

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Band:** 96 (2021)  
**Heft:** 10

**Artikel:** VBS : im Gleichschritt zur Agilität?  
**Autor:** Bühlmann, Hannes  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977212>

### **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:** 19.11.2024

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

# VBS – im Gleichschritt zur Agilität?

In Zeiten zunehmender Globalisierung und Digitalisierung ist es für Unternehmen unabdingbar, ihre Organisation effizienter zu gestalten. Infolgedessen müssen sich auch streng hierarchisch gegliederte Organisationen wie Blaulichtorganisationen oder das Militär bzw. deren Administrationen fundamental wandeln und flexibler, agiler werden. Passt das überhaupt zusammen?

Hannes Bühlmann

Wie gelingt die Zusammenarbeit zwischen Menschen in einer sich immer schneller drehenden (Um)welt am besten?

Macht es einen Unterschied, ob sich Firmen wie Google oder die öffentliche Verwaltung mit dieser Frage auseinandersetzen?

Der Autor sieht keinen Unterschied. Wieso also sollte sich auch die Gruppe Verteidigung innerhalb des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) mit seinen 10 000 Angestellten, darunter Berufsmilitärs, – als grösste Organisation innerhalb der Bundesverwaltung – dem Thema effizienter und nachhaltiger Organisationsformen wie derjenigen der Agilität widmen? Der Autor ortet drei Hauptgründe:

## Kostendruck

Im Handbuch für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung wird beschrieben, es sei nicht mehr nur für Unternehmen im privaten Sektor, sondern auch für die Administration der Bundesverwaltung unabdingbar, sich effizienter zu gestalten.

Dass dies auch für den Bereich Verteidigung zutrifft, unterstreicht der Chef der Armee (CdA), Korpskommandant Thomas Süssli, mit folgenden Worten: «Die Auslastung in unserer Organisation ist hoch. Nebst dem eigentlichen Tagesgeschäft kommen Projekte und Aufgaben im Rahmen der Weiterentwicklung unserer Organisation dazu. Mehr Stellen zu schaffen und mehr Personal einzustellen, ist nicht mehr möglich.

Wir haben im Jahr 2020 unseren vorgegebenen Personalkredit bereits überschritten und der Bund gibt uns keine zusätzlichen Stellen. Auch bei den Betriebskosten ist der finanzielle Spielraum ausgeschöpft. Es bleibt uns also keine andere Möglichkeit, als zu überlegen, was wichtig ist und uns von weniger Wichtigem zu trennen. Wo dies nicht möglich ist, müssen wir effizienter werden. Es geht darum, wieder Handlungsspielraum zu schaffen, um uns auf die neuen Herausforderungen auszurichten (...).

## Arbeitnehmermarkt

Um die Qualität der Arbeit hoch zu halten, gilt auch in der Administration der Armee: «Wir wollen die Besten. Zur richtigen Zeit, am richtigen Ort bzw. in der richtigen Funktion und Position.» Andere grosse Player im bundesnahen Umfeld wie Swisscom, Post(finance) oder die SBB sind echte Konkurrenten. Das Eidgenössische Personalamt (EPA) schreibt zum Thema Personalmarketing: «Die Bundesverwaltung ist eine starke Marke. Dennoch braucht es zielgerichtete Massnahmen (...), um sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden zu behaupten.»

Es bedarf dringender Überlegungen, wie man sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren hat. Schnelle Anpassungsfähigkeit ist also auch hier gefragt.

## Digitalisierung

Sie durchdringt sämtliche Bereiche des Lebens eines jeden von uns, und betrifft somit natürlich auch die Arbeitgeber. Die-

ser Trend verhilft der Globalisierung erst zu dem, was sie darstellt. Die Personalstrategie der Bundesverwaltung 2020–2023 umschreibt den diesbezüglichen Auftrag klar: «Die Digitalisierung bestimmt heute zunehmend die Arbeitswelt und stellt die Bundesverwaltung vor neue Herausforderungen. Erwartungen ändern sich und agile, interdisziplinäre Vorgehensweisen sind gefragt. Aufgabenfelder und Berufsprofile wandeln sich und stellen neue Anforderungen an das Personal.»

Wer genau ist also beauftragt, um auch in Bereichen des VBS günstige Voraussetzungen zu schaffen? Es sind die Arbeitgeber selbst, weiter sämtliche Führungskräfte, sowie in entscheidendem Masse natürlich auch die Mitarbeitenden. Was heisst das in Bezug der zwei Erstgenannten?

## Arbeitgeber sind gefordert

Agilität kann Hilfestellung bieten in komplexen Lagen. Dies im Gegensatz zu komplizierten Sachverhalten. Diese können auch mit herkömmlichen Methoden der Problemerkennung gelöst werden. Komplexität manifestiert sich in der Emergenz, also dem Auf- oder Emporbrechen von

## Weiterführende Literatur

Ayberk, E., Kratzer, L., (2017). Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Häusling, A. (2018). Agile Organisationen. Freiburg: Haufe.

