

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 178 (2012)
Heft: 6

Artikel: Controlling : das entscheidende Glied in der Kette
Autor: Bütler, Bernhard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-309592>

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: 22.02.2026

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

Controlling: Das entscheidende Glied in der Kette

Befehlen und Kontrollieren gehören zum Militär. Ebenso das Schreiben von Berichten: über Einsätze, Übungen, Inspektionen, WK, Besuche und Fachdienstkurse. Mit Fragebogen über Truppenkörper, über Munitions- und Treibstoffverbrauch und über viele weitere Informationen wird pro Truppenkörper ein Bundesordner pro Jahr gefüllt. Leider hatte in der Führungsunterstützungsbrigade 41 wie in vielen anderen Grossen Verbänden oft niemand Zeit, diese Papiere zielgerichtet auszuwerten. Es fehlte ein effizientes und effektives Controlling-Instrument.

Bernhard Büttler

Die Erkenntnisse und Konsequenzen aus den verschiedenen Berichten werden oftmals unzureichend erkannt und umgesetzt; verbessert wird schliesslich nach dem Zufallsprinzip. Deshalb ist es wichtig, an Stelle der «zufälligen Verbesserung» einen echten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu erarbeiten und anzuwenden.

Mit der Absicht den KVP systematisch zu unterstützen, hat die Führungsunterstützungsbrigade 41 (FU Br 41) ihr Controlling-System weiterentwickelt. Es ist heute ein praxistaugliches, wirkungsvolles Instrument zur Kontrolle und Auswertung der Berichte und bietet ein komfor-

tables Cockpit zur raschen Orientierung und Steuerung. Das Instrument bewährt sich in der Führungsarbeit und wurde sogar bereits bei zwei weiteren Grossen Verbänden erfolgreich eingeführt.

Das Herz des Controlling-Systems

Am Ende jedes WK muss anlässlich des Rapports eine schriftliche Auswertung erstellt werden. Das Resultat ist ein «Protokoll Auswerterapport» und findet Platz auf einer A4-Seite. Dieses Protokoll stellt das Herz des Controlling-Systems der FU Br 41 dar (Abbildung 1). Es zeigt auf, wo steuernd eingegriffen werden muss, und bildet damit eine wichtige Grundlage im

Hinblick auf die Befehlsgebung für die folgenden Dienstleistungen. Folgerichtig kann der Stab danach Inspektionen dort planen, wo Verbesserungen erzielt werden müssen und erwartet werden können. Die alle zwei Jahre durchgeführten Fachdienstkurse sind weitere Gefässe, um ausgewählte Themen zu behandeln. Auch hier dient das «Protokoll Auswerterapport» als Grundlage.

Messen, um zu steuern

Ein relevanter Leitsatz für den KVP lautet: Man soll nur messen, was wichtig ist und was man danach auch steuern will und kann! Im Auto zum Beispiel könnte man mit dem GPS auch die Höhe über

Abb. 1: Protokoll Auswerterapport

| Protokoll Auswerterapport | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|--|-------------------------------|-------------------|----|---|-----|--|---|---|--|---|---|--|---|---|--|---|---|--|-----|--|--|--|--------------------------|---|
| (Zusammenfassung Ergebnisse: Inspektionen, Besuche, Ausb Kontrolle, Selbstbeurteilung Trp Kö, Fachdienstberichte) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vorjahr 2010 | Heute 2011 | Geplantes 2011 | Erreichte (Bewertung: 1-5) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <table><tr><th>Selbstbeurteilung Trp Kö</th><th>Inspektion BfK</th><th>FU</th></tr><tr><td>3</td><td>2,5</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>3</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>3</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>2</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>3</td><td></td></tr><tr><td>4,5</td><td></td><td></td></tr></table> | Selbstbeurteilung Trp Kö | Inspektion BfK | FU | 3 | 2,5 | | 4 | 3 | | 3 | 3 | | 4 | 2 | | 3 | 3 | | 4,5 | | | <table><tr><th>Planung nächster D (BTK)</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none">Refresher APP mit DokumentenbudgetAllfällige Neuschulung müssen gem. den Vorgaben der Bf neu ausgebildet werdenFhr U für Gftr / ZftrStatus U HPRMOM II einplanen</td></tr></table> | Planung nächster D (BTK) | <ul style="list-style-type: none">Refresher APP mit DokumentenbudgetAllfällige Neuschulung müssen gem. den Vorgaben der Bf neu ausgebildet werdenFhr U für Gftr / ZftrStatus U HPRMOM II einplanen |
| Selbstbeurteilung Trp Kö | Inspektion BfK | FU | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 2,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planung nächster D (BTK) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Refresher APP mit DokumentenbudgetAllfällige Neuschulung müssen gem. den Vorgaben der Bf neu ausgebildet werdenFhr U für Gftr / ZftrStatus U HPRMOM II einplanen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Legende: | | Fortsetzung Zuteilung von Kader / Mannschaft mit Probel HQ Betr Kp 11/1 und HQ Sich Kp 11/2 (DG Pro) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Grün - Grundsätzlich selbstständig Kp: gut (Kp 1, 2, 4) - sehr gut (Kp 3) | | -Flankierende, bereits erfolgte Massnahmen: Zuteilung aus Beständen HQ Bat 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rot = Nicht grund- bereit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Erzielte Fortschritte | | Verbesserungspotential | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none">Mazzano Freunden Sano und Rezug StanKaderplanungHandhabung der technischen GeräteABU U zeigte pos. WirkungFlexibilität auf Stufe AdA wurde erhöht (befehlende Spez)Steigerung der Kommissio auf der neuen Anl | | <ul style="list-style-type: none">DokumentenbudgetStab: Varianten Vorschläge z Hd KdtFhr Stufe Gftr / Zftr muss noch gefestigt werdenMankantes Auftreten der Fhr Fd auf allen StufenDetailliertere bei der Auftragsbefüllung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Punkte für Quartalsrapport Selbstbeurteilung (Armees) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none">Personelle Überführung der FU Bat ist konsequent voranzutreiben | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Abb. 2: Das Controlling-System unterstützt die Check-Phase des PDCA-Zyklus.

