

Die Auswirkungen der WEA- Organisationsstruktur auf die Luftwaffe

Standpunkte und Empfehlungen der Gesellschaft der Offiziere der Luftwaffe



AVIALUFTWAFFE

Gesellschaft Offiziere der Luftwaffe





Ausgangslage

Im Grundsatz begrüsst und unterstützt die «AVIA – Gesellschaft der Offiziere der Luftwaffe» die WEA, weil sie u.a. erkannte Mängel der Armee XXI korrigiert. Allerdings sieht sie in der dafür vorgeschlagenen Organisationsstruktur (sog. «Kopfstruktur») erhebliche Risiken und Gefahren.

Nach wie vor hat die Armee drei Aufträge:

- Verteidigung (als Kernkompetenz)
- subsidiäre Einsätze zur Prävention und Bewältigung existenzieller Gefahren sowie
- Friedensförderung

Wenn eine Armee ihre Kernkompetenz – die Verteidigung – beherrscht, kann davon ausgegangen werden, dass sie auch fähig ist, die anderen Aufträge erfüllen zu können. Die Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe sind entscheidend für das Erbringen der Kernkompetenz Verteidigung verantwortlich. Sie erbringen letztendlich die Leistung und sind daher die eigentliche Daseinsberechtigung der Armee.

Die im Rahmen der WEA vorgeschlagene Organisationsstruktur sieht vor, die beiden Teilstreitkräfte einem neu zu schaffenden Kommando Operationen zu unterstellen. Damit wären sie nicht mehr Teil der obersten Armeeführung. Dieses Kommando Operationen soll künftig alle Operationen und Einsätze der Armee planen und führen. Dem Chef des Kommandos Operationen sollen sämtliche Einsatzverbände – also auch das Heer und die Luftwaffe – unterstellt werden. Damit stellt dieses Gebilde eine Armee in der Armee dar und trotz der gleichzeitigen Verkleinerung der Armee wird damit – entgegen jeder Managementlehre – eine zusätzliche Führungsebene geschaffen.

Was bedeutet die neue Organisationsstruktur?

Um die Überlegungen hinter der vorgeschlagenen WEA-Organisationsstruktur zu verstehen, muss zurück geblickt werden. Bevor die Armee aufgrund knapper Finanzen möglichst viele Leistungen zentralisierte, hatte z.B. ein Militärflugplatz autonom die erforderlichen Mittel unter seinem Kommando, um seine Hauptaufgabe, das Generieren von Einsätzen, erfüllen zu können.

Im Rahmen der Zentralisierungsbestrebungen der vergangenen Jahre wurde den Teilstreitkräften Heer und Luftwaffe laufend Personalautonomie, Finanzautonomie und Führungsverantwortung entzogen. Die Logistik wurde in der Logistikbasis der Armee (LBA) und die Übermittlungs- und Sensorsysteme in der Führungsunterstützungsbasis der Armee (FUB) neu organisiert. Die Luftwaffe verlor durch diese Massnahmen die Autonomie über ihre Logistikfähigkeiten auf den Flugplätzen sowie die Autonomie über ihre militärischen Führungs- und Sensorsysteme (u.a. Radarstationen). Wo früher auf den Flugplätzen eine einzige Kommandostruktur mit Einsatzverantwortung war, sind heute viele verschiedene Organisationen mit eigenen Strukturen (und Zielvorgaben) tätig. Die Schnittstellen und der Koordinationsbedarf haben zugenommen und die Führung der Prozesse wurde aufwändiger und komplexer (z.B. Die Schneeräumung einer Piste kann nicht mehr befohlen werden, sondern muss über Leistungsvereinbarungen "eingekauft" werden, etc.).

Die neue Kopfstruktur wird nun damit begründet, dass mittlerweile weder Heer noch Luftwaffe in der Lage sind, die für einen Einsatz notwendigen Leistungen alleine erbringen zu können (das Ergebnis der vorgängig geschilderten Entwicklungen). Deswegen die eigentlichen Leistungserbringer Heer und Luftwaffe einem Operationskommando zu unterstellen, löst die geschilderte Problematik aber nicht. Im Gegenteil, die Leistungen für die Boden- und die Lufteinsätze müssten zwar durch das Heer und die Luftwaffe (unter Einsatz ihres Lebens) erbracht werden, jedoch wären sie nicht mehr direkt in der Armeeführung eingebunden. Die wichtigsten Leistungserbringer der Armee wären in der Hierarchie tiefer eingestuft als die Ausbildungs- und Unterstützungskommandos.

