

<b>Zeitschrift:</b>	Der Fourier : officielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Fourierverband
<b>Band:</b>	71 (1998)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Miliz und Verwaltung : einst heute und morgen
<b>Autor:</b>	Pulver, Hans
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-520070">https://doi.org/10.5169/seals-520070</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.02.2026

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

## Miliz und Verwaltung, einst, heute und morgen

### Aus den Erfahrungen und Gedanken des Inspektors BALOG (Bundesamt der Logistiktruppen)

Der Jubilarin «Der Fourier» gratuliere ich herzlich zum 70jährigen Erscheinen und wünsche den für die Herausgabe des Organs Verantwortlichen für die Zukunft weiterhin viel Erfolg.

Ich freue mich, Ihnen liebe Leserinnen und Leser, einen Eindruck vom «Innenleben» meines Bun-

desamtes mitgeben zu können. Dabei werde ich meine Erfahrungen und Gedanken schwergewichtig auf den Zeitpunkt «Heute» fokussieren.

#### Rückblick

Am 1. August 1989 durfte ich in der Funktion des Direktors des Bundesamtes für Transporttruppen eine neue Aufgabe antreten. Ich tat dies vor allem mit Elan, Respekt und Zuversicht. Die Führung eines logistischen Bundesamtes bereitete mir grosse Freude und war für mich, insbesondere in den sich abzeichnenden Veränderungen zu Armee und EMD 95, eine grosse Herausforderung.

Der wesentliche Unterschied zu heute liegt darin, dass im ehemaligen BATT Doktrin und Ausbildung unter einem gemeinsamen Dach untergebracht waren. Auf der andern Seite existierten sechs logistische Organisationseinheiten (KMV, OKK, BATT, BASAN, BALST und AMVET), jede mit ihrer eigenen Daseinsberechtigung und somit auch äusserst unterschiedlichen «Ausbildungskulturen». Mit der Grundsteinlegung zum Bundesamt der Logistiktruppen (BALOG) sind im Bereich Doktrin neue Partnerschaften entstanden und heute mehrheitlich eingespielt. Unser Hauptprodukt, die logistische Ausbildung, kann zielgerichtet und ganzheitlich geführt werden.

#### Heute

##### *Die fünf Kernaufgaben des BALOG*

Erstens geht es darum, in der Ar-

mee eine ganzheitliche Logistikausbildung zu erreichen. Dazu ein Zitat von General Eisenhower: «Die Logistik beeinflusst alle Schlachten und entscheidet viele».

Logistik gehört überall dazu. Sie fristet aber nicht selten lediglich ein Mauerblümchendasein, und oftmals versteht niemand so recht, was man jetzt im logistischen Bereich hätte ausbilden respektive üben müssen. Deshalb muss die Bedeutung der Logistik und ihrer Aufgaben künftig - stufengerecht und auf allen Stufen - in einer fundierten und prägnant formulierten Ausbildung vermittelt werden. Die Auswirkungen und Konsequenzen bei Mängeln im logistischen Bereich sind dabei deutlich zu machen.

Im neu geschaffenen BALOG vereinen wir das Gros der «logistischen» Truppengattungen und haben erstmals die Möglichkeit, eine ganzheitliche Logistikausbildung quer durch die Armee zu initiieren. Diese Chance wollen und dürfen wir nicht verpassen!

Zweiter Punkt: Wir müssen in den Schulen und Kursen der Logistiktruppen eine zielgerichtete, einsatzorientierte und zeitgemäss Ausbildung aufbauen und sicherstellen. Die Aufträge der Armee stehen dabei im Vordergrund. Wir müssen uns darauf konzentrieren, Notwendiges auszubilden.

Die Vermittlung von Wünschenswertem können wir uns nicht mehr leisten. Zudem wollen wir nicht mehr mit veralteten Mitteln und überholten Methoden instruieren, sondern neue Ausbildungsformen entwickeln, die einen zeitgemässen Unterricht garantieren können. Dies erfordert natürlich auch die



### Hans Pulver

Divisionär Hans Pulver, geboren am 15. Juli 1937, ist verheiratet und hat eine Tochter. Seit 1989 Berufsoffizier bekleidet er in unserer Armee ab 1996 die Funktion als Inspektor der Logistiktruppen. Seine berufliche Laufbahn begann 1961 als Sachbearbeiter für Panzer und Spezialfahrzeuge (DAMP/Thun), 1963 als Adjunkt AMP Thun, ab 1972 Betriebsleiter AMP + Zeughaus Burgdorf und ab 1989 bis 1995 als Direktor/Waffenchef im Bundesamt für Transporttruppen. Der hellgrüne Dienst ist ihm auch von seiner militärischen Laufbahn bestens vertraut: 1958: Leutnant; 1964: Oberleutnant (Kommandant ai Materialkompanie III/11; 1966: Hauptmann; 1973 Kommandant ai Materialbataillon 11; 1974: Major; 1977: Kommandant Versorgungsbataillon 71; 1981: Oberstleutnant; 1984: Oberst (Kommandant Versorgungsregiment 6); 1990: Brigadier und ab 1996 Divisionär (Inspektor der Logistiktruppen). Einen Ausgleich zum Beruf findet Hans Pulver beim Radfahren, Schiessen und Skifahren.

regelmässige Weiterbildung jedes militärischen Lehrers.

