

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 189 (2023)

**Heft:** 7

  

**Artikel:** Modifizierter Projektbericht : durchzogener Gesamteindruck

**Autor:** Müller, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052764>

### **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:** 22.01.2025

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

# Modifizierter Projektbericht: durchzogener Gesamteindruck

**Der neueste Projektbericht des VBS kommt in leicht modifizierter Form daher. Neben dem moderneren Webformat enthält er ein paar Informationserweiterungen, jedoch auch Rückschritte. Die Anzahl der rapportierten Top-Projekte bleibt konstant; deren Beurteilung verändert sich kaum gegenüber dem Vorjahr. Es bleibt die Frage im Raum nach Zweck und Nutzen eines solchen Berichts.**

Peter Müller

Das VBS publiziert seit 2017 jährlich einen Projektbericht. Darin gibt es nach eigener Einschätzung «Auskunft über den aktuellen Stand der wichtigsten Top-Projekte des Departements». Aufgelistet sind nach einem einheitlichen Raster aktuell 24 Projekte. Wesentlichste Neuerung gegenüber dem Vorjahr ist die Umstellung auf das Webformat mit eigener Webseite und damit das Wegkommen vom gedruckten Bericht (siehe <https://www.vbs.admin.ch/de/themen/projektberichte/2022.html>). Dies ermöglicht gemäss VBS «auch die unterjährige Aktualisierung von Angaben zu diesen Projekten».

## Mehrere Zusatzinformationen

Das neue Webformat erschliesst auf einfache Art mehrere Zusatzinformationen: So finden Interessierte Links zu allen Medienmitteilungen über das betreffende Projekt. Weiter erlangt man über die Mediathek Zugang zu Fotos, Videos oder Grafiken. Hilfreiche Verknüpfungen finden sich weiter zu Dossiers grösserer Vorhaben oder – insbesondere bei wichtigen Geschäften – zu einem Katalog häufiger Fragen und Antworten. In diesen Dossiers gibt es Direktlinks zur Armeebotschaft, mit der das betreffende Geschäft dem Parlament beantragt wurde. Die Leserschaft erhält so wahlweise Zugang zu vertiefenden Hintergrundinformationen.

## Auswahl der Top-Projekte

Von den über 900 im VBS zu bearbeitenden Projekten wurden für die Berichterstattung wieder 24 Top-Projekte ausgewählt. Das ist vordergründig eines mehr als im Vorjahr. Die Zunahme ist dadurch bedingt, dass das Projekt «Rechenzentrum VBS/Bund» neu



Das militärische Anflugleitsystem Plus ist sechs Jahre verspätet (im Bild Präzisionsanflugradar).  
Bild: Mediathek VBS.

in einen Teil «Immobilien» und einen Teil «Architektur und Infrastruktur» aufgeteilt wird, Letzteres bedingt durch die neue Digitalisierungsplattform im neuen Organisationsprojekt Kommando Cyber.

Weggefallen ist das Projekt «Voice System der Armee»; dieses wurde per Ende März 2022 auf dem Papier als abgeschlossen erklärt. In der Realität sind erst rund 75 Prozent der Standorte abgedeckt; die restlichen Standorte sollen nun «im Rahmen des Betriebs erschlossen werden». Neu hinzu kommt das Projekt Nepro von Swisstopo; mit Budgetkosten von 42 Mio. Franken sollen neue Produktionssysteme bereitgestellt werden.

## Einführung eines Projektportfolios

Die gegenseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Projekte und Systeme im VBS sind bekannt, ebenso die stets anspruchs-

voller werdende Koordinationsnotwendigkeit. Gestützt auf die Beschaffungsanalyse der Firma Deloitte Consulting AG aus dem Jahre 2020 und eine entsprechende Empfehlung führt das VBS ab diesem Jahr ein Projektportfolio ein. Dies ermögliche «den jeweiligen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern, die richtigen Prioritäten zu setzen und die Ressourcen gezielt zu steuern».