Folgende Beispiele sollen exemplarisch die Herausforderungen aufzeigen, welche die Luftwaffe heute aufgrund der erfolgten Zentralisierung zu meistern hat:

- **Sehr hoher Koordinationsaufwand:** Koordination und Absprachen mit bis zu acht Partner-Organisationen, deren Prozesse sich ebenfalls laufend weiterentwickeln und verändern.
 - Das Thema «Schnittstellen» erfordert in der Organisation des täglichen Betriebs und der Einsätze mit Abstand die höchste Aufmerksamkeit und ist die häufigste Quelle von Friktionen in den Abläufen. Wer ist zuständig, wer darf was, wer nicht, wo steht was etc.?
 - Die Mitarbeiter der Partner-Organisationen haben in der Regel "Standard"-Arbeitszeiten unter der Woche. Das führt dazu, dass sich Unterhaltsarbeiten und Wartungsintervalle in die Hauptarbeitszeit verlegen und negative Auswirkungen auf die Verfügbarkeit des Materials und der Systeme, bis hin zur Verfügbarkeit des Flugplatzes haben.
 - Zusatzarbeit, Wochenend- und Nachtarbeit erfordert lange im Voraus geplante Anträge und Absprachen mit den Partner-Organisationen, da das Flugplatz-Kommando keinen direkten Zugriff mehr auf das Personal hat und somit nicht mehr autonom entscheiden und anordnen kann.
- **Kostspieliges Outsourcing und Leistungsvereinbarungen:** Outsourcing an Industriepartner (z.B. Flugzeug-Unterhalt) und Dienstleister (z.B. Flugsicherung) sowie Leistungsvereinbarungen für Fähigkeiten, die für die Einsätze der Luftwaffe von eminenter Bedeutung sind, schränken den Betrieb stellenweise stark ein und sind unter dem Strich nicht günstiger.

Die geschilderte Problematik ist nicht auf die Kompetenz oder Inkompetenz der Partner-Organisationen zurückzuführen, sondern vielmehr auf das "Auseinanderreißen" der Teilstreitkräfte. Würden Heer und Luftwaffe wie vorgesehen einem Operationskommando unterstellt, hätten die ausbildenden und unterstützenden Bereiche der Armee gegenüber den leistungserbringenden Teilstreitkräften ein ungleichmässig hohes Gewicht (3:1). Das würde den bereits erwähnten Autonomieverlust der Teilstreitkräfte weiter verstärken. Das Einfügen der zusätzlichen Führungsebene löst keines der beschriebenen Probleme. Für Heer und Luftwaffe wäre es aufgrund der weiteren "Zurückstufung" nur noch schwieriger die erforderlichen Leistungen über die Partner-Organisationen sicherzustellen.



SWISS AIR FORCE

T-320

Unterschiedliche Operationssphären erfordern Teilstreitkräfte mit hoher Autonomie

Teilstreitkräfte operieren in unterschiedlichen Operationssphären (Boden, Luft). Aufgrund der unterschiedlichen Einsatz-Charakteristik tun sie dies auf unterschiedliche Weise. Daher müssen Teilstreitkräfte in der Lage sein, Operationen autonom in ihrer Verantwortung durchzuführen. Entsprechend müssen sie direkt und unabhängig voneinander in der Armeeführung vertreten sein. Dieses Prinzip hat sich international etabliert und bestätigt. Selbstverständlich schliesst das den verbundenen Einsatz nicht aus.

Um effektive Luftoperationen durchführen zu können, muss zudem gewährleistet sein, dass unabhängig der organisatorischen Strukturen der obersten Armeeführung die Luftwaffe die gesetzlich delegierten Aufgaben selbstständig erfüllen kann. Die hoheitlichen Aufgaben der Luftwaffe (Wahrung der Lufthoheit mit Luftraumüberwachung und Luftpolizeidienst, Such- und Rettungseinsätze, Lufttransportdienst des Bundes etc.) sollen in allen Lagen an sieben Tagen die Woche, während 24 Stunden und mit sehr kurzen Reaktionszeiten stattfinden. Die Strukturen, Prozesse und Führung der Luftwaffe sind darauf spezialisiert und dafür ausgerichtet. Der Kommandant der Luftwaffe benötigt daher sämtliche notwendigen Mittel und Ressourcen, um das Tagesgeschäft autonom führen und seine Mittel zum Einsatz bringen zu können. Dies beinhaltet insbesondere auch die Forderung nach einem führungsfähigen Luftwaffenstab, den Kommandanten unterstützen können muss.

