



# IMPULS

Strategie zur Vision 2030  
der Gruppe Verteidigung



## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort Chef der Armee</b>  | <b>2</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>Zusammenfassung</b>   | <b>3</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>1 Einleitung</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 Zweck und Inhalt   | 6         |
| 1.2 Grundlagen und Ausgangslage  | 7         |
| 1.3 Schnittstellen und Abgrenzungen                                    | 7         |
| <hr/>  |           |
| <b>2 Die Gruppe Verteidigung</b>                                       | <b>8</b>  |
| 2.1 Die Gruppe Verteidigung als Quelle der Weiterentwicklung der Armee | 8         |
| 2.2 Absicht der Gruppe Verteidigung                                    | 8         |
| <hr/>  |           |
| <b>3 Mission, strategische Grundsätze und Stossrichtungen</b>          | <b>9</b>  |
| 3.1 Mission, Werte und Vision  | 9         |
| 3.2 Strategische Grundsätze  | 12        |
| 3.3 Strategische Stossrichtungen Gruppe Verteidigung                   | 13        |
| <hr/>  |           |
| <b>4 Handlungsfelder</b>   | <b>16</b> |
| 4.1 Innovation und digitale Transformation                             | 18        |
| 4.2 Mitarbeitende  | 21        |
| 4.3 Prozesse und Strukturen  | 22        |
| 4.4 Unternehmenskultur (Führung und Kultur)                            | 24        |
| 4.5 Lenkung und Steuerung  | 26        |
| 4.6 Synergien durch Kooperation und Partnerschaften                    | 28        |
| <hr/>  |           |
| <b>5 Strategische Ziele</b>  | <b>31</b> |
| 5.1 Hauptziele pro Handlungsfeld                                       | 31        |
| 5.2 Lageverfolgung und Steuerung                                       | 36        |
| <hr/>  |           |
| <b>6 Glossar</b>   | <b>38</b> |

# Vorwort Chef der Armee

Geschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gruppe Verteidigung

Als Gruppe Verteidigung ermöglichen wir die Einsätze der Armee. Dank unserer täglichen Arbeit kann die Armee in der Ausbildung, bei der Unterstützung ziviler Behörden und schliesslich, falls nötig, auch in der Verteidigung ihren Auftrag erfüllen.

Wir, das sind über 9000 zivile und uniformierte Mitarbeitende der Bundesverwaltung, organisiert in über 1000 Organisationseinheiten an 114 Standorten.

In den nächsten Jahren kommen neben der sich verschlechternden Sicherheitslage auch viele Herausforderungen als Arbeitgeber auf uns zu. Sei es eine Arbeitswelt im Wandel mit Mitarbeitenden, die Arbeitsort, Arbeitszeit und Werkzeuge mitgestalten möchten; seien es neue Technologien, welche die Prozesse und die Art der Arbeit verändern; seien es längere und komplexere Lieferketten.

Die Vision 2030 ist unser Leuchtturm, den wir in diesen unsicheren Zeiten vor Augen halten wollen. Die Vision beschreibt eine messbare Ambition, welche uns erfolgreich in einer veränderten Welt positioniert.

Um unsere Vision zu verwirklichen, benötigen wir eine verbindliche und messbare Umsetzungsstrategie. Die vorliegende «Strategie zur Vision 2030 der Gruppe Verteidigung» vervollständigt neben dem «Zielbild und Strategie Armee der Zukunft» und der «Dachstrategie digitale Transformation der Schweizer Armee» die strategischen Grundlagen der Gruppe Verteidigung und der Armee.

Die Gruppe Verteidigung richtet sich mit der Strategie auf die Vision 2030 aus. Hierfür ist ein Impuls in folgenden Handlungsfeldern erforderlich:

1. **I**nnovation und digitale Transformation
2. **M**itarbeitende
3. **P**rozesse und Strukturen
4. **U**nternehmenskultur
5. **L**enkung und Steuerung
6. **S**ynergien durch Kooperation und Partnerschaften

Unsere Vision ist ambitioniert, die Strategie – also der Weg dorthin – ist es ebenso. Die beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen machen die Umsetzung zur Herausforderung. Wir werden uns dabei adaptiv anpassen.

Die Strategie können wir nur gemeinsam umsetzen. Ich freue mich darauf, zusammen mit Ihnen diesen Schritt zu gehen. Für unser gemeinsames Ziel: die Sicherheit der Schweiz.

# Zusammenfassung

## Einführung und Zweck (Kapitel 1–3)

Mit dieser Strategie richtet sich die Gruppe Verteidigung auf die Verteidigungsfähigkeit der Armee aus. Sie beschreibt den Weg zur Umsetzung der Vision 2030 und gehört zusammen mit dem Dokument «Die Verteidigungsfähigkeit stärken – Zielbild und Strategie Armee der Zukunft» und der «Dachstrategie digitale Transformation der Armee» zu den strategischen Grundlagen.

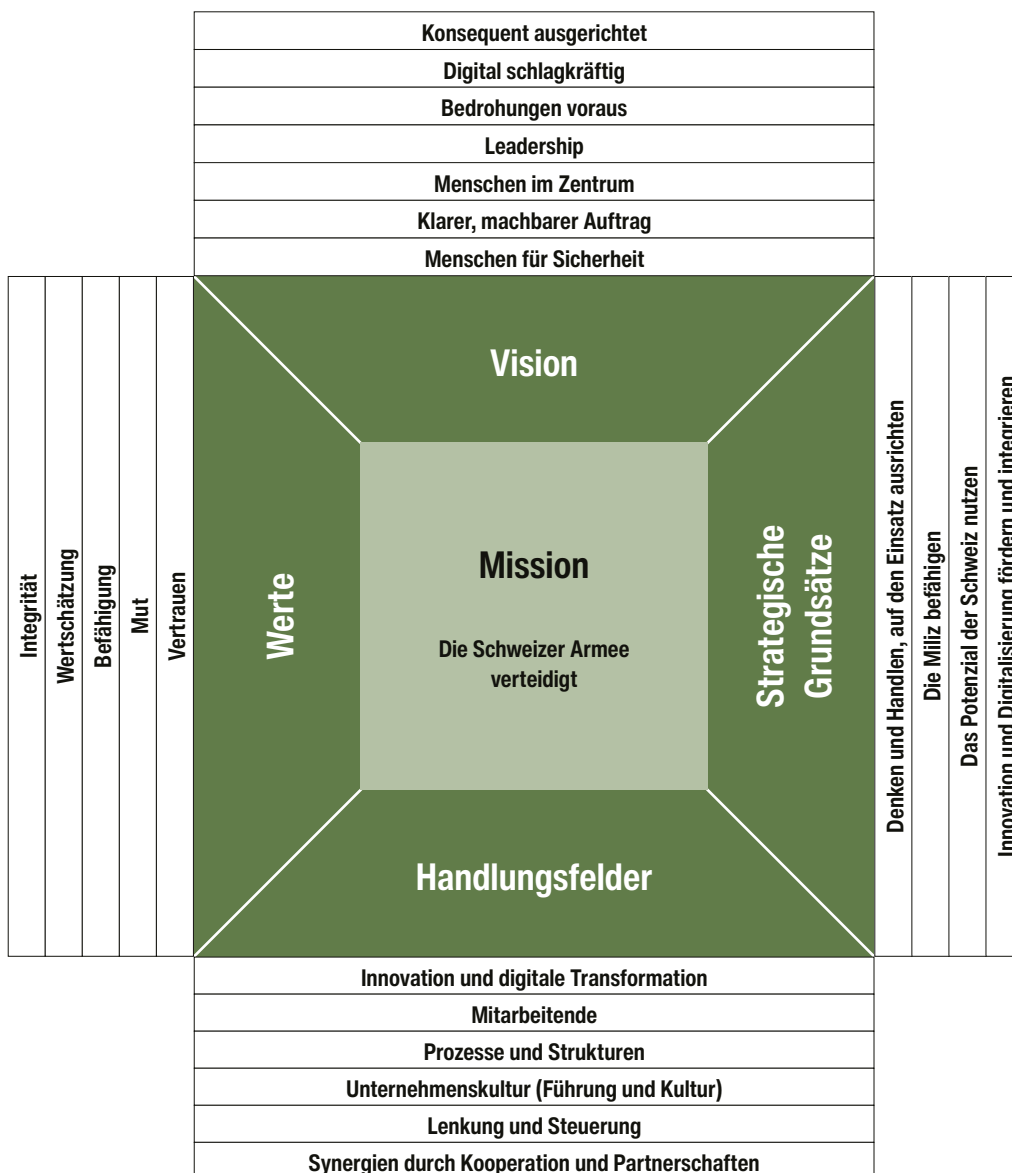


Abbildung 1: Zusammenfassung der Mission, Werte, Vision, strategischen Grundsätze und Handlungsfelder.

## Handlungsfelder (Kapitel 4)

Die Handlungsfelder umfassen die Ziele in den Bereichen Innovation und digitale Transformation, Mitarbeitende, Prozesse und Strukturen, Unternehmenskultur (Führung und Kultur), Lenkung und Steuerung sowie Synergien durch Kooperation und Partnerschaften. Diese Bereiche sind voneinander abhängig – ihre Vernetzung fördert die Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

### → Innovation und digitale Transformation

Innovation und Digitalisierung sind integrale Bestandteile der Kultur der Gruppe Verteidigung. Moderne Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen verbessern die Effizienz und unterstützen die agile Arbeitsweise. Neue interaktive Plattformen fördern das Lernen und den Informationsaustausch.

### → Mitarbeitende

Die Personalstrategie der Gruppe Verteidigung zielt darauf ab, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten und sie schliesslich an sich zu binden. Gezielte Massnahmen in diesen Bereichen erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeberin. Ein besonderer Fokus liegt auf Diversität, Inklusion und lebenslangem Lernen. Transformationales Leadership und eine innovationsfreundliche Kultur sind weitere zentrale Elemente.

### → Prozesse und Strukturen

Effiziente, agile sowie für den Einsatz optimierte Prozesse sind entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Gruppe Verteidigung. Sie sollen zentral gesteuert und operativ dezentral umgesetzt werden. Auch das Wissensmanagement spielt eine Schlüsselrolle, um Know-how zu verbreiten und zu erhalten sowie eine adaptive Weiterentwicklung zu ermöglichen.

### → Unternehmenskultur (Führung und Kultur)

Die Unternehmenskultur ist geprägt von Wertschätzung, Vertrauen, Mut und Zusammenarbeit. Sie lässt Veränderung und Fehler zu. Führungskräfte sind Vorbilder und treiben durch Inspiration und individuelle Förderung die Umsetzung der Vision voran. Flache Hierarchien und Partizipation fördern Innovation und Kreativität.

### → Lenkung und Steuerung

Die effektive Steuerung der Gruppe Verteidigung konzentriert sich zum einen auf die optimale Nutzung von Ressourcen im Hinblick auf die angestrebten Fähigkeiten, zum anderen auf die Synchronisierung von Beschaffungs- und Projektsteuerung. Eine zentrale, aber schlanke Steuerung gewährleistet die Koordination und Effizienz, während eine dezentrale Umsetzung die operative Flexibilität fördert.

### → Synergien durch Kooperation und Partnerschaften

Die Gruppe Verteidigung fördert ihre Fähigkeiten und Interoperabilität durch bi- und multilaterale Kooperationen sowie durch die Zusammenarbeit mit nationalen Partnern. Indem sie strategische Partnerschaften mit den für die Auftrags-erfüllung kritischen Lieferanten pflegt und das nationale Potenzial nutzt, stärkt sie langfristig die Leistungsfähigkeit und Flexibilität die Armee.

## Strategische Ziele (Kapitel 5)

Die strategischen Ziele dienen dazu, die Vision zu verwirklichen. In dieser Strategie sind die Hauptziele zusammengefasst, während detaillierte Ziele und Massnahmen in einem separaten Kompendium aufgeführt sind. Eine Roadmap koordiniert zeitlich abgestimmte Massnahmenpakete. Mit internen Bewertungen und einer Wirkungsanalyse mittels KPIs lässt sich die Umsetzung der Massnahmen an den Visionspunkten messen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Zweck und Inhalt

Die Strategie der Gruppe Verteidigung beschreibt den Weg zur Umsetzung der Vision und ist entlang der Strategiepyramide gegliedert.

