

# Die Lehren für die Armee aus dem Ukraine-Krieg

Das Militär könne den Verteidigungskrieg der Zukunft nicht führen, sagt ein renommierter Think-Tank. Er schlägt eine neue Organisationsstruktur vor.

Othmar von Matt

Auf den ersten Blick scheint die Schweizer Armee bestens für die Zukunft gerüstet. Immerhin erhält sie bis 2030 deutlich mehr Geld: Sie soll dann statt wie heute 5,3 Milliarden (0,7 Prozent des Bruttoinlandsprodukts) rund neun Milliarden bekommen. Das ist ein Prozent des BIP.

Nur: Geld alleine macht die Armee nicht schlagkräftiger. Um effektiver zu werden, muss sie zuerst ihre Hausaufgaben lösen: Sie sollte ihre Organisationsstruktur überdenken und sich stärker militärstrategisch ausrichten. Dann könnte sie tatsächlich einen massiven Schritt nach vorne machen.

Das sagen Remo Reginold und Urs Vögeli vom Think-Tank Swiss Institute for Global Affairs (SIGA). Der Think-Tank hat die Armeestrukturen im Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS unter die Lupe genommen. Das Fazit fällt ernüchternd aus.

«Mit den Militärstrukturen von heute sind wir nicht fähig, den Verteidigungskrieg der Zukunft zu führen», urteilen die beiden. Die Struktur bestehe zu stark aus Einzel-Silos. «Der Armee und in der Sicherheitspolitik fehlt die strategische Ebene.» Vom Denken her sei die Verteidigungspolitik zu sehr auf operativer, fast schon auf taktischer Stufe verhaftet. Etwa auf Fragen, wie viele Panzer es brauche. Das vernetzte Denken fehle. Die Sicherheits- und Militärpolitik renne den Problemen hinterher – «reaktiv statt proaktiv».

Für Reginold und Vögeli liegt der Grund in der «Überbürokratisierung» des Systems. Gemeint ist vor allem das Generalsekretariat des VBS mit 304 Vollzeitstellen, die von rund 700 Personen besetzt werden. In der Gruppe Verteidigung (Gruppe V), wie die Armee verwaltungstechnisch heisst, kommt der Armeestab hinzu. Hier gebe es viele Doppelspurigkeiten und falsche Kompetenzzuordnungen.

Für den Think-Tank ist klar: Die Gruppe Verteidigung braucht eine neue Struktur. Er schlägt nun vor, diese Gruppe in ein Staatssekretariat für Verteidigung umzuwandeln – mit einem zivilen Staatssekretär an der Spitze statt einem Armeechef in Uniform.

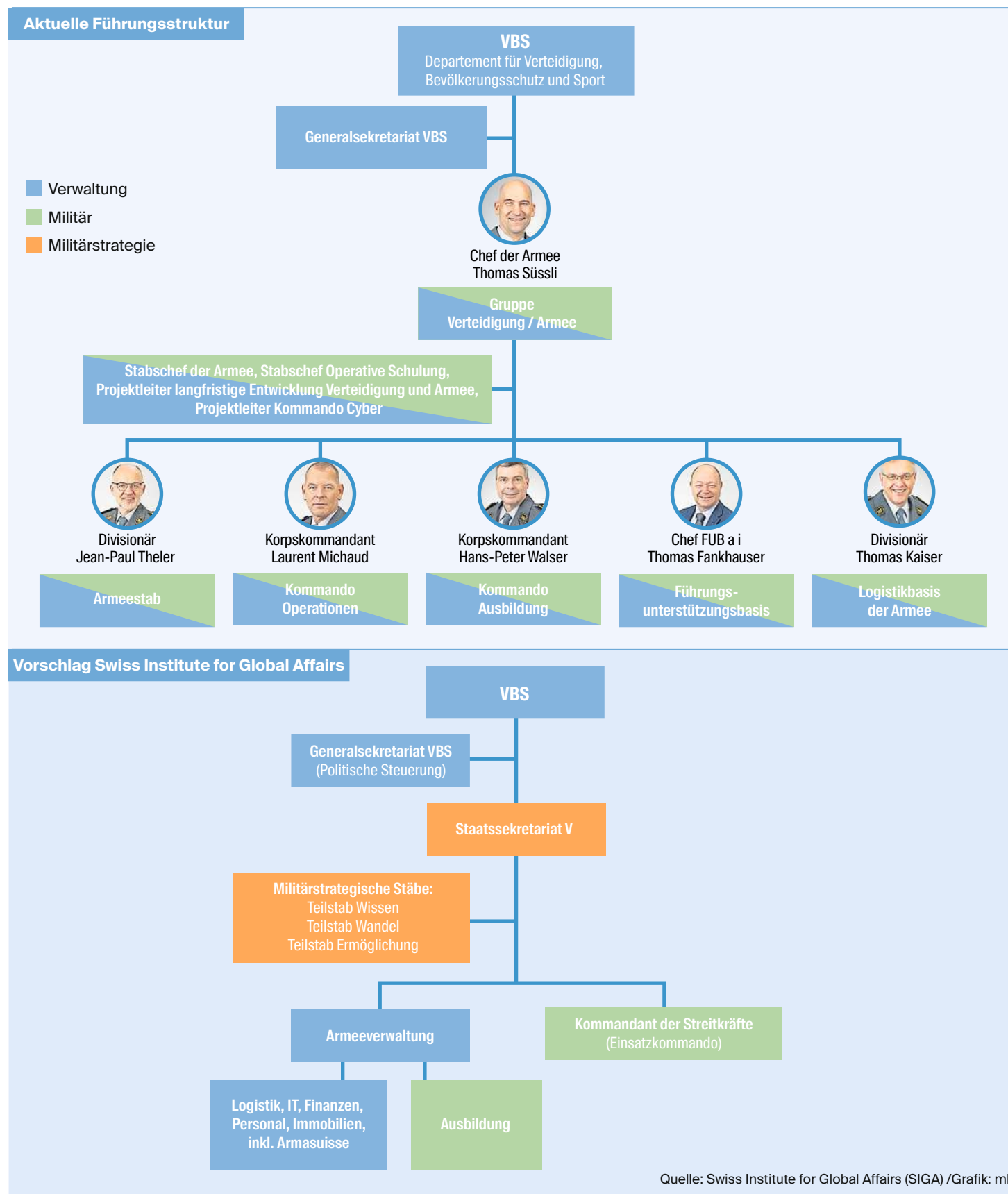
## Die Armee braucht eine stärkere zivile Kultur

