

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 161 (1995)

**Heft:** 2

**Artikel:** Durch Controlling zum Ausbildungserfolg

**Autor:** Bigler, Hans-Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63769>

### 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:** 09.02.2026

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

# Durch Controlling zum Ausbildungserfolg

Hans-Ulrich Bigler

**Im Rahmen des Reformprojektes «Armee 95» kommt der Verkürzung der Dienstzeit und den damit verbundenen höheren Anforderungen an die Ausbildungstätigkeit hohe Bedeutung zu. An einer Medienkonferenz stellte die Felddivision 6 unter dem Kommando von Divisionär *Ulrico Hess* unter anderem ein Modell zu einem effizienten Ausbildungscontrolling vor. Damit in der zur Verfügung stehenden Zeit die gesteckten Ziele volumnfänglich erreicht werden können, muss die Ausbildungsführung konsequent angewendet werden.**



Hans-Ulrich Bigler,  
Lic. rer. pol., Major i Gst,  
Stab Geb Div 10;  
ASM, Postfach,  
8032 Zürich.

Aus der Sorge heraus, dass wegen der verkürzten Dienstzeit die Qualität der Ausbildung den militärischen Anforderungen nicht mehr genügen könnte, stand die Forderung nach einer effizienten und zielgerichteten Ausbildungstätigkeit in den Truppenkursen immer wieder im Mittelpunkt der Diskussionen um die «Armee 95». Es ist offensichtlich, dass dabei das sogenannte «Ausbildungscontrolling» einen zentralen Stellenwert einnehmen muss, wenn die mit der Reform neu gesteckten Ziele auch tatsächlich volumnfänglich erreicht werden sollen. Generell wird die Art der Umsetzung darüber entscheiden, ob die Forderung nach eben diesem Controlling nicht bloss ein Schlagwort bleibt.

## Ausbildung als Prüfstein der «Armee 95»

Eine mögliche Lösung stellte der Kommandant der Felddivision 6 (F Div 6), Divisionär *Ulrico Hess*, an der traditionellen Jahrespressekonferenz im November 1994 vor. Laut Divisionskommandant wird die Umsetzung der Anstrengungen im Bereich der Ausbildung zum Prüfstein der «Armee 95» insgesamt werden, handelt es sich doch um jenen Bereich, der von jedem Wehrmann durch eigenes Erleben direkt wahrgenommen werden kann. Der hohe Ausbildungsbefordarf ergibt sich zusätzlich aber auch aus der Tatsache, wonach die gesamte Infanterieausrüstung in den letzten zehn Jahren völlig neu ist. Die Truppenmotivation ist damit enorm stark gestiegen, aber die Kenntnisse von neuen Waffensystemen und Material sind nun auch entsprechend zu vertiefen. Für die kommenden Jahre geht es deshalb darum, die Ausbildungsführung konsequent anzuwenden. Eine systematische Kontrolle drängt sich ab Start der Ausbildungstätigkeit auf. Das Ausbildungscontrolling nimmt dabei die Steuerungsfunktion ein, die

die Zielerreichung mittels Sollvergleich garantieren soll. Eine gezielte Schwachstellenanalyse bildet im Anschluss daran den Ansatzpunkt für die Zielformulierung kommender Dienstleistungen.

Die nächste Zukunft wird betreffend Wissensvermittlung und Aneignung deshalb noch anspruchvoller werden. Der veränderte Dienstleistungsrhythmus verlangt eine noch effizientere Ausbildung von der ersten Stunde nach dem Einrücken an. Mit Befriedigung vermerkte Divisionär *Hess*, dass das EMD nun zusätzliche Instruktorenstellen schaffen will. Eine professionelle Unterstützung für die nur noch alle zwei Jahre einrückenden Truppen sei unerlässlich.