In der vorgeschlagenen Organisation ist vorgesehen, dass der Lehrverband Flab (Fliegerabwehr) nicht mehr im Einsatzkommando der Luftwaffe, sondern im Armeeausbildungskommando angesiedelt ist. Die Operationen der Flab sind Operationen in der dritten Dimension (bodengestützte Luftverteidigung BODLUV). Sämtliche laufenden Entwicklungen sind bestrebt, die BODLUV in die Luftverteidigung zu integrieren, zu vernetzen und zentral über die EZ LUV zu führen und auch auszubilden. Daher ist es entscheidend, dass alle Kompetenzen der dritten Dimension wie bisher dem Kommando der Luftwaffe unterstellt sind.



Fazit

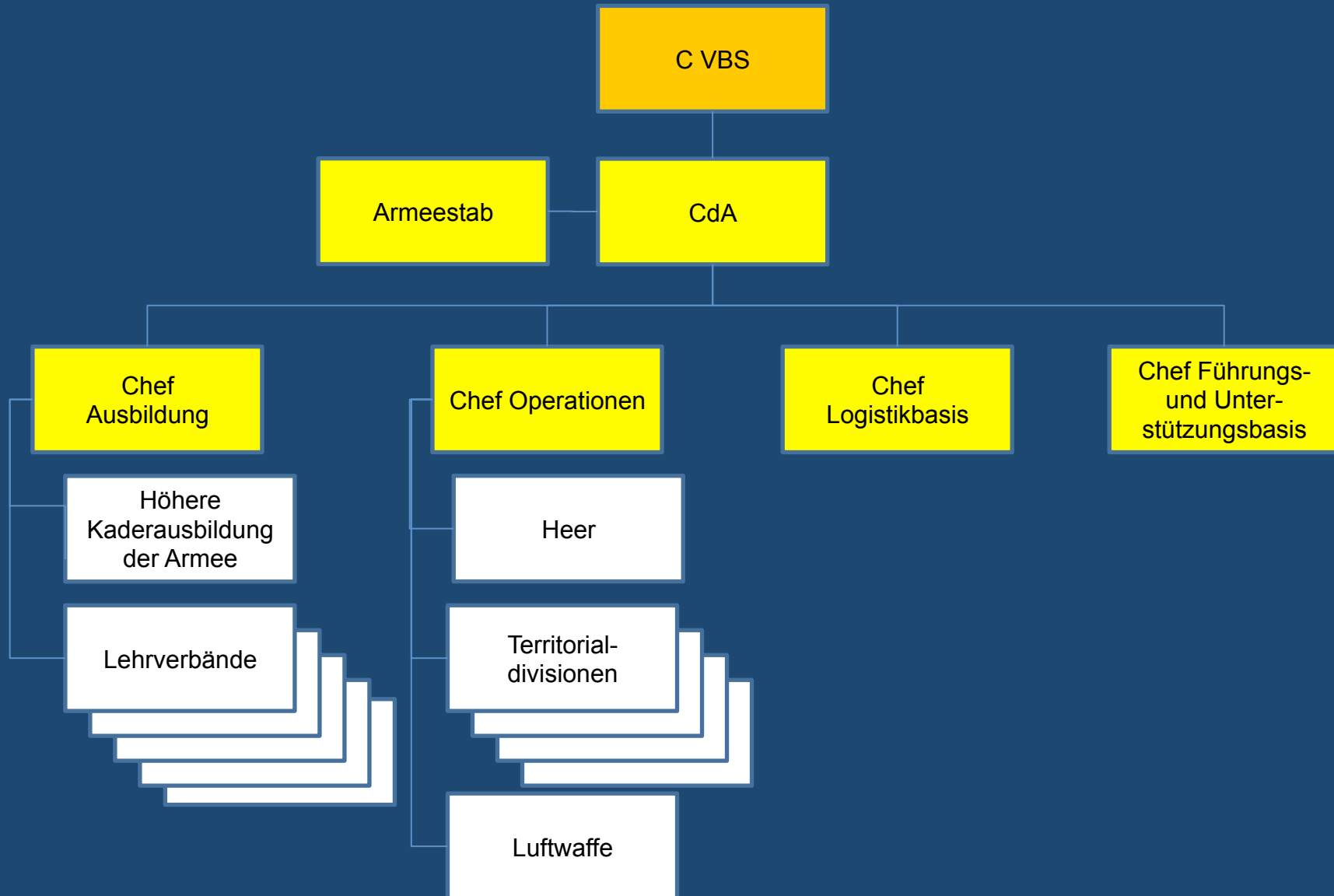
Aus Sicht der «AVIA – Gesellschaft der Offiziere der Luftwaffe» führte die Zentralisierung von unterstützenden Bereichen von Heer und Luftwaffe zu einer Zerstückelung und Unselbständigkeit dieser Teilstreitkräfte sowie zu sehr aufwändigen, d.h. teuren und komplexen Strukturen. Die Schaffung einer zusätzlichen Führungsebene Operationen würde diese Problematik nochmals massiv verstärken. Das Zitat des englischen Feldmarschalls Bernard Montgomery unterstreicht dies deutlich: „Air power is indivisible. If you split it up into compartments, you merely pull it to pieces and destroy its greatest asset - its flexibility“.

