Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 174 (2008)

Heft: 08

Artikel: Wie weiter mit der Logistikbasis der Armee?

Autor: Gafner, Beni

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71452

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

Wie weiter mit der Logistikbasis der Armee?

Gute Fragen – vielversprechende Lösungen

Beni Gafner*

Wer sich mit Armee- und Sicherheitsfragen beschäftigt, begreift bis heute nur schwer, dass erst aufgrund des Unfalls auf der Kander die Diskussion um unsere Armee in Teilen der Bevölkerung an Dynamik gewonnen hat. Eine Mehrheit der Journalistinnen und Journalisten der Tagespresse sah sich plötzlich genötigt, über etwas zu schreiben, was man weder kennt, noch will: die Schweizer Armee. Die hektische, teilweise verletzende Berichterstattung liess es aber immer wieder auch zu, den Blick aufs Grundsätzliche zu richten. Dabei fällt auf, dass es in der Schweiz nicht zur Tradition gehört, auf höchster Ebene strategisch zu denken. Das umfassende, höchst anspruchsvolle Unterscheiden von Konstanten und Variablen, das mühsame Hinaufsteigen in eine Höhe, die Über- und Weitblick ermöglicht, ohne das Fassbare, das Konkrete zu vernachlässigen, war in der Schweiz kaum je eine Überlebensfrage. Nicht erst seit sich die ersten Wegbereiter und Planer an die «Armee XXI» machten. Die tief liegenden, grundsätzlichen Fehler hinter der Armee XXI sind heute in zwei Bereichen fassbar und machen sich deshalb besonders negativ bemerkbar: im Personalwesen und in der Logistik. Die in Aus- und Weiterbildungsdiensten tausendfach erlebten und zu Hause erzählten Mängel über geordertes, aber nicht vorhandenes, über schlecht gewartetes und nicht funktionierendes Material, haben voraussichtlich auch gravierende Langzeitfolgen.

Damit ist auch naheliegend, dass es zum heutigen Zeitpunkt keinesfalls genügen kann, der erstaunten bis erschütterten Bevölkerung im Land zu erklären, man habe die Mängel erkannt und man sei nun daran, diese zu beheben. Ebenso wenig vertrauensbildend erscheint der neuerdings gepflegte Querverweis auf frühere Firmenrestrukturierungen und Fusionen, die ebenfalls nicht reibungslos vonstatten gegangen seien. Das Misstrauen sitzt tief und die Probleme sind in den ersten vier Jahren der neuen Armee gewachsen, statt dass sie kleiner wurden. Nicht allein des Versagens im Bereich Logistik wegen.

Es war einer der wesentlichen Fehler höchster und mittlerer Führungskreise in Politik und Armee, das grösste und letztlich über Leben und Tod entscheidende Machtmittel dieses Landes dem Volk werbetechnisch als Firma zu präsentieren. Ebenso wenig trifft man sich in einer «Geschäftsleitung», wenn sich die höchsten Verantwortungsträger in Uniform in der Bundesstadt an einen Tisch setzen. Und auch der Soldat ist kein Kunde, wenn er sich im Zeughaus einen längeren Gurt verpassen muss, weil der alte plötzlich zu kurz geworden ist. Angehörige unserer Armee sind keine Kunden, die entscheiden, was sie kaufen möchten und bedient werden. Sie unterscheiden sich gleichzeitig in einem wesentlichen Punkt von allen anderen Soldaten dieser Welt. Geht es um das Gemeinwesen, ist jeder Armeeangehörige in erster Linie kritisch bis skeptischer Staatsbürger. Und frühestens in zweiter Linie ist er eine Art Teilzeit-Zwangsverpflichteter, der nur dann bereit ist, sich in eine Hierarchie einzugliedern, wenn es dafür erkennbare Gründe gibt, die der Gemeinschaft dienen. Er verbittet sich deshalb Kasernenhofgebrüll und arrogantes Machtgehabe an Vorgesetztenstelle. Dasselbe gilt für Aufräum- und Putzarbeiten «im Logistikbereich» von Privat- und Sportanlässen. Auch wenn es nicht zeitgemäss klingt: Es gibt eine Würde des Soldaten. Sie hängt mit seiner Bereitschaft zusammen, in letzter Konsequenz, in Erfüllung des Auftrags zu sterben. In einer langen Friedensphase ist das manchenorts ein vernachlässigter Wert. Eine Armee ist dort in erster Linie ein störender Kostenfaktor. Die Instruktoren, heute unter dem etwas kalten Überbegriff «militärisches Personal» subsumiert, sind als professionelle Lehrer in Uniform mit Erfahrungs- und Wissensvorsprung in militärischen Fragen das Rückgrat einer Organisation, die wesentliche Kraft aus der Vermengung zwischen zivilem und militärischem Wissen schöpft. Diese Organisation steht auf einem festen Grund, der Logistik. Ihre klugen Köpfe mit fester Bindung zur Realität schaffen es auch in scheinbar auswegsloser Situation und mit einer eigenartigen Mischung aus vorausschauender Planung, wagemutiger Improvisation und zupackendem Handeln jenen die Auftragserfüllung zu ermöglichen, die ganz vorne und ganz oben sind.

