

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 175 (2009)

Heft: 08

Artikel: Der Strategie Check

Autor: Sudaro, Tiziano

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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

Der Strategie Check

Das strategische Planungs- und Steuerungsinstrument der Armeeführung

Der Strategie Check fasst alle Tätigkeiten im Rahmen der Strategieplanung und -entwicklung zusammen und liegt der strategischen Führung des Departementbereichs Verteidigung (V) zugrunde. Als Hauptprodukt liefert er Grundlagen mit strategischer kurz- und langfristiger Relevanz zu Gunsten der Armeeführung (AF); die diesbezüglich getroffenen Entscheide gelten als Richtlinien für sämtliche Organisationseinheiten der Direktunterstellten des Chefs der Armee (OE DU CdA) sowie für die Querschnittsbereiche wie beispielsweise Finanzen, Personal, Informatik. Der Lead für die Durchführung des jährlich stattfindenden Strategie Checks obliegt der Abteilung Strategieplanung V innerhalb des Armeestabes.

Tiziano Sudaro

Dr., Executive MBA, Oberst i Gst, Chef Strategieplanung Verteidigung, Armeestab. Zuvor in der Privatwirtschaft, langjährige Erfahrung im Strategiemanagement. Adresse: Armeestab, Schermenwaldstrasse 13, 3003 Bern. E-Mail: tiziano.sudaro@vtg.admin.ch

Eine längerfristige strategische Führungsfähigkeit der AF, die die Entwicklung der Organisation V vom aktuellen Ist- hin zu einem klar festzulegenden Soll-Zustand ermöglicht, soll sichergestellt werden. Damit werden eine kohärente Planungssicherheit, ein besseres Verständnis der Anliegen V und die Legitimierung des jeweiligen Handelns gegenüber der Politik und Öffentlichkeit geschaffen. Nach der Bestimmung der anzustrebenden Ziele unter Berücksichtigung der V-internen Bedürfnisse, der vom Sicherheitspolitischen Bericht vorgegebenen Richtlinien und Eckwerte und der übrigen, exogen vorgegebenen Rahmenbedingungen wird durch den Strategie Check die stufenweise Entwicklung V ermöglicht.

Der Strategie-Check betrifft den Departementsbereich V in seiner Gesamtheit. Einerseits wirkt der Prozess «top-down» – durch die Entscheide der Armeeführung und die Umsetzung von strategischen Vorgaben und Massnahmen – andererseits «bottom-up» in Form von Beiträgen und Entscheidungsgrundlagen für die Armeeführung. Die DU CdA sowie die betroffenen Einheiten werden rechtzeitig in die Vorbereitung der Entscheidungsfindung miteinbezogen und damit der notwendige Konsens gesichert.

Der Strategie-Check ist für alle Beteiligten ein Learning-by-doing-Prozess.

Der Strategie-Check ist für alle Beteiligten ein Learning-by-doing-Prozess. Dank der engagierten Unterstützung durch den Chef der Armee und die Armeeführung wurde er im

Bereich Verteidigung erfolgreich eingeführt und erstmalig durchgeführt. Nun muss er konsolidiert und fortan jährlich durchlaufen werden.

