Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 150 (1984)

Heft: 3

Artikel: Ausbau der Armee : Aspekte der Planung

Autor: Jung, W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-55610

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: 20.07.2025

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

Ausbau der Armee – Aspekte der Planung

Oberst W. Jung

Wir unterhalten nicht nur eine relativ grosse Armee; sie soll auch – unserer Finanzkraft entsprechend – einen angemessen hohen technischen Stand aufweisen. Bezogen auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen (Bedrohungsbild, Technologie, Ausbildungsmöglichkeiten usw.), ruft das einem durchrationalisierten Planungssystem. Dieses darf als ausgereift und effizient bezeichnet werden. fas

1. Bedrohung, Auftrag, Rahmenbedingungen – Eckpfeiler der Planung (Fig. 1)

Eine sachliche und vollständige Beurteilung der Bedrohung ist die Basis jeder Planungstätigkeit, die sich mit dem Weiterausbau einer Armee befasst. Massgebend ist dabei weniger die aktuelle als vielmehr die potentielle Bedrohung der Zukunft, und hier wiederum spielt der qualitative Aspekt (insbesondere die Technologie) eine wichtigere Rolle als der quantitative. Die Frage ist nur, ob die künftige Bedrohung einigermassen zuverlässig vorausgesagt werden kann. Bisherige Erfahrungen lassen den Schluss zu, dass Entwicklungstendenzen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, sich frühzeitig abzeichnen, wobei vielfach nicht gesagt werden kann, welche Tendenzen wann zu konkreten, operationell verwertbaren Ergebnissen führen. Viele Entwicklungen zeigen später als vorgesehen oder gar nie die erwarteten Ergebnisse, andere wiederum schieben sich überraschenderweise in den Vordergrund. Es gilt deshalb, bei der Beurteilung der Bedrohung das ganze mögliche Spektrum in Betracht zu ziehen und es im Verlaufe der Zeit aufmerksam zu verfolgen.

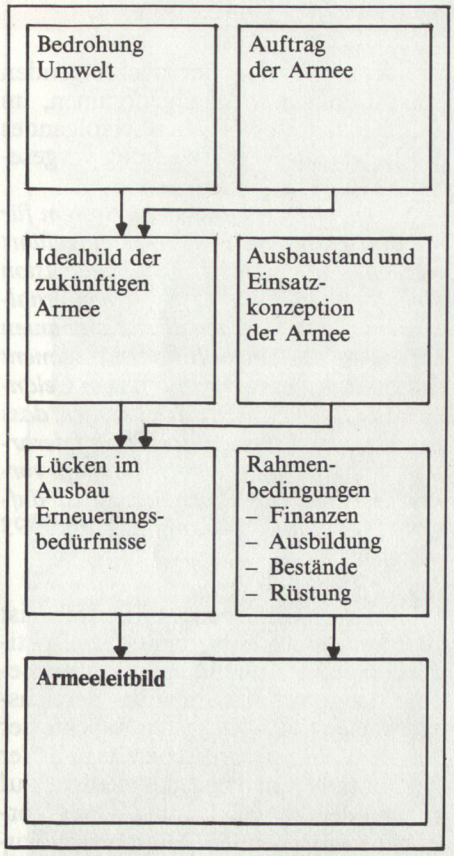

Fig. 1. Planung des Armeeleitbildes.

Gefährlich sind die hie und da feststellbaren vorgefassten Meinungen bezüglich des Bedrohungsbildes, welche als Rechtfertigung von zu geringen Verteidigungsbudgets dienen müssen. Das Verneinen oder Herunterspielen ganzer Segmente der Bedrohung (z. B. gegnerische Aufklärungskapazität, Luftmobilität, Nachtkampftauglichkeit) führt im Ernstfall zur Katastrophe. Ziel der Planung muss deshalb eine bedrohungskonforme Armee und nicht ein armee- bzw. finanzkonformes Bedrohungsbild sein.

Ähnlich wie die Bedrohung ist die mutmassliche Entwicklung der Umwelt in die Betrachtungen einzubeziehen. Besonders interessieren Bevölkerung (geographische Verteilung, Berufsstruktur, Lebensstandard, soziale Struktur, psychische und physische Widerstandsfähigkeit usw.). Geländestruktur (Überbauungen, Wegfall natürlicher Hindernisse usw.). Übungsplätze (militärische Verwendbarkeit), Ressourcen und logistische Infrastruktur.