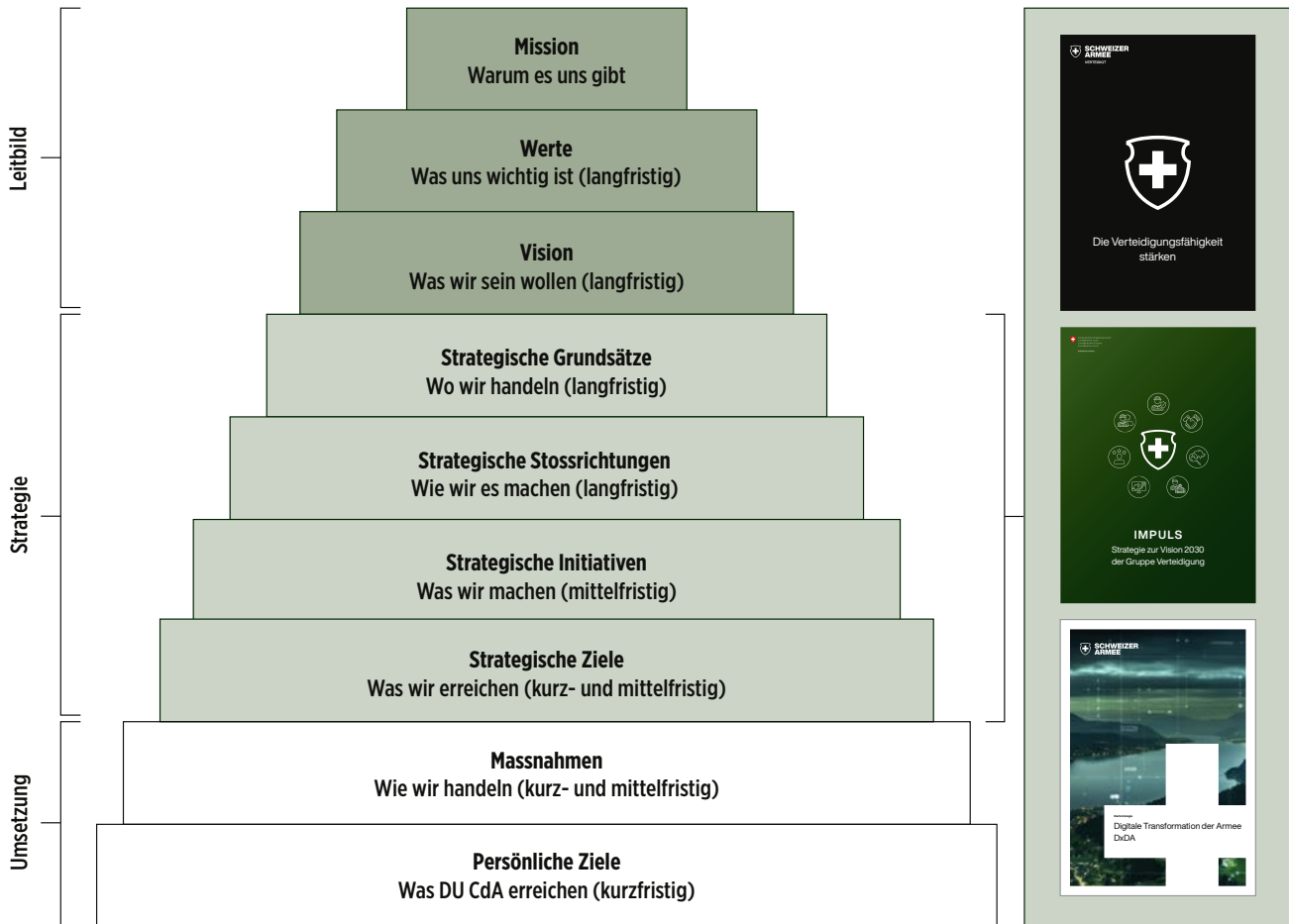


Abbildung 2: Strategiepyramide

In Kapitel 2 sind die Aufgaben und die Absicht der Gruppe Verteidigung erörtert. Darauf aufbauend sind in Kapitel 3 die Mission, Werte, Vision sowie die strategischen Grundsätze und Stossrichtungen zusammengefasst.

Hauptteil bildet das Kapitel 4. Es umfasst die strategischen Initiativen, mit welchen die aus einer SWOT-Analyse identifizierten Handlungsfelder adressiert werden. Kapitel 5 fasst schliesslich die strategischen Ziele pro Handlungsfeld zusammen. Die detaillierten Umsetzungsmassnahmen sind in einem separaten Dokument aufgeführt.

## 1.2 Grundlagen und Ausgangslage

Die Gruppe Verteidigung steht vor grossen Herausforderungen. Die Welt um uns verändert sich immer schneller. Bedrohungen und Konflikte werden zunehmend komplexer und haben Europa erreicht. Geopolitische Spannungen – insbesondere mit Russland –, technologische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Konflikte sowie der Klimawandel prägen die Zeitenwende und markieren den Beginn einer neuen Ära.

Als Antwort auf diese Herausforderungen wurde 2021 die Vision der Schweizer Armee entwickelt. Diese Vision dient als Basis für die Strategie der Gruppe Verteidigung. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert ein gemeinsames Handeln von Mitarbeitenden der Militärverwaltung und von Angehörigen der Armee. Sie ist entscheidend, um eine robuste, resiliente und durchhaltefähige Armee sowie eine agile, effiziente und deregulierte Militärverwaltung zu gewährleisten, die effektiv auf gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen reagieren kann.

Im August 2023 wurde das Dokument «Die Verteidigungsfähigkeit stärken – Zielbild und Strategie Armee der Zukunft» veröffentlicht. Darin hat die Armee dargelegt, wie sie sich mittel- bis längerfristig weiterentwickeln soll, und was es braucht, um die Verteidigungsfähigkeit zu stärken. Die hier vorliegende Strategie fokussiert sich auf die Gruppe Verteidigung.

## 1.3 Schnittstellen und Abgrenzungen

Das Gesamtsystem «Schweizer Armee» ist in ein Netzwerk aus internen und externen Partnerorganisationen eingebunden. Daraus ergeben sich vielfältige Abhängigkeiten und Schnittstellen.

Innerhalb dieses Systems orientiert sich die Gruppe Verteidigung an der Departementsstrategie des VBS und kooperiert eng mit Bundesämtern wie armasuisse oder dem Staatssekretariat für Sicherheitspolitik (SEPOS). Die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Sicherheitsverbund Schweiz (SVS) zielt zudem auf einen reibungslosen Austausch in sicherheitspolitischen Fragen vor und nach Krisensituationen ab.

## 2 Die Gruppe Verteidigung

### 2.1 Die Gruppe Verteidigung als Quelle der Weiterentwicklung der Armee

Gemäss Organisationsverordnung des VBS (OV-VBS, SR 172.214.1) lautet die Aufgabe der Gruppe Verteidigung, die Armee weiterzuentwickeln und ihre Bereitschaft sicherzustellen. Das Produkt der Militärverwaltung ist die Armee, die ihren verfassungsmässigen Aufgaben nachkommt.

Die Weiterentwicklung der Armee umfasst Tätigkeiten wie die systematische Planung, die Streitkräfteentwicklung sowie die Durchführung und Steuerung von Veränderungen in Ressourcen, Organisation und Kultur. Diese Tätigkeiten können grundsätzlich neun Massnahmenbereichen zugeordnet werden (DUOAMPFIS): Doktrin, Unternehmensentwicklung, Organisation, Ausbildung, Material, Personal, Finanzen, Infrastrukturen (Immobilien und IKT) und Sicherheit. Die Militärverwaltung hat dabei den Verwaltungsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit zu beachten. Für die Armee stehen hingegen militärökonomische Prinzipien im Vordergrund.

### 2.2 Absicht der Gruppe Verteidigung

**Es geht darum, die Gruppe Verteidigung auf die Verteidigungsfähigkeit der Armee auszurichten.**

Zu diesem Zweck

- ist die Gruppe Verteidigung schlank und effizient organisiert;
- sind in der Gruppe Verteidigung die Führungsstufen zu reduzieren, Verantwortung und Kompetenzen dezentral zu delegieren und mit Zielen zu führen;
- ist in der Gruppe Verteidigung eine Kultur zu etablieren, die transformationale Führung, eine kontinuierliche Verbesserung und Innovation ermöglicht;
- sind die militärischen Fähigkeiten lage- und ressourcenabhängig adaptiv und schrittweise weiterzuentwickeln;
- ist eine portfoliobasierte Steuerung von Fähigkeiten und Ressourcen zu etablieren;
- ist mit einem zentralen Wissensmanagement die Grundlage zu schaffen, um dem Know-how-Verlust entgegenwirken, eine adaptive Weiterentwicklung zu ermöglichen und die Effizienz in der Leistungserbringung zu steigern;
- sind jene Teile der Gruppe Verteidigung und externen Leistungserbringer durchhaltefähig auszugestalten, die mit ihren Leistungen die Bereitschaft sicherstellen.

## 3 Mission, strategische Grundsätze und Stossrichtungen

### 3.1 Mission, Werte und Vision

#### Mission – warum es uns gibt

Die Schweiz lebt von ihrer Sicherheit. Und die Schweizer Armee trägt massgebend dazu bei. Die Mission gilt sowohl für die Armee als auch für die Gruppe Verteidigung.

**Die Schweizer Armee verteidigt.**

#### Werte – was uns wichtig ist

Die Werte der Gruppe Verteidigung zeigen auf, was uns wichtig ist. Sie leiten Organisation und Mitarbeitende auf dem Weg, unsere Vision zu erreichen.

**Vertrauen** stärkt die Zusammenarbeit und das Zusammenleben. Das Vertrauen bezieht sich auf das eigene Ich, auf das Team sowie auf die Arbeitgeberin: Wir vertrauen uns selbst, unserem Team und der Gruppe Verteidigung.

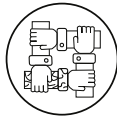
- Selbstvertrauen: reflektiert eigene Stärken und Schwächen; hat positive Einstellung zu sich selbst/vertraut sich.
- Zwischenmenschliches Vertrauen: gibt Vertrauen in der Zusammenarbeit; ist vertrauenswürdig.



**Mut** zeigt sich darin, dass innere und äussere Herausforderungen überwunden werden. Aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen die Mitarbeitenden mit einer positiven und konstruktiven Grundhaltung. Dabei ist er oder sie gegenüber Veränderungen offen und bereit, Neues zu lernen. Wir haben eine positive und konstruktive Grundhaltung, sind lernfähig und offen für Neues.

- Stellt den Status Quo in Frage um Verbesserungen zu erzielen.
- Positive und konstruktive Grundhaltung: lässt sich nicht entmutigen; nimmt Kritik an; spricht auch unbequeme Themen an.
- Lernen und Veränderung: erweitert sein/ihr Wissen; lässt sich auf Veränderungen ein.
- Mut für Neues: hinterfragt Denkmuster; informiert sich aus eigener Initiative; wagt sich an Neues.





**Befähigung** heisst, anderen Mitarbeitenden uneigennützig zu helfen. Die Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung engagieren sich auf ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Weise. Wir helfen einander, arbeiten vernetzt zusammen und verfolgen so unsere Ziele.

- Anderen zum Erfolg verhelfen: Wir unterstützen einander, auch in kritischen Situationen.
- Zusammenarbeit, Vernetzung und interdisziplinäre Arbeit: Wir engagieren uns auf kameradschaftliche Weise für das Team, pflegen neue Formen der Zusammenarbeit und teilen unser Fachwissen.
- Ziel- und Ergebnisorientierung: Wir setzen uns klare Ziele und verfolgen diese lösungs- und ressourcenorientiert.



**Wertschätzung** ist die positive Bewertung von Mitarbeitenden. Sie drückt echtes Interesse an den Personen im Arbeitsumfeld aus. Auch wenn sich die Wertschätzung in der Regel auf Taten und Leistungsergebnisse bezieht, zeigt sich darin vor allem Respekt und Anerkennung gegenüber anderen Personen. Wir zeigen einander Respekt und Anerkennung und bringen dabei Wertschätzung zum Ausdruck.

- Respekt: agiert rücksichtsvoll; zeigt tolerantes und gerechtes Verhalten
- Anerkennung: hat positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen; spricht Anerkennung aus.



**Integrität** soll zum Ausdruck bringen, dass Wort und Tat übereinstimmen. Die Absicht des Auftrages steht im Zentrum des verlässlichen Handelns. Dabei wird nicht die blosse Regeleinhaltung an sich erwartet, sondern auch die persönliche Verpflichtung und Bindung gegenüber der Gruppe Verteidigung und des Auftrages. Wir nehmen die Verantwortung wahr, indem wir uns an die Regeln und Werte unserer Organisation halten. Das geht einher mit der emotionalen Bindung mit der Gruppe Verteidigung.

- Verlässlichkeit: hält sich an die Compliance Vorgaben der Gruppe Verteidigung; verhält sich über alle Situationen hinweg regelkonform; orientiert sich am Auftrag; wägt das Risiko für die eigenen Handlungen ab.
- Commitment: fühlt sich emotional mit der Gruppe Verteidigung verbunden; identifiziert sich mit den Werten der Gruppe Verteidigung.

## Vision – was wir sein wollen

Unsere Vision zeichnet ein zukünftiges Bild der Gruppe Verteidigung. Die Vision drückt somit eine Ambition aus. Sie beschreibt einen Zustand, den wir als erstrebenswert erachten, und der unsere Herzen bewegt.

### Menschen für Sicherheit

«Unsere Bürgerinnen und Bürger in Uniform leisten anerkannte Beiträge für die Sicherheit der Schweiz.»

Wir sind eine zuverlässige Organisation, um Sicherheit und Freiheit zu gewährleisten. Unsere Armeeangehörigen erkennen die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und engagieren sich dafür als Bürgerinnen und Bürger in Uniform.



### Klarer, machbarer Auftrag

«Wir haben ein verbindliches und erfüllbares Leistungsprofil.»

Als sicherheitspolitisches Instrument der Schweiz sind wir klar positioniert. Die Fähigkeiten und Leistungen sind im Einklang mit den von der Politik festgelegten Ressourcen.



### Menschen im Zentrum

«Wir sind eine attraktive Organisation.»

Wir sind eine Armee für alle und nutzen die Fähigkeiten aller gezielt. Wir sind ein begehrter Arbeitgeber.



### Leadership unterscheidet uns

«Wir befähigen die Leader von morgen.»

Bei uns führen die künftigen Leader bereits in jungen Jahren mit Herz, Verstand und Methode. Sie lernen zu entscheiden und übernehmen Verantwortung.



### Den Bedrohungen voraus

«Wir sind auf künftige Bedrohungen und Gefahren ausgerichtet.»

Die Armee setzt ihre Kräfte lagegerecht, überlegen und vernetzt über alle Operationssphären (Multidomain) erfolgreich ein.



### Digital schlagkräftig

«Wir sind agil und digitalisiert.»

Innovation und Digitalisierung sind Teil unserer Kultur. Wir schöpfen bewusst das Potenzial aus, um damit besser zu werden.



### Konsequent ausgerichtet

«Wir sind ein Gesamtsystem: Armee und Militärverwaltung.»

Die Armee ist robust, durchhaltefähig und auf die Einsätze ausgerichtet. Die Militärverwaltung ist effizient und schafft Voraussetzungen für die Auftragserfüllung der Armee.