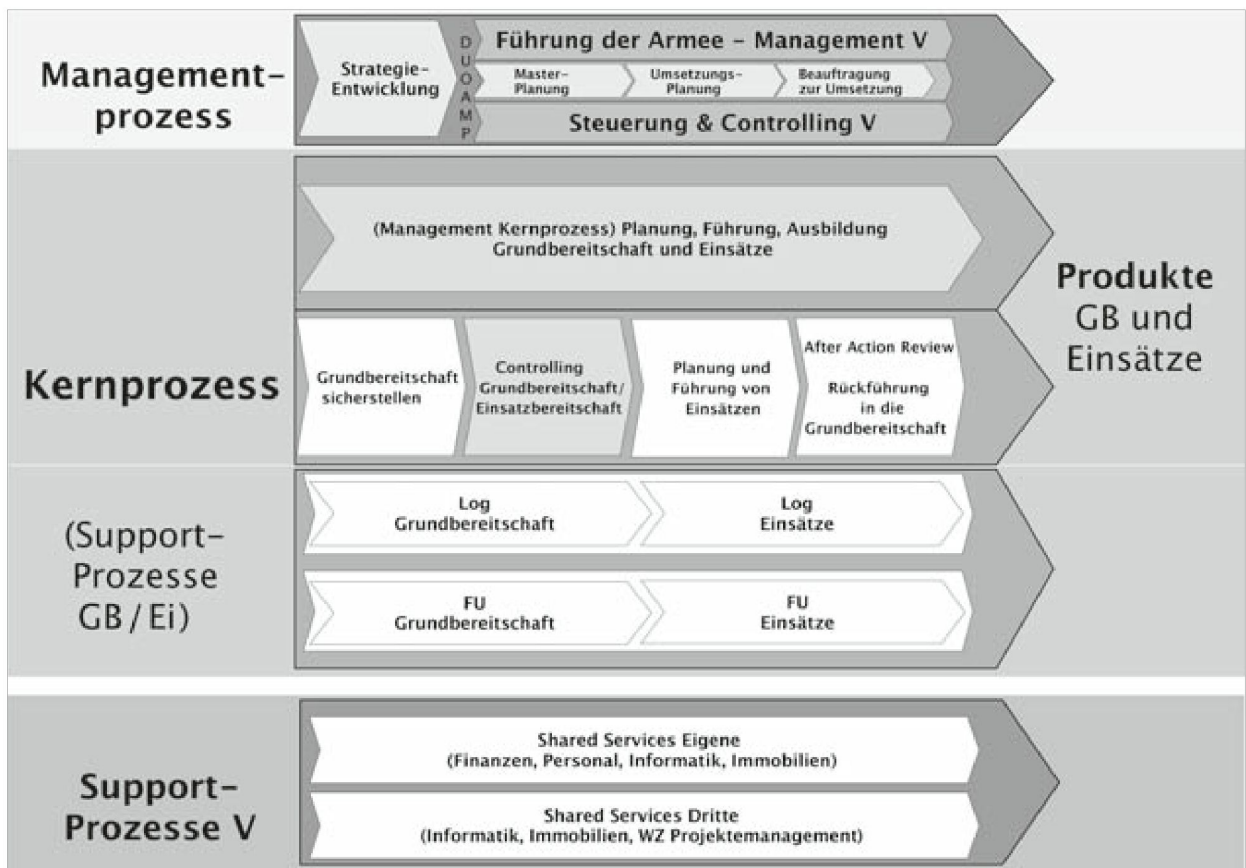
Rückblick – Einführung des strategischen Managements in der Schweizer Armee

Die Methodik des strategischen Managements, auf welcher der Strategie Check basiert, wird im öffentlichen und im privaten Sektor sowie bei anderen Armeen gewöhnlich angewendet. Der Nutzen und Effektivität wurden bewiesen und anerkannt, indem er sich als tragendes Tool zur Führung und Steuerung und als alleiniges Mittel für die Entwicklung und die kohärente Umsetzung einer umfassenden Strategie erwiesen hat. Die Fachliteratur beschreibt Erfolg versprechende Ansätze und standardisiertes Vorgehen. Auf dieser Basis hat man das Vorgehen für den Departementsbereich V angepasst.

Das strategische Management wurde in 2006 in den Departementbereich V eingeführt. Der Führung der Schweizer Armee mangelte es bis zu diesem Zeitpunkt an einem einheitlichen und umfassenden, strategischen Dokument, worauf sie ihre Entscheide kohärent stützen konnte, welche bisher lediglich auf einer unkoordinierten Mischung mit und dem Missbrauch von dem Wort «Strategie» beruhten. Dazu fehlten auch der Zusammenhang zwischen langfristigen Studien, der kurz- und mittelfristigen Planung sowie die Erkennung derjenigen Erfolgsfaktoren, welche einen Einfluss auf die Weiterentwicklung der Streitkräfte hätten ausüben können.

