Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 170 (2004)

Heft: 11

Artikel: Logistische Unterstützung der Armee XXI

Autor: Bender, Urs F.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69313

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: 05.07.2025

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

Logistische Unterstützung der Armee XXI

Der Chef der Logistikbasis der Armee (C LBA), Divisionär Werner Bläuenstein, schreibt auf der Homepage www.lba.vbs.admin.ch: «Weil wir uns laufend verbessern wollen, ist uns Ihre Meinung wichtig.» Die ASMZ folgt diesem Aufruf. Die in der ASMZ 10/2004 durch die Logistikbasis der Armee (LBA) vorgestellte Leistungserbringung beeindruckt durch ihre betriebswirtschaftlich geprägte Ausrichtung. Die Redaktion der ASMZ hat den Autor, ehemaliger Unterstabschef Logistik der Armee[2], eingeladen, den ganzheitlichen Verbund von Verwaltungs- und Militärlogistik zu beurteilen. G.

In den 90er-Jahren wurden in der Wirtschaft tief greifende Reorganisationen und Reformen teilweise mit unreflektierter Beratergläubigkeit und unerschütterlichem Glauben an rein theoretische Modelle durchgeführt. Die katastrophalen Führungsfehler führten zum Misserfolg.[1] Trotz gewisser Parallelen wäre zu hoffen, dass es der LBA gelingt, die betriebswirtschaftlichen Aspekte optimal auf die militärischen Führungsgrundsätze abzustimmen.

Urs F. Bender*

Voraussetzungen

Der fundamentale Wandel in der Risiko- und Bedrohungslage führte zur bekannten und durch das Schweizer Volk genehmigten Armee XXI; einer Reform von noch nie dagewesenem Ausmass, von der das ganze System betroffen war. In der Zwischenzeit wurden die finanziellen Mittel drastisch gekürzt und damit Planungsvorgaben massgeblich verändert. In diesem schwierigen Umfeld hat die Armeeführung Grosses geleistet und die Armee XXI – trotz einzelner Pannen – in den neuen Strukturen aufgebaut und erfolgreich gestartet. Dabei hat insbesondere der Chef der Armee (CdA) bei der Bewältigung dieser herkulischen Aufgabe unter permanentem Zeitdruck einen guten Leistungsausweis erbracht. Vor allem ist seine wiederholt formulierte soldatische Grundethik, dass der Auftrag im Zentrum stehe, für die Weiterentwicklung wegweisend. Vor diesem Hintergrund ist auch die Logistik XXI zu beurteilen.

Logistik als Erfolgsfaktor

Die Logistik war schon bei der Armee 61 für die erfolgreiche Bewältigung der der Armee übertragenen Aufgaben ein strategischer Erfolgsfaktor. Es galt: Operatives Wollen setzt logistisches Können voraus. Obwohl logistische und operativ/taktische Führung gleichwertig waren, ging es dem Logistiker immer darum, die Truppe zur rechten Zeit und am rechten Ort mit dem zu unterstützen, was sie für die Auftragserfüllung benötigte und sie von dem zu entlasten, was sie an der Auftragsausführung hinderte. Spätestens mit der Armee 95 waren die Kosten drastisch zu reduzieren. Dies erfolgte durch auftragsbezogene Reduktion der Einsatzbereitschaft und Redimensionierung der Strukturen (mit markantem Stellenabbau) nach betriebswirtschaftlichen Kriterien.[2] Allerdings standen immer der Auftrag und die involvierten Menschen im Mittelpunkt. Bei angewandten Verfahren des Prozessmanagements wurden mit funktionalen Schnittstellenanalysen die Verantwortlichkeiten sachlich fundiert ausgewiesen und den Entscheidungsträgern mittels «Wenn»-«Dann»-Argumentation die Konsequenzen und Auswirkungen über mindestens zwei Stufen aufgezeigt.