Unter allen Umständen ist deshalb der Verdacht auszuräumen, da oben würden gravierende Fehler negiert, verniedlicht oder vertuscht – Fehler, die auf unterer Stufe auch in stark abgeschwächter Form sofort bestraft würden. Angesichts der heutigen Ausgangslage ist die richtige, nachdrückliche Beratung der politisch Vorgesetzten unabdingbar, auch wenn das gesellschaftliche und das politische Umfeld für Sicherheitsanliegen gegenwärtig ungünstig erscheinen. Das Problembewusstsein ist noch nicht stark genug ausgebildet, andere Sorgen brennen, wer an drohendes Ungemach und fehlende Antworten erinnert, holt sich keine Lorbeeren.

Herausfinden, was ist

Einer der entscheidenden Führungsgrundsätze betrifft die unvoreingenommene, realitätsbezogene Ermittlung des Ist-Zustandes (in diesem Fall der Armee), als Ausgangspunkt für die Problemlösung. Wer seinen Lösungen eine geschönte und damit ungenügende Beurteilung des tatsächlich vorhandenen Ist-Zustandes zugrunde legt, wird mit seinen Massnahmen das Ziel mit grösster Wahrscheinlichkeit verfehlen. So sagen es jedenfalls erfahrene Führungskräfte verschiedenster Herkunft und unterschiedlichster Charakteren.

Fehler gibt niemand gerne zu. Weder Politiker noch Offiziere. Und Journalisten sowieso nicht. Gefragt ist im übergeordneten Interesse, dem Schutz der Bevölkerung, weder miesepetrige Fertigmacherei noch Selbstkasteiung. Der Souverän hat aber ein Recht auf Information, wenn die Armee seine Sicherheit nicht in dem Mass gewährleisten kann, wie ihm vor knapp fünf Jahren bei der Volksabstimmung über die Armee XXI versprochen wurde. Dagegen wirkt wenig einleuchtend, wenn das VBS, wie dies bis anhin der Fall war, die weithin empfundene Sinnkrise der Armee aufs Heftigste bestreitet. Überzeugender wäre eine realitätsnahe, öffentlich wahrgenommene und diskutierte Einschätzung des gegenwärtigen, strategischen Umbruchs sowie des gewaltigen Kampfes unter den Grossen um Machterhalt und Machtgewinn. Es geht auch um Ressourcen, es gibt eine Vielzahl versteckter und offener Interessen. Krieg bleibt. Gestritten werden muss darüber, wie er sich verändert und wie die Antworten am effektivsten lauten. Eine Sinnkrise der Sicherheitseinrichtungen dieses Landes lässt sich angesichts der weltweiten Entwicklung und der hohen Verletzlich-