Das strategische Management wurde in 2006 in den Departementsbereich V eingeführt.

In Anbetracht des globalen, dynamischen und sich rasch veränderndem Umfeld nach dem Kalten Krieg wurde prio-



[1]

ritär und imperativ diesen Lücken zugunsten der nationalen Sicherheit und der Glaubwürdigkeit der Armee (eines ihrer wichtigsten Instrumente) entgegengetreten. Um ihre Leistungserbringungsfähigkeit zu verbessern, und damit effektiver mit den Organisationsinternen und -externen Herausforderungen umzugehen, schlug die Strategische Planung V der damaligen Geschäftsleitung V vor, einen strategischen Managementprozess für den gesamten Bereich V anzuwenden. Aus diesem Vorgehen ergab sich die Strategie der Schweizer Armee 2007 als einvernehmliches und V-weit gültiges Dokument der Armeeführung.

Der strategische Managementansatz ist somit ein wichtiges Mittel und das einzige sui generis in den Händen des CdA und der AF, um die Organisation V strategisch zu führen und der Schweizer Bevölkerung ein adäquates Instrument zur Verfügung zu stellen, um auf die Herausforderung des Sicherheitsumfelds effektiver eingehen zu können.

Der strategische Managementansatz ist somit ein wichtiges Mittel ... des CdA und der AF ... um die Organisation V strategisch zu führen.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, müssen die Strategie der Schweizer Armee sowie die strategischen Entscheide der AF regelmässig an die sich verändernden, internen und

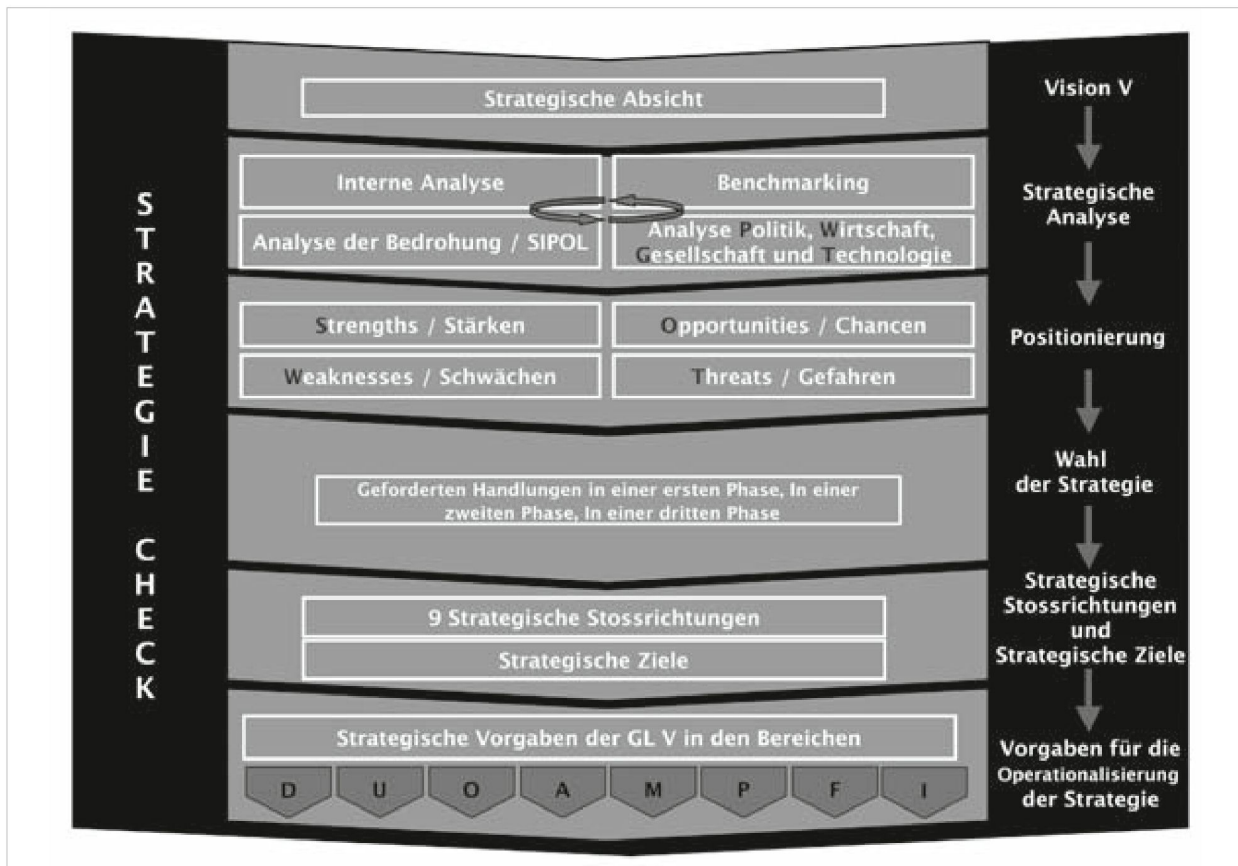
externen Bedingungen und an die gemachten Erfahrungen – die «lessons learned» – angepasst werden. Diese Aktualisierung findet im Rahmen des Strategie Checks statt.