In einem nächsten Schritt sind Bedrohung und Umwelt mit dem Auftrag der Armee zu konfrontieren. Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich Idealbilder einer zukünftigen Armee ableiten. Ein Vergleich mit dem aktuellen Ausbaustand und der bestehenden Einsatzkonzeption ergibt die Lücken im Ausbau und damit die Erneuerungsbedürfnisse.

Die erfolgversprechendste Idealbild-Variante muss nun auf die gegebenen Rahmenbedingungen abgestimmt werden. Zu untersuchen sind insbesondere die Auswirkungen auf Finanzen, Ausbildung, Bestände und Rüstung. Die aus der gewählten Idealbild-Variante resultierenden Bedürfnisse werden erfahrungsgemäss die voraussichtlichen Möglichkeiten weit übersteigen. Dies zwingt in einem sehr frühen Stadium der Planung zum **Verzicht auf Unwesentliches.** Bei der Beurteilung der Finanzen muss die Planung leider auf unsicherem Boden arbeiten. Zwei Gründe sind dafür vor allem massgebend. Erstens ist es ausserordentlich schwierig, auf lange Sicht auch nur einigermassen zuverlässig die anfallenden Kosten zu schätzen. Gerade im Rüstungsbereich sind massive Preissteigerungen an der Tagesordnung; hinzu kommen vielfach bedeutende Wechselkursschwankungen. Nicht nur unsere Armee ist mit diesen Problemen konfrontiert. Gewisse ausländische Streitkräfte sind weit mehr als wir das Opfer massivster Kostenüberschreitungen geworden, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Technologie laufend Systemverbesserungen ermöglicht, die oft als wünschbar oder sogar notwendig erscheinen, meist aber finanziell unangenehme Auswirkungen zeigen. Weltweit ist deshalb jede militärische Planung mit der Frage konfrontiert, ob wenige hochtechnisierte oder eine grössere Zahl weniger ausgeklügelter Systeme im Einsatz ein besseres Kosten-/Nutzen-Verhältnis erbringen. Eine generelle Antwort ist hier wohl nicht möglich. Die Frage muss systembezogen und im Systemverbund untersucht werden. Tendenziell scheint das in letzter Zeit ausgeprägte Kostenbewusstsein bei der Beschaffung von Kriegsmaterial zu einer kritischen, wenn nicht sogar skeptischen Haltung gegenüber technischen Finessen geführt zu haben. Die Rüstungsindustrie sollte sich zu ihrem eigenen Vorteil darüber Rechenschaft geben. Ein zweiter Grund für die Unsicherheit der schweizerischen militärischen Finanzplanung liegt in der nur auf vier Jahre ausgerichteten Finanzplanung des Bundes. Die-

ser mittelfristigen Finanzplanung steht die Forderung nach einer langfristigen militärischen Gesamtplanung entgegen. Hier muss zu **Extrapolationen** Zuflucht genommen werden, deren Zuverlässigkeit naturgemäss beschränkt ist. Im Bereich der Ausbildung sind verschiedene einengende Faktoren zu beachten, u. a. die kurzen Ausbildungszeiten einer Milizarmee, die beschränkte Anzahl der Schiess- und Übungsplätze sowie der Mangel an Instruktoren. Alle diese Faktoren können unter Umständen zum frühzeitigen Verzicht auf Beschaffungsvorhaben führen.

Bei den Beständen ist die Lage mittelfristig nicht kritisch. Längerfristig wird der Landwehr/Landsturmanteil zunehmen, währenddem der Auszugsanteil zurückgehen wird. Korrekturmassnahmen sind möglich durch Hinaufsetzen des Auszugsalters und allenfalls strukturelle Änderungen. Die Auswirkungen bei der allfälligen Einführung eines Zivildienstes sind schwer abschätzbar. Grössere Bestandesverluste im Auszug könnten jedenfalls nur durch strukturelle Anpassungen, d. h. Reduktion der Sollbestände bei gewissen Formationen oder Auflösung von Verbänden, aufgefangen werden. Im Bereich der Rüstung sind dem Weiterausbau der Armee von der Technologie und der weltweiten Erhältlichkeit von Kriegsmaterial kaum Grenzen gesetzt. Aus rüstungstechnischer Sicht ist es jedoch notwendig und richtig, dass ein möglichst hoher Anteil der Rüstungsausgaben der einheimischen Industrie und dem einheimischen Gewerbe zugutekommt. Leider werden militärisch wichtige Hauptsysteme wie Kampfflugzeuge und Kampfpanzer nicht mehr in der Schweiz entwickelt, so dass auf Lizenzproduktion, Koproduktion, Endmontage oder Kauf im Ausland mit Kompensation ausgewichen werden muss.