## 3.2 Strategische Grundsätze

Die strategischen Grundsätze geben der Gruppe Verteidigung den Weg zur Vision vor. Sie zeigen, wie wir die Vision erreichen. Sie sind direkt auf unser Tun anwendbar und werden unsere Entscheide nachhaltig beeinflussen.

### Grundsätze – wo wir handeln

1

#### Denken und Handeln auf den Einsatz ausrichten

Die Schweizer Armee kann jederzeit und in allen Lagen kämpfen, schützen und helfen. Ihr Kernauftrag ist die domänenübergreifende Verteidigung (Multidomain). Die Gruppe Verteidigung fokussiert alle ihre Aktivitäten, Partnerschaften und Prozesse in Ausbildung und Militärverwaltung auf die Einsätze der Armee. Die Fähigkeiten und Leistungsprofile leiten wir konsequent aus den aktuellen und antizipierten Bedrohungen und Gefahren ab. Wir stellen die Einsatzfähigkeit und Bereitschaft der Armee permanent in allen Lagen als handlungsfähiges System sicher.

2

#### Die Miliz befähigen

Wir befähigen die Miliz durch geeignete Ausbildung. Wir präsentieren die Armee mit ihren Leistungen und Aktivitäten der Bevölkerung wahrnehmbar und verständlich. Zudem gewährleisten wir optimale Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung, partizipative Dialogplattformen und zeigen Wertschätzung. Wir unterstützen die Miliz mit Berufskadern als Enabler und mit einer effizienten Militärverwaltung. Die Auftragstaktik und Selbstverantwortung setzen wir ins Zentrum. Dabei entwickeln wir die Leader mit Coaching und praktischen Führungserfahrungen weiter. Wir beziehen die Miliz und Berufsformationen über den Lessons-Learned-Prozess stufengerecht in Entwicklung, Planung und Beschaffung ein und führen mit Auftragstaktik in allen Bereichen der Führung Identifikation und Erfolg herbei.

3

#### Das Potenzial der Schweiz nutzen

Wir identifizieren Synergien im Land, nutzen die Werte, die Vielfalt der Bevölkerung, die Kultur und das Gelände der Schweiz. Zudem verstärken wir die Zusammenarbeit mit Behörden, Gesellschaft, Bildungslandschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Dabei sorgen wir für eine hohe Sichtbarkeit der Armee.

4

#### Innovation und Digitalisierung fördern und integrieren

Wir steigern unsere Effektivität und Effizienz, indem wir mutig Innovation und Digitalisierung fördern. Wir integrieren diese wirksam in der Militärverwaltung und bei der Miliz. Mit der gezielten Schaffung von Innovationsräumen mit experimentellem Charakter befähigen wir einander, erfolgreich zu sein. So tragen wir zur interdisziplinären Innovations-, Lern- und Fehlerkultur bei.

### 3.3 Strategische Stossrichtungen Gruppe Verteidigung

Die strategischen Stossrichtungen fassen zusammen, wie wir die Grundsätze umsetzen.

## Stossrichtungen – wie wir es machen

### Es geht beim Grundsatz «Denken und Handeln auf den Einsatz ausrichten»

#### darum, ...

- Bedrohungen, Gefahren und potenzielle Gegner zu antizipieren, daraus Szenarien abzuleiten und darauf basierend realitätsnahe sowie anspruchsvolle Trainings und Übungen durchzuführen;
- mit zeitgemässer Ausbildungs- und Arbeitsmethodik sowie mit modernen Ausbildungshilfen auf Einsätze ausgerichtet auszubilden;
- auf allen Stufen und unter Einbezug von Unterstützungs- und Basisleistungen domänenübergreifende, robuste Verteidigungseinsätze möglichst im Echtgelände zu trainieren und falls nötig auch im Ausland zu üben;
- die Friedensförderungseinsätze auf die Interessen der Schweiz sowie auf die Stärken der Miliz auszurichten und dabei durch solide Einsatzvorbereitungen sowie, in der Folge, Friedensförderungseinsätze in höchster Qualität durchzuführen;
- die einsatzrelevanten Mittel sowie die Art und Weise des Mitteleinsatzes robust, resilient und durchhaltefähig auszugestalten, die Mittel bereitzustellen und in Trainings sowie Übungen einzusetzen. Die einsatzrelevanten Funktionsträger, Infrastrukturen, Systeme und Prozesse der Gruppe Verteidigung werden direkt eingesetzt;
- die Formationen überall dort vollständig auszurüsten, wo die Nutzung des «Nationalen Potenzials» militärische Lücken nicht zeitgerecht schliessen kann. Die Anforderungen der Armee an Robustheit, Resilienz und Durchhaltefähigkeit werden ergänzend durch einsatzrelevante, externe Leistungserbringer sichergestellt;
- die Beschaffung der Mittel hinsichtlich des Kontextes künftiger Einsätze mit dem Fokus Verteidigung zu priorisieren, um damit dem Einsatz Vorrang vor der Wirtschaftlichkeit zu geben;
- die Armee basierend auf einer anerkannten Vision der zukünftigen Herausforderungen und Opportunitäten kontinuierlich und der Lage angepasst weiterzuentwickeln.

### Es geht beim Grundsatz «Die Miliz befähigen» darum, ...

- den jungen Bürgerinnen und Bürgern die Bedeutung und den Sinn der Sicherheit auf den von ihnen genutzten Kommunikationskanälen aufzuzeigen, um sie damit für die Armee zu gewinnen und zu halten;
- durch sinnvolle und anspruchsvolle Dienstleistungen Bürgerinnen und Bürger – unabhängig von Kultur, Sprache, Religion, Bildung, Gender oder körperlicher Beeinträchtigung – zu gewinnen und zu fördern. Ein höherer Frauenanteil in der Miliz ist dabei durch Promotion, Öffentlichkeitsarbeit und neue Modelle sicherzustellen;
- die Armeeangehörigen digital auf ihrem gesamten militärischen Lebensweg zu unterstützen, die Kommunikation aktiv, offen und wertschätzend zu gestalten und sie von administrativen Aufgaben zu entlasten;

- die Fähigkeiten und Kompetenzen der Armeeangehörigen gezielt und zeitgemäss während der gesamten militärischen Einteilung zu erfassen, zu nutzen und flexibel auf persönliche Veränderungen zu reagieren. Den Armeeangehörigen ist vielmehr ein persönlicher Mehrwert zu ermöglichen;
- flexibel und differenziert nach Fähigkeiten und Kompetenzen der Armeeangehörigen auszubilden, um in einer dynamischen Umgebung erfolgreiche Einsätze zu leisten. Zu diesem Zweck ist das Dienstleistungs- und Ausbildungsmodell offen und abgestimmt auf die gesellschaftlichen Veränderungen zu gestalten;
- das Engagement der Armeeangehörigen und Mitarbeitenden in der Gesellschaft zu fördern sowie mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen die Glaubwürdigkeit der Armee zu repräsentieren;
- die Persönlichkeit der Vorgesetzten durch modernes Leadership zu prägen, um ihre Fähigkeiten zu stärken, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, Gelerntes zu integrieren und von ihren Unterstellten zu lernen;
- den Zusammenhalt der Armeeangehörigen vor, während und nach der Dienstzeit zu fördern. Die Mannschaft und die unteren Kader sollen von Anfang bis Ende ihrer Militärdienstpflicht ihre Einteilungseinheit grundsätzlich nicht wechseln, um der Kameradschaft einen hohen Stellenwert einzuräumen.

**Es geht beim Grundsatz «Das Potenzial der Schweiz nutzen» darum, ...**

- die Armee als bedeutendes Instrument der Sicherheitspolitik über Fähigkeiten zu positionieren, ihre Rolle als Ergänzung zu anderen Sicherheitsorganisationen zu gestalten und Synergien zu gewinnen, um sie in der wirkungsraumübergreifenden Verteidigungskonzeption zu verankern und ihre Interoperabilität sicherzustellen;
- bestehende Infrastrukturen, Institutionen, das Gelände, Leistungen sowie Mittel und Wissen der Schweiz und der Bevölkerung durch die Armee zu nutzen und die Anforderungen der Armee an Robustheit, Resilienz und Durchhaltefähigkeit durch schweizerische Eigenschaften, Partner und Lieferanten sowie Wissenschaft zu unterstützen;
- die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu fördern, neue sicherheitsrelevante Technologien in der Schweiz zu berücksichtigen und strategisches Sourcing aufzubauen sowie zu betreiben. Nicht einsatzrelevante, definierte Aufgaben sind grundsätzlich auszulagern;
- in der Streitkräfteentwicklung gezielt mit Bildungs- und Forschungsinstituten sowie mit Think Tanks zusammenzuarbeiten und zu koordinieren;
- Energieautonomie und Nachhaltigkeit auf der Basis des schweizerischen Potenzials anzustreben. Hierzu sind die energiepolitischen Ziele 2030 aus dem «Umweltdossier Energie VBS» umzusetzen;
- das Potential der Mitarbeitenden beruflich und milizmässig zu nutzen und die Durchlässigkeit zwischen Berufs-, Miliz- und Wirtschaftskarrieren zu fördern. Dabei ist ein höherer Frauenanteil in der Gruppe Verteidigung sicherzustellen.

**Es geht beim Grundsatz «Innovation und Digitalisierung fördern und integrieren»  
darum, ...**

- finanzielle und prozessuale Freiräume sowie Flexibilität in der Beschaffung und Finanzierung für Innovation zu schaffen, die Eigenverantwortung zu fördern, Fehler zuzulassen und den Mut zur Innovation anzuerkennen;
- eine aktive Innovations- und Digitalisierungskultur vorzuleben, indem wir einen breiten Dialog zur Integration aller Akteure über die zu erreichenden Ziele führen sowie externes Wissen und Erfahrung mit einbeziehen;
- das Potential der digitalen Transformation für die Armee, die Miliz und die Gruppe Verteidigung nutzen und Lösungen laufend integrieren;
- Innovation und Digitalisierung auf einen konkreten Nutzen für die Armee auszurichten, früh in der Streitkräfteentwicklung und bei der Truppe und zu integrieren und zu testen, um Nutzen daraus zu ziehen, «Quick-Wins» zu realisieren, sich schrittweise zu verbessern und im Falle von Fehlern früh korrigieren zu können;
- Innovationsräume zu schaffen, experimentelles Vorgehen zu unterstützen und zu fördern, die Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Partnern zu suchen und für das Benchmarking der Armee zu nutzen und zu entwickeln;
- Informatiksysteme und -infrastrukturen bereit zu stellen, welche ein Wissensmanagement und einen Wissensaustausch innerhalb und ausserhalb der Gruppe Verteidigung und der Miliz ermöglichen;
- das lebenslange Lernen abgestimmt auf die Bedürfnisse der Armee und unter Berücksichtigung der Interessen der Betroffenen zu fördern;
- die Administrations- und Verwaltungstätigkeiten in der Führung zu reduzieren sowie mittels Innovation und Digitalisierung zu unterstützen, um Veränderungen lagegerecht und zielgerichtet zu meistern.

## 4 Handlungsfelder

Um die Handlungsfelder zur Umsetzung der Vision und der strategischen Vorgaben zu identifizieren, wurden interne Faktoren (Stärken und Schwächen) und externe Einflüsse (Chancen und Risiken) erhoben und in der untenstehenden SWOT-Analyse stichwortartig zusammengefasst.

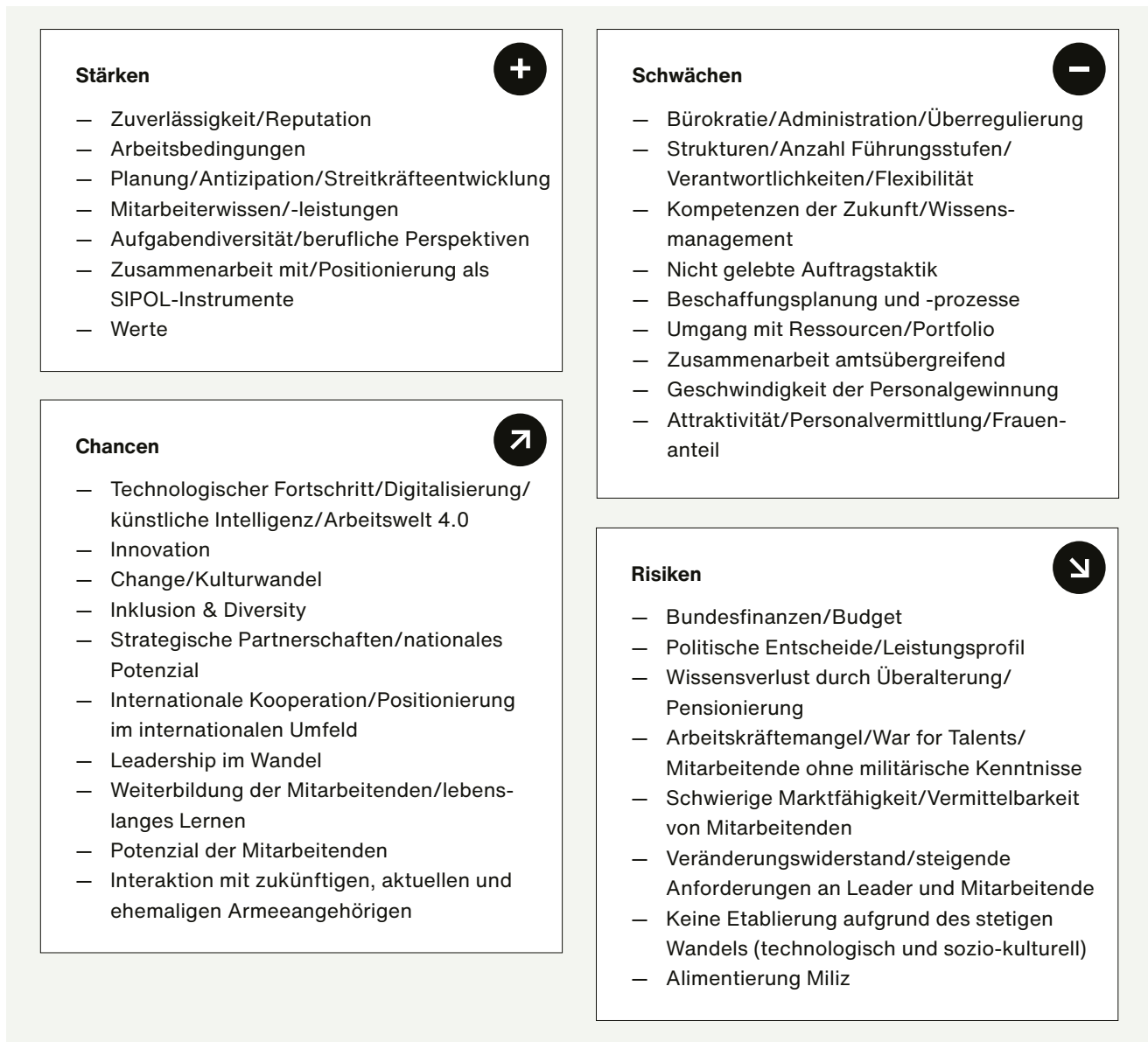


Abbildung 3: SWOT-Analyse der Gruppe Verteidigung.