Strategie Check

Der Strategie Check ist das Instrument zur strategischen Steuerung des Departementbereiches Verteidigung in den Händen der Armeeführung und findet im Jahresrhythmus statt. Die Konsolidierung der Armee sowie die Entwicklung des Bereichs V sind kontinuierliche Prozesse. Elemente mit strategischer Relevanz für die Verteidigung können sich rasch verändern und eine Anpassung der strategischen Vorgaben erfordern. Beispiele sind die Wirtschaftskrise oder neue politische Richtlinien. Der zu erzielende Endzustand kann so optimal erreicht werden.

Der Strategie-Check ist das Instrument zur strategischen Steuerung des Departementbereiches Verteidigung in den Händen der Armeeführung.

In erster Linie dient der Strategie Check aber der laufenden Überprüfung der bestehenden Strategie V hinsichtlich Erreichung der Ziele und eventuell Anpassung der Stossrichtungen. Zweitens stellt er eine Gesamtübersicht der strategisch relevanten Geschäfte, Programme und Projekte sicher und ermöglicht die Erarbeitung von Lösungsansätzen zu Gunsten



[2]

der AF. Drittens erlaubt er eine Optimierung der Umsetzung der Strategie. Eine ausgewogene Konsolidierung der Armee wird damit zum kontinuierlichen Prozess gemacht, welcher den Departementbereich V in seiner Gesamtheit betrifft. Die Einführung dieses anhaltenden Prozesses ermöglicht auch die Aufhebung von einigen gegenwärtigen Schwächen, insbesondere bezüglich Wahrnehmung der Anliegen der operativen Stufe und optimiert die Formulierung und Durchführung zweckmässiger, konsensueller Massnahmen. Im Weiteren fördert sie die Kohärenz und Stabilität bei Veränderungen (Unsicherheit und Verwirrung verhindern), stellt den Konsolidierungsprozess sicher, erkennt frühzeitig Chancen und Gefahren und verbessert somit die Reaktionsfähigkeit sowie die langfristige Zielerreichung.

Eine ausgewogene Konsolidierung der Armee wird damit zum kontinuierlichen Prozess gemacht.

Gemäss genehmigtem Prozessmodell V stellt der Strategieplanungs- und Entwicklungsprozess, der über den Strategie Check erfolgt, den ersten Schritt der Planungsabläufe innerhalb der Managementstufe dar.