Gordon, G., Nelke, A. (2017, S. 97). CSR und Nachhaltige Innovation. In R. Schmidpeter, Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer Gabler.

Hermeier, B., et al., (2019). Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler



**Es bedarf dringender Überlegungen, wie man sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren hat. Schnelle Anpassungsfähigkeit ist also auch hier gefragt.**

neuen Eigenschaften eines Systems aufgrund des Zusammenwirkens seiner Elemente.

Das System weist nicht die gleichen Eigenschaften auf wie die einzelnen Elemente, wenn man diese isoliert betrachtet. Dass das Ganze die Summe seiner Teile ist, trifft wohl für komplizierte Ausgangslagen zu, nicht aber für komplexe. Gesa Gordon, meint dazu: «Und nichts ist dann noch komplexer als ein System, in dem vorrangig Menschen die Akteure sind. Deren personenbezogene Unvorhersehbarkeit potenziert das Problem nur noch.»

Bei komplexen Herausforderungen können Unternehmungen immer weniger den Weg vorgeben, weil sie ihn (noch) gar nicht kennen. Ja oft ist nicht mal mehr das Ziel klar. Daher braucht es andere, neue Methoden. Voraussetzung ist ein Netzwerk von Beziehungen, Informationen,

Inspirations- und Innovationsquellen. Eva-Maria Ayberk meint, das Bild der Organisationspyramide habe längst ausgedient, da es für die unteren Ebenen der Pyramide schwer sei, in direkten Kontakt mit der obersten Spitze zu gelangen, ohne vorher von den Zwischenebenen abgefangen zu werden.

### **Es braucht ein Umdenken**

Wissbegierige und neugierige Arbeitnehmende wünschen sich mehr Mitbestimmung. Führungskräfte müssen darauf eingehen können. Es geht um Abtretung von Verantwortung auf Teams, um den beiden wichtigen Attributen von Agilität – Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit – gerecht zu werden, um so schneller am Kunden entscheiden zu können.

Dies bedarf in besonderem Masse der nachhaltigen, eigenen Entwicklung der

Führungskraft. Moderne Führungskräfte geben aber sehr wohl Orientierung und schaffen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln. Sicherheit gehört mit dazu. Das altbekannte Führungsmodell nach Command-and-Control (C2-Struktur) hilft im agilen Umfeld nicht mehr weiter.

Diese Art von Führung ist nicht per se falsch, und hat weiterhin seine Daseinsberechtigung; die gilt in jedem Fall für besondere und ausserordentliche Lagen. Damit sind Ereignisse gemeint, welche die Reputation oder die Kontinuität gefährden, und somit rasches, unverzügliches Handeln nach klar definierten Mustern, Prozessen und Befehlsketten erfordern. Dies wurde in der ersten Welle der COVID-Pandemie eindrücklich unter Beweis gestellt.

In einer agilen Arbeitswelt aber wird Führung nicht länger als Privileg oder ge-



Bilder: VBS

**Moderne Führungskräfte geben aber sehr wohl Orientierung und schaffen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln. Sicherheit gehört mit dazu.**

nuine Aufgaben von wenigen, hierarchisch höhergestellten Personen betrachtet, sondern kann jedem Kollegen und jeder Kollegin entsprechend der Fähigkeiten einmalig oder für einen längeren Zeitraum übertragen werden. «Oben» und «unten» verlieren an Relevanz, da im Gegenzug die Kompetenzdisposition der Einzelnen in den Blick rückt und je nach Bedarf entschieden wird, wer Führungsarbeit leisten soll. Es geht also um Abtreten von Macht, einhergehend mit einem Bedeutungsgewinn hierarchieübergreifender Kooperation.

### Schlussfolgerung


Ja - auch die Gruppe Verteidigung tut gut daran, sich über agile Arbeitsformen Gedanken zu machen. Dies nicht nur aus Kostengründen, oder um die Attraktivität als Arbeitgeber zu bewahren und auszubauen, sondern auch aus einer riesigen

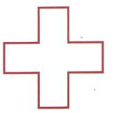
Chance heraus, (noch) weniger grossem Druck als börsennotierte Privatunternehmen ausgesetzt zu sein, und nicht mit Konkurrenten um die Marktherrschaft buhlen zu müssen, oder den Aktionären erwartete EBIT-Zahlen präsentieren zu müssen.