Logistik XXI

Die Reorganisation der Logistik war nötig. Die Reformer konnten mit dem herrschenden politischen Druck die Gunst der Stunde nutzen und schon früher geplante und teilweise eingeleitete Massnahmen umsetzen und grundsätzliche, organisatorische und strukturelle Änderungen durchführen. Die Einführung der Einsatzkostenrechnung, bei der der Verursacher (Leistungsempfänger) mit den entstehenden Kosten konfrontiert wird, ist richtig, Massnahmen wie der Wechsel vom Holzum Bringprinzip sind nachvollziehbar. Weniger verständlich ist die Abkehr vom Auftragsdenken hin zur dargelegten betriebswirtschaftlich dominierten und auf theoretischen Modellen basierenden Leistungserbringung.

Die diesbezüglich relevanten Argumente wurden mit Funktionären der LBA und des Führungsstabes seit Mitte Mai diskutiert. Wie die Beiträge in der erwähnten ASMZ-Ausgabe 10/2004, insbesondere das unkritische Interview der PR-Beraterin und Leiterin Kommunikation der LBA mit ihrem Chef zeigen, ist die LBA aus eigener Kraft nicht so kritikfähig wie sie es verbal oder auf der Homepage postuliert. Die kritische Analyse von Schlüsselaussagen ist deshalb angebracht.

Vergleiche mit dem Ausland

Gedankenaustausch mit fremden Armeen ist nützlich und kann befruchtend wirken. Allerdings ist die Logistik – auch im Bereich der Wirtschaft – nach den Zielsetzungen, den Strukturen und Verfahren der betreffenden Organisation zu konzipieren. Somit können Lösungen von stehenden Heeren und/oder Expeditionsstreitkräften für unsere Milizarmee mit jährlich alternierenden Dienstleistungen oder nur temporär Dienst leistenden «Instandhaltungssoldaten» nicht unreflektiert übernommen werden.

Selbstverständnis der Logistik

Gemäss C LBA unterstützt die Logistik die Armee in allen Einsätzen durch effektive und effiziente Logistikleistungen nach unternehmerischen Grundsätzen. Dabei steht bei der Militärlogistik leider nicht der Auftrag im Zentrum: Im Reglement Logistik XXI (Log XXI)[3] wird in der Ziff 10 die Logistik primär als ein System von Prozessen und Leistungen zur umfassenden Unterstützung von Streitkräften definiert. Sekundär wird erwähnt, dass sie den Auftrag hat, die Armee mit Leistungen zu unterstützen, die für Einsatz und Ausbildung nötig sind. Ausser in dieser Ziffer wird von «Aufgaben» gesprochen, die sich am Auftrag orientieren (Ziff 190). Auf zwingende Formulierungen mit für die Auftragserfüllung verbindlichen Verben wie z. B «stellt sicher» wird weitestgehend verzichtet; man bevorzugt wenig verpflichtende Formulierungen, wie «unterstützen», «beraten», «planen» usw.

Diese Kontrastierung zum militärischen Auftragsdenken ist möglicherweise der Grund, dass die Managementweisung Log XXI nicht als Doktringrundlage der Armee XXI eingestuft wird.[4] Charakterisierend wirkt zudem, dass in Texten und bei Grafiken die von Partikularinteressen geprägten Vorstellungen einfliessen, welche nicht den aktuell geltenden Strukturen und Verfahren entsprechen.

Führungsstruktur

Der Führungsstab der Armee (Fhr Stab A) stellt die logistische Führung sicher, wobei dem J4 die Planung und Koordination

*Div a D Urs F. Bender, 5610 Wohlen, war schon als USC Logistik (1984–91) als Projektleiter UKUR (**U**eberprüfung der **K**apazitäten der **U**nterhalts- und **R**üstungsbetriebe) für die Reduktion des Logistikaufwandes der Armee 95 verantwortlich. Auf den 1. Januar 1992 wurde er zum vollamtlichen Beauftragten für EMD-Reformen und Stellvertreter des Generalstabschefs ernannt.

der Logistikaktionen auf operativer Stufe obliegt. Führungsmässig ist er verantwortlich für die Umsetzung der Anordnungen der Logistikführung gemäss den standardisierten Führungstätigkeiten des Reglements Führung und Stabsorganisation (FSO XXI) bzw. dem Reglement Taktische Führung (TF XXI)[5]. Folgerichtig beinhaltet dies Weisungsbefugnis an den Chef LBA.