## Überbrückung personeller Engpässe bei den Instruktoren

Für die Übergangszeit hat nun die Felddivision 6 ein Ausbildungskonzept erarbeitet, worin die Offiziere in Kadervorkursen unterstützt werden. Divisionsintern wurde aus diesem Grund ein eigentlicher Ausbildungsstab mit einem nebenamtlichen Chef Ausbildung, einem Stellvertreter, Gruppenchefs (Taktisch-Technischer Kurs [TTK], Führungssimulator, Controlling, Führungslehrgang 1 [FLG], usw.) und einem Pool von «Hilfsinistratoren» geschaffen. Bei diesen «Instruktoren» handelt es sich um ausgewiesene Ausbilder. Diese werden vorgängig in den Rekrutenschulen und der Schiessschule Walenstadt fachtechnisch auf den neusten Stand gebracht, bevor sie in den Kadervorkursen die Milizkader ausbilden. Ein ziviler Kenner der Ausbildungsszene wird im Auftrag des Divisionskommandos laufend die Umsetzung des Konzepts analysieren.

In den Zielsetzungen für 1995 steht ganz zuoberst das Ausbildungscontrolling. Den Abweichungen auf dem Weg zum Ausbildungsziel muss sofort nach dem Entdecken der Schwachstellen Gegensteuer gegeben werden, was mittels einer gezielten Ausbildungsführung möglich gemacht werden soll. Die Ausbildungsführung der F Div 6 ergibt sich einerseits aus dem systematischen Ablauf der Truppenkurse, andererseits aus dem Ausbildungscontrolling und der gezielten Schwachstellenanalyse durch die Regiments-, Bataillons- und Kompaniekommendanten (vgl. Abb. 1).