Die Gegenüberstellung der gewählten Idealbild-Variante bzw. der daraus resultierenden Ausbaubedürfnisse mit den eben beschriebenen Rahmenbedingungen erlaubt, ein **Armeeleitbild** zu erarbeiten, das den Gegebenheiten Rechnung trägt.

2. Armeeleitbild und Ausbauschritt – Wichtigste Zielvorgaben (Fig. 2)

Aus den vorangehenden Ausführungen dürfte klar hervorgehen, dass es angesichts der zahlreichen Unsicherheiten heutzutage nicht sinnvoll ist, auf lange Sicht, d. h. auf 10 bis 15 Jahre, ein bezüglich Ausrüstung und Struktur detailliertes Armeeleitbild zu erarbeiten. Aus diesem Grunde bildet das heutige Armeeleitbild lediglich einen langfristigen Bezugsrahmen für die künftige Gestaltung der Armee. Es ist zeitlich nicht limitiert, umfasst jedoch mehrere Legislaturperioden. Damit bleibt die in unserer turbulenten Umwelt unbedingt notwendige Planungsflexibilität gewährleistet.

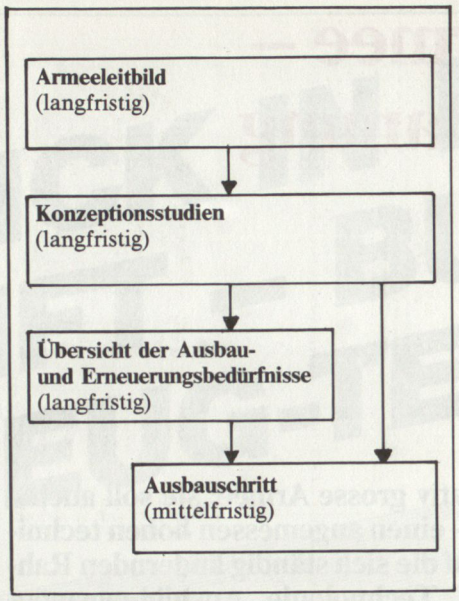

Fig. 2. Zielvorgaben.

Fig. 3. Ferngelenktes, selbstfahrendes Panzerabwehrgeschütz FSP 2000 (fiktives Beispiel).

Das Armeeleitbild ist die Basis für die Planungstätigkeiten der einzelnen Truppengattungen und Dienste. In Form von **Konzeptionsstudien** erarbeiten sie ihre langfristigen Zielsetzungen bezüglich Kampfführung, Organisation, Ausrüstung und Ausbildung. Die sich daraus ergebenden materiellen Vorhaben werden in einer **Übersicht der Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse** auf Armeestufe zusammengefasst und nach militärischen Prioritäten aufgelistet. Dass dieser Prioritätssetzung eine zentrale Bedeutung zukommt, liegt auf der Hand, denn hier handelt es sich darum, innerhalb der berechtigten und notwendigen Vorhaben diejenigen festzulegen, die voraussichtlich realisiert werden können.

Anhand des Armeeleitbildes, der Konzeptionsstudien, der Übersicht der Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse und weiterer Unterlagen wird ein mittelfristiger Plan, der sogenannte **Ausbauschritt,** erarbeitet. Dieser umfasst die Gesamtheit der für Ausbau, Erneuerung und Einsatz der Armee in einer bestimmten Legislaturperiode verbindlichen Ziele und Rahmenbedingungen. Im Ausbauschritt sind u. a. auch die Hauptvorhaben aufgelistet, die während der betreffenden Legislaturperiode dem Parlament in Form von Rüstungsprogrammen und Baubotschaften unterbreitet werden sollen, ferner auch einzuleitende Entwicklungen im Hinblick auf Beschaffungen im Rahmen späterer Ausbauschritte.