Die heutige problematische Situation wurde unter dem Motto des Kostensparens herbeigeführt, was nachweislich nicht stattfindet. Jetzt wird dieser Zustand zur Begründung der neuen «Kopfstruktur» verwendet, korrigiert die bestehenden Probleme aber nicht.

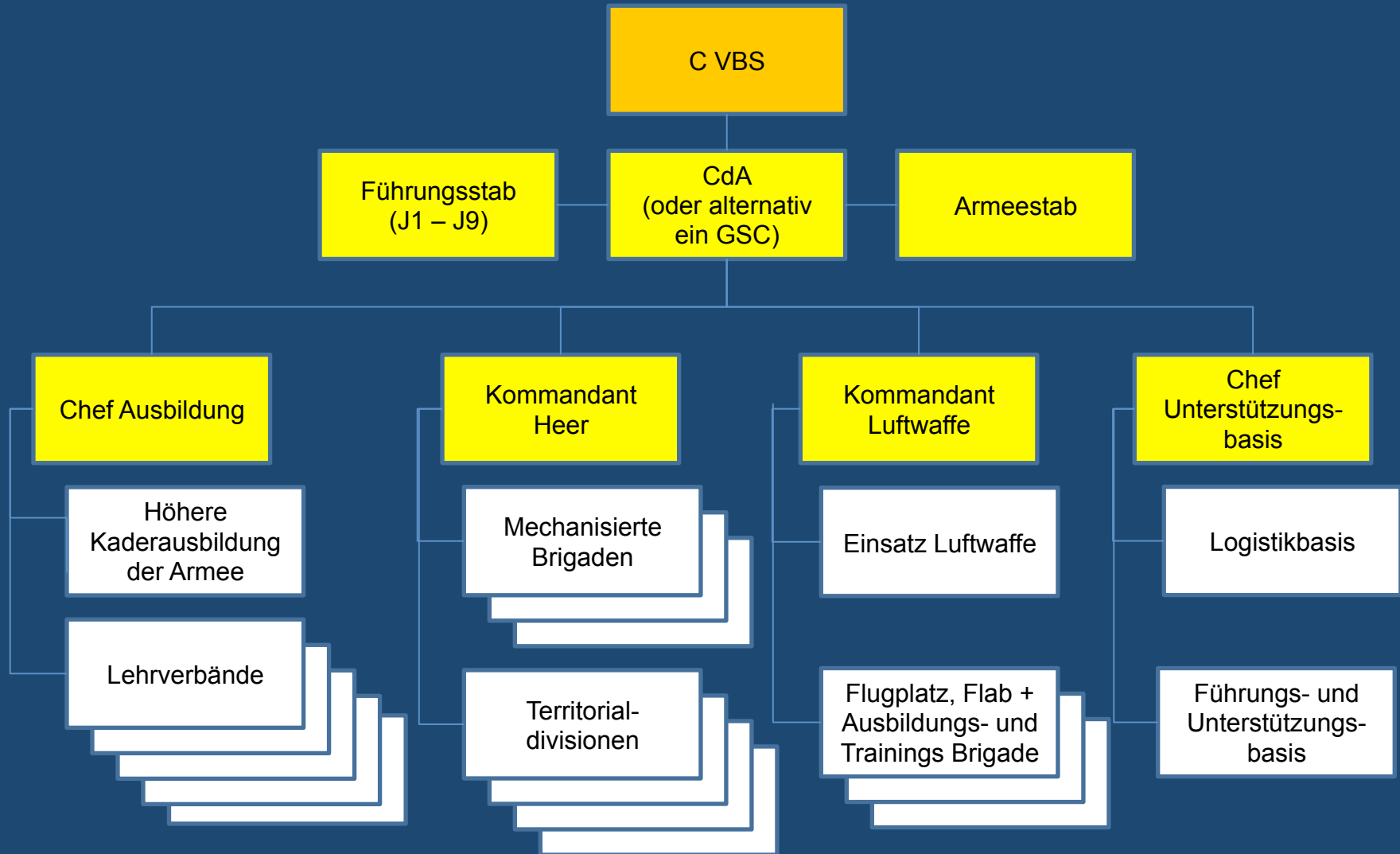
Heer und Luftwaffe haben nicht mehr und nicht weniger Partikularinteressen als der Rest der Armee und können auch ohne eine zusätzliche Führungsstufe koordiniert werden, so wie in fast allen anderen Armeen auf der Welt auch. Die Einführung einer zusätzlichen Führungsebene in einer schrumpfenden Armee hat zur Folge, dass die Verbindungswege verlängert werden. Für Lufteinsätze ist dies fatal, denn in der Luft muss es ausserordentlich schnell gehen. Wenn es um Minuten und Sekunden geht, muss die ganze Führungsorganisation auf dieses spezielle Bedürfnis ausgerichtet sein. Daher hat keine ernst zu nehmende Armee die Unabhängigkeit ihrer Luftwaffe aufgegeben oder hat dies vor.