Der Chef LBA indessen kann seine Kompetenzen als Direktunterstellter des CdA gemäss Ziff 192 des Regl Log XXI seinen übertragenen Zuständigkeiten entsprechend interpretieren, nämlich:

Die LBA ist dem CdA unterstellt. Sie ist zuständig für die umfassende Logistikunterstützung der Teilstreitkräfte (TSK) während Ausbildung und Einsatz. Sie gewährleistet die Verfügbarkeit und Durchhaltefähigkeit des Armeematerials mit Systemverantwortung im Lebenswegmanagement und führt die Logistikprozesse und andere Querschnittsdienstleistungen nach dem Grundsatz «Economies of scale»! (was immer das auch heissen mag).

Beruhigend ist immerhin, dass der aktuelle J4 des Fhr Stabes A «trotz konsequentem Blick auf die Kosten generell dafür sorgen will, dass die Streitkräfte in ihrem Erfolg unterstützt werden».

Führungsprozess

Im Regl «Log XXI» werden die standardisierten Führungstätigkeiten gem FSO XXI immerhin als Grundlage akzeptiert (Ziff 131/132). Aufgrund der Formulierungen ab Ziff 3.4.2 «Einfluss der log Lage auf die Aktionsplanung» muss allerdings befürchtet werden, dass der Auftrag nicht analysiert, sondern interpretiert wird. Vor allem ist der neu geschaffene Logistikdialog (3.4.4.3)/(Abb. 15) ein Fremdkörper im übergeordneten Führungsprozess. Dies insbesondere, als mit der Einführung der modernen «informatikgestützten Führung der Log» und dem standardisierten «Log Meldewesen» (3.6.1 – 3.7.3) die Verfügbarkeit der Mittel auf allen Stufen zeitverzugslos vorhanden ist.

Prozessmanagement

Das logistische und betriebswirtschaftliche Kompetenzzentrum LBA legt grossen Wert auf das Prozessmanagement. Eine entscheidende Rolle obliegt dabei dem integrierten Logistikmanagement (ILM). Es soll bei der Planung, Evaluation und Beschaffung die Nutzungskosten einbringen und ab Übergabe an die Truppe (Fit for mission) eine optimale Wirkung mit den geringstmöglichen Kosten garantieren.

Sowohl beim dargelegten ILM als auch beim «Prozessintegrierten Logistikmanagement» sind jedoch Schlüsselkriterien des Prozessmanagements wie Verantwortlichkeiten und Kompetenzen oder auch Funktionsanalysen, welche für Prozessschnittstellen von entscheidender Bedeutung sind, nicht identifizierbar. Der durch die LBA deklarierte Erfolg des ILM ist bei den aktuellen Strukturen vor allem vom konstruktiven Dialog zwischen Planungsstab, TSK, Armasuisse und LBA abhängig.

Instandhaltungsprozess

Trotz der durch den C LBA im Interview geäusserten Vorbehalte zum Outsourcing erfolgt für die Instandhaltung aus folgenden Gründen de facto eine Verlagerung zur Industriebasierung: Die LBA postuliert für Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Notinstandsetzung bedarfsorientierte Instandhaltungsleistungen (Log XXI, 2.6.3). Als Grundlage für die zu erbringenden Leistungen wurde mit OR-Modellen der Bedarf pro angenommenem (nicht definiertem) Einsatz-/Kampftag ermittelt. Die Abstufung der Reparaturkompetenzen und die verfügbaren Mittel sind im Anhang 2 geregelt.

Die schwergewichtige Verlagerung der Reparaturkompetenz an die Industriebasis, d. h. vorwiegend die RUAG, hat einschneidende Konsequenzen. Die für die Betriebe nützlichen Leistungen sind nach vereinbarten Verträgen zu entschädigen. Ob die Kosten quantifiziert und ausgewiesen sind, ist unklar. Da das Personal, als Folge des neuen Militärgesetzes, nicht mehr militarisiert werden kann, werden die Leistungen theoretisch nur zu den normalen Arbeitszeiten erbracht. Zusätzlich muss, mit Rücksicht auf die bei den Betrieben eingeleiteten Abbaumassnahmen, die deklarierte Durchhaltefähigkeit in Frage gestellt werden.