Drittens müssen wir die Ressourcen in der Ausbildung der Logistiktruppen koordinieren und steuern. Dies betrifft den personellen wie auch den organisatorisch-materiellen Bereich. Mit der neu geschaffenen Abteilung Koordination und Steuerung soll ein Dienstleistungselement zur Verfügung stehen, welches die Ausbilder unterstützt, beispielsweise durch die Bearbeitung von Reglementen und Unterrichtshilfsmitteln. Und weiter müssen auch die Instruktorenreinsätze zu Gunsten Dritter besser gesteuert und angeordnet werden. Dies verlangt ein Miteinandergehen von Instruktoren und Verwaltung. Nicht gegeneinander, nicht mehr nebeneinander, sondern miteinander und truppengatungübergreifend, ist daher die Devise.

Beim vierten Punkt geht es um die Unterstützung sämtlicher Ausbilder, welche im Rahmen der logistischen Ausbildung Frontarbeit zu leisten haben. Es betrifft dies die Instruktoren, aber insbesondere auch die Milizkader. Es darf in der heutigen hektischen Zeit nicht mehr vorkommen, dass das Milizkader, welches täglich durch die Berufsausübung einem rauen Wind ausgesetzt ist, für die Erfüllung seiner militärischen Pflichten und Aufgaben ungenügend unterstützt wird. Wir wollen deshalb modern, effizient, hilfsbereit und genau arbeiten.

Und zu guter Letzt müssen wir für die Logistikausbildung in der Armee fortschrittliches Dokumentations- und Anschauungsmaterial zur Verfügung stellen. Es betrifft dies alle Stufen und alle Fachbereiche. Ebenfalls hier ist das Miteinander wichtig. Nur mit einem unbürokratischen Geben und Nehmen zwischen «Front» und Verwaltung, zwischen links und rechts, zwischen oben und unten sind in diesem Bereich ein Aufbau

## Definition TQM

Eine Methode zur Maximierung des Geschäftserfolges

- durch möglichst hohe Kundenbefriedigung;
- zu möglichst geringen Kosten;
- durch den Einsatz der Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung von Qualität und Effizienz.

und eine rasche, stetige Steigerung möglich.

### Zusammenfassend:

- Erreichen einer ganzheitlichen Logistikausbildung in der Armee;
- Sicherstellen einer einsatzorientierten und zeitgemässen Ausbildung der Logistiktruppen in Schulen und Kursen;
- Koordinieren und Steuern der Ressourcen in der Ausbildung der Logistiktruppen;
- Unterstützen der Ausbilder im Rahmen der logistischen Ausbildung;
- Führen einer Fach- und Dokumentationsstelle für die Logistikausbildung in der Armee.

Unser aller Hauptanliegen besteht in einer mustergültigen und professionellen Ausbildung. Die diesbezügliche Frontarbeit leisten 516 Instruktoren und 30 Fachlehrer. Eher Arbeit im Hintergrund und «amtsintern», jedoch nicht weniger wichtig, leisten 103 Beamtinnen und Beamte, 68 Militärkrankenpflegerinnen und Militärkrankenpfleger und 32 in der Verwaltung eingesetzte Instruktoren.

Insgesamt stehen 749 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dienste einer durchschlagenden Logistikausbildung der Schweizer Armee; damit ist im gleichen Atemzug unser Hauptkunde genannt: Basis und Truppe.

Von unserer Arbeit wird rund ein Viertel des gesamten Armeestandes direkt betroffen sein. Die

anderen drei Viertel werden diese letztendlich indirekt spüren und werten; entweder funktionieren die Zahnräder, welche zur Logistik gehören und möglichst reibungslos ineinander greifen müssen, oder eben nicht.

### Total Quality Management (TQM) betrifft uns alle!

Im vergangenen Geschäftsleitungsseminar haben wir uns eingehend mit der eingangs aufgeführten Thematik auseinandergesetzt. Wir leben in einer Zeit des raschen und stetigen Wandels und betrachten deshalb Wandel nicht als Störfaktor, sondern als Chance, sich kontinuierlich höher zu qualifizieren.

Deshalb haben wir uns folgende Werte auf die «Fahne» geschrieben:

- 100 % Kundenorientierung
- Teamarbeit auf allen Ebenen
- Zielsetzung, Abstimmung, Konsequenz
- Partizipativer Führungsstil
- Kontinuierliche Verbesserung

Das vom HEER initiierte TQM ist ein hervorragendes Instrument, um diese Werte in unserem Bundesamt umzusetzen.