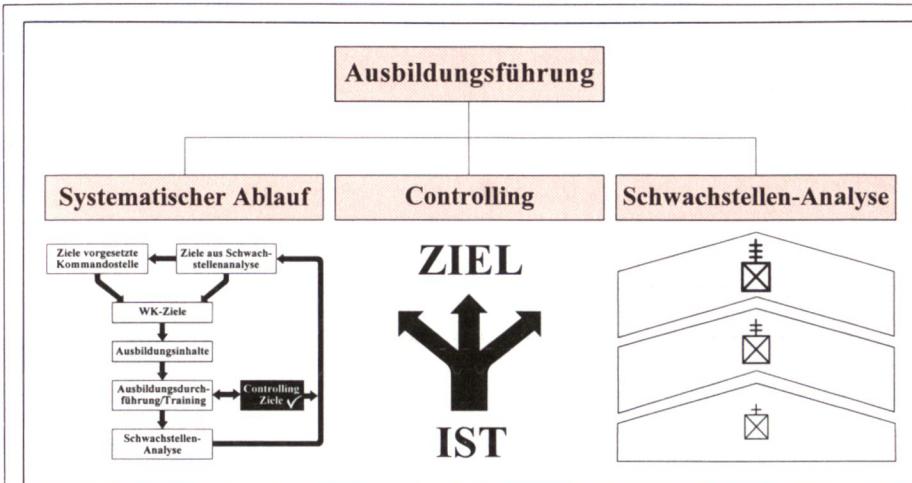


Abb. 1. Ausbildungsführung

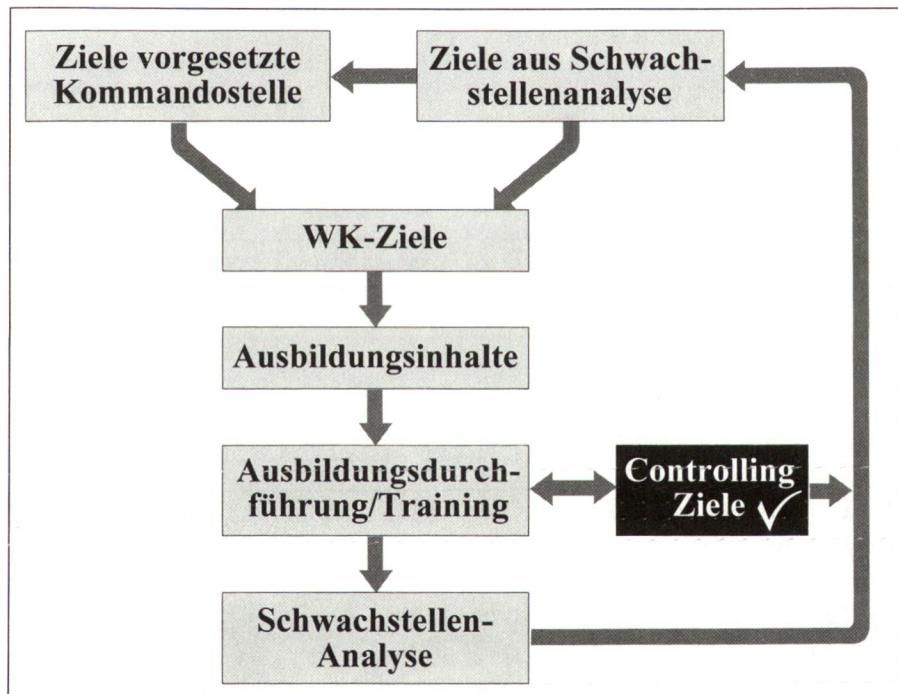


Abb. 2. Systematischer Ablauf.

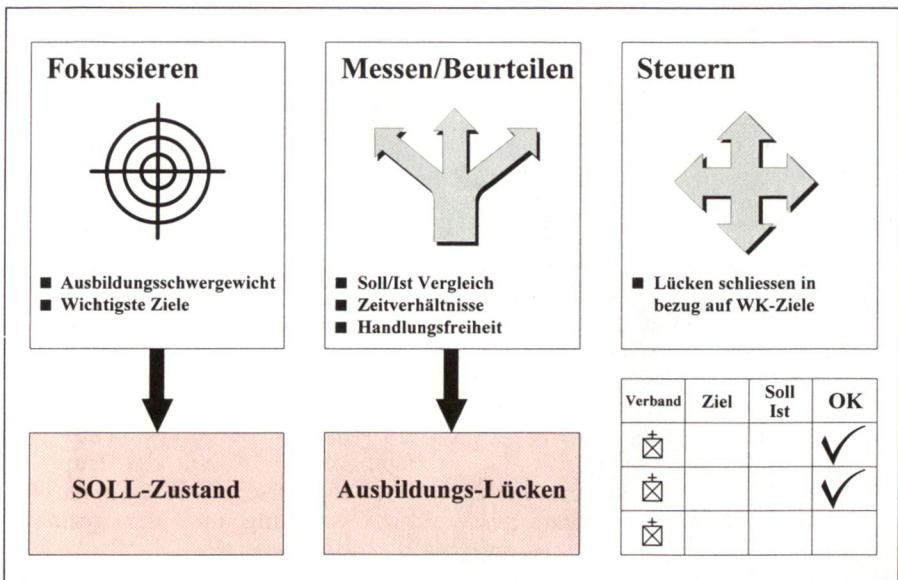


Abb. 3. Controlling.

## Konsequente Ausbildungsführung durch Controlling

Wie bereits heute üblich, stehen am Anfang eines Dienstes die Zielsetzungen der vorgesetzten Kommandostelle (vgl. Abb. 2), in diesem Falle diejenigen des Divisionskommandanten. Aufgrund dieser Zielsetzungen sind die Ausbildungsinhalte auf den nachfolgenden Stufen bis hinunter auf die Kompanie näher zu präzisieren. Damit werden in den vor Dienstlichen Vorbereitungen die Grundlagen geschaffen, um die Ausbildungsdurchführung bzw. das Training im Truppenkurs zielgerichtet aufnehmen zu können. Am Schluss eines jeden Dienstes wird von jedem Verband eine detaillierte, gründliche Schwachstellenanalyse verlangt.

Schon während der Ausbildungstätigkeit setzt das Controlling ein. Gestützt auf dieses sowie die Schwachstellenanalyse werden schliesslich die Schwerpunkte in der Ausbildung für den nächstfolgenden Ausbildungsdienst festgelegt und fließen wiederum in die kommenden Zielsetzungen ein. Das Ausbildungscontrolling (vgl. Abb. 3) lässt sich grundsätzlich in eine Phase vor dem Dienst und eine während dem Dienst unterteilen. Vor dem Ausbildungsdienst geht es darum, den Sollzustand festzulegen. Dies gelingt durch die Bezeichnung bzw. Festlegung von Ausbildungsschwergewichten und dem Bestimmen bzw. Erreichen der wichtigsten Ziele innerhalb der zur Verfügung stehenden Ausbildungszeit.