Die identifizierten Themen wurden an den Visionspunkten gemessen. Chancen sollen genutzt werden, um Stärken auszubauen und bei Schwächen aufzuholen. Die Themen sind in der folgenden Analyse geclustert.

|                 |         | Interne Analyse   |   |
|-----------------|---------|---|---|
|                 |         | Stärken   | Schwächen   |
| Externe Analyse | Chancen | <p><b>Aufbauen</b></p> <p><b>Mitarbeitende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von Inklusion &amp; Diversity sowie lebenslanges Lernen zur Steigerung von Innovation und für die kontinuierliche Fortbildung der Mitarbeitenden.</li> </ul> <p><b>Unternehmenskultur (Führung und Kultur)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von Kulturwandel und Leadership, um die Identifikation («Verteidigung denken») zu steigern, die Auftragstaktik zu etablieren und die Zusammenarbeit zu verbessern.</li> <li>Werte zur Identifikation.</li> </ul> <p><b>Synergien durch Kooperation und Partnerschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von strategischen Partnerschaften (nationales Potenzial) und Ausbau der internationalen Kooperation.</li> </ul> | <p><b>Aufholen</b></p> <p><b>Mitarbeitende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von Innovation und technologischem Fortschritt für eine effizientere Personalgewinnung, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Imageverbesserung und Etablierung eines zentralen Wissensmanagements.</li> <li>Nutzung von Change und Kulturwandel zum Aufbau der nötigen Kompetenzen der Zukunft.</li> </ul> <p><b>Prozesse und Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung der Digitalisierung zur Reduktion von Bürokratie und Optimierung von Beschaffungsplanung und -prozessen.</li> <li>Mit Leadership zu flacheren Strukturen, mehr Flexibilität und zur Delegation von Verantwortung.</li> </ul> <p><b>Innovation und digitale Transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung des technologischen Fortschrittes und des Potenzials der Mitarbeitenden zur Optimierung von Bestehendem und Generierung von neuen Lösungen.</li> </ul> <p><b>Lenkung und Steuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung von Ressourcen und Fähigkeiten mittels Portfolio.</li> </ul> |

Abbildung 4: Analyse der Chancen, um Stärken auszubauen und bei Schwächen aufzuholen.

Aus dieser Analyse wurden die nachfolgenden sechs Handlungsfelder abgeleitet, die mittels strategischer Initiativen adressiert werden. Diese Handlungsfelder funktionieren nicht als isolierte Einheiten: Sie sind eng miteinander verflochten und beeinflussen sich gegenseitig.

1. **I**nnovation und digitale Transformation
2. **M**itarbeitende
3. **P**rozesse und Strukturen
4. **U**nternehmenskultur
5. **L**enkung und Steuerung
6. **S**ynergien durch Kooperation und Partnerschaften



Abbildung 5: Identifizierte Handlungsfelder.

Dank der vernetzten Struktur können sich Entwicklungen in einem Handlungsfeld positiv auf andere Bereiche auswirken, wodurch die Gesamtorganisation schneller und effektiver wird.

## 4.1 Innovation und digitale Transformation

### Innovation

Damit sich die Gruppe Verteidigung auf bestehende und künftige Bedrohungen und Gefahren ausrichten kann, muss sie ihre Fähigkeiten in den Bereichen Technologie, Organisation und Kultur kontinuierlich weiterentwickeln. Ein wesentlicher strategischer Ansatz dafür ist die Förderung und Integration von Innovation. Innovation macht die Armee effektiver und effizienter, indem sie optimale Bedingungen für die Auftragserfüllung schafft. Durch Innovation wird die die Armee zudem anpassungsfähiger und kann technologischen Fortschritt besser nutzen.

Die Gruppe Verteidigung hat für ihre Innovationstätigkeiten folgende Vision als Zielzustand formuliert, den sie in den kommenden Jahren erreichen will:

- *Innovation ist umfassend:* Die Schweizer Armee ist ein anpassungs- und innovationsfähiges Gesamtsystem. Forschung, Antizipation, Weiterentwicklung und Planung tragen kontinuierlich zur Innovation bei. Innovationen begünstigen grosse Beschaffungsprojekte, indem sie diese nutzerzentrierter, effektiver und kostengünstiger gestalten. Innovationen beginnen in der Gruppe Verteidigung und richten sich konsequent auf die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit aus.
- *Innovation ist einfach:* Mitarbeitende agieren als Intrapreneure und sind die treibenden Kräfte der Innovation. Innovation wird zum integralen Bestandteil der täglichen Arbeit. Der Veränderungsbedarf wird konsequent und selbständig angegangen und findet einen klaren, nutzerorientierten Weg durch die Organisation. Die Milizangehörigen sind als Nutzende von Beginn an eng in den Innovationsprozess eingebunden.
- *Innovation ist offen:* Die Gruppe Verteidigung profitiert vom nationalen und internationalen Innovations-Ökosystem und ist als anerkannte Partnerin darin integriert. Sie fördert und ermöglicht gemeinsame Projekte mit Hochschulen, Start-ups, ausländischen Armeen, Partnern des Sicherheitsverbands Schweiz, anderen Bundesstellen und zivilen Unternehmen auch ausserhalb des Rüstungsbereichs.
- *Innovation ist motivierend:* Mitarbeitende erleben eine moderne, agile, angstfreie und innovative Organisation, in der sie ihre Ideen einbringen und ihre Verantwortungsbereiche motiviert weiterentwickeln können. Eine positive Fehlerkultur erlaubt, aus Fehlern zu lernen und sie als Chance für Verbesserungen und Innovation zu betrachten. In diesem Umfeld der Offenheit und Toleranz gegenüber Fehlern wird Innovationskultur innerhalb und ausserhalb der Gruppe Verteidigung sichtbar und anerkannt.

### Digitale Transformation der Gruppe Verteidigung

Digitalisierung ist ein wichtiger Teil der Transformation. Nur mit einem digitalisierten Sensor-Nachrichten-Führungs-Wirkungsverbund kann sich die Armee einen Wissens- und Entscheidvorsprung verschaffen.

Das Beherrschen fortschrittlicher Technologien wird zukünftig weiter an militärischer Relevanz gewinnen. Eine resiliente und unterbrechungsfreie Führungsfähigkeit ist entscheidend, damit die Armee ihren Auftrag erfüllen kann. Sie muss Informationen reibungslos und ohne Unterbruch mit nationalen und internationalen Partnern austauschen können.

Die digitale Transformation der Gruppe Verteidigung umfasst drei Dimensionen: die *digitale Kultur* mit dem Menschen im Zentrum, die *Steigerung der Organisa-*

tionseffizienz und die Implementierung von *digitalen Instrumenten* als tragfähiges Fundament.

Diese drei Dimensionen charakterisieren den angestrebten Zustand für das Jahr 2030:

- *Digitale Kultur*: Sie steht im Mittelpunkt mit einem starken Fokus auf den Menschen. Ablauforganisationen und Technologien sind nur so effektiv wie die Menschen, die mit ihnen arbeiten. Daher setzt die digitale Transformation primär auf dieser Ebene an, denn hier liegen die grössten Chancen für Veränderungen, aber auch die grössten Widerstände.
- *Organisationseffizienz*: Die zweite Dimension betrifft die Steigerung der Organisationseffizienz, also die Optimierung, Digitalisierung und Automatisierung einer agilen, resilienten Ablauforganisation. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die organisationsübergreifende Ende-zu-Ende-Betrachtung der Prozesse sowie der Fokus auf eine Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit (Flow Efficiency). Schlussendlich kann dies dazu führen, dass Prozesse und Produkte neu gedacht werden.
- *Digitale Instrumente*: Die Grundlage bilden die vorhandenen und neu zu implementierenden digitalen Instrumente. Es wird bewusst darauf verzichtet, auf bestehende oder zukünftige Standardprodukte und -dienstleistungen einzugehen, sofern keine ausserordentliche Anpassung des Nutzerverhaltens erforderlich ist.

### Wissensmanagement

Neben der Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems geht es hier um das implizite Wissen der Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung. Alle Mitarbeitenden sind aufgefordert, ihr Wissen zu teilen und sich proaktiv einzubringen.

Durch ein zentrales Wissensmanagement setzt sich die Gruppe Verteidigung folgende Ziele:

- *Know-how-Verlust entgegenwirken*: In den nächsten fünf Jahren werden rund 20 Prozent der Mitarbeitenden ordentlich pensioniert und die Gruppe Verteidigung verlassen. Gleichzeitig erschwert der Arbeitskräftemangel die Suche nach neuen Talenten. Die systematische Dokumentation und ein konsequenter Wissenstransfer wirken diesem Know-how-Verlust entgegen und stärken die organisatorische Resilienz.
- *Die Effizienz in der Leistungserbringung steigern*: Der schnelle Zugriff auf relevante Informationen und Best Practices vermeidet Doppelarbeiten und beschleunigt Entscheidungen. Zudem können Prozesse kontinuierlich verbessert sowie Fehler und Ineffizienzen reduziert werden.
- *Eine adaptive Weiterentwicklung ermöglichen*: Durch systematisches Sammeln, Bereitstellen und Nutzen von Wissen entstehen nicht nur neue Ideen und Innovationen – es wird auch einfacher, sich an ein verändertes Umfeld anzupassen.

Diese Ziele werden erreicht, wenn Daten allen Berechtigten zur Verfügung gestellt werden («need to share»). Standardisierte Daten erleichtern ferner die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe Verteidigung sowie im nationalen und internationalen Verbund. Der Einsatz von Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen werden das künftige Wissensmanagement prägen und erlauben, Informationen präzise und personalisiert bereitzustellen. Augmented und Virtual Reality werden neue, interaktive Plattformen bieten, die das Lernen und den Informationsaustausch revolutionieren – beispielsweise bei Fernwartung und

Schulungen. Die Integration von Cloud-Technologien und kollaborativen Plattformen werden schliesslich das nahtlose Teilen und Aktualisieren von Wissen in Echtzeit ermöglichen und so die globale Zusammenarbeit verstärken.

### **Informations- und Kommunikationstechnologie**

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Armee und der Gruppe Verteidigung. Sie ermöglicht die digitale Transformation durch das schnelle und autonome Gewinnen, Übertragen und Aggregieren von Daten. Damit die Armee in jeder Situation einsatzfähig bleibt und stets über einen Wissens- und Entscheidungsvorsprung verfügt, um Bedrohungen effektiv zu begegnen, muss sie das volle Potenzial der IKT nutzen können.

Durch den rasanten technologischen Wandel wachsen der Bedarf und die Anforderungen an die IKT stark. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, gilt es, die Planung und Steuerung der IKT zu verbessern, die Komplexität durch Entflechtung zu reduzieren und neue Fähigkeiten mit geeignetem Personal aufzubauen. Dies äussert sich in folgenden Stossrichtungen:

- *Steuerung und Governance:* Eine rollierende Planung zeigt alle kritischen Abhängigkeiten auf, bildet Systeme bis hin zur Ausserdienststellung ab und umfasst auch das Kompetenzmanagement. Dies erlaubt eine integrierte, transparente IKT-Gesamtübersicht mit einer abgestimmten Ressourcenplanung und klarer Priorisierung.
- *Entflechtung:* Ab dem Jahr 2025 werden die nicht-einsatzkritischen Anwendungen innerhalb des BIT entflochten und auf die Standardplattform migriert. Ab 2026 werden die einsatzkritischen Anwendungen der Armee und des Sicherheitsverbundes Schweiz (SVS) auf der «Neuen Digitalen Plattform» (NDP) aufgebaut und für die Führung von Einsätzen zur Verfügung gestellt.
- *Fähigkeitsaufbau durch Personalgewinnung und -entwicklung:* Die personalfokussierte Ressourcenplanung zum integrierten Ressourcenmanagement im Rahmen der IKT-Gesamtplanung und einer gemeinsamen Datenbasis werden permanent weiterentwickelt. Im Rahmen der ICT-Warrior Academy (Ausbildungsstätte des Kommando Cyber) werden die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten weiter ausgebaut und optimiert.
- *Beschaffungsdauer:* IKT-Beschaffungen stellen besondere Anforderungen, welche der heutige Beschaffungsprozess aufgrund der langen Dauer und Formalisierung nicht vollständig erfüllt. In diesem Bereich wird Risiko durch einen schnelleren, iterativen Entwicklungsprozess vermindert. Beschaffungsdauer und Innovationszyklen der zu beschaffenden IKT-Güter werden aufeinander abgestimmt. Die externen Leistungen für Vorhaben und Projekte werden in Form von Dienstleistungen oder Werken beschafft.