Die bisher militärisch geprägte Gruppe V soll an ihrer Spitze eine zivile und stärker militärstrategisch geformte Kultur erhalten. Ein ziviler Staatssekretär habe etwa deutlich bessere Zugänge zu anderen Departementen. Auch könnte sich die Armee mit einem zivilen Staatssekretär international besser vernetzen, glauben Reginold und Vögeli.

Thomas Süssli, Chef der Armee, hat heute bereits einen Doppelhut auf. Gemäss Verordnung des Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetzes ist er Chef einer Ämtergruppe und steht militärischen Abteilungen vor, die verwaltungstechnisch Bundesämtern gleichkommen: Armeestab, Kommando Operationen, Logistikbasis der Armee (LBA), Führungsunterstützungsbasis (FUB) und Kommando Ausbildung.

## Wie die Armeestrukturen ins 21. Jahrhundert überführt werden sollen

Der Thinktank Swiss Institute for Global Affairs schlägt ein zivileres und wissensorientierteres Organigramm vor



Parallel dazu ist Süssli laut Artikel 2 der Verordnung über die Armeorganisation auch der klassische Chef der Armee in Uniform. «Hier gibt es Ungeheimheiten», sagen Reginold und Vögeli. Dazu kommen Kuriositäten im System. So sind die obersten Chefs in der Armee keine Kommandanten, obwohl sie Kommandos vorstehen. Und der Armeechef teilt den Rang des Korpskommandanten mit Laurent Michaud (Kommando Operationen) und mit Hans-Peter Walsler (Kommando Ausbildung), zwei Direktunterstellten.

Ausserdem hat der Chef der Armee fast keine eigenen Ressourcen und Infrastrukturen zur Verfügung. Er ist auf den Armeestab angewiesen, der faktisch eine eigene Verwaltungseinheit darstellt. Die Streitkräfte und die Armeeverwaltung sind heute überlagert. Das führt zu organisationskulturellen Spannungen und auch Missverständnissen in der Aussenwahrnehmung.

## Das sind die Erkenntnisse aus dem Ukraine-Krieg

Seinen Vorschlag für ein neues Organigramm des Bereichs Verteidigung stützt der Think-Tank auf erste Erkenntnisse aus dem Ukraine-Krieg und auf Vergleiche mit modernen grossen Armeen wie jener der USA und Chinas, aber auch Streitkräften in Nordeuropa. Kommt dazu, dass Reginold und Vögeli die Schweizer Armeestrukturen von innen kennen, etwa als Milizoffiziere und aus Beratungsmandaten in der Bundesverwaltung

und Armee. Reginold ist Lehrbeauftragter für Gesellschaftswissenschaften an der Uni Basel, und Vögeli arbeitet an einer politikwissenschaftlichen Dissertation an der Uni Zürich.