Die strategischen Entscheide aus dem Strategie Check sind kohärent hinunterzuberechnen. Die Verbindungsstelle von der Strategieplanung zur Masterplanung und anschliessend die

Umsetzungsplanung sowie die Umsetzung auf die operative und taktische Stufe sind durch die von der AF erlassenen strategischen Vorgaben sichergestellt. Die gesamte Organisation V ist betroffen, auch wenn die Umsetzung auf die einzelnen OE und Bereiche sich unterschiedlich auswirkt. Dieses Vorgehen ermöglicht die zusammenhängende und konsequente, top-down Anwendung der Entscheide der AF und somit die kurzfristige Konsolidierung sowie die langfristige Weiterentwicklung der Organisation V und stellt die Auftragsbefreiung der Armee, gemäss dem politisch genehmigten und auf Referenzszenarien basierendem Leistungsprofil, sicher.

Voraussetzungen zur Abwicklung

Anschliessend an die Erarbeitung einer Vision setzt die Durchführung des Strategie Checks – gemäss standardisiertem Ablauf des strategischen Managements – eine umfassende strategische Analyse voraus.

[1] Prozessmodell V: Der Strategie Check unterstützt den Managementprozess V.

[2] Die jährliche Chronologie des Strategie Checks als strategisches Führungsinstrument.

In diesem Zusammenhang ist neben der Erfassung des Ist-Zustands V auch die Untersuchung externer Einflussgrössen mit strategischer Relevanz von zentraler Bedeutung. Konkret werden folgende Bereiche vertieft analysiert: der geostrategische Kontext (Sicherheitspolitik und Bedrohungslage), das Umfeld der Politik, die wirtschaftlichen Tendenzen, die Finanzen, die Trends innerhalb der Gesellschaft und die Evolutionen im technologischen Bereich. Die Erkenntnisse aus allen erwähnten Bereichen sowie die Überwachung ihrer Entwicklung auf der Zeitachse liegen jeder strategischen Wahl zugrunde. Diese Wahl beruht auf einer Untersuchung der organisationsinternen Stärken und Schwächen sowie der umfeldbedingten Gefahren und Gelegenheiten und mündet in die Formulierung messbarer Stossrichtungen und strategischen Vorgaben in den Massnahmenbereichen Doktrin, Unternehmensentwicklung, Organisation, Ausbildung, Material (inkl Immobilien und Informatik), Personelles, Finanzen und Information (kurz DUOAMPFI genannt).

In diesem Zusammenhang ist neben der Erfassung des Ist-Zustands V auch die Untersuchung externer Einflussgrössen mit strategischer Relevanz von zentraler Bedeutung.

Strategie Check 2008/09

In Anbetracht des sich verschlechterten, finanziellen Zustandes und der dringenden Optimierungsbedarfe, bedingt durch den Ansatz, die Leistungen, Mittel und Ziele wieder in Einklang zu bringen, beschloss die AF, den ersten Strategie Check zu reorientieren und ihn auf eine gesamthafte Erfassung des Ist-Zustandes V zu konzentrieren. Zwecks Erarbeitung der nötigen Entscheidungsgrundlagen auf einer einvernehmlichen Basis hat die AF ein strategisches Team aus kompetenten Vertretern aller OE DU CdA unter der Leitung des Chefs der Strategieplanung V institutionalisiert. Die Beteiligten stellen den Informationsaustausch von und zu ihren Vorgesetzten sicher und lassen die Überlegungen aus den jeweiligen OE in dieses Gremium einfließen. Dies hat die Schaffung einer OE-übergreifenden Denkweise sowie einer Basis für eine vorbehaltlose Konsensfindung ermöglicht, was

Die Vollständigkeit dieser Informationen wurde in einer strategischen Matrix aufgenommen und dargestellt.

die sukzessive, effiziente Behandlung der Geschäfte durch die AF optimal einleitet. Je nach Bedarf und behandeltem Thema werden auch V-externe Partner, welche ausgewiesene Experten in ihrem Bereich sind, zur Teilnahme in das strategische Team eingeladen. Aus den erwähnten Gründen hinsichtlich seiner Funktion ist dieses Team ein wichtiger Erfolgsfaktor, ohne welches die strategische Führungsfähigkeit des Departementbereichs V stark eingeschränkt wäre. Das strategische Team beteiligte sich intensiv an der Auftrags Erfüllung unter der Koordination der Strategieplanung V.