## 4.2 Mitarbeitende

### Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung

Die Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung setzen sich aus militärischen und zivilen Personalkategorien zusammen und bilden gemeinsam die Gruppe der Lohnempfängerinnen und der Lohnempfänger. Mit ihrer Personalstrategie verfolgt die Gruppe Verteidigung das Ziel, ihre Personalpolitik nachhaltig an den Unternehmenszielen auszurichten und ihre Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern. Dafür setzt sie Massnahmen entlang der drei zentralen Stossrichtungen der Personalstrategie um: die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden. Diese knüpfen an den Visionspunkt «Menschen im Zentrum» an.

#### Mitarbeitende gewinnen

Die Gruppe Verteidigung will eine der attraktivsten Arbeitgeberinnen der Schweiz werden. Ziel ist, so viele qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für die über 200 Berufe anzuziehen, dass eine Auswahl möglich ist. Gleichzeitig gewinnen wir die besten Talente für Kaderpositionen. Wir fördern den Wechsel zwischen Berufs-, Miliz- und Wirtschaftskarrieren und setzen uns aktiv für einen höheren Frauenanteil ein.

#### Mitarbeitende entwickeln

Die Schweizer Armee nutzt und fördert gezielt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Innerhalb der Armee und der Gruppe Verteidigung leben wir eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens, die Veränderungen und Fehler zulässt. Im Dialog können Mitarbeitende ihre Bedürfnisse äussern, diese erfüllen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Lebenslanges Lernen wird gezielt gefördert – abgestimmt auf die Bedürfnisse der Armee und die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden. Im Zentrum stehen die Eigenverantwortung und der Mut, Fehler zuzulassen.

#### Mitarbeitende binden

Jede Funktion zählt: Jede Person trägt dort zum Erfolg bei, wo sie am meisten bewirken kann. Die Gruppe Verteidigung lebt eine inklusive und achtsame Kultur, die Teilhabe für Menschen mit vielfältigen Ausgangslagen fördert. Unsere Mitarbeitenden zeigen überdurchschnittlich hohes Commitment zu ihrer Arbeitgeberin. Sie empfinden es als Privileg, die Armee mitzugestalten und finden Motivation in der sinnhaften Aufgabe, täglich zur Sicherheit der Schweiz beizutragen. Gleichzeitig treiben wir die Innovations- und Digitalisierungskultur gezielt voran.

#### Inklusion und Diversität

Die Gruppe Verteidigung beschäftigt ein vielfältiges Fachpersonal: Expertinnen und Experten mit unterschiedlichsten Fähigkeiten arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin. Wir verpflichten uns, Inklusion über alle Personengruppen hinweg zu fördern – denn vielfältige Teams dienen der Auftragserfüllung und machen uns erfolgreicher.

Die Gruppe Verteidigung setzt bei Diversität auf folgende Säulen: den Schutz vor Diskriminierung und die Förderung von Gleichstellung sowie die systematische Verbesserung von Prozessen.

Das Diversitätsmanagement des VBS strebt eine inklusive Kultur an, in der sich jede und jeder zugehörig und akzeptiert fühlt. Im Fokus stehen die Gleichstellung von Frauen und Männern, die Erhöhung des Frauenanteils, die Förderung der

Mehrsprachigkeit, die berufliche Integration von Menschen mit Behinderung, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Zusammenarbeit zwischen Generationen. Chancengleichheit und Arbeitgeberattraktivität bilden die zentralen Ziele. Diversitätsmanagement ist in allen Prozessen fest verankert und wird in der täglichen Arbeit der Verwaltungseinheiten konsequent umgesetzt.

#### **Wahrnehmung der Gruppe Verteidigung**

Die Wahrnehmung und Aussenwirkung der Schweizer Armee sind entscheidend für ihre Akzeptanz. Deshalb ist es eine stetige Aufgabe, das Vertrauen und Ansehen in der Bevölkerung zu pflegen und zu stärken.

Das Ziel ist, die Armee und die Gruppe Verteidigung als starke Marken zu etablieren. Dafür tauschen wir uns mit der Öffentlichkeit aus, um die Aufgaben, die Unternehmenskultur und den Wert der Schweizer Armee für die Sicherheit in der Schweiz erlebbar zu machen. Unsere Mitarbeitenden agieren als Botschafterinnen bzw. Botschafter und vermitteln ein professionelles sowie menschliches Bild. Wir pflegen eine zielgerichtete Kommunikation über verschiedene Kanäle. Gleichzeitig intensivieren wir die Beziehungen zu Stakeholdern und zeigen den Mehrwert dieser Zusammenarbeit auf.

### 4.3 Prozesse und Strukturen

#### **Prozesse und Strukturen**

Die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit beeinflusst die Führungsstrukturen der Armee und somit auch die Organisation der Gruppe Verteidigung.

Die in den nächsten Jahren neu zu erarbeitende Struktur soll «vom Krieg her» gedacht werden: Sowohl die Gruppe Verteidigung als auch die Armee werden sich noch konsequenter auf die Verteidigung ausrichten.

Es gilt, bereits im Alltag Vorbereitungen zu treffen, welche das Einsetzen eines Oberbefehlshabers und dessen Führung vereinfachen. Zudem müssen günstige Voraussetzungen geschaffen werden, damit dieser die Strukturen auftragsbezogen anpassen kann. Diese werden mit den folgenden Design-Prinzipien sichergestellt:

Die Organisation ...

- ist konsequent auf den Einsatz ausgerichtet und dient der Armee;
- arbeitet multidomain, bereichsübergreifend und interdisziplinär;
- ist so flach wie möglich und nur so hierarchisch wie nötig aufgebaut;
- stellt die Handlungsfähigkeit sicher und fordert und fördert die Entscheidungskompetenz sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden;
- kann angemessen und rechtzeitig auf aktuelle und zukünftige Anforderungen und Einflüsse reagieren;
- lebt eine Vertrauenskultur;
- ist eine lernende Organisation und dient der Armee;
- pflegt eine Innovationskultur;
- nutzt flexible, moderne und digitale Arbeitsformen und -modelle.

Um die neuen Strukturen und Prozesse zu gestalten, sind folgende Aspekte wichtig:

- Die Schweizer Armee ist ein Gesamtsystem. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Armee und Militärverwaltung sind eindeutig geregelt und auf die Verteidigung ausgerichtet.
- Die Verantwortung liegt bei Personen und nicht bei Prozessen.
- Das Gesamtsystem ist anpassungsfähig. Die Strategie der Gruppe Verteidigung sowie die Strukturen einzelner Organisationseinheiten entwickeln sich aufgrund der geo- und sicherheitspolitischen Lage laufend weiter.
- Eine spürbare Veränderungsbereitschaft prägt das Arbeitsklima. Veränderungen werden konsequent und eigenständig angegangen, der Prozess – von der Planung bis hin zur Umsetzung – verläuft durchgehend.
- Die zukünftigen Strukturen der Gruppe Verteidigung fördern und unterstützen die Führung in der Verteidigung.

### **Agilität**

Agilität bedeutet, möglichst in kleinen und nachvollziehbaren Iterationen verwertbare und Mehrwert generierende Resultate zu erzielen sowie Ungewissheit laufend abzubauen. Verantwortung und Kompetenzen sind dort verortet, wo auch die Resultate zu erzielen sind, nämlich bei den Mitarbeitenden und nicht in Prozessen.

In ihrer Vision setzt die Gruppe Verteidigung die Menschen ins Zentrum. Sie ist anpassungsfähig und digitalisiert – das Potenzial, sich weiterzuentwickeln, schöpft sie aus. Eine agile Arbeitsweise fördert diese Elemente. Sie erlaubt es den Mitarbeitenden, schnell und eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen sowie zielgerichtet auf Veränderungen im komplexen Umfeld zu reagieren. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess fördert die regelmässige Reflexion der eigenen Arbeit und die Umsetzung konkreter Massnahmen.

Für die digitale Transformation ist Agilität ein entscheidendes Führungs- und Organisationsprinzip. Auf dem Weg zu mehr Agilität ist es entscheidend, bestehende Handlungsmuster kritisch zu überprüfen. Trotz technologischem Fortschritt sind es die Menschen und ihre Interaktionen, die über Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens entscheiden. Agile Methoden, die diese Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellen, können in Kombination mit traditionellen Ansätzen effizienter auf die Bedürfnisse der Anwendenden eingehen. Es ist wichtig, das Gesamtsystem zu betrachten und dabei methodische, organisatorische und kulturelle Aspekte zu berücksichtigen. Durch einen engen und fortwährenden Dialog mit den Anwendenden wird an nutzbaren Lösungen und geeigneten Rahmenbedingungen gearbeitet.

Auch die Rolle der Führungskräfte wandelt sich. Leader sind dazu da, ihre Mitarbeitenden zu befähigen und ein störungsfreies, zielgerichtetes Arbeiten zu ermöglichen.

## 4.4 Unternehmenskultur (Führung und Kultur)

### Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur versteht sich als die Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitarbeitenden prägen. Die Unternehmenskultur der Gruppe Verteidigung ist ausgerichtet auf:

#### Zielorientierung und Integrität

Wir arbeiten gemäss unserem politischen Auftrag, innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen und mit klaren Aufträgen. Gegenüber unseren Anspruchsgruppen (Bevölkerung, Politik, Partner etc.) handeln wir transparent, ehrlich, zuverlässig, glaubwürdig und engagiert.

#### Sinnhaftigkeit und Selbstverständnis

Unser Commitment gegenüber unserer Arbeitgeberin ist stark und stabil. Wir identifizieren uns mit dem Zweck der Schweizer Armee. Armee und Gruppe Verteidigung verstehen wir als Gesamtsystem, das der Sicherheit der Schweiz dient und das Land verteidigt. Die Sinnhaftigkeit unserer Arbeit und unsere Motivation liegen darin, die Sicherheit und Freiheit der Schweizer Bevölkerung zu gewährleisten. Unser Handeln richten wir mit Weitsicht auf künftige Bedrohungen und Gefahren aus.

#### Verschiedenheit macht uns stark

Wir bringen einander Wertschätzung und Vertrauen entgegen und leben Diversität, Inklusion und Achtsamkeit. Menschen mit unterschiedlichen Ausgangslagen heissen wir willkommen und beziehen sie mit ein. Wir nutzen gezielt die Fähigkeiten, Eignungen, Potenziale und Interessen aller Mitarbeitenden und fördern und fordern lebenslanges Lernen. Dazu stehen wir im laufenden Dialog. Wir nutzen die Verschiedenheit der Mitarbeitenden, um Organisationsanpassungen zusammen anzugehen und damit psychologische Unsicherheiten abzubauen.

#### Organisationales Lernen

Wir sind eine Organisation mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und einer gelebten Lernkultur. Herausforderungen, Veränderungen, Erfolge und Misserfolge geben wir den nötigen Raum, um uns kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wir bauen systematisch neue Fähigkeiten auf, erproben sie und lernen daraus. Wir fördern Innovation gezielt, arbeiten agil und digitalisiert.

### Leadership

Leadership ist Teil der Vision und zentraler Bestandteil der langfristigen Entwicklung der Armee sowie der Gruppe Verteidigung. Es sind primär die Führungskräfte dafür verantwortlich, ob und in welchem Ausmass die Vision verwirklicht wird. Führungskräfte sind gefordert, ihre Mitarbeitenden anhand einer klaren Wertorientierung auf Ausbildungs- und Einsatzziele auszurichten und die Werte der Gruppe Verteidigung vorzuleben. Die Herausforderung besteht darin, dies in der täglichen Praxis zu leben. Leader sind glaubwürdige Multiplikatoren und begeistern andere in ihrem Umfeld. Die Gruppe Verteidigung ist als Trägerin und Ausbilderin des Leaderships-Gedankens anerkannt und breit vernetzt.

Das umfassende Führungsverständnis der Gruppe Verteidigung beinhaltet die drei Bereiche «Command» (bestmögliche Anwendung militärischer Mittel), «Management» (Verwaltung und Kenntnis der Prozesse) und «Leadership» (gemeinsam mit Menschen Ziele erreichen).

Um unsere Ziele gemeinsam zu erreichen, orientieren wir uns am Leadershipmodell in nachfolgender Abbildung. Wir führen uns selbst, andere und die Organisation auf Basis der Werte der Gruppe Verteidigung. Dabei wirken wir als Vorbilder, Entwickler/innen, Visionär/innen und Unterstützer/innen.



Abbildung: Leadershipmodell

Die Führungskräfte der Gruppe Verteidigung halten sich in all ihrem Handeln und Ausbilden an das Leadership-Manifesto der Schweizer Armee. Die Grundsätze Identifikation, Inspiration, Impulse und Individualisierung richten sich am Prinzip der *transformationalen Führung* aus:

- *Wir sind Vorbilder (Identifikation):* Die Führungskraft ist fachlich und persönlich glaubwürdig, richtet ihr Handeln auf das Ziel aus und lässt Handlungsfreiheit.
- *Wir begeistern und motivieren (Inspiration):* Leader inspirieren und motivieren ihre Mitarbeitenden, sind visionär, spenden Zuversicht und Sicherheit.
- *Wir fordern und fördern (Impulse):* Führungskräfte fordern und fördern das Denken, ermutigen die Mitarbeitenden kritisch zu sein und Probleme selbst zu lösen. Sie leiten zur Lernkultur an und nutzen Feedbacktechnik.
- *Wir leben Wertschätzung (Individualisierung):* Leader coachen, führen aufgaben- und menschenorientiert, erkennen und fördern die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Motive der Mitarbeitenden.

### New Work

Die Gruppe Verteidigung begegnet den Herausforderungen einer zunehmend vernetzten und beschleunigten Welt mit einer flexiblen und innovativen Arbeitskultur. Diese fördert Kreativität, motiviert die Mitarbeitenden, unterstützt den kulturellen Wandel und stärkt die Attraktivität der Gruppe als Arbeitgeberin.