Die Mitglieder der AVIA sind sowohl souveräne Bürger wie auch engagierte Luftwaffen-Offiziere. Aufgrund ihrer Führungserfahrungen in der Wirtschaft sind sie es gewohnt, mit ständig wechselnden Situationen und Umstrukturierungen umzugehen. Sie beurteilen diese als Chancen und packen sie konstruktiv an, im Sinne der steten Verbesserung. In der AVIA sind alle politischen Parteien vertreten. Verbunden sind sie alle durch das Bestreben für eine effiziente und gut funktionierende Luftwaffe.

Organisationsstruktur: Vorschlag des Bundesrates



Organisationsstruktur: Empfehlung AVIA



Empfehlungen

Die WEA hat verschiedene positive Aspekte, die es wert sind umgesetzt zu werden. Der Bundesrat soll aber die Chance nutzen, gravierende Fehler in der WEA noch zu korrigieren, damit nicht das ganze Projekt gefährdet wird!

1. Es braucht - mit folgenden Begründungen - kein zusätzliches Operationskommando:

- Eine zusätzliche Führungsstufe (in einer weiter schrumpfenden Armee) verlängert Entscheidungswege.
- Die Luftwaffe behält die für ihre Operationen zwingend notwendige Autonomie, weil ihre Operationen (im Gegensatz zur Begründung in der WEA) selten verbundene Operationen sind. Für die Luftwaffe ist es normal, in der Luftverteidigung unabhängig vom Heer zu operieren. Lediglich Luft-Transporte, Nachrichtenverbreitung und – allenfalls später wieder – Erdkampfeinsätze sind Berührungspunkte.
- Wirklich verbundene Operationen wären in der von der AVIA vorgeschlagenen Struktur einfacher zu koordinieren, weil der obersten Führung alle Kommandobereiche gleich unterstellt sind, und nicht lediglich das Heer und die Luftwaffe. Der Führungsstab soll deshalb auch als Stab des CdA/GSC erhalten bleiben, weil es ihn für die Koordination der direkt unterstellten Kommandobereiche sowieso braucht.
- Aus den Erfahrungen anderer soll gelernt werden. Verschiedene Armeen haben in der Vergangenheit Experimente mit der Unterstellung von Heer und Luftwaffe unter ein Operationskommando gemacht. Die gemachten Erfahrungen haben sich nicht bewährt und werden wegen ihrer Komplexität stark kritisiert. Finnland wechselt deshalb von der Operationskommando-Struktur zurück in ein Modell analog zum AVIA-Vorschlag. Die Schweizer Armee sollte aus diesen Erfahrungen lernen und sie nicht unnötig und schmerzhaft selbst machen müssen.

2. Neue Organisationsformen mittels Volltruppenübungen überprüfen: Volltruppenübungen decken Schwachpunkte von Organisationen auf. Vorgesehene Organisationsstrukturen sollten konsequent mittels entsprechenden Übungen überprüft werden.