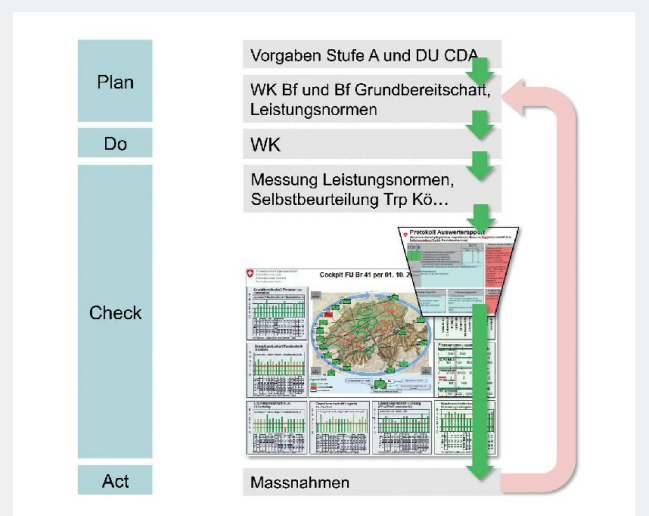


Abb. 3: Der Modulbaustein liefert die Vorgaben für die Sicherstellung der Grundbereitschaft.

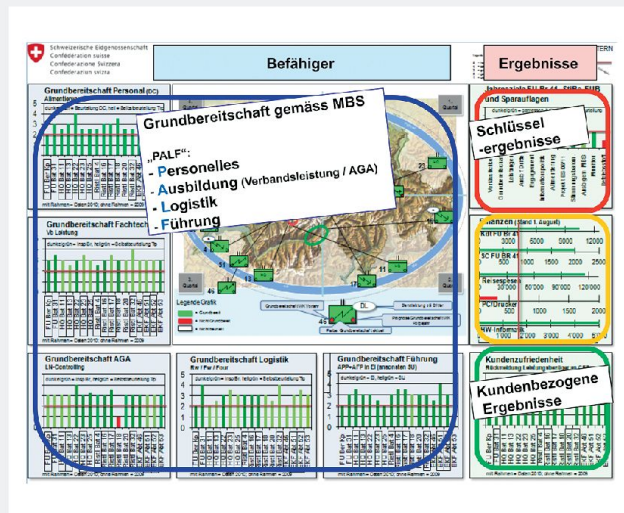
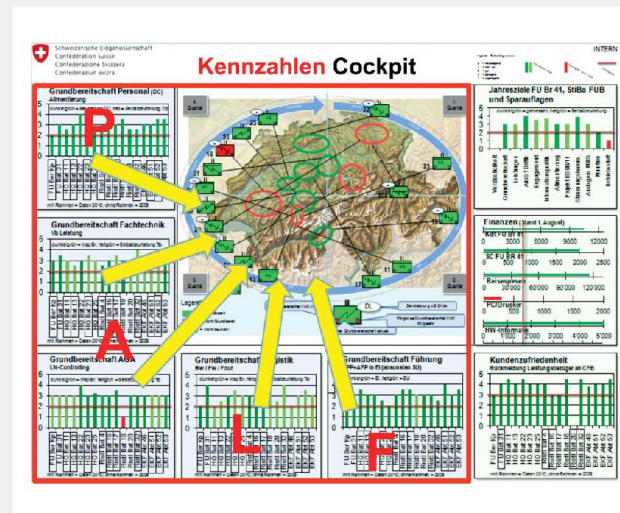


Abb. 4: Die Grundbereitschaft gliedert sich in Personal, Ausbildung, Logistik und Führung (PALF). Grafiken: Stab FU Br 41



Meer messen, diese ist aber nicht relevant – man will sie nicht beeinflussen. Die Frage darf somit nicht heissen: «Was wird noch nicht kontrolliert?» Essentiell ist vielmehr die Frage: «Was soll gesteuert werden (weil es wichtig ist)?» (Abbildung 2).

Der Zustand der unterstellten Truppenkörper ist zwar jedem Kommandanten eines Grossen Verbands auch ohne Controlling-System klar. Wenn nun aber die Absicht besteht, mittels Unterstützung durch den Profi- oder den Milizstab gezielt Verbesserungen zu erreichen, muss der Zustand des betroffenen Truppenkörpers unvoreingenommen sichtbar gemacht werden können. Und genau hier liefert das Controlling-Cockpit seinen Mehrwert: Als Anzeige des Controlling-Systems enthält es stets die aktuellste Zusammenfassung aller Auswerterapporte und zeigt alle wichtigen Angaben auf einen Blick. Das Cockpit macht nicht nur alle entscheidenden Informationen lückenlos zugänglich, es entfaltet sozusagen nebenbei eine gewaltige Druckwirkung auf die Unterstellten – niemand ist ja gerne «rot»!

Sichtbar wird der KVP am Beispiel einer konkreten Problemerkennung: Der wichtigste Auftrag ist die Sicherstellung der Grundbereitschaft. Der Modulbaustein liefert die Vorgaben dazu (Abbildung 3). Die Grundbereitschaft gliedert sich in die folgenden Punkte: Personal, Ausbildung, Logistik und Führung (PALF), konsequenterweise müssen vor allem diese