Armeeleitbild, Ausbauschritt, aber auch Konzeptionsstudien und Übersicht der Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse sind Ergebnisse der sogenannten **Grundlagenplanung** und dienen als Zielvorgaben für den Vollzug. Mit diesem befassen sich dann vor allem die **Bereichsplanungen:** Finanzplanung, Rüstungsplanung, Ausbildungsplanung, Bauplanung und Heeresorganisationsplanung.

Zur Illustration der nachfolgenden Ausführungen wird angenommen, im Rahmen der Zielvorgaben sei folgendes Vorhaben zur Verwirklichung vorgesehen (Fig. 3):

Es soll ein ferngesteuertes System für die Panzerabwehr, FSP 2000, eingeführt werden. Vorerst wird jede Felddivision eine Kompanie mit 12 Systemen erhalten. Im Einsatz werden diese Kompanien normalerweise einem Infanterieregiment für die Panzerabwehr in offenem Gelände unterstellt. Es wird angenommen, dass in zirka vier Jahren weltweit fünf derartige Systeme im Prototypstadium vorhanden sind. Die Finanzierung ist aufgrund der Finanzplanung erst ab 1993 möglich.

Dieses angenommene Beispiel ist **fiktiv** und entspricht nicht der effektiven Planung. Anhand einer kurzen Beleuchtung von vier der fünf Bereichsplanungen (die wichtigsten Aspekte der Finanzplanung wurden bereits in Ziffer 1 erläutert) soll versucht werden, auf die bei der Verwirklichung dieses Vorhabens anstehenden Aufgaben hinzuweisen.

3. Rüstungsplanung – Rückgrat der Kriegsmaterialbeschaffung (Fig. 4)

Im Rahmen der Bereichsplanungen nimmt die Rüstungsplanung im Vollzug eine zentrale Stellung ein. Sie dient der Sicherstellung eines geordneten und speditiven Ablaufes bei der Entwicklung und Beschaffung von Kriegsmaterial.

Aufgrund der Priorität dieses Vorhabens in der Übersicht der Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse wird es in den **langfristigen Entwicklungsplan** aufgenommen, und es wird eine entsprechende Marktforschung durchgeführt.

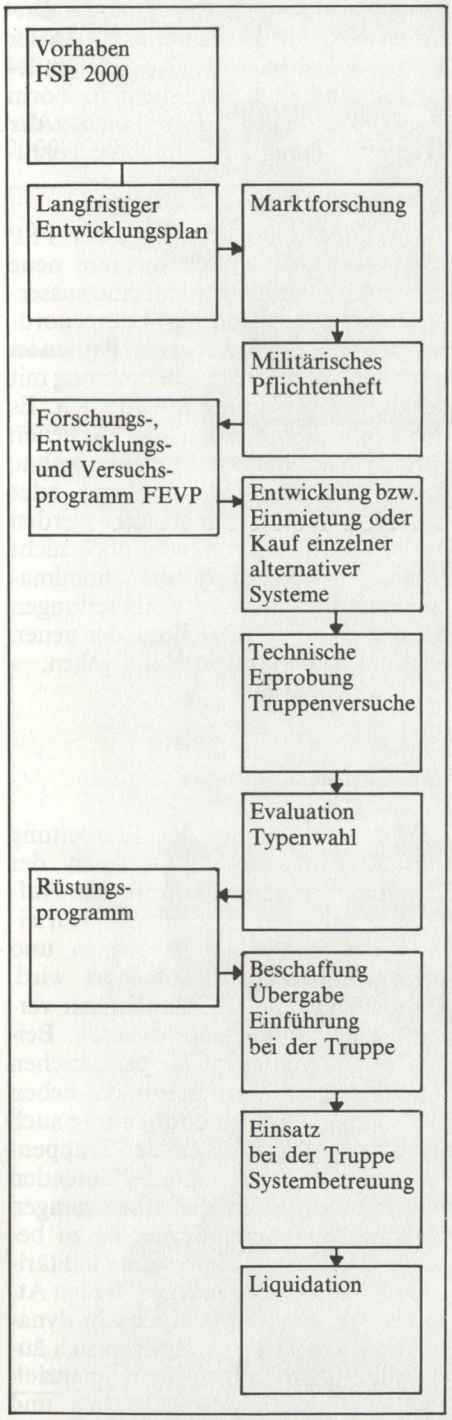

Fig. 4. Rüstungsplanung.

