4. Die Prozesse der Luftwaffe

Für die Erzeugung der Produkte der Luftwaffe sind sieben Kernprozesse notwendig (Abbildung 3).

Die Kernprozesse umfassen alle Elemente zur Leistungserstellung. Das heisst, die Vorbereitung und Durchführung der Leistungserbringung inklusive der Führung des Prozesses. Obwohl die Prozessführung aufbauorganisatorisch zentral durchgeführt wird, wird sie jedem einzelnen Prozess zugeordnet. Die Ausrichtung auf eine harmonische Gesamtleistung liegt in der Verantwortung eines übergreifenden Führungsprozesses, als Mittel dazu dient der Air Tasking Order (ATO).

Die übergreifenden Führungsprozesse und die Supportprozesse sind der Einfachheit halber nach der aufbauorganisatorisch, als Rahmenbedingungen betrachteten, international üblichen Stabsgliederung A1-A9 dargestellt.

Design- und Beurteilungspunkt für die Kernprozesse und die Führungsprozesse A1-A9 bildet die ausserordentliche Lage.

Die Ausbildungs- und Trainingsprozesse werden getrennt von den Kern- und Supportprozessen betrachtet.

Die Prozesse zur Gestaltung (Konfiguration) des «Systems Luftwaffe» sind in der Ist-Situation nicht definiert. Sie sind aktuell als Teil der jeweiligen Führungstätigkeiten in die Führungsprozesse integriert und werden durch verschiedene Funktionsträger wahrgenommen.

## 5. Vergleich zwischen den Prozessen der LW in ausserordentlichen Lagen und in der normalen Lage

Die Vorgabe, dass die Organisation der Luftwaffe als Gesamtes oder in Teilen möglichst reibungslos und ohne Konzeptänderung eskaliert und wieder zurückentwickelt werden soll, bedingt eine hohe Übereinstimmung der Organisationsformen über alle Lagen hinweg.

In einem ersten Vergleich wurden die Planungsebenen der übergreifenden Füh-

rungsprozesse gemäss «JFACC-Konzept»\*) mit den aktuellen Prozessen der Organisation in der Normallage verglichen.

Für die Planungsebenen werden die zugehörigen Prozesse auf Stufe Generalstab definiert. Die Führung in der Normallage muss demzufolge gänzlich neu konzipiert und zentralisiert werden.

In einem zweiten Vergleich werden die aktuellen Prozesse der durch das JFACC-Konzept gegebenen Bündelung der Prozesse (A1-A9) mit der heutigen Gliederung der permanenten Organisation gemäss Geschäftsordnung gegenübergestellt.

Die Gegenüberstellungen führen zu folgenden wesentlichen Erkenntnissen:

- Die aktuelle permanente Organisation der LW ist **nicht** kompatibel mit dem JFACC-Konzept.
- Das Prozessmodell der ausserordentlichen Lage und das Führungsmodell «JFACC» kann alle permanenten Prozesse der Normallage aufnehmen, jedoch müssen alle Bereiche auf das JFACC-Konzept abgestimmt werden.
- Die übergreifende Führung in der permanenten Organisation muss neu konzipiert werden; die Planungsebenen müssen für die gesamte Luftwaffe zentralisiert werden.

\* ) JFACC = Joint Forces Air Component Commander

## 6. Weiteres Vorgehen, Meilensteine

In einem iterativen Vorgehen werden folgende Bereiche bearbeitet (Abb. 4):

- Prinzipielle Lösungsmöglichkeiten
- Strategie/Mission definieren
- Leistungspalette (Produkte) bestimmen
- Kernprozesse definieren
- Führungsprozesse definieren
- Supportprozesse definieren
- Organisation entwerfen
- Mittel, Ressourcenbedarf ermitteln
- Überführungsmassnahmen festlegen

## 7. Zusammenfassung

Die Luftwaffe XXI wird nach einem streng prozessorientierten Konzept konstruiert.

Aus den Anforderungen an die Armee XXI wird der von der Luftwaffe zu erbringende Beitrag in Form einer Leistungspalette, den «**Produkten**» abgeleitet.

Vom Produkt ausgehend werden die «**Kernprozesse**» definiert. Ein Kernprozess enthält alle unmittelbar für die Erzeugung des Produktes notwendigen Führungs- und Durchführungstätigkeiten.

Die Kernprozesse werden durch die **übergreifenden Führungsprozesse** auf die aus Gesamtsicht zu erbringende Leistung ausgerichtet.

Die mittelbar für die Leistungsfähigkeit der Kernprozesse notwendigen Unterstützungsaufgaben werden durch die **Supportprozesse** geleistet.

Damit die Ausrichtung auf die gegebenen Lagen geführt erfolgen kann, wird das System oder Teile des Systems Luftwaffe durch die **Anpassungsprozesse** in die richtige Konfiguration versetzt.

Mittels einer Bündelung von gleichartigen Prozessen wird die Aufbauorganisation sowohl für die Normallage als auch die ausserordentliche Lage bestimmt.

Die Gliederung in Projektphasen mit definierten Zwischenergebnissen erlaubt der Entscheidungsinstanz, die Richtung der Lösungsansätze frühzeitig zu beurteilen.

Ende Juni 2000 wird die Führungsspitze der Luftwaffe von der Konzeptionsstudie Luftwaffe XXI Kenntnis nehmen.

In Zusammenarbeit mit Fritz Pörtig, ITMC AG, Seestrasse 2, 8810 Horgen.



Rudolf Läubli,  
Brigadier,  
ZHSO Kdt Luftwaffe,  
Projektleiter  
Luftwaffe XXI,  
3003 Bern.