

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 155 (1989)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Kommandieren, kontrollieren, korrigieren - "Controlling"?  
**Autor:** Bernet, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-59369>

### **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:** 01.05.2026

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

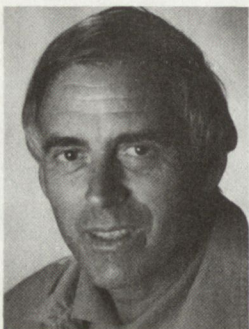
ERSCHLOSSEN EMDDOK  
MF 359 1144

# Kommandieren, kontrollieren, korrigieren – «Controlling»?

Oberstlt Peter Bernet

In der Fest Br 23 wurde in Anlehnung an zivile Erfahrungen das «Controlling», als Instrument zum Steuern und Regeln, erstmals angewandt: In der Truppenübung «ROTONDO» des Geb AK 3 hat es sich bewährt. Es soll als wirkungsvolle Einrichtung im Stab dieser Brigade fest eingegliedert und weitergeführt werden.

G.



Peter Bernet, Spühlbachweg 10, 3800 Interlaken; Sekundarlehrer (Universität Bern, phil D); Oberstlt, Vrb Of Stab Fest Br 23; Verfasser «150 Jahre KOG Bern».

## Begriffliches

Die Kontrolle ist ein Teil jeder Führungstätigkeit: Nach der Lagebeurteilung und Entschlussfassung erfolgt die Befehlsgebung, anschliessend die Überwachung, das heisst die Kontrolle des Vollzugs. Je nach Ergebnis hat dann eine Korrektur zu erfolgen.

Das «Controlling» ist aber mehr: Es ist eine Institution. Zur Führung grösserer Organisationen werden dazu spezielle Führungskräfte eingesetzt. Sie erhalten die Aufgabe, durch Beratung und Hilfeleistung das Erreichen des Ziels zu sichern.

In diesem Sinne heisst «Controlling»: «Unter-Kontrolle-Halten», Überwachen eines Systems oder Regeln des Geschehens, als Dienstleistung zugunsten der Führung.

## Schwachstellen

Während die Schritte des Führungsrhythmus von der Kurzanalyse bis zum Befehl in der Regel problemlos verlaufen, werden immer wieder Mängel bei der Umsetzung der Befehle und deren Überwachung festgestellt. Die Realisierung erfolgt ungenau, unvollständig oder gar nicht. Wie kann diesem Mangel begegnet werden?

## Verbesserung von Kontrolle und Überwachung

Es wird davon ausgegangen, dass es ohne Kontrolle nicht geht, nach dem Prinzip: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!» Möglichkeiten zu kontrollieren sind:

- Kontrolle durch den Kommandanten
- Kontrolle durch die Dienstchefs des Stabes
- Kontrolle durch einen Controllerdienst

Die Vollzugskontrolle durch den **Kommandanten** allein ist nur begrenzt möglich. Die Kontrolle durch die **Dienstchefs des Stabes** entspricht der Doktrin (Regl 52.54, Heereseinheits- und Kampfbrigadestäbe, Ziff. 2). Die im Zeitrafftempo durchgeführten Truppenübungen lassen es jedoch in der Regel nicht zu, dass die Dienstchefs noch ausgedehnte Kontrollen, auch an der vordersten Linie, durchführen. Da kann der Einsatz eines **«Controllerdienstes»**, mindestens in Truppen-Übungen, helfen (Im Kriegsfall wird er die psychologisch wichtigen «Frontbesuche» der Dienstchefs nicht ersetzen können).

## Beweggründe für ein Controlling in der Fest Br 23

Es ging dem Brigadekommandanten darum, die Kontrolle mit einer Controlling-Equipe sicherzustellen und als Institution zu erproben. Was im zivilen Bereich üblich ist, sollte auch im militärischen angewandt werden, mit der Begründung: «Was nützen die Absichten des Kommandanten, wenn daraus nicht ein brauchbarer Auftrag auf Kompanie-, Zugs- oder Gruppenstufe entsteht? Es braucht ein Instrumentarium, das am Ende der Befehlskette feststellt: Befehl richtig ausgeführt!»

## Zielsetzung

Vom Controlling als permanentem Führungsmittel wurde in der Festungsbrigade folgendes erwartet:

Das Controlling, mit dem Auftrag des Kdt als **«Richtschnur»**, hilft gewährleisten, dass sowohl Stab wie Unterstellte im Sinne des Kommandanten handeln.

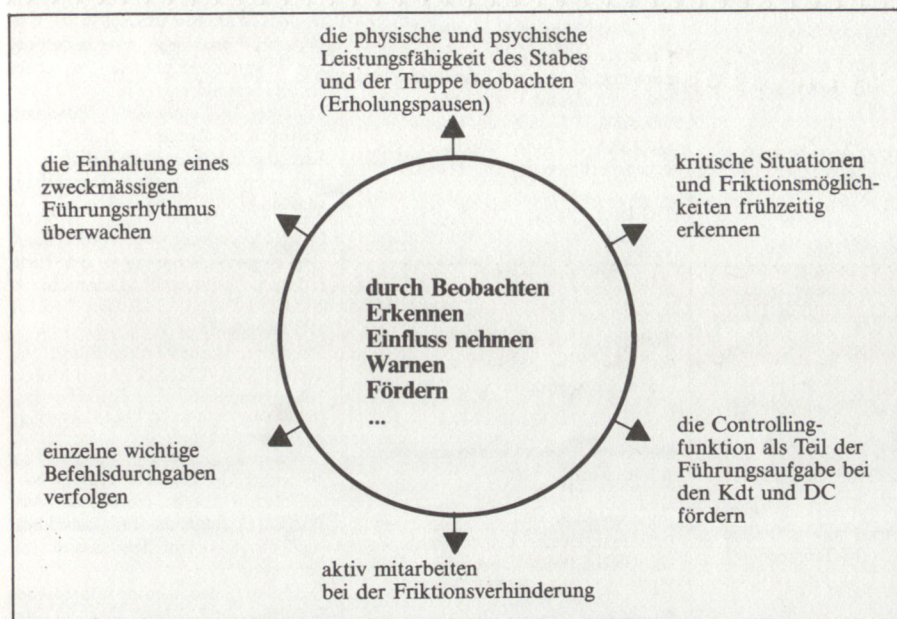
Es übermittelt das **«Echo»** von der Truppe und bringt damit dem Kommandanten und dem Stab Feedback auf seine Anordnungen.