Mit dem Ausbauschritt 1988–1991 muss die **Aufnahme** des FSP 2000 ins **Forschungs-, Entwicklungs- und Versuchsprogramm (FEVP)** beschlossen werden. Eine weitere Voraussetzung für die Aufnahme ins FEVP ist das Vorliegen eines durch den Generalstabschef erlassenen **militärischen Pflichtenheftes,** das die militärischen Anforderungen an das System definiert. Aufgrund dieses Pflichtenheftes wird die Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) die **technischen Anforderungen** festlegen. Im Rahmen des FEVP stehen nun Kredite für Einmietung, Kauf, evtl. Entwicklung einzelner Systeme zu Versuchszwecken zur Verfügung. In unserem Beispiel sei angenommen, dass aus ökonomischen Gründen nur die drei den Anforderungen des Pflichtenheftes am besten entsprechenden Systeme eingemietet werden.

Es folgt nun die Phase der Versuche. Die **technische Erprobung** durch Organe der GRD bezweckt die Überprüfung der technischen Anforderungen. Die **Truppenversuche** unter Verantwortung der Gruppe für Generalstabsdienste dienen der Überprüfung der Anforderungen des militärischen Pflichtenheftes und der Truppentauglichkeit. Aus Zeit- und Kostengründen werden technische Erprobung und Truppenversuche wenn möglich zusammengelegt.

Nach durchgeführten Versuchen und weiteren Abklärungen liegen die Grundlagen für die **Evaluation** vor, d. h. die Vor- und Nachteile der alternativen Systeme werden umfassend gegeneinander abgewogen. Hierbei spielen neben den rein militärischen und technischen auch kommerzielle, industrielle und rüstungspolitische Aspekte eine entscheidende Rolle. Damit sind die Voraussetzungen gegeben, um die **Typenwahl** zu treffen und die Lieferanten festzulegen.

Dem Parlament wird nach erfolgter Typenwahl mit einem **Rüstungsprogramm** im Jahre 1994 die Beschaffung des FSP 2000 beantragt. Nach Genehmigung durch die eidgenössischen Räte ist das EMD befugt, die Verträge mit den Lieferanten zu unterzeichnen und die entsprechenden finanziellen Verpflichtungen einzugehen (kleinere Vorhaben, die mehr der Kampfkrafterhaltung dienen, werden dem Parlament im Rahmen des jährlichen **Budgets für persönliche Ausrüstung und Erneuerungsbedarf AEB** [früher Kriegsmaterialbudget KMB] unterbreitet).

Mit laufender Ablieferung erfolgt die **Übergabe** durch die GRD an die Unterhaltsinstanz (in unserem Beispiel die Kriegsmaterialverwaltung mit ihren Zeughäusern und Armeemotorfahrzeugparks) und die **Einführung** bei der Truppe. Es folgt der **Einsatz** im Rahmen der neugebildeten Verbände. Während der Einsatzdauer des Systems spielt die **Systembetreuung** eine zunehmend wichtigere Rolle. Es geht darum, Wartung, Reparaturen, Revisionen, Änderungen (einschliesslich der an Bedeutung gewinnenden Kampfwertsteigerungsmassnahmen) und Normalisierungen durchzuführen.

Irgendwann ab dem Jahr 2025 wird die **Liquidation** der FSP 2000 erfolgen. Damit ist ihr Lebenslauf beendet.

4. Ausbildungsplanung – bedeutungsvoller denn je (Fig. 5)

Die zweckmässige Ausrüstung der Armee allein genügt nicht. Erst eine sorgfältige Ausbildung bringt sie voll zur Wirkung. Die frühzeitige Erfassung der Ausbildungsbedürfnisse und die rechtzeitige Bereitstellung der benötigten Ausbildungsmittel, -anlagen und -programme ist deshalb besonders wichtig.