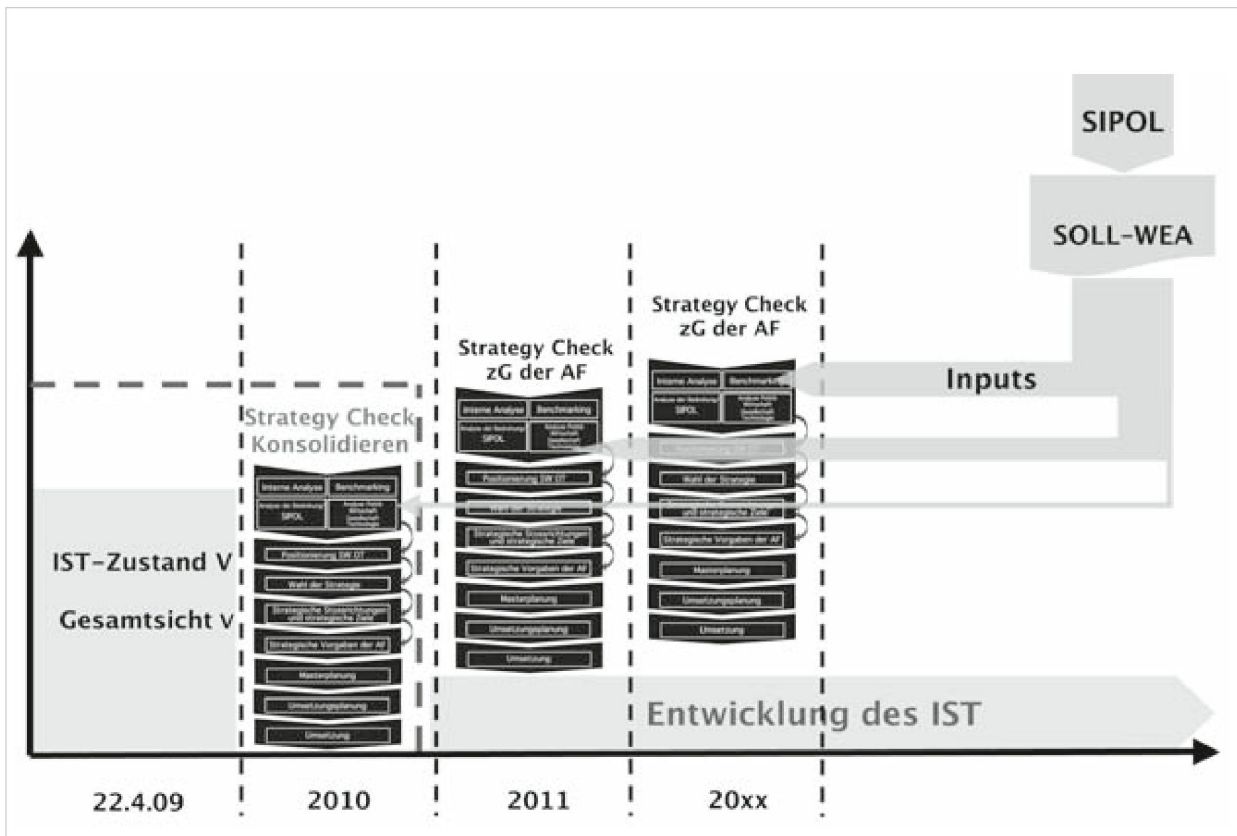
Die Gesamtsicht V, welche eine solide und bislang die erste und einzige Grundlage für die Darstellung der aktuellen, realen Situation der Armee sowie für die objektive Begründung von dringend zu treffenden Massnahmen garantiert, berücksichtigt die Prozesse auf Management-, Kern- und Supportstufe, das Leistungsprofil und seine Teilleistungen, die damit verknüpften Modulbausteine (Formationen), ihre finanziellen sowie personellen Mittel und anschliessend die Projekte/Investitionen. Die Vollständigkeit dieser Informationen wurde in einer strategischen Matrix aufgenommen und dargestellt. Diese Matrix zeigt die bestehenden Synergien, Abhängigkeiten und Kausalitäten unter den erwähnten Elementen und ermöglicht es, Auswirkungen von konkreten Verzichtsabsichten im Bereich von Leistungen (Leistungsprofil der Armee) oder Fähigkeiten (Kompetenzen der Armee) abzuschätzen und quantitativ zu überprüfen. Parallel zur Erstellung dieser Matrix wurden zusätzliche Sparpotentiale aus dem Leistungsprofil, aus den laufenden Projekten/Programmen und aus der Grundbereitschaft erkannt. Aufgrund der durch die Armeeführung erfolgten Priorisierung wurden anschliessend auch diese Elemente anhand der strategischen Matrix im Hinblick auf eine mögliche Optimierung vertieft untersucht.