Über Details schweigt sich der «Projektbericht VBS 2022» aus. Warum diese an sich elementaren Massnahmen als künftige Verbesserungen bereits vorweg hervorgehoben werden, lässt sich bloss vermuten. Will man damit vermehrt auftauchender Kritik an der Projektführung im VBS präventiv entgegenwirken?

## Angespannte Rahmenbedingungen

Erstmals wird im Projektbericht gemeinsam für alle Projekte auf grössere Herausforderungen hingewiesen: Ein erhebliches Risiko stellten «die globalen Engpässe in den Lieferketten dar». Dies führe wohl auch in Zukunft zu Verzögerungen sowie «zu Obsoleszenzen bei den eingeführten Systemen». Gravierend seien auch die Ressourcenengpässe bei den IKT-Fachkräften.

Die bisher durch die Armeeführung ergriffenen Massnahmen hätten «noch keine oder nicht die gewünschte Wirkung entfaltet». Deshalb müsse künftig «jedes Vorhaben oder Projekt die erforderlichen Mittel selbst mitbringen». Schliesslich zeichne sich wegen der anstehenden Pensionierung der Babyboomer-Generation «ein allgemeiner Fachkräftemangel in verschiedenen Bereichen ab». Sind diese Erkenntnisse neu und VBS-spezifisch?

## NEUERUNGEN IM PROJEKTBERICHT VBS 2022

- ▣ Publikation im Webformat
- ▣ Eigene Webseite;  
Verzicht auf Druckbericht
- ▣ Link zu Medienmitteilungen
- ▣ Link zu Dossier,  
Mediathek und FAQ
- ▣ Möglichkeit zu unterjähriger  
Aktualisierung

Quelle: Mitteilung des Bundesrates  
vom 25. April 2023



## Zunahme der externen Unterstützungen

Aufhorchen lässt eine generelle Feststellung im neuesten Projektbericht des VBS: Das Departement habe im Berichtsjahr «in mehreren Projekten die Unterstützung von Anwaltskanzleien beigezogen, um allfällige Nachteile für den Bund abzuwenden und sich auf mögliche Rechtsstreitigkeiten vorzubereiten». Ebenso habe das VBS «Revisionsgesellschaften mandatiert, um gewisse Sachverhalte extern und unabhängig beurteilen zu lassen».

Nun ist das VBS bekannt dafür, dass es strategische Arbeiten für teures Geld vorzugsweise extern vergibt. Angesichts der zitierten Eingeständnisse stellt sich nun aber doch die Grundsatzfrage: Wozu verfügen das Departement und die unterstellten Ämter (inklusive Verteidigung) über aufgeblähte, kostspielige Zentrale Dienste, Rechtsabteilungen und interne Revisionen, wenn diese offenbar ausserstande sind, generelle Geschäftsabläufe kompetent zu begleiten und selbst zu unterstützen?

## Verzögerungen und Mehrkosten

Jedes der 24 Top-Projekte wird unverändert nach den vier Kriterien Ziele, Finanzen, Personal und Zeit beurteilt. Und jedes der vier Kriterien wird wie seit Anbeginn bewertet mit offen, plangemäss, knapp oder ungenügend. Gegenüber dem Vorjahr sind in der Summe kaum Veränderungen festzustellen. Das Prädikat «offen» wurde 2022 nie verteilt (es macht von seiner Definition her im Projektbericht auch keinen Sinn), das Urteil «ungenügend» bloss ein einziges Mal gesprochen (Finanzen im Projekt «Ersatz Führungssysteme von Florako»). Drei Viertel aller Kriterien erhielten die Bewertung «plangemäss», ein Viertel wurde als «knapp» taxiert. Die Grenzen zwischen den einzelnen Bewertungen bleiben im Projektbericht weiterhin unerklärt. Verbesserungen und Verschlechterungen halten sich die Waage.

