

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 178 (2012)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Die persönlichen Zielsetzungen des neuen Chefs des Armeestabes

**Autor:** Schneider, Peter / Schellenberg, Aldo

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309536>

### **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:** 02.04.2025

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

# Die persönlichen Zielsetzungen des neuen Chefs des Armeestabes

Anfang Jahr hat Divisionär Aldo Schellenberg von Divisionär Eugen Hofmeister die Führung des Armeestabes übernommen. Schellenberg führt mit seiner Organisation das operative Tagesgeschäft der Armee. Er steht dabei vor der Herausforderung, unterschiedlichste Aufgabengebiete nach unternehmerischen Grundsätzen zu organisieren und zu bearbeiten. Sein Ziel ist es, die Rolle des Armeestabes als operatives Steuerungszentrum des Departementsbereichs Verteidigung zu stärken.

Peter Schneider, Chefredaktor ASMZ

*Herr Divisionär, welches ist Ihre Vision des Armeestabes im Führungsgefüge der Armee?*

Der Armeestab ist einer der beiden Stäbe des Chefs der Armee. Der Chef Armeestab führt das operative Tagesgeschäft der Armee. Er ist für die Umsetzung der politischen Vorgaben und Handlungsanweisungen auf militärstrategischer Stufe verantwortlich. Dazu gehören die Entwicklung und Weiterentwicklung der Armee, die Planung, die Ressourcenzuteilung sowie die Steuerung der Armee. Letztlich geht es darum, die Aufträge der Armee, die dazu notwendigen Leistungen und die da-

für zur Verfügung stehenden Mittel glaubwürdig in Einklang zu bringen. Dies gilt es, nach unternehmerischen Grundsätzen visionär voranzutreiben.

*Wie ist die Koordination beziehungsweise Abgrenzung mit dem Führungsstab der Armee geregelt?*

Wie der Armeestab ist auch der Führungsstab einer der beiden Stäbe, mit denen der Chef der Armee führt. Der Führungsstab der Armee (FST A) ist für die Führung von teilstreitkräfteübergreifenden Operationen («Joint») und Einsätzen verantwortlich. Die Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe sowie die Dienstleister LBA (Logistikbasis der Armee) und FUB (Füh-

rungsunterstützungsbasis der Armee) sind dabei «Force Providers». Sie stellen die für den Einsatz benötigten Mittel in der verlangten Qualität und Quantität für die beantragte Dauer zur Verfügung.

Im Gegensatz zur einsatzbezogenen Führung des Führungsstabes ist der Armeestab für den Managementprozess, also für die Führung und Steuerung des «Unternehmens Armee», verantwortlich. Er schafft günstige Voraussetzungen, damit die Armee heute und morgen in der Lage ist, ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können. Im Armeestab werden deshalb die wichtigsten Querschnittbereiche zur Steuerung der Armee vereint: die Unternehmensentwicklung, die Doktrin, die kontinuierliche Weiterentwicklung der Armee, Planungsvorgaben, Masterplanung, Rüstungsplanung, Umsetzungsplanung usw.

*Innerhalb des Armeestabes gibt es den Stab Armeeführung. Welches sind seine Aufgaben?*

Der Stab Armeeführung / MSS (Militärstrategischer Stab) ist das persönliche strategische Beratungsorgan des CdA innerhalb des Armeestabes. Er bildet die Schnittstelle zum Departement und somit zur Politik mit den entsprechenden politischen Aufträgen und Geschäften. Darin enthalten sind Bereiche wie Recht V, Geschäfte V, Kommunikation V usw. Zurzeit sind wir daran, die Aufgaben und Kompetenzen zwischen dem Stab Armeeführung und dem Armeestab neu zu regeln.

*Der Armeestab ist eine sehr breit gefächerte Organisation. Wie wollen Sie eine «unité de doctrine» herstellen?*

Was die verschiedenen Querschnittbereiche verbindet, ist der gemeinsame Auf-



Bild: AStab

trag, das Tagesgeschäft der als Matrix organisierten Armee operativ zu steuern. Die Chefs der verschiedenen Querschnittbereiche bilden die «Geschäftsleitung» des Armeestabes. Im Rahmen dieser Geschäftsleitung werden, wo notwendig, die Querschnittbereiche aufeinander abgestimmt.

Zentrale Basis für diese Synchronisation ist die sogenannte «Geschäftsordnung» des Armeestabes. Dieses Dokument ist ein wesentliches Führungsinstrument im Tagesgeschäft. Sie leitet sich aus der Rolle des A Stabes als operatives Steuerungszentrum des Unternehmensbereiches V ab und schafft Klarheit in den Strukturen, Prozessen und Führungsinstrumenten.

Letztlich geht es aber darum, den heterogenen Armeestab durch gemeinsame Werte, Normen und Denkhaltungen zu einem Ganzen zu formen. Auf der Verhaltensweise heisst das, mit den Mitarbeitenden einen offenen, ehrlichen, transparenten sowie in der Sache klaren und konsequenten Umgang zu pflegen. Auf der Sachebene heisst es, gesamtheitlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Gesamtheitlich heisst: In allem, was wir denken und tun, steht immer die Gesamtsicht der Armee und deren langfristige Entwicklung. Unternehmerisch heisst effizient, effektiv und proaktiv.