Die AF hat diesen Erfassungsprozess aktiv begleitet, gesteuert und die Zwischenresultate anlässlich mehrerer Seminare begutachtet. In April 09 beriet sie über das erkannte Optimierungspotential und die daraus formulierten strategischen Vorgaben für den Masterplan 09 und präsentierte anschliessend diese Ergebnisse dem C VBS. Definitive Beschlüsse der Armeeführung, wie jene vom 21./22. April können Geld (Betriebskosten) sparen und/oder helfen unsere personellen Ressourcen besser zu nutzen.

Weiteres Vorgehen

Der Departementbereich V, bzw. die Armee, werden sich zu einem definierten Soll-Zustand schrittweise entwickeln. Dies unter Berücksichtigung der Vorgaben des Sicherheitspolitischen Berichtes (SIPOL B) sowie des sich verändernden Umfeldes und der Bedürfnisse der Armeeführung als Entscheidungsträger.

Der kurzfristige Handlungsbedarf zwecks Konsolidierung der Armee wurde anhand der vorhandenen Gesamtsicht V entgegengenommen und Entscheidungsspielraum zugunsten der AF sowie des Departementchefs geschaffen. Im Rahmen des durch die AF beauftragten Strategie Checks 2009/10 geht es darum, den Soll-Zustand der Armee und der Organisation V unter Einbezug aller wichtigen Partner festzulegen und Stossrichtungen bzw. Massnahmen zur Sicherstellung dieser Entwicklung zum angestrebten Ziel zu erarbeiten. Durch die konstante Überwachung des Umfeldes und der erkannten Tendenzen können eventuelle Kursänderungen frühzeitig erkannt werden und dementsprechende Korrekturen eingeleitet werden. Der Strategie Check übernimmt damit eine Brückenfunktion und ermöglicht die strategische Führung der Armee und ihres Hauptquartiers. Nur damit können eine optimale Planungssicherheit, ein besseres Verständnis der Anliegen V und die Legitimierung des jeweiligen Handelns gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit geschaffen werden, was letztendlich zu einer Minderung des externen Drucks führen wird.



[3]

Der Strategie Check übernimmt damit eine Brückenfunktion und ermöglicht die strategische Führung der Armee und ihres Hauptquartiers (vgl. Abb. 3).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Strategie Check besteht im aktiven Engagement der Armeeführung hinsichtlich der Durchführung jeder Etappe von diesem Prozess und in der anschliessenden Verabschiedung klarer Vorgaben und Massnahmen. Damit nimmt sie ihre strategische Führungsrolle wahr und gewährleistet sie die Steuerung der Organisation V und ihre Weiterentwicklung.

[3] Zentraler Mehrwert – Der Weg vom IST V zum SOLL V mittels Strategie Check.