Anhand des Armeeleitbildes, der Übersicht der Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse und des Ausbau-

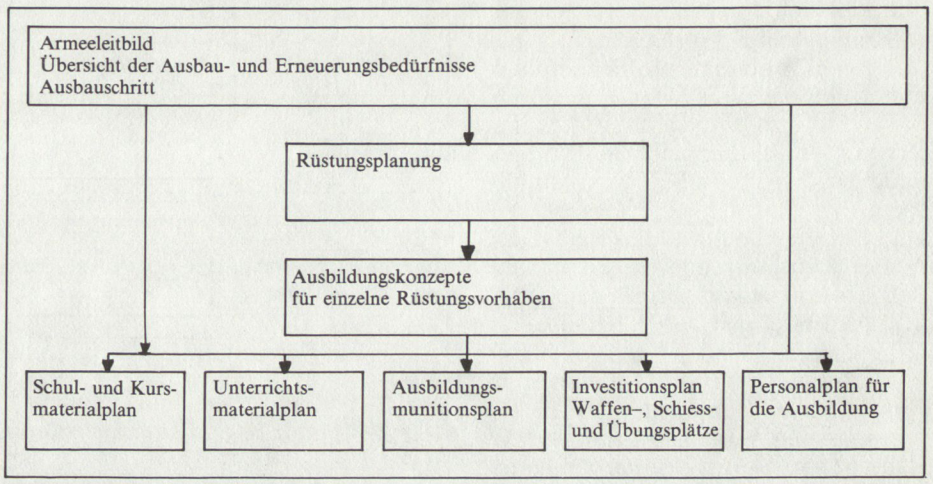

Fig. 5. Ausbildungsplanung.

schrittes fliessen allgemeine Bedürfnisse in die mittelfristigen Pläne für das in der Ausbildung benötigte Material, für die Ausbildungsmunition, die Waffen-, Schiess- und Übungsplätze sowie das Ausbildungspersonal ein. Zusätzliche Bedürfnisse zuhanden dieser Pläne ergeben sich aus den Ausbildungskonzepten, welche für grössere Vorhaben erstellt werden.

So resultieren aus dem Ausbildungskonzept unseres Beispiels FSP 2000 u.a. Bedürfnisse für Schul- und Kursmaterial, d.h. für FSP 2000, die ausschliesslich der Ausbildung dienen. Zusätzlich wird diverses Unterrichtsmaterial benötigt. Hier dürften besonders Simulatoren im Vordergrund stehen. Ferner ist die Frage nach geeigneten Waffen-, Schiess- und Übungsplätzen zu klären und schliesslich muss auch nach Lösungen für eine möglichst rationelle Verwendung der teuren Ausbildungsmunition gesucht werden. Zeitlich sind alle Massnahmen so abzustimmen, dass mit der Einführung der FSP 2000 bei der Truppe die Ausbildung wirkungsvoll durchgeführt werden kann.

5. Bauplanung – Deckung verschiedenster Bedürfnisse

Aus der vorhergehenden Beschreibung der Ausbildungsplanung kann entnommen werden, dass Vorhaben im Bereich der Waffen-, Schiess- und Übungsplätze anfallen. Diese sind auch Bestandteil der Bauplanung. Die Bauplanung muss jedoch viele weitere Bedürfnisse decken. Allgemein bezweckt sie die zeitliche und sachliche Abstimmung der Bautätigkeit im Eidgenössischen Militärdepartement auf die militärische Gesamtplanung. Zur Hauptsache befasst sie sich mit folgenden Arten von Bauten:

– Führungsbauten, d.h. insbesondere Kommandoposten, Bauten für die Übermittlung und für die Flieger- und Fliegerabwehrtruppen;
– Kampf- und Schutzbauten, d.h. Festungswerke, permanente Hindernisse, Unterstände, usw.;
– Bauten für die Ausbildung, d.h. Kasernen, Ausbildungsanlagen für spezielle Bedürfnisse (z.B. Häuserkampf), usw.;
– Logistische Bauten, d.h. Zeughäuser, Armeemotorfahrzeugparks, Magazine, Betriebsstofftankanlagen, geschützte Militärspitäler usw.

Im Beispiel des FSP 2000 werden diverse bauliche Vorhaben anfallen:
– Anpassung von Lehrgebäuden in Kasernen zur Aufnahme der Simulatoren;
– Anpassung von Zeughäusern und Armeemotorfahrzeugparks;
– Neue Munitionsmagazine;
– usw.