Die Verteidigung der Ukraine zeichnet sich für Reginold und Vögeli durch zwei Merkmale aus. Es tritt kaum je militärisches Führungspersonal auf. Stets steht Präsident Wolodimir Selenski persönlich Rede und Antwort – oder einer seiner Berater. Selenski schaffte es damit, die Bevölkerung aktiv in den Kampf einzubeziehen. Eine starke zivile Führung in der Verteidigung ist unabdingbar, um die Gesellschaft in einem solchen Fall auf seiner Seite zu haben. Das würde in der Schweiz auch das Milizprinzip stärken.

Zudem hat die ukrainische Führung Selenski geschickt zur Helldenfigur aufgebaut. Möglich wurde das dank des Know-how aus dem Filmbusiness. Selenski selbst ist ehemaliger Schauspieler und hatte Produktionsfirmen. Auch wichtige Personen aus dem Nachrichtendienst und Selenskis Umfeld stammen aus dem Filmbusiness.

Damit ergeben sich aus Sicht des Think-Tanks zwei zentrale Erkenntnisse für die Schweizer Armee. Erstens muss sie über eine zivile, militärstrategische Führung verfügen. Dies würde auch die Streitkräfte selbst stärken, die dann klar von der Militärverwaltung getrennt wären. Und zweitens sollte sie sich zwingend Know-how erarbeiten, selbst Narrative erzählen,

um damit im Informationskrieg bestehen zu können. Dies soll über die militärstrategischen Stäbe geschehen, die dem Staatssekretär unterstellt wären.

Ein Blick auf das Organigramm der amerikanischen Streitkräfte bekräftigte Reginold und Vögeli in der klaren Trennung von ziviler Führung und Verwaltung und den militärischen Operationen. Die Amerikaner halten den Bereich Strategie (Nationaler Sicherheitsrat und Verteidigungsministerium), den Bereich zivile Militärverwaltung und die operativen Streitkräfte strikt voneinander getrennt.

## Das chinesische Armeemodell inspiriert besonders

Besonders aufschlussreich ist der Blick auf die Struktur der chinesischen Volksbefreiungsarmee. Früher war sie ein Staat im Staat. Doch Xi Jinping, seit 2013 Staatspräsident, zerschlug die Armeeverwaltung komplett. Er ist selbst Vorsitzender der Zentralen Militärkommission der Kommunistischen Partei Chinas und der Volksrepublik.

Damit ist ihm auch die neue Strategische Unterstützungstreitkraft direkt unterstellt. Zu ihr gehören zentrale Elemente wie strategischer Nachrichtendienst, psychologische Operationen, Cyberoperationen und elektronische Kriegsführung. Selbst der Bereich Weltraum ist hier angegliedert. Damit wird die informationsgetriebene Kriegsführung der Zukunft antizipiert. «Die Chinesen haben verstanden, was es heisst, vernetzt zu arbeiten und damit die klassischen Streitkräfte zu dynamisieren», sagt Reginold.

Das chinesische Modell hat den Think-Tank dazu inspiriert, einen «Teilstab Wissen» in den militärstrategischen Stäben des Staatssekretariats zu integrieren. «Wir müssen den informationsgetriebenen Krieg beherrschen», sagen Reginold und Vögeli. «Dafür müssen der militärische Nachrichtendienst und die Wissenschaft möglichst nahe beim Staatssekretär integriert sein.» Dazu brauche es auch Sozialanthropologen, Literaturwissenschaftler und Psychologen, die verstehen, wie gesellschaftliche Phänomene funktionieren. Auch die Militärakademie Birnenstorf müsste hier angesiedelt werden. Wie die Kommunikation, die für Verarbeitung und Verbreitung von Wissen verantwortlich ist.

Zum Teilstab Wissen kommen noch die «Teilstäbe Wandel und Ermöglichung». Mit Wandel ist Unternehmensentwicklung gemeint, die heute stärker auf Innovation und Agilität ausgerichtet werden sollte. Ermöglichung bezeichnet eine Abteilung, die dem Staatssekretär schnell mit Ressourcen und Infrastruktur zudienen kann.

Und wer könnte dieser neue Chef des Staatssekretariats sein? «Thomas Süssli wäre ein möglicher Staatssekretär, da er im Sinne der Miliz und als Unternehmer die Vernetzung zwischen Wissen, Wandel und Ermöglichen versteht», sagen Reginold und Vögeli. Schon heute sei Süssli als Armeechef weitgehend entmilitarisiert. Obwohl er seine Uniform als Korpskommandant nach wie vor trage.