Die wichtigsten Dimensionen für die Gruppe Verteidigung sind:

- *Flexibilität und Selbstbestimmung:* Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsorten verbessern wir die Work-Life-Balance und steigern die individuelle Produktivität, sofern der Auftrag nicht gefährdet ist.
- *Vertrauenskultur und Eigenverantwortung:* Wir schaffen eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung basiert. So stärken wir das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden und verbessern die Zusammenarbeit.
- *Flache Hierarchien und Partizipation:* Wir pflegen eine offene Kommunikation (vertikal und horizontal) und die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen. Damit fördern wir Innovation und Kreativität und können schneller auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren. Indem wir in kompetenzorientierten Teams arbeiten, durchbrechen wir Silos über Hierarchien und Organisationsgrenzen hinweg.
- *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten:* Wir bieten kontinuierliche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten an, um die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu fördern und eine lernende Organisation zu etablieren.
- *Sinnstiftende Arbeit:* Wir schaffen eine Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeitenden ihre persönlichen Werte und Ziele mit den Zielen der Organisation in Einklang bringen können. Dies stärkt die Mitarbeiterbindung und die Identifikation mit der Gruppe Verteidigung und der Armee.
- *Digitale Transformation und Technologie:* Wir nutzen innovative Technologien und digitale Tools, um effizienter und produktiver zu werden, die Zusammenarbeit zu verbessern und eine agile Arbeitsweise zu etablieren.
- *Gesundheit und Wohlbefinden:* Mit geeigneten Massnahmen fördern wir die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und weniger Krankheitsausfälle. Dazu gestalten wir eine positive, inspirierende und motivierende Umgebung.
- *Vielfalt und Inklusion:* Wir gestalten eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung, in der unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe geschätzt werden. So fördern wir ein offenes und respektvolles Arbeitsklima und stärken zugleich die Innovationskraft.

## 4.5 Lenkung und Steuerung

### Portfolio: Steuerung über Fähigkeiten und Ressourcen

Um ihre Aufträge zu erfüllen, benötigt die Armee verschiedene Fähigkeiten, beispielsweise die «Wirkung gegen Ziele in der Luft» oder die «geschützte Mobilität am Boden». In der Armeebotschaft 2024 hat sie die zehn Fähigkeitsbereiche und deren Gewichtung ausgewiesen, die für die Auftragserfüllung essenziell sind. Jeder dieser Bereiche muss in den kommenden Jahren ausgebaut werden, um das im Dokument «Die Verteidigungsfähigkeit stärken – Zielbild und Strategie Armee der Zukunft» beschriebene Zielbild zu erreichen.

Gleichzeitig stehen Ressourcen – Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien – nur begrenzt zur Verfügung. Mit diesen Ressourcen beschafft und betreibt die Armee Systeme, um die oben beschriebenen Fähigkeitsbereiche zu entwickeln.

In einer Portfoliosicht werden die einzelnen Ressourcenelemente den spezifischen Fähigkeitsbereichen für einen gewissen Zeitraum zugewiesen. Mit dem Ressourcen-Budget können die Verantwortlichen die Entwicklung ihres Fähigkeitsbereichs selbstständig vorantreiben. Die Armeeführung behält dabei stets die Gesamtsicht, setzt Prioritäten und verschiebt Ressourcen bei Bedarf von einem Fähigkeitsbereich in einen anderen.

Damit die Steuerung von Fähigkeiten und Ressourcen funktioniert, sind folgende Punkte zentral:

- *Matrixsicht*: Fähigkeiten oder Ressourcen isoliert zu steuern, ist nicht sinnvoll. Sie hängen voneinander ab – dies muss stets berücksichtigt werden.
- *Durchgängigkeit*: Die Steuerung behält auf strategischer Ebene eine Gesamtsicht. Gleichzeitig muss sie detaillierte Aussagen zu einzelnen Fähigkeitsbereichen und Ressourcenarten machen können.
- *Projektionsfähigkeit*: Die reine Darstellung der momentanen Zuweisung von Ressourcen zu Fähigkeiten reicht nicht aus. Das Portfolio muss mittels Simulationen in der Lage sein, zukünftige Entwicklungen mit angemessener Genauigkeit vorherzusagen.

### **Beschaffungs- und Projektsteuerung**

Durch die Zusammenführung sämtlicher Informationen erlaubt die Portfoliosicht auch Abhängigkeiten zwischen Beschaffungsprojekten rasch zu erkennen und die Projekte in den Bereichen Rüstung, IKT und Immobilien mit Bezug zu Rüstung aktiv sowie gesamtheitlich zu steuern. Die Gruppe Verteidigung und armasuisse überwachen und steuern die Projekte gemeinsam mit einer übergeordneten Führung.

Drei wesentliche Ziele bei der Steuerung von Beschaffungsprojekten sind:

- *Projektportfolio-Controlling*: Ein effektives Controlling-System ermöglicht die Steuerung und Überwachung aller laufenden und zukünftigen Projekte, um sicherzustellen, dass die Ressourcen effizient eingesetzt werden.
- *Projekt- und Datenmanagement*: Gewährleistung eines konsistenten Projektmanagements und effektiven Datenmanagements, einschliesslich der Analyse von Projektrisiken und Abhängigkeiten sowie der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Schlüsseldaten.
- *Risikomanagement und Gesamtanalyse*: Erstellung und Analyse eines umfassenden Projektportfolioberichts sowie Unterstützung des Risikomanagements, um betriebswirtschaftliche Entscheidungsgrundlagen auf höchster Ebene bereitzustellen.

### **Immobilien- und Infrastrukturmanagement**

Die militärische Infrastruktur wurde in den letzten dreissig Jahren stark reduziert und auf wahrscheinliche Einsätze ausgerichtet. In dieser Zeit hat die Armee Kampf-, Führungs- und Logistikinfrastrukturen – etwa Sperrstellungen und unterirdische Anlagen – zu einem grossen Teil aufgegeben, veräussert und teilweise zurückgebaut. Für die verbleibende Infrastruktur hat sie betriebswirtschaftliche Bedürfnisse den militärischen vorangestellt. Ferner haben sich die Bauvorschriften für militärische Bauten immer mehr den zivilen Vorschriften angepasst.

Damit die Infrastruktur ihren Beitrag zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit leisten kann, verfolgt die Armee folgende vier Stossrichtungen:

- *Befähigung der Armee, im Verteidigungseinsatz zu bestehen:* Hier geht es darum, die Infrastruktur auf einen zu erstellenden Operationsplan «Verteidigung» abzustimmen. Die Armee wird in der Schweiz eine Ausbildungsinfrastruktur bereitstellen, die das Training von Multidomain-Einsätzen im überbauten Gelände im scharfen Schuss und mit Simulation bis Stufe Truppenkörper erlaubt. Geplant sind auch einsatzspezifische Ausbildungs- und Lebensinfrastrukturen im Sinne von mobilen, modularen und temporären «Camps».
- *Nutzerorientierte Segmentierung:* Die Infrastruktur wird in die drei Segmente Kampf- und Führungsinfrastruktur (inklusive Einsatzlogistik), Logistikinfrastruktur sowie Ausbildungs- und Verwaltungsinfrastruktur eingeteilt und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer ausgerichtet. Dazu muss das Mietermodell angepasst werden. So tritt zum Beispiel die Armee als Eigentümervertreterin der Kampf- und Führungsinfrastruktur auf – und nicht mehr armasuisse. Damit rückt die Effektivität im Einsatz in den Fokus, anstelle der Frage, ob zivile Bauvorschriften eingehalten werden.
- *Nutzung des nationalen Potenzials sowie Förderung von Innovation und Digitalisierung:* In einem Verteidigungsfall wird die Armee den erhöhten Infrastrukturbedarf nicht allein decken können; sie wird auch auf Infrastruktur von zivilen Partnern zugreifen müssen. Diese Partner gilt es zu identifizieren und ihre Leistungen für die Armee – vom Alltag über Spannungen bis zu Konflikten – verbindlich zu regeln. Bei der Planung, dem Bau und dem Betrieb militärischer Infrastruktur wendet die Armee innovative Methoden des zivilen Bauingenieurwesens und bewährte Praktiken von anderen westlichen Streitkräften an. Die Chancen der Digitalisierung nutzt sie mit einer einheitlichen Datenbank aller militärischen und zivilen Infrastrukturdaten.
- *Zielorientierte Führung für einen effizienten Bau und Betrieb der Infrastrukturen:* Die Verantwortung und die Kompetenzen für die Führung der militärischen Infrastruktur liegt so weit wie möglich dezentral bei den Nutzenden. Die militärische Bereitschaft wird höher gewichtet als betriebswirtschaftliche Ziele. Dies muss sich auch im Bau und Betrieb von Kampf- und Führungsinfrastruktur widerspiegeln.

## 4.6 Synergien durch Kooperation und Partnerschaften

### Kooperation

Als neutraler Staat soll sich die Schweiz zumindest während einer beschränkten Zeit eigenständig verteidigen können. Für den Fall eines längeren Verteidigungseinsatzes bereitet sie die Kooperation mit anderen Staaten vor. Dabei soll die Schweiz ihre Verteidigung so weit wie möglich selbstständig organisieren, ohne internationale Verpflichtungen einzugehen, die mit dem Neutralitätsprinzip unvereinbar wären. Die Zusammenarbeit (Interoperabilität) mit Partnerländern steigert zudem die Handlungsfreiheit der Bundesbehörden, indem sie im Verteidigungsfall zusätzliche Optionen und Ressourcen erschliesst.

Die Möglichkeit einer Kooperation im Verteidigungsfall ist keine Alternative, sondern eine notwendige Ergänzung zur dringend erforderlichen Stärkung der eigenen Verteidigungsfähigkeit. Folgende Aspekte sind wichtig:

- *Wichtigkeit der bi- und multilateralen Kooperation:* Die Zusammenarbeit mit ausländischen Streitkräften und internationalen Organisationen in Friedenszeiten ist von grosser Bedeutung. Die Gruppe Verteidigung kooperiert aktiv

mit Nachbarländern sowie mit internationalen Organisationen, vor allem mit der NATO und der EU.

- *Intensivierung der Kooperation zur Fähigkeitsentwicklung:* Eine verstärkte Zusammenarbeit fördert die militärische Fähigkeitsentwicklung und hilft, Kapazitätslücken zu schliessen. Im Fokus stehen gemeinsame Aktivitäten in Ausbildung, Streitkräfteentwicklung und Rüstung, aber auch in der militärischen Friedensförderung und Katastrophenhilfe. Immer wichtiger wird auch die Kooperation im Cyberbereich sowie in Wissenschaft, Innovation und Umweltschutz.
- *Vorteile aus Kooperation ziehen:* Die Gruppe Verteidigung profitiert vom Informations- und Erfahrungsaustausch, von Vergleichsmöglichkeiten und vom Zugang zu Fachwissen. Zudem wirkt sie aktiv mit, wenn Standards festgelegt werden. Die Erkenntnisse fliessen in die Weiterentwicklung der Armee und stärken die Standardisierung und Interoperabilität mit Partnerarmeen.
- *Bedeutung der Aus- und Weiterbildung:* Die Kooperation bei der Aus- und Weiterbildung ist für die Entwicklung eigener Kompetenzen von entscheidender Bedeutung.

Neben Kooperationen mit anderen Staaten ist weiterhin auch die Zusammenarbeit mit inländischen zivilen Behörden unabdingbar – beispielsweise mit den Partnern des Sicherheitsverbundes Schweiz (SVS), um Kompetenzen über alle Lagen zuzuweisen und das nationale Potenzial auszuschöpfen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich in folgenden drei Punkten:

- *Beiträge mit den Partnern im SVS:* Die Gruppe Verteidigung bringt sich in der Konzeption der Krisenorganisation des Bundes ein und leistet ihren Beitrag zu deren Ausarbeitung auf Verordnungsebene. Dabei stellt sie ihre Methoden- und Führungskompetenz sowie Prozesse zu Verfügung.
- *Zukünftige Leistungsanforderungen mit den Partnern des SVS:* Mittelfristig sollen Vereinbarungen mit den Mitgliedern und Partnern des SVS getroffen werden für Leistungsanforderungen entlang von Referenzszenarien (Personal, Mittel, Finanzen, Infrastrukturen, Aufgaben).
- *Beitrag zur Krisenbewältigungskonzeption:* Längerfristig leistet die Gruppe Verteidigung im SVS einen Beitrag zur Krisenbewältigungskonzeption und deren Kommunikation auf Stufe Bund.

### **Strategische Partnerschaften**

Strategische Partnerschaften mit externen Organisationen, die kritische Leistungen erbringen, sind für die Gruppe Verteidigung essenziell. Als kritisch gelten jene Leistungen oder Ressourcen, die für die Auftragserfüllung der Armee unverzichtbar sind und am Markt nicht ohne Weiteres beschafft werden können. Fallen diese Leistungen aus, könnte die Funktionsfähigkeit der Schweizer Armee in bestimmten Szenarien beeinträchtigt sein. Diese Partner gilt es deshalb so zu stärken, dass sie ihre Leistungen in allen Lagen – vom Alltag über Spannung bis hin zum Konflikt – erbringen können. Die Gruppe Verteidigung hat dazu folgende strategische Neuausrichtung definiert:

- *Kategorisierung und Bindung strategischer Lieferanten:* Wir identifizieren Lieferanten, die für die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Armee kritisch sind, kategorisieren sie als strategische Partner und bauen eine engere Bindung mit ihnen auf.

- *Zentrale Übersicht, dezentrale Führung:* Wir etablieren eine schlanke und zentralisierte strategische Steuerung auf Ebene der Armeeführung. Die operative Interaktion mit den strategischen Partnern verbleibt auf Ebene der Direktunterstellten des Armeechefs. Als Grundlage wird ein Partnerschaften-Management-System eingeführt.