Doch bedarf ein Wandel hin zu Agilität vor allem eines Kulturwandels durch alle vertikalen und horizontalen Schichten hindurch. In einem agilen Netzwerk agieren Mitarbeitende eigenverantwortlich und mit unternehmerischem Gestaltungsfreiraum. Dies setzt absolutes Vertrauen der Führung in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden voraus, und umgekehrt. Es geht um die Befähigung der Mitarbeitenden. Sie werden in alle relevanten Entscheidungen eingebunden. Somit findet der Kulturwandel über die Verhaltensänderung von Mitarbeitenden, aber vor allem in einer ersten Phase von Führungskräften

statt. Nur so kann Selbstorganisation wachsen und die geeignete Organisationsstruktur gefunden werden. War erfolgreiche Führung vielleicht nicht immer schon agil...?

### Handlungsempfehlung

Wieso nicht die Chance packen, und auf operativer Stufe (Tagesgeschäft) ein Team aus Freiwilligen zusammenstellen bzw. idealerweise ein bestehendes Team für einen Pilotversuch gewinnen? Dabei geht es nicht in erster Linie um komplexe Projekte - obschon je länger desto mehr Mitarbeitende auch auf operativer Ebene in (strategische) Projekte eingebunden sind - sondern als erster Schritt um das Schärfen des agilen Mindsets. Als mögliche Grundlage dienen die Ergebnisse einer quantitativen Umfrage bei Mitarbeitenden der HR Administration, welche der Autor im Rahmen seiner Masterarbeit durchgeführt hat. 



# Gemeinsam für eine sichere Schweiz!

Damit wir auch künftig in einem sicheren Land leben: Wir setzen uns als Fach- und Kampagnenorganisation für eine ganzheitliche, integrierte und langfristige Sicherheitspolitik ein!



Werden Sie jetzt Mitglied bei der Allianz Sicherheit Schweiz:  
[info@allianzsicherheit.ch](mailto:info@allianzsicherheit.ch)

## Jetzt spenden:

Verein für eine sichere Schweiz,  
Rubrik Allianz Sicherheit, 6000 Luzern  
IBAN: CH69 0900 0000 8517 0575 5

Weitere Informationen unter:  
[www.allianzsicherheit.ch](http://www.allianzsicherheit.ch)

Allianz  
Sicherheit  
Schweiz



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**armasuisse**

## Leiter/in Kompetenzbereich Landsysteme, Mitglied der Unternehmensleitung armasuisse, Vizedirektor/in

100% / Bern

### Spannende Arbeit jeden Tag

Mit Ihrem Team beschaffen Sie im Kompetenzbereich Landsysteme technologisch komplexe Systeme für die Schweizer Armee und weitere Kunden.

#### Ihre Aufgaben

- Sie verantworten die Evaluation, die Beschaffung und die Integration von komplexen Systemen. Sie stellen deren Funktionalität über den gesamten Lebensweg sicher
- Mit Ihren Mitarbeitenden leiten Sie anspruchsvolle Projekte in den Bereichen Waffensysteme, Munition, Simulatoren sowie Spezialfahrzeuge
- Als Mitglied der Unternehmensleitung der armasuisse verantworten Sie die strategischen Stossrichtungen und die Weiterentwicklung der Organisation mit
- Ihr Kompetenzbereich umfasst rund 100 Mitarbeitende

#### Ihr Profil

- Hochschulabschluss als Ingenieur/in oder Ökonom/in, ausgeprägte Industriekennnisse und fundierte Erfahrungen in der Leitung anspruchsvoller Projekte, sowie gute Kenntnisse des öffentlichen Beschaffungswesens
- Strategisches und vernetztes Denken, Entscheidungsfreude und Innovationsvermögen sowie hohe Belastbarkeit
- Stark ausgeprägte Führungs-, Sozial- und Kommunikationskompetenz
- Erfahrung und breite Kenntnisse des Politbetriebes auf Bundesebene
- In der erfolgreichen Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Partnern überzeugen Sie mit Verhandlungsgeschick. Sehr gute aktive Kenntnisse von zwei Amtssprachen sowie Englisch und passive Kenntnisse einer dritten Amtssprache unterstützen Sie dabei

armasuisse ist das Kompetenzzentrum des Bundes für die Beschaffung von komplexen und sicherheitsrelevanten Systemen und Gütern sowie für das Technologie- und Immobilienmanagement. Der Kompetenzbereich Landsysteme beschafft Fahrzeuge, Geräte, Munition sowie komplexe Waffen- und Ausbildungssysteme.

Die Bundesverwaltung achtet die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebenserfahrungen ihrer Mitarbeitenden und fördert deren Vielfalt. Gleichbehandlung geniesst höchste Priorität.

Frauen sind in unserer Verwaltungseinheit untervertreten. Ihre Bewerbungen sind deshalb besonders willkommen.

Onlinebewerbung unter [www.stelle.admin.ch](http://www.stelle.admin.ch), Ref. Code 47100

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an: Herr Martin Sonderegger, Rüstungschef, Tel. +41 58 464 55 51

Anmeldefrist: 31. Oktober 2021

Weitere interessante Stellenangebote der Bundesverwaltung finden Sie unter [www.stelle.admin.ch](http://www.stelle.admin.ch)