**Wer die Vergangenheit nicht kennt, wird die Zukunft nicht in den Griff bekommen.**

Golo Mann  
deutscher Historiker und Schriftsteller  
(1909 - 1994)

Total	Quality	Management
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Abteilungen  Alle «Produkte» und alle Dienstleistungen  Gesamte Wertschöpfungskette	Erfüllung der Kundenerwartungen  Fehlerfreie Produkte und Dienstleistungen  «Richtig beim ersten Mal»  Kontinuierliche Verbesserung	Zielsetzungen durch Unternehmensleitung  Konsistentes und abgestimmtes Vorgehen  Initiative und Mitverantwortung

Der Durchsetzungsansatz von TQM lässt sich als geplante Unternehmensentwicklung zu einer höheren Qualität kennzeichnen. Bei der Realisierung von TQM kommt der aktiven Mitwirkung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BALOG eine zentrale Bedeutung zu. Diese müssen durch entsprechende Argumentation vertraut gemacht, beeinflusst, überzeugt und auf das Qualitätsziel eingeschworen werden.

Wir haben uns in der Geschäftsleitung BALOG mit dem Kundenbegriff auseinandergesetzt und vertreten folgende Philosophie:

**Unter BALOG-Kunden verstehen wir einen Abnehmer/Adressaten, der allerdings in seiner Produkte- und Lieferantenwahl eingeschränkt ist.**

Als erster Schritt im TQM erfolgte auf Stufe GL eine detaillierte Selbstbewertung. Wir konnten daraus verschiedene erste Verbesserungsmassnahmen lokalisieren, die in den Zielsetzungen 1998 des BALOG ihren Niederschlag finden werden.

#### **Wir wollen:**

- die Betriebsabläufe unter Einbezug all unserer Partner vereinfachen
- ein Instrumentarium schaffen, um die Kundenbedürfnisse im zweiten Ausbildungsgefäß zu erfassen und sie in unserem Bereich umzusetzen
- uns vermehrt innovativ mit der Armee 200X auseinandersetzen, um agieren und auf sich

abzeichnende Veränderungen frühzeitig reagieren zu können.

#### **Wie geht es weiter:**

- 1997: Umsetzung von TQM auf Stufe GL BALOG
- 1998: Miteinbezug der Abteilungen und Ausbildung von Teams
- 1999: Neuausrichtung bis zur Basis

Der Prozess ist bezüglich Aufwand, aber auch bezüglich Wirkung nicht zu unterschätzen. Letztlich soll er uns alle motivieren, nach ständiger Verbesserung zu streben.

#### **Kostentransparenz - was kostet die Ausbildung im BALOG?**

Zur Zeit können keine fundierten Angaben gemacht werden, wieviel die Ausbildung in den Schulen des BALOG kostet. Zudem existiert kein Instrument, welches die Kostentransparenz im HEER bezüglich Ausbildung sicherstellen kann. Es ist beispielsweise nicht möglich, die Kosten einer Rekrutenschule abzuschätzen, da nur Globalkredite definiert sind. Damit ist eine in die Zukunft gerichtete, betriebswirtschaftliche Rechnung (Planungs- sowie Betriebsrechnung) für das frühzeitige Erkennen von Steuerungspotential noch nicht möglich.

Der Druck der Finanzen, dies speziell im EMD, wird immer stärker. New Public Management verlangt Kostentransparenz, neu auch in der Armee.

Mit der Einführung der Kostentransparenz wird das HEER die

Anforderungen an eine moderne Finanz- und Kostensteuerung erfüllen.

Das Projekt «Kostentransparenz HEER» wurde mit dem BALOG als Pilot in Angriff genommen. Eine erste Erhebung von diversen Kennzahlen hat stattgefunden und wurde in einem Zwischenbericht dokumentiert.

In einer nächsten Phase, mit höherem Detaillierungsgrad, erfolgt anhand von wenigen relevanten Kennzahlen eine Erhebung in den Rekrutenschulen BALOG. Die entsprechende Analyse dieser Daten dient anschliessend als Grundlage für das weitere Vorgehen, die Beurteilung Aufwand/Ertrag und für eine mögliche betriebswirtschaftliche Rechnung.

#### **Ausblick**

Mit der Kurzdarstellung der beiden Themen «TQM» und «Kostentransparenz» konnten Sie Einblick in zwei Bereiche der Zukunft erhalten. Selbstverständlich wird die Ausbildung und damit der Mensch weiterhin im Zentrum all unserer Bemühungen stehen. Der eigentliche Startschuss für die Planungsarbeiten zu Armee 200X steht im EMD unmittelbar bevor. In diesem Zusammenhang wird auch das Engagement und die Mitarbeit des BALOG von zukunftsweisender Bedeutung sein. Ich freue mich auf diese Herausforderungen und zähle auf eine sachliche Zusammenarbeit der Miliz sowie auch meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Div Hans Pulver*