# 5 Strategische Ziele

## 5.1 Hauptziele pro Handlungsfeld

Die folgende Auflistung fasst die Hauptziele zusammen, mit denen wir unsere Vision verwirklichen. In einem separaten Kompendium sind die detaillierten Ziele zur Messung des Fortschritts sowie die konkret terminierten und eindeutig zugeordneten Massnahmen nachzulesen, die im Rahmen von strategischen Initiativen entwickelt wurden. Aus Letzteren leitet sich der Revisionsbedarf für das Militärgesetz und die Armeeorganisation ab.

### Handlungsfeld: Innovation und digitale Transformation

| Innovation  |  |
|---|--|
| Bis 2027  | Bis 2030   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Mitarbeitenden beteiligen sich aktiv am Veränderungsprozess. Die intrinsische Motivation sowie die Eigenverantwortung sind gestärkt. Der eigene Arbeitsbereich wird dadurch weiterentwickelt.</li> <li>– Finanzielle und prozessuale Freiräume sind geschaffen. Diese vereinfachen das iterative, innovative Arbeiten. Die Rollen und AKV für Weiterentwicklungsthemen sind klar geregelt.</li> <li>– Lösungen und Wege für zentrale und externe Innovation sind erarbeitet. Es besteht ein rascher und einfacher Zugang zu innovativen Anbietern auf dem Markt und deren Lösungen. Diese können mit den Nutzenden einfach und unkompliziert weiterentwickelt werden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Veränderungen anzustossen und Neues auszuprobieren, ist Teil unserer DNA. Die Verteidigungsfähigkeit ist durch den Kulturwandel direkt und indirekt gestärkt und passt sich laufend den Bedürfnissen an. Wir leben eine Vertrauenskultur.</li> <li>– Das Innovationssystem V gilt in der Bundesverwaltung als Vorreiter. Neue Ideen werden rasch und unkompliziert an den Nutzenden getestet, weiterentwickelt und umgesetzt.</li> <li>– Die Gruppe Verteidigung passt sich strukturell und organisatorisch laufend den sich verändernden Rahmenbedingungen an. Verschiedene Erneuerungs- und Beschaffungswege existieren erfolgreich nebeneinander.</li> </ul> |
| Digitale Transformation der Gruppe Verteidigung   |  |
| Bis 2027  | Bis 2030   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Um das Automatisierungspotenzial auszuschöpfen, sind arbeitsintensive und repetitive Aufgaben identifiziert.</li> <li>– Partnerschaften mit innovativen Organisationen zur Auslotung technologischer Entwicklungen sind vorhanden.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine digitalisierte und resiliente Ablauforganisation ist geschaffen.</li> <li>– Geeignete technologische Mittel sind eingeführt, mit denen wir die Miliz effizient unterstützen und die Verteidigungsfähigkeit stärken.</li> </ul>   |
| Wissensmanagement   |  |
| Bis 2027  | Bis 2030   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durch Aufbrechen von Silos und den Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg ist unser Wissen identifiziert, bewahrt und konsolidiert.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Das konsolidierte Wissen steht durch den Einsatz von Technologie (z. B. künstliche Intelligenz) allen Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung zur Verfügung und ist einsatzbezogen bereitgestellt.</li> </ul>  |
| Informations- und Kommunikationstechnologie   |  |
| Bis 2027  | Bis 2030   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Entflechtung nicht-einsatzkritischer Anwendungen ist durchgeführt.</li> <li>– Die «Neue Digitale Plattform» (NDP) ist aufgebaut und steht für die Führung von Einsätzen zur Verfügung.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine integrierte, transparente IKT-Gesamtübersicht ist geschaffen, die eine abgestimmte Ressourcenplanung durch klare Priorisierung ermöglicht.</li> </ul>  |

## Handlungsfeld: Mitarbeitende

### Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung

Bis 2027

- Wir gewährleisten ein gutes Bewerbungserlebnis (Candidate Experience). Trotz Fachkräftemangel gelingt es uns, genügend qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Ein besonderer Fokus liegt auf jungen Fachkräften.
- Die Mitarbeitenden sind konkurrenzfähig, bilden sich im Einklang mit ihren Rollen und deren Anforderungen kontinuierlich weiter und teilen ihr Wissen.
- Durch aktive und transparente Information sind die Mitarbeitenden motiviert, flexibel und leistungsfähig - auch in Zeiten der Transformation.

Bis 2030

- Wir sind auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin bekannt und bearbeiten diesen aktiv. Dem Arbeitskräftemangel begegnen wir, indem wir unseren rechtlichen, unternehmerischen und organisatorischen Handlungsspielraum ausnutzen. Gleichzeitig setzen wir auf eine diverse und inklusive Personalgewinnung.
- Wir stärken die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden durch Partizipation und Wertschätzung. Wir erreichen dies, indem wir die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden kennen, nutzen und fördern und für eine unternehmensweite Lern- und Entwicklungskultur eintreten. Ausserdem setzen wir auf eine gezielte Förderung der transformationalen Führung und fördern die optimale Nutzung von digitalen Methoden, Tools und Technologien.
- Wir pflegen eine stabile Bindung zu unseren potenziellen, aktiven und ehemaligen Mitarbeitenden, indem wir eine wertschätzende Unternehmenskultur leben. Weiter fördern wir Teamorientierung, schaffen Raum für Innovation und ermöglichen eine flexible und inklusive Arbeitsgestaltung.

### Inklusion und Diversität

Bis 2027

- Mitarbeitende der Gruppe Verteidigung sowie Angehörige der Armee fühlen sich in ihrer Verschiedenheit zunehmend anerkannt und respektiert.
- Der Schutz vor Diskriminierung ist umgesetzt, die Förderung von Gleichstellung verbessert.
- Diversität und Ausrichtung auf die jüngere Generation sind im Bewerbungsprozess berücksichtigt.
- Eine Anstellung erfolgt aufgrund objektiver, zweckmässiger und transparent kommunizierbarer Kriterien, wobei Kompetenzen entscheidend sind.

Bis 2030

- Die Prozesse sind systematisch optimiert und Diversität, Inklusion und Gleichstellung integriert.
- Diversität, Inklusion und Gleichstellung sind integrale Bestandteile des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des Gesamtsystems.

### Wahrnehmung der Gruppe Verteidigung

Bis 2027

- Die direkte Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist intensiviert.
- Die Beziehung zu Stakeholdern ist verbessert.

Bis 2030

- Die interne und externe Arbeitgeberattraktivität ist gesteigert.
- Das Vertrauen und Ansehen der Gruppe Verteidigung in der Bevölkerung sind gestärkt.

## Handlungsfeld: Prozesse und Strukturen

### Prozesse und Strukturen

Bis 2027

- Prozesse sind eindeutig und effizient gestaltet sowie auf das Notwendigste reduziert.
- Alle Prozessverantwortlichen sind über alle Strukturen hinweg eingebunden und integriert.

Bis 2030

- Die Prozesse der Gruppe Verteidigung sind schlank und effizient.
- Die Verantwortung ist auf jener Ebene angesiedelt, auf der die Wertschöpfung erbracht wird.
- Interdisziplinäre Prozessteams entwickeln Lösungen zugunsten der Verteidigungsfähigkeit der Armee.

### Agilität

Bis 2027

- Die Leader in der Gruppe Verteidigung vertrauen den Mitarbeitenden, ermöglichen ihnen eigenverantwortlich zu handeln, priorisieren Aktivitäten und stoppen Vorhaben mit geringem Kundennutzen.
- Unsere Organisation setzt agile Teams in genügender Zahl dort ein, wo die Gesamtleistungen der Organisation nachhaltig beeinflusst werden können. Agile Teams sind klein, funktionsübergreifend, selbstorganisiert und arbeiten täglich mit den Anwendenden zusammen.
- Die operativen Systeme (IT-Architektur, Produktion usw.) und Planungsprozesse erlauben, Lösungen rasch und iterativ produktiv zu setzen.

Bis 2030

- Die Kultur unserer Organisation fokussiert sich auf die Kundinnen und Kunden bzw. Nutzenden und passt sich deren Bedürfnissen kontinuierlich an.
- Die Gruppe Verteidigung hat eine adäquate Unternehmenskultur: Mitarbeitende sind innovativ, schätzen Veränderungen und hinterfragen den Ist-Zustand.

## Handlungsfeld: Unternehmenskultur (Führung und Kultur)

### Unternehmenskultur

Bis 2027

- Die Identifizierung der Mitarbeitenden mit dem Zweck der Armee und dem Thema Sicherheit ist gestärkt.
- Die Motivation der Mitarbeitenden ist gestiegen durch ein klares Verständnis der Rolle jedes und jeder Einzelnen im Gesamtsystem.
- Es findet ein kontinuierlicher Dialog zur Förderung von Diversität, Inklusion und lebenslangem Lernen statt.
- Innovation wird als integraler Bestandteil jeder Aufgabe verstanden.
- Das Bewusstsein für eine inklusive Unternehmenskultur wächst stetig.

Bis 2030

- Die Mitarbeitenden identifizieren sich zunehmend mit der Organisation und ihren Zielen.
- Die Gruppe Verteidigung ist eine inklusive, lernende und zielorientierte Organisation.

### Leadership

Bis 2027

- Die Führungskräfte sind Vorbilder, geben Handlungsfreiheit, begeistern und motivieren die Mitarbeitenden.
- Die Führungskräfte fordern und fördern die Mitarbeitenden und begegnen ihnen mit Wertschätzung.
- Die Wirtschaft bekennt sich zunehmend zum Wert der militärischen Führungsausbildung.

Bis 2030

- Das Führungsverständnis der Gruppe Verteidigung und der Armee ist etabliert, in Reglementen und Dokumentationen abgebildet und kann somit operationalisiert werden.
- Die Schweizer Armee ist für Krisenmanagement und Leadership der Benchmark in der Schweiz.

**New Work**

## Bis 2027

- Die Arbeitsraumgestaltung ist – wo gewinnbringend – auf moderne Raumkonzepte umgestellt (z. B. Multi-Space, Co-Working-Space) und die Zusammenarbeit dadurch bereichsübergreifend verbessert.
- Die im Zuge des digitalen Wandels entstehenden neuen Kulturen, Lebensstile und Verhaltensmuster werden toleriert.

## Bis 2030

- Im Hinblick auf die Digitalisierung werden die unterschiedlichen Voraussetzungen der Generationen anerkannt und berücksichtigt.
- In der normalen Lage ergänzen agile, vernetzte und selbstorganisierende Arbeitsformen das klassische Führungsmodell, um es später teilweise abzulösen.

**Handlungsfeld: Lenkung und Steuerung****Portfolio: Steuerung über Fähigkeiten und Ressourcen**

## Bis 2027

- Einzelne Ressourcen sind über einen gewissen Zeitraum spezifischen Fähigkeitsbereichen zugewiesen.
- Die verantwortlichen Personen sind in der Lage, ihre Fähigkeitsbereiche selbstständig und dezentral weiterzuentwickeln.
- Die Armeeführung hat die Gesamtsicht über alle Fähigkeiten und Ressourcen, sie kann Prioritäten setzen und Ressourcen verschieben.
- Verändern sich die Ressourcen oder Fähigkeiten, zeigen Simulationen auf, wie kritisch sich dies auswirkt und welche Konsequenzen über einen Zeitraum von ca. 8 bis 12 Jahren zu erwarten sind.

## Bis 2030

- Die Ausrichtung und Entwicklung der Fähigkeiten der Armee erfolgen auf Basis von Varianten, Simulationen und der Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten (qualitativ und quantitativ).
- Ein fähigkeits- und ressourcenübergreifendes Wirkungscontrolling ist eingesetzt. Die Ergebnisse werden koordiniert und regelmässig in einem Bericht erläutert (Qualitätssicherung).

**Beschaffungs- und Projektsteuerung**

## Bis 2027

- Vorgehen und Massnahmen zum Abbau des Planungsüberhangs sind festgelegt und befinden sich in der Umsetzung.
- Entscheide sind nachvollziehbar, ob Projekte mit oder ohne finanzielle Restriktionen weitergeführt, verändert, sistiert oder annulliert werden.

## Bis 2030

- Beschaffungen und Projekte werden priorisiert – auf Basis von systemübergreifenden Daten und nachvollziehbaren Konsequenzen auf die Fähigkeiten.
- Die Evaluierung von Wirkungen zwischen Projekten und Systemen zeigen Optimierungen und beinhaltet Analyse, Risikomanagement und Anträge zur Zielerreichung bzw. Zieladaption.

## Immobilien- und Infrastrukturmanagement

Bis 2027

- Das neue Rollenmodell Immobilien ermöglicht die Erhöhung der Verteidigungsfähigkeit. Die Armee wird als Eigentümervertreterin mindestens für die Kampf- und Führungsinfrastruktur ausgewiesen, mit der Konsequenz, dass für die Kampf- und Führungsinfrastruktur die militärische Bereitschaft im Zentrum stehen soll.
- Die Infrastruktur der Armee wird auf Objektstufe eingeteilt in i) Kampf- und Führungsinfrastruktur, ii) Logistikinfrastruktur, iii) Ausbildungsinfrastruktur und iv) Verwaltungsinfrastruktur.
- Ein Operationsplan «Verteidigung ganze Schweiz» inklusive Kampf-Unterstützungskonzept «Infrastruktur» liegt vor.
- Der im Operationsplan ausgewiesene Bedarf an Infrastruktur ist entweder durch armeeeigene Objekte gedeckt oder wird von strategischen Partnern (z. B. Gemeinden) vertraglich sichergestellt.

Bis 2030

- Das Stationierungskonzept 2030+ ist primär auf die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit ausgerichtet.
- Die Armee verfügt über eine eigene Ausbildungsinfrastruktur, um den Kampf der verbundenen Waffen im überbauten Gelände im scharfen Schuss und simuliert bis Stufe Truppenkörper trainieren zu können (erste Phase, komplett abgeschlossen bis 2039).
- Die Infrastruktur der Armee berücksichtigt die Vorgaben des VBS an den Grundschutz (Integrale Schutzkonzeption ISK).