* Hptm Beni Gafner
Of z Vf KTVS SH
(Kantonaler Territorial-Verbindungsstab SH)
3006 Bern

keit der modernen Schweiz kaum glaubwürdig begründen. Wer seinen Lösungsvorschlägen die weltweite Zunahme von Spannungen und die Bewegung hin zum Nationalismus ohne Ausschluss von Gewalt zugrunde legt, dürfte der Realität näher auf der Spur sein, als jene, die im Jargon der 90er Jahre, unbeeindruckt von missliebigen Fakten die Terminologie von «Friedenssoldaten auf Friedensmissionen» pflegen und über «globale Herausforderungen» parlieren, die «auch globale Antworten verlangen». Weltweit geht es leider nicht um den uneigennützigen Kampf gegen Potentaten und auch die UNO ist nicht ein Hort, wo sich satte Mehrheiten von Vertretern aus Rechtsstaaten im gemeinsamem Kampf gegen Armut und für mehr Demokratie die Hände reichen.

Jetzt recht haben

Weil Wesen und Hintergrund der Armee naturgemäss todernst sind, kann es in der heutigen Diskussion nicht um den Nachweis gehen, schon vor zehn Jahren das Richtige vorausgesagt zu haben. Wegsehen ist noch weniger erlaubt. Gerade auch, wenn es um Kernfragen der Armeelogistik geht, die glaubwürdige Antworten auf überraschende, unvorhersehbare Armee-Einsätze ermöglichen muss. Dazu ist sie heute nicht fähig. Verlässliche Führungs- und Kommunikationseinrichtungen verfügen über bleibenden Wert im ständigen Bestreben, auch das Überraschende zu meistern. Das gleiche gilt für Köpfe, die Erfolg versprechend planen und entscheiden können sowie Hände, die rasch und organisiert ausführen. Die Logistik muss sich daran messen, ob sie das Unvorhersehbare im eigenen Land meistern kann. Das ist anspruchsvoll in der Planung und herausfordernd in der Umsetzung.

Alles gehört allen

Heute gilt auf taktische Stufe leider die Gleichung: «Falsche SAP-Nummer = falsches Material». Das bedeutet dann schon mal Milchpulver statt Nudeln fürs ganze Bataillon. Strichcode? «Sicher»! Nur ist der Beweis bis heute nicht entkräftet, dass die LBA die eigenen Mittel, die sie zu verwalten und zu bewirtschaften hat, nur ungenügend kennt. Wohl auch weil Personal fehlt, ist Betrug leichter möglich. So berichten Soldaten von Materialbewegungen, die am Abgabetag zuerst in die verkehrte Richtung erfolgten: Hinaus durch die Seitentür des Zeughauses – hin zur eigenen Kompanie – dann wieder hinein ins Zeughaus. So wird das eigene Portemonnaie geschont. Junge Schweizer, die auch in Uniform chronisch an Geldmangel leiden, sind keine Seltenheit. Für mehr Sorgfalt im Umgang mit Gerätschaften musste sogar der Chef der Armee mittels gut hörbarer Botschaft und unangekündigten Inspektionen sorgen. Doch auch hier liegt der Fehler nicht allein auf unterer taktischer Ebene. Wo alles allen «gehört», «gehört» letztlich niemandem etwas. Panzer, Übermittlungsmittel, Waffensysteme: anonymes Allgemeingut, schnell kaputt. Gesellschaftliche Entwicklungen, die der Glaubwürdigkeit und der Auftragserfüllung der Armee abträglich sind, gehören ebenso in Lagebeurteilungen, wie die Analyse der Bedrohungslage. Eigenverantwortung war und bleibt in der Armee unverzichtbar. Sie kann aber das zweite K nie ersetzen – schon gar nicht aus polit-ökonomischen Gründen.