Der objektbezogene grobe Ablauf ist in Fig. 6 dargestellt. Wie Kriegsmaterial müssen auch Bauten durch das Parlament bewilligt werden. Als Grundlage hierfür werden **Botschafts- bzw. Voranschlagsprojekte** ausgearbeitet. Grössere Vorhaben werden in einer **Baubotschaft** den Eidgenössischen Räten unterbreitet, kleinere Vorhaben (gegenwärtig unter 2 Millionen Franken) werden im jährlichen Bauvoranschlag untergebracht.

Bei baulichen Massnahmen als Folge materieller Rüstungsvorhaben ist es besonders wichtig, die Bedürfnisse möglichst frühzeitig abzuklären, sonst stehen die Bauten zu spät bereit. Das Hauptproblem liegt darin, dass mit der Bauplanung erst richtig begonnen werden kann, wenn bei fortgeschrittener Rüstungsplanung die baulichen Erfordernisse feststehen. Für die bauliche Projektierung und die Ausführung bleibt dann meist wenig Zeit übrig.

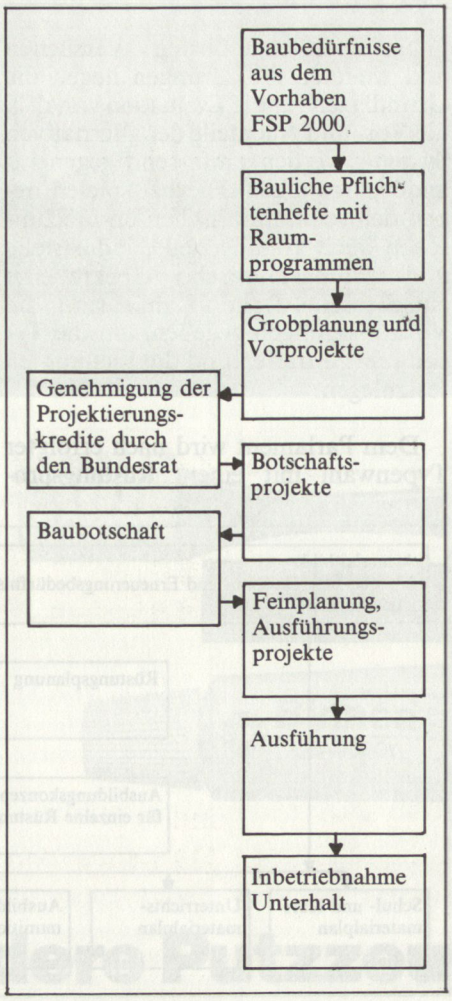

Fig. 6. Bauplanung.

6. Heeresorganisationsplanung – verantwortlich für Strukturen und Bestände

Beinahe jede Vollzugsmassnahme, die sich aus den Zielvorgaben der Grundlagenplanung ergibt, führt zu Änderungen der Armeestruktur. Diese Änderungen können gering sein (z.B. Reduktion des Bestandes an Motorfahrzeugen und Motorfahrern in einzelnen Kompanien, Änderung der sprachlichen Zusammensetzung eines Verbandes, Änderung von Gradstrukturen) oder einschneidende Massnahmen erfordern (z.B. Aufstellung neuer Verbände, Auflösung bestehender Formationen). Änderungen geringen Umfanges werden durch den Bundesrat in Form **ordentlicher Revisionen der Truppenordnung** genehmigt, unter Orientierung der Militärkommissionen der Eidgenössischen Räte. Grössere Änderungen sind dem Parlament in Form **ausserordentlicher Revisionen der Truppenordnung** zur Annahme vorzulegen.

Im Falle der Aufstellung der FSP 2000 Verbände ist, da mehrere neue Einheiten gebildet werden, eine ausserordentliche Revision der Truppenordnung notwendig. Wie bei den Bauten ist auch hier die zeitliche Abstimmung mit der Rüstungsplanung erforderlich. Es muss vermieden werden, dass die neuen Formationen aufgestellt werden, ohne dass FSP 2000 vorhanden sind, oder dass das Material eingelagert werden muss, weil die Kompanien noch nicht gebildet sind. Auch die mobilmachungstechnischen Vorbereitungen müssen mit der Aufstellung der neuen Formationen Hand in Hand gehen.