Es dient als **«Hilfe**, es recht zu machen». Das Controlling ist also weder Schiedsrichter noch Inspektor, sondern Führungshilfe.

Es fühlt den **«Puls»** an der Front und kann als **Anwalt** der Truppe auftreten.

Hauptziel des Controlling ist es, durch Kontrolle, Beratung und Hilfeleistung den richtigen Vollzug der Befehle des Kommandanten sicherzustellen.

## Aufgaben des Controlling

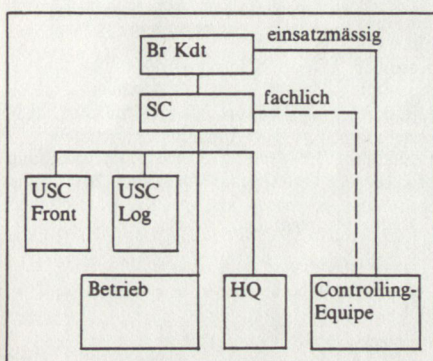


## Arbeitsweise und Möglichkeiten der Einflussnahme

Die Controlling-Equipe arbeitete der Situation angepasst, selbständig oder auf Anordnung des Kommandanten

- mit Stichproben, besonders in kritischen Phasen
- vereinzelt auch mit Querkontrollen und nahm Einfluss
- im Rahmen der Stabsrapporte durch Controlling-Anträge
- im persönlichen Gespräch (ohne die Kommando-Struktur zu unterlaufen)
- durch Bemerkungen im Nachrichten-Bulletin
- durch stufengerechte Hinweise im «Feldstecher» (der täglich erscheinenden Brigadezeitung)

## Die Organisation



*Vertrauen ist gut.  
Kontrolle ist besser!*

Die Controlling-Equipe bestand aus vier Of des Stabes, mehrheitlich Absolventen der ZS III A und B, die als ehemalige Kommandanten sowohl mit der Truppe wie mit dem Einsatzraum vertraut waren. Zur Verstärkung bei Querkontrollen konnten sie weitere Of beiziehen.

## Erfahrungen mit dem neuen Instrumentarium

Die Unterstellten wurden über den Einsatz und die Aufgabe des Controllingdienstes orientiert. Die Controller hatten darum nie das Gefühl, als «Spione der Brigade» zu wirken. Sie fanden eine gute Aufnahme, und ihre Unterstützung wurde geschätzt. In einem Fall konnten sie in letzter Minute einen folgenschweren Irrtum bezüglich eines Sprengobjektes richtigstellen. Umgekehrt vermittelten sie dem Stab wertvolle Informationen von der Front und konnten auf der Brigade eingehende Nachrichten bestätigen, klären und werten helfen.

Schwierigkeiten bereitete der kleine Bestand und das zusätzliche Bedürfnis an Transportmitteln und Motorfahrern. Andererseits zwang diese Tatsache zur Beschränkung auf das Wesentliche, auf wenige Kontrollschwerpunkte.

Controller dürfen nicht belanglose Fehler und Unschönheiten aufspüren, um beispielsweise das eigene Besseres oder eine Überordnung zu dokumentieren.

Bewährt haben sich, vor allem bei der Tätigkeit im eigenen Stab, folgende Verhaltensregeln:

Der Controller will

- ohne unnötige Unruhe zu schaffen
- ohne Nervosität zu provozieren
- oft diskret im Hintergrund
- aber aufmerksam und aktiv
- und wenn immer möglich mit Humor

dazu beitragen, dass im Sinne der Führung gehandelt wird.

Festgestellte Mängel wurden am besten an Ort und Stelle geregelt, im Gespräch unter vier Augen. In einem Controlling-Journal wurde darüber Buch geführt. In einem Falle gab eine negative Feststellung Anlass zu einer Untersuchung über den Einsatz und das Anforderungsprofil der Verbindungsoffiziere. Sie wurde dem Kommandanten mit Lösungsvorschlägen vorgelegt.

Auf eine Checkliste als Arbeitshilfe wurde bewusst verzichtet, um situativ und frei von Schematismus arbeiten zu können.

Die Controller konnten sich aus dem Getriebe des Stabes heraushalten und damit etwas Distanz und Objektivität bewahren. Sie dienten darum auch dem Kommandanten und dem Stabschef als unbelastete Gesprächspartner und konnten so beitragen, deren Überlegungen zu polarisieren und zu objektivieren.

## Zusammenfassung

*Das Controlling als Instrument zum Steuern und Regeln erstmals eingesetzt, hat sich als wirkungsvolle Einrichtung erwiesen. Es soll darum in Zukunft organisatorisch im Stab fest eingegliedert und weitergeführt werden.* ■