*Der Armeestab hat in seiner Arbeit viele Vorgaben zu beachten, der Handlungsspielraum scheint eingeschränkt. Bleibt noch Spielraum für Auftragstaktik?*

Auftragstaktik ist eine Frage der konkreten Führungssituation (Kapazität, Komplexität, Zeitverhältnisse, beteiligte Individuen), des Führungsstils und des Menschenbildes. Wer seinen Mitarbeitern zutraut, eine Aufgabe im Rahmen der vorgegebenen Auflagen und Handlungsrichtlinien zielgerichtet zu erfüllen, arbeitet grundsätzlich nach der Auftragstaktik. Wer aufgrund der Umstände der Führungssituation (Umfang, Heterogenität und Komplexität der Problemstellungen) die geistigen/zeitlichen Kapazitäten optimieren muss, kommt um Auftragstaktik nicht herum.

Innerhalb des Armeestabes führe ich aus den beiden vorgenannten Gründen konsequent mit Auftragstaktik. Dies ist nicht eine Worthülse, sondern als fester Bestandteil in der Geschäftsordnung des Armeestabes festgehalten.

*Die Armee steht unter permanentem Spar- druck. Sind auch im Armeestab weitere Einsparungen beim Personal geplant?*

Gegenwärtig werden Einsparungen durch den vom C VBS verfügbaren Anstellungsstopp erzielt und Vakanzen müssen zur Wiederbesetzung auf Stufe Departement beantragt werden. Zudem sind noch Abbauvorgaben des CdA im Rahmen eines Effizienzsteigerungs-Projektes zu realisieren. Ziel ist es, zumindest einen Teil der Effizienzgewinne für neue Aufgaben einsetzen zu können. Das heisst, es geht nicht einfach um Personalabbau, sondern auch um einen Personalaufbau in spezifischen Bereichen.

Dabei sind wir konfrontiert mit der Problematik des Wissensverlustes durch demographisch bedingte Abgänge (Pensionierungen), als auch die (Rück-)Gewinnung von kritischem Wissen und von Kapazitäten, das in der Vergangenheit aufgrund mangelnder eigener Kapazitäten durch externe Berater generiert wurde. Mit einem solchen «Insourcing» lassen sich erhebliche Kosten sparen.

Insbesondere vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen ist die Fluktuationsrate im Armeestab zu hoch. Ergebnisse der Personalbefragung zeigen eine zu grosse Belastung des noch verbliebenen Personals, was zu ungewollten, ungeplanten Abgängen führt. Dem eigenen Personal muss mehr Sorge getragen werden. Der Armeestab besteht aus vielen Top-Spezialisten und Fachleuten, welche unser grösstes und wichtigstes Kapital darstellen.

Sollte die durch das Parlament beschlossene Erhöhung des Armeebudgets Tatsache werden, müssten wir deshalb vor allem im Planungsbereich mehr Kapazität aufbauen, damit die dringend notwendige Erhöhung des Investitionsvolumens für die Armee – und die damit verbundenen Beschaffungsprojekte und Immobilienvorhaben – auch tatsächlich realisiert werden können.

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Armee («WEA») muss der zukünftige Personalbedarf – zwischen 8800 und 9500 Vollzeitstellen – sorgfältig abgeklärt werden.

*Welches sind Ihre persönlichen Ziele?*

Es geht mir um vier Schwergewichte, nämlich:

- Die Rolle des Armeestabes als operatives Steuerungszentrum des Departementsbereichs Verteidigung (V) zu festigen und durchzusetzen;
- Alle Vorhaben und Projekte nach den gleichen Grundsätzen kostenbewusst und wirkungsorientiert zu koordinieren und zu steuern;



## Aldo C. Schellenberg

Von Höri (ZH)

geboren am 9. September 1958

Divisionär seit 1. Januar 2012

Hobby: Das Piemont und seine Kultur

### Berufliche Karriere

- Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich (Dr. oec. publ., 1991)
- 1992 Inhaber und Geschäftsführer schellenberg consulting
- 1993 Akademische Lehraufträge an verschiedenen Universitäten
- 2003 Dozent für Konzernrechnung und Unternehmensanalyse, Universität Bern
- 2007–2009 Nachdiplomstudium in Wirtschaftsrecht an der Universität Bern, 2009 mit dem Legum Magister abgeschlossen

### Militärische Karriere

- 1990 Hptm, Kdt Fest Flab Stabsbtr 20
- 1994 Hptm i Gst, Stab Geb Div 12
- 1997 Maj i Gst, Kdt L Flab Lwf Abt 12
- 2001 Oberst i Gst, SC Geb Div 12
- 2004 SC Geb Inf Br 12
- 2010 Br, Kdt Geb Inf Br 12, Nebenamt

- Mit Priorität das Projekt «Weiterentwicklung der Armee» zu steuern und die Ressourcen entsprechend auszurichten;
- Und schliesslich mit einer Strategie V die langfristigen Stossrichtungen der Querschnittbereiche V festzulegen und damit die Voraussetzungen für eine kohärente und nachhaltige Unternehmensentwicklung zu schaffen.

*Herr Divisionär, besten Dank für das Interview.* ■