7. Schlussbemerkungen

Die Beschreibung der Erarbeitung von Zielvorgaben im Rahmen der Grundlagenplanung könnte zur Auffassung verleiten, dass mit der Beurteilung der Bedrohung begonnen und beim Ausbauschritt aufgehört wird. Dem ist nicht so. In Wirklichkeit verläuft die Planung eher zyklisch. Beispielsweise werden bei der periodischen Anpassung des Armeeleitbildes neben Bedrohung, Umwelt und Auftrag auch die Konzeptionsstudien der Truppengattungen und der Stand des laufenden Ausbauschrittes in die Überlegungen einzubeziehen sein. Ferner ist zu bedenken, dass sich die gesamte militärische Planung nicht in einer sterilen Atmosphäre, sondern in einer sehr dynamischen Umwelt, geprägt von sich ändernden Bedrohungsformen, finanziellen Engpässen, wirtschaftlichen und politischen Interessen, abspielt. Des-

halb ist eine enge Wechselbeziehung zwischen Grundlagen- und Vollzugsplanung ein unbedingtes Erfordernis.

Auch Finanz-, Rüstungs-, Ausbildungs-, Bau- und Heeresorganisationsplanung, die sogenannten Bereichsplanungen, dürfen nicht als isolierte Tätigkeitsgebiete betrachtet werden. Zahlreiche institutionelle Querverbindungen sorgen für die notwendige Koordination. Persönliche Absprachen auf allen Stufen sind zusätzlich nötig, um Projekte erfolgreich abwickeln zu können. Diese Verknüpfung der Bereichsplanungen untereinander erfordert **Systemdenken,** ohne das heute keine effiziente Planung möglich ist. Jedes grössere Ausbauvorhaben tangiert in der Regel alle Bereiche und verlangt deren saubere gegenseitige Abstimmung als Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung.

Auch beim fiktiven Beispiel FSP 2000 handelt es sich um ein komplexes Vorhaben, das enge Koordination und Zusammenarbeit aller Bereiche erfordert (Fig. 7). Damit sind die Voraussetzungen für den Einsatz einer **Projektorganisation** gegeben.

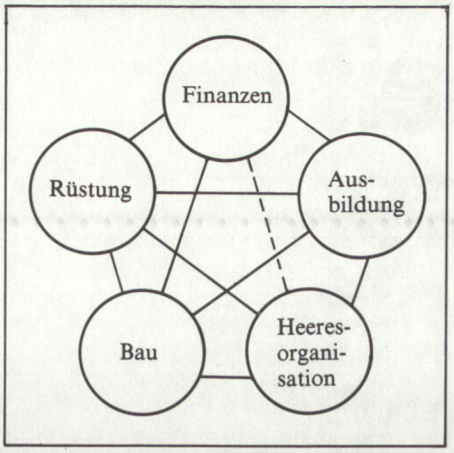

Fig. 7. Wesentliche Koordinationsbedürfnisse zwischen den Planungsbereichen.

Wie im Titel des Beitrages vermerkt, wurden hier nur einige Aspekte der Planung, wenn auch wesentliche, dargelegt. In Wirklichkeit umfassen die Abläufe zahlreiche Teilschritte, Zwischenentscheide und Koordinationsmassnahmen. Diese sind in der diesem Artikel zugrundeliegenden Planungsverordnung des Eidgenössischen Militärdepartements vom 30. September 1982 festgelegt, deren integrierender Bestandteil ein Planungshandbuch ist, das den Rahmen für eine erfolgreiche Geschäftsabwicklung liefert, indem es einen zweckmässigen Ablauf der notwendigen Tätigkeiten vorschreibt und die zu treffenden Entscheide zeit- und stufengerecht aufzeigt. Entscheidend für den Erfolg der Projekte sind aber nach wie vor die beteiligten Personen, von denen erwartet wird, dass sie innerhalb des gegebenen Rahmens mit Überzeugung, Führungswillen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit, allen Widerwärtigkeiten zum Trotz, das Ziel erreichen. ■

BANK JULIUS BÄR
ZÜRICH

Anlageberatung für institutionelle Kunden

Zürich 01 228-51-11 London 0044 1 623-42-11
New York 001 212 949-90-55

BA8301-1