Sorgenkinder bleiben die Verzögerungen gegenüber der ursprünglichen Planung: Aktuell sind 15 der 24 Top-Projekte verspätet, am meisten das Projekt «Rechenzentrum VBS/Bund, Immobilien» mit unterdessen bereits neun Jahren Verzögerung und das Projekt «Militärisches Anflugleitsystem Plus» mit sechs Jahren Rückstand. Entlassend kann beim ersten Projekt die höhere Gewalt wegen der Räumung des ehemaligen Munitionslagers Mitholz angeführt

## SCHRITTWEISE DEGRADIERUNG

- Verzicht auf Vorwort Departementschef/-in
- Verzicht auf Medienmitteilung (nur noch Publikationshinweis)
- Verzicht auf Gesamtbeurteilung über alle 24 Top-Projekte
- Verzicht auf Risikotabelle mit Massnahmen zu jedem Top-Projekt
- Verzicht auf Kommunikation der Auswahlkriterien der Top-Projekte
- Weiterhin keine offizielle Abgrenzung der Bewertungsmassstäbe

Quelle: Inhalte der jährlichen Projektberichte VBS

## PROJEKTBERICHTE VBS

«Ziel ist es, die Öffentlichkeit regelmässig, verständlich und nachvollziehbar über die wichtigsten Projekte des Departements zu informieren. Mit Folgeberichten wird das VBS jährlich transparent über den Stand der Top-Projekte und deren Herausforderungen orientieren.»

Quelle: Bundesrat Guy Parmelin im Vorwort zum ersten Projektbericht VBS per 31. Dezember 2016

werden. Neun der 24 Top-Projekte rechnen mit Mehrkosten gegenüber dem ursprünglichen Projektauftrag. Die grössten Überschreitungen von insgesamt 159 Mio. Franken werden gegenwärtig im Rahmen der Armeebotschaft 2023 mit zwei Zusatzkrediten zu heilen versucht (Details siehe ASMZ Nr. 05/2023, S. 18/19).

## Bedauerliche Rückschritte

Bisher wurden am Schluss jedes Top-Projekts in einer Tabelle die Risiken summarisch aufgeführt. Neben der Benennung der Hauptrisiken wurde auch aufgezeigt, mit welchen Massnahmen diesen nötigenfalls begegnet werden soll. Darauf wurde im neuesten Bericht ohne Begründung verzichtet. Weiter publizierte das VBS bisher zu Beginn eine gesamthafte Würdigung der Projekte im betreffenden Jahr. Diese kurze, aber aufschlussreiche Textpassage entfällt nun ebenfalls. Interessierte müssen sich jetzt durch die Veränderungen jedes rapportierten Projekts durchlesen und selbst auf mühsame Weise Bilanz ziehen, wie und wo sich das Gesamtbild verändert hat.

## Zweck des Projektberichts VBS?

Die Absicht des Departements mit der jährlichen Publikation des Projektberichts sei in Erinnerung gerufen (siehe Infobox). Verschiedene Anfangsmängel wurden bis heute nicht behoben. Zwar fanden seither punktuelle Verbesserungen statt, aber insgesamt

dominiert der Eindruck einer kontinuierlichen Degradierung. Damit stellt sich erneut die Frage nach dem wahren Zweck und dem Nutzen des Projektberichts VBS.

Als Führungsinstrument taugt er wegen der Jährlichkeit nicht; dazu existieren verwaltungsintern bessere Tools. Als Frühwarnsystem ist er wegen der intransparenten Auswahl der Top-Projekte über mehrere Gremien und der nie kommunizierten Bewertungsmaßstäbe ebenfalls ungeeignet. Probleme erfuhr man in der Vergangenheit meist über die Medien. Als Kommunikationsmittel ist er wegen der engen Auswahl der Projekte und deren eher subjektiven Beurteilung nur bedingt tauglich. Bleibt ein fragwürdiger Nutzen als PR-Instrument. Deshalb bemüht sich das VBS wohl, stets einzelne Projekte aus den Bundesämtern für Sport und Bevölkerungsschutz sowie von Swisstopo aufzunehmen. Deren Gewichtigkeit ist bloss ansatzweise mit jenen der Verteidigung vergleichbar. Rechtfertigt sich angesichts dieses engen PR-Fokus die Herausgabe eines Projektberichts in der aktuellen Form? ■



**Major aD Peter Müller**  
Dr. rer. pol.  
Redaktor ASMZ  
peter.mueller@asmz.ch  
3672 Oberdiessbach