Mit den im Anhang 2 definierten Reparaturkompetenzen ist es fraglich, ob das zivile Know-how der Truppenhandwerker vollumfänglich genutzt werden kann. Unverständlich ist in diesem Zusammenhang, dass die RS-Dauer dieser Spezialisten verkürzt wurde und somit ein On-the-job-Training mit der Kampftruppe in der Verbandsausbildungsphase nicht mehr möglich ist.

Luftwaffe

Die Luftwaffe verfügt über eine auf die Operationen ausgerichtete, betriebswirtschaftlich optimierte Einsatzlogistik, die – als einziger Bereich – die operationelle Leistungsfähigkeit täglich beweist. Diese Erkenntnis führte zum Grundsatzentscheid, dass die Verantwortung für das Spezialmaterial bei der Luftwaffe bleibt. Selbstverständlich gilt das auch für die Betriebe der Luftwaffe.

Bei der angekündigten Migrationsplanung sollte es um die Zuweisung nach betrieblichen und wirtschaftlichen Kriterien gehen, welche auf einer funktionalen Beurteilung basieren. Sie erfolgt natürlich unter der Federführung der LBA. Für das konkrete Aufzeigen der auf den Auftrag bezogenen wirtschaftlichsten Lösung, wäre aber der Dialog mit den Verantwortlichen der Luftwaffe zwingend notwendig.

Politische Dimension

Im Modelldenken der LBA müsste der gesamtheitlichen Beurteilung der Auswirkungen unbedingt mehr Platz eingeräumt werden. Dafür wäre aber ein echter – der Philosopie des CdA oder des Departementschefs entsprechender – Basisdialog mit kantonalen Fachleuten zur gemeinsamen Lösungsfindung nötig.

Erkenntnis

Bis im Dezember wird die LBA eine Analyse der Leistungserbringung nach betriebswirtschaftlichen Aspekten, dem so genannten «Standortoptimierungsmodell», erstellen. Anhand dieser theoretisch ermittelten logistischen Leistungsmöglichkeiten will der CdA offenbar die militärischen Rahmenbedingungen konzipieren, aufgrund derer die politischen Instanzen entscheiden sollen. Die LBA müsste bei dieser Grundsatzanalyse das aus militärischer Sicht wegweisende «DQS» (De quoi s'agit-il) berücksichtigen.

Getreu dem Motto der «lessons learned» der Armeeführung sollte auch die LBA laufend aus gewonnenen Erkenntnissen die Konsequenzen ziehen und diese im Transformationsprozess umsetzen. Nur so kann die Vision verwirklicht werden, die Logistik XXI als strategischen Erfolgsfaktor der Armee zu einer der Auftragserfüllung nach betriebswirtschaftlich optimierten Kriterien verpflichteten Organisation mit menschenorientiertem Führungsverhalten[6]) zu entwickeln.

Quellen/Literaturhinweis:

[1] Steiger Erwin: Mit festem Schritt zum Abgrund, Buchvertrieb Stansstad.

Vgl. dazu auch: Betschon Franz F.: Entscheide schnell! Militärische Führungslehre für den Unternehmensalltag, Orell Füssli Management.

[2] Bender Urs F.: Wirtschaftliche Aspekte der Armeelogistik, NZZ 26.9.1989. Wachsende Bedeutung der Logistik in der Armee, ASMZ 11/1989. Reduzierte Ressourcen als bestimmender Faktor für Armee und EMD, ASMZ 11/1992.

[3] CdA: Logistik XXI (Log XXI), SAP VBS Nr. 2521.4194, Internet: www.lba.vbs.admin.ch

[4] Arnold Michael/Vuitel Alain: Neue Doktringrundlagen für eine neue Armee, ASMZ 7/8/2004.

[5] CdA: Taktische Führung XXI (TF XXI), Regl 51.20, Internet: www.vbs-ddps.ch

[6] Steiger Rudolf: Auftragszentrierte und menschenorientierte Führung, ASMZ 2/1996.

Vgl. dazu auch: Annen/Steiger/Zwygart: Gemeinsam zum Ziel, Huber Frauenfeld. ■