Zentralisieren ist falsch

Im Logistikbereich ist angesichts des weltweiten, strategischen Umbruchs (und daraus folgend) mit unklarer Angriffsrichtung, wachsenden Spannungen und gravierender eigener Verwundbarkeit eine der wenigen, verlässlichen Aussagen schon heute in aller Ernsthaftigkeit zu machen. Ist die strategische Überraschung weiterhin wesentliches Merkmal des gegenwärtigen Umbruchs, ist Zentralisierung brandgefährlich und deshalb falsch. Die vergangene und bis über den heutigen Tag hinaus weiterverfolgte Anhäufung von Waffensystemen und übrigem Material in nur wenigen Zentren ist deshalb zu korrigieren – trotz ungünstiger «wissenschaftlicher» und innenpolitischer Bedingungen für eigenständige, sicherheitspolitische Beurteilungen. Trotz knapp bleibender Finanzmittel. Die negativen Folgen der Beschaffung moderner, teurer Systeme in praktisch allen Truppenbereichen in kleiner Stückzahl sind ohne falsche Rücksichtnahme zu ermitteln und mit Nachdruck gegenüber den politischen Entscheidungsträgern zu benennen. Sicherheitspolitik ist im Bundeshaus eine weitgehend unbeliebte Disziplin. Fakten über bestehende Missstände sind gerade im Logistikbereich dazu geeignet, im Parlament wieder jene Ernsthaftigkeit bei sicherheitspolitischen Fragen zu erzeugen, die während den vergangenen Jahren nicht in jedem Falle gewährleistet war. Auch den Kantonen ist, zum Beispiel anhand von Szenarien, die beschränkte Handlungsfreiheit aufgrund knapper materieller (und personeller) Möglichkeiten aufzuzeigen. Denn die Kantone tragen die Sicherheitsverantwortung auf ihren Hoheitsgebieten, jedenfalls so lange, bis jemand dem Land offiziell den Krieg erklärt. Heute aber lautet der Befund, dass trotz massiv verkleinerter Armee das Material aufgrund geringer Stückzahlen und hoher Rotation unter den Truppenkörpern derart stark belastet wird, dass Reparaturen in kürzester Zeit erfolgen müssen, mithin an Wochenenden. Und dies bei stark gelichteten Reihen innerhalb des Zeughauspersonals.

Was nun?

Mit der Erklärung, man habe die Mängel erkannt, man sei nun dran, diese zu beheben und es gelte nun Prioritäten zu setzen, dürfen sich die Armeeangehörigen aller Stufen durch die Politik nicht abspeisen lassen. Wer Prioritäten tatsächlich setzt, muss die schmerzliche Frage genau beantworten und begründen, worauf verzichtet werden soll. Die entscheidende Frage lautet also nicht: Was hat Priorität? Sondern: Was lassen wir weg? Und was sind die Konsequenzen für das Land und die Bevölkerung? Ebenfalls nochmals gründlich zu überdenken ist die stets repetierte Formel, wonach aus Kostengründen nur noch «wahrscheinliche Einsätze» zu üben seien. Was damit genau gemeint ist, bleibt nicht restlos geklärt. Hier verbirgt sich Gefahr, denn die Erfahrungen zeigen, dass in Friedensphasen immer wieder der letzte Krieg geübt wurde. Die tatsächliche Herausforderung besteht heute im Bewältigen des Unerwarteten, was sich üben lässt.

Die Vorstellungen einer schlanken, kostengünstigeren, topausgebildeten und -ausgerüsteten, flexiblen Einsatzarmee haben sich nicht verwirklichen lassen. Die richtigen Fragen zu stellen ist jetzt von weitreichender Bedeutung. Von Unfällen Aufgeschreckte, die sich sonst kaum mit Sicherheits- und Armeefragen beschäftigen, können das meistens nicht: Braucht es die Armee angesichts von zwölf Toten innerhalb nur eines Jahres überhaupt noch? Was soll hierzulande schon passieren? Finden Sie Kosten von 2,5 Milliarden Franken für neue Kampfflugzeuge gerechtfertigt? So lauten Fragen, die nicht eine Lösung zum Ziel haben, sondern ausschliessend sind. Und mit Blick auf Auslandeinsätze fragt die Armee nicht, was können wir auch noch tun, um dabei zu sein. Im Zentrum müsste vorerst die Frage stehen, was die Schweiz tun muss, um die nächste sicherheitspolitische Herausforderung zu bestehen. ■