Während des Dienstes übernimmt das Controlling die beiden Funktionen des Bemessens und Beurteilens bzw. des Steuerns. Ein Truppenverband soll nicht erst am Schluss eines Dienstes feststellen können, inwiefern die Zielsetzungen erreicht sind bzw. noch Ausbildungslücken bestehen. Durch laufende Soll-Ist-Vergleiche soll vielmehr das Aufdecken von Mängeln möglich gemacht werden. Selbstverständlich sind dabei die Zeitverhältnisse innerhalb des Kurses sowie die Wahrung der Handlungsfreiheit der ausbildenden Kommandanten mit zu berücksichtigen. Andererseits soll das laufende Evaluieren allfälliger Ausbildungslücken dazu führen, dass die Ausbildung gezielt gesteuert werden kann. Lücken sollen möglichst während der Truppenkurse und unter Berücksichtigung bzw. Einbezug der Dienstziele geschlossen werden.

Am Schluss eines Dienstes erfolgt die gezielte und detaillierte Schwach-

stellenanalyse (vgl. Abb. 4). Diese Analyse soll unter Einbezug aller Stufen die Bereiche Führung, Ausbildung, Einsatz/Front, Versorgung/Logistik und Stabsarbeit abdecken. Da alle Stufen einbezogen werden, ist eine gewisse Kontrolle sichergestellt, um aus subjektiver Sicht oder ähnlichen Gründen erfolgte Beschönigungen zu erkennen.

### Bestätigung in der Praxis

Bei der Betrachtung dieses Regelkreises wird offensichtlich, dass der Schwachstellenanalyse in der ganzen Ausbildungsführung eine zentrale Bedeutung zukommt, bildet sie doch die Grundlage zur Festlegung der Zielsetzungen nachfolgender Dienste. Die zusätzliche Kontrolle durch Dienstchefs und vorgesetzte Stellen sollte diese Problematik jedoch entschärfen helfen. Es ist zudem eine intensive Aufklärungsarbeit via den TTK vorgesehen, um den Kommandanten aller Stufen das System zur Vermeidung von Ausbildungsschwachstellen zu erläutern. Ein diesbezüglich erster Probelauf im WK 94 darf aus der Sicht

**Abb. 4.  
Schwach-  
stellen-  
analyse**

Bereich	Stufe	1	2	3	4	5	6
Führung			-	+	-	+	+
Ausbildung							
Einsatz/Front							
Versorgung/ Logistik							
Stabsarbeit							

der F Div 6 als durchaus zufriedenstellend angesehen werden.

Es wird interessant sein, die gesammelten Erfahrungen der kommenden Monate und Jahre anhand der gesetzten Zielsetzungen und der tatsächlich erreichten Resultate in der Praxis auszuwerten und daraus die notwendigen Schlussfolgerungen bezüglich der Wirksamkeit dieser Art von Ausbildungscontrolling ziehen zu können.

Divisionär Hess zeigte sich auf jeden Fall überzeugt, dass es auch 1995 gelingen werde, die Ausbildungsziele zu erreichen. Mit einem maximalen, fordernden Erlebnisgrad für Soldaten und Kader ist es seines Erachtens nach wie vor möglich, den hohen Motivationsgrad der Truppe zu halten.

\* Sowohl positive wie negative Punkte bedürfen der Erklärung. ■



Nicht nur  
für harte Einsätze

Steyr-Daimler-Puch (Schweiz) AG  
Bernstrasse 117  
3613 Steffisburg

## Gestickte Truppenkörper- und Formationsabzeichen

- mit GRD-Waschtest
- und Aufnähservice



**HAUG**  
STICKEREI

ROBERT HAUG AG  
UETLIBERGSTRASSE 137  
CH-8045 ZÜRICH  
TELEFON 01 462 58 21  
FAX 01 463 57 47

Verlangen Sie unsere Dokumentation!