## Handlungsfeld: Synergien durch Kooperation und Partnerschaften

### Kooperation

Bis 2027

- Erkenntnisse aus Kooperationen fliessen anhand eines definierten Prozesses in die Streitkräfteentwicklung ein.
- Kooperationen in den Bereichen Cyber, Wissenschaft, Innovation und Umweltschutz sind intensiviert.
- Leistungsanforderungen entlang bestehender Referenzszenarien (Personal, Mittel, Finanzen, Infrastrukturen, Aufgaben) sind mit den Mitgliedern und Partnern des SVS erstellt.

Bis 2030

- Die Gruppe Verteidigung ist als Partner geschätzt und wirkt beispielsweise bei der Festlegung von Standards mit.
- Die Voraussetzungen für Ausbildungen im Ausland sind geschaffen (z. B. für Verbände der Bodentruppen).
- Die Gruppe Verteidigung leistet subsidiäre Beiträge zur Krisenbewältigung von Bund und Kantonen und deren Kommunikation auf Stufe Bund.

### Strategische Partnerschaften

Bis 2027

- Lieferanten, die für die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Armee unerlässlich sind, sind identifiziert und kategorisiert.

Bis 2030

- Die strategische Steuerung ist auf Ebene der Armeeführung zentralisiert; die operative Interaktion mit den strategischen Partnern läuft auf Ebene der Direktunterstellten des Armeechefs.
- Es besteht eine engere Bindung zu den strategischen Partnern.

## 5.2 Lageverfolgung und Steuerung

Der Armeestab prüft im Rahmen des Strategieboards die Fortschritte bei der Umsetzung der strategischen Initiativen. Die detaillierten Massnahmen sind in einem Kompendium aufgeführt, terminiert und einem Direktunterstellten des Armeechefs zugewiesen. Eine Roadmap koordiniert zeitlich abgestimmte Massnahmenpakete. Die Massnahmenumsetzung wird intern bewertet. Zudem wird mittels geeigneter Schlüsselkennzahlen, sogenannte KPI's (Key Performance Indicators), der Grad der Visionserreichung, also die Wirkung der Massnahmen, überprüft. Somit kann der erwartete Zustand der Ambitionserreichung dem tatsächlichen Fortschritt gegenübergestellt werden.

### Wie wir merken, dass wir da sind:

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Menschen für Sicherheit</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Milizarmee wird bei Befragungen, so z. B. durch die Studie «Sicherheit» der ETHZ, in der Bevölkerung sinngemäss verstanden als Bürgerinnen und Bürger, die einen besonderen Dienst für die Sicherheit von allen leisten.</li> <li>– Mehr als drei Viertel der Dienstleistenden geben am Ende eines Dienstes an, dass sie den Einsatz in der Armee als sinnvoll empfinden und am richtigen Ort eingesetzt sind.</li> <li>– Die Armee erfüllt alle Einsätze.</li> <li>– Die Aktivitäten der Schweizer Armee im Ausland im Rahmen des Verfassungsauftrags werden als Beitrag für die Sicherheit der Schweiz wahrgenommen.</li> <li>– Bei einer Mobilmachung im Ereignisfall folgen über 90% der Armeeangehörigen dem Aufgebot.</li> <li>– Die Bevölkerung vertraut darauf, dass die Schweiz die für sie richtige Armee hat.</li> </ul> |
| <b>Klarer, machbarer Auftrag</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Referenzszenarien sind im Parlament und bei den kantonalen Regierungen bekannt, grossmehrheitlich akzeptiert und decken sowohl die Bedrohungen als auch die wichtigsten Risiken des sicherheitspolitischen Berichtes ab.</li> <li>– Die Armee ist in allen Szenarien als sicherheitspolitisches Instrument für die Bewältigung von Konflikten, Krisen und Katastrophen anerkannt.</li> <li>– Die aus den Referenzszenarien abgeleiteten Konsequenzen in Form von Fähigkeiten sind akzeptiert.</li> <li>– Die mit der Politik vereinbarten Fähigkeiten sind jeweils mindestens für die nächste Legislatur personell und finanziell eingestellt und stabil.</li> <li>– Die für die Leistungserbringung notwendigen Bestände sind sichergestellt.</li> </ul>   |
| <b>Menschen im Zentrum</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es hat für alle Schweizerinnen und Schweizer, die wollen und können, einen Platz in der Armee.</li> <li>– Der Frauenanteil ist über 10%.</li> <li>– Emotionale Mitarbeiterbindung ist bei einem Drittel der Mitarbeitenden ausgeprägt vorhanden.</li> <li>– Die Gruppe Verteidigung gilt als eine der Top-10-Arbeitgeberinnen der Schweiz.</li> <li>– Es stehen mehr qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für alle Berufsgruppen zur Verfügung, als eingestellt werden können.</li> <li>– Die zivilen Kompetenzen und Kenntnisse der Miliz werden gezielt eingesetzt.</li> <li>– Jene mit dem höchsten Potenzial werden als Kader gewonnen.</li> <li>– Die Milizarmee gilt als integrativ über Landesteile, Sprachen und Gesellschaftsschichten hinweg.</li> </ul>  |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Leadership unterscheidet uns</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Wirtschaft anerkennt die Schweizer Armee als die beste praktische Schule für Leadership, Führungsmethodik und Krisenmanagement.</li> <li>– Die KMU und die Grossunternehmen bekennen sich dazu, militärische Führungsausbildung zu fördern.</li> <li>– Militärische Kader werden von der Wirtschaft bevorzugt eingestellt.</li> <li>– Das Absolvieren eines militärischen Ausbildungslehrgangs stellt für die Absolventen und Absolventinnen einen Mehrwert für ihr ganzes Leben dar.</li> <li>– Die Anrechnung von gegenseitigen Ausbildungsleistungen (z. B. ECTS) ist etabliert.</li> </ul>   |
| <b>Den Bedrohungen voraus</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wir sind auf allen Führungsstufen Multidomain und erbringen die erforderliche Wirkung in allen Operationssphären zeitgerecht.</li> <li>– Wir verfügen über einen Wissens- und Entscheidungsvorsprung gegenüber einem potenziellen Gegner.</li> <li>– Gemeinsam mit der Forschung, Start-ups und der Industrie werden neue Fähigkeiten erfolgreich entwickelt und eingeführt.</li> <li>– Es bestehen Trainings- und Simulationsmöglichkeiten für die Ausrichtung auf die neuen Bedrohungen.</li> </ul>  |
| <b>Digital schlagkräftig</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Schweizer Armee gilt als führend in der Integration von Sensoren, Nachrichtendienst, Führung und Effektoren und ermöglicht damit den Wissens- und Entscheidungsvorsprung sowie einen schnellen, präzisen und sicheren Einsatz der Effektoren.</li> <li>– Integrierte und durchgängige Lagebilder zu Einsatz und Unterstützung können armeeweit sowie im Lageverbund ausgetauscht werden und ermöglichen konsistente Lagebeurteilungen.</li> <li>– Der Entscheidungsprozess wird durch künstliche Intelligenz unterstützt.</li> <li>– Alle digitalen Fähigkeiten sind geschützt und robust.</li> <li>– Die Logistik ist automatisiert, das Leistungsangebot vollständig digitalisiert. Robustheit und Resilienz sind über alle Lagen sichergestellt.</li> <li>– Die gesamte Interaktion der Armee mit den zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Angehörigen findet im Alltag über denselben digitalen Kanal statt.</li> </ul> |
| <b>Konsequent ausgerichtet</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Militärverwaltung ist digitalisiert, messbar, effizient und agil. Sie ermöglicht die Auftragserfüllung der Armee.</li> <li>– Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Armee und Militärverwaltung sind eindeutig geregelt und auf das Resultat ausgerichtet.</li> <li>– In Umfragen der Leistungsbezüger wird die Militärverwaltung als pragmatisch und zielorientiert bewertet.</li> </ul>   |

## 6 Glossar

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Agil</b>                | Flexible, rasche und pragmatische Methoden zur Führung von Projekten, Organisationen und ganzen Unternehmen mittels iterativen Vorgehens – vom funktionsfähigen Ausgangsprodukt bis zum ausgebauten Gesamtsystem. In kurzen, intensiven Schritten wird die Lösung stetig weiterentwickelt, an ebenfalls fließenden Anforderungen angepasst und eine stetiger Erfahrungsgewinn erzielt. Die Methode schafft dabei eine Kultur der Offenheit und des Wandels. |
| <b>ECTS</b>                | ECTS (European Credit Transfer System) ist ein Produkt der Bologna-Reformen und dient der Gliederung und Transparenz von Studienleistungen. Armeekader können ihre militärische Ausbildung bei bestehenden Ausbildungsabkommen als ECTS-Punkte für Studiengänge verschiedener Hochschulen anrechnen lassen.   |
| <b>Gruppe Verteidigung</b> | Die Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung setzen sich aus Zivilpersonal und Berufsmilitärs zusammen; sie sind alle Lohnempfänger/innen.  |
| <b>Leitbild</b>            | Allgemein gültige Vorstellungen über Sinn und Zweck der Armee und der Gruppe Verteidigung. Leitsystem als grundlegende Willenskundgebung mit folgenden Funktionen: Klärung des Selbstverständnisses, Orientierungsrahmen, Motivation und Kohäsion sowie Gestaltung.   |
| <b>Massnahmen</b>          | Kurz- bis mittelfristig ausgerichtete Handlungen, Aktionen, Tätigkeiten, Projekte usw. der Armee und der Gruppe Verteidigung, die einen direkten Beitrag oder günstige Voraussetzungen zum Erreichen strategischer Ziele leisten bzw. schaffen («Wie wir handeln»).   |
| <b>Mission</b>             | Intern-orientierte Beschreibung des Grundzwecks. Prägnante Darstellung der Daseinsberechtigung (Lebenszweck, «business we are in») von Armee und Gruppe Verteidigung («Warum es uns gibt»). Die Mission hat in erster Linie eine Kommunikationsfunktion.  |
| <b>Multidomain</b>         | Die Orchestrierung militärischer Aktionen in allen Operationssphären und Umgebungen, synchronisiert mit nicht-militärischen Aktivitäten. Dies erlaubt es der strategischen Stufe, so rasch wie nötig kumulierte Wirkungen zu erzielen.  |
| <b>persönliche Ziele</b>   | Mehrjahres- oder Jahresziele von Direktunterstellten des Armeechefs oder von Höheren Stabsoffizieren und Projektleitern, die direkt vom Armeechef geführt werden.   |
| <b>resilient</b>           | Fähigkeit von Akteuren und Systemen, externe Störungen zu verkraften und danach wieder in den Ursprungszustand zurückzukehren oder zumindest die wesentlichen Systemfunktionen wieder zu erbringen.<br>Auf psychologischer Ebene die Fähigkeit von Personen, sich von belastenden oder herausfordernden Lebensereignissen zu erholen, Anpassungsstrategien zu entwickeln und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.   |
| <b>Ressourcen</b>          | Eingesetzte Mittel, um ein bestimmtes Ziel oder eine bestimmte Fähigkeit zu erreichen. Sie können in die Kategorien Personal, Finanzen, Informatik und Immobilien unterteilt werden.  |
| <b>robust</b>              | Fähigkeit eines Systems oder einer Organisation, trotz Einwirkung von Dritten die Funktionalität zu erhalten oder wiederzuerlangen.   |
| <b>Strategie</b>           | Langfristiger Plan, der aufzeigt, welche Leistungen mit welchen Ressourcen langfristig auf welche Weise erbracht werden sollen. Die Strategie zeigt Ziele, Wege und Mittel auf.   |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>strategische Grundsätze</b>      | Handlungsfelder und deren Fokus (Leitlinien, Richtlinien oder Kernansprüche). Allgemeingültige Prinzipien, nach welchen entschieden und gehandelt wird («Wo wir handeln»).   |
| <b>strategische Initiativen</b>     | Zukunftsweisende Lösungsbeiträge für drängende armee- und verwaltungsinterne Herausforderungen (Zukunftssicherung). Sie ermöglichen als Instrumente des Corporate Managements der Armeeführung, die Umsetzung auf mehrere Leistungsträger aufzuteilen («Was wir machen»).  |
| <b>strategische Stossrichtungen</b> | Beschreibung der Ausrichtung und Ausprägung, nach welcher strategische Initiativen entwickelt und festgelegt werden («Wie wir es machen»). Ausdrucksform des Entschlusses mit dem Zweck, Beteiligte und Betroffene auf das gemeinsame Ziel auszurichten (strategische Absicht).  |
| <b>strategische Ziele</b>           | Kurz- bis mittelfristige, spezifische Wirkungsziele der Armee und der Gruppe Verteidigung zur Sicherstellung der strategischen Initiativen. Als Steuerungsmittel sind sie herausfordernd, beurteilbar und aktiv beeinflussbar («Was wir erreichen»). Die Summe der erfüllten Ziele entspricht dem erreichten, angestrebten Endzustand. |
| <b>Umsetzung</b>                    | Ausführung und Realisierung der Strategie von Armee und Gruppe Verteidigung (Implementierung).   |
| <b>Vision</b>                       | Beschreibung und Erklärung der Ausrichtung, nach welcher sich Armee und Gruppe Verteidigung mittel- und längerfristig entwickeln wollen («Was wir sein wollen»). Die Vision ist die treibende Kraft des zielgerichteten Denkens, Handelns und Entscheidens aller Stufen (Leuchtturm).  |
| <b>Werte</b>                        | Ethische Grundwerte, Verhaltensweisen, einzuhaltende Normen und professionelle Standards sowie Corporate Identity von Armee und Gruppe Verteidigung («Was uns wichtig ist»). Werte prägen unser Selbstverständnis und unsere Identität.  |

**Impressum**

Herausgeber: Gruppe Verteidigung

Redaktion: Gruppe Verteidigung

Premedia: Zentrum digitale Medien der Armee DMA, 81.377.d

Copyright: 01.2025, Gruppe Verteidigung

Internet: [www.vtg.admin.ch](http://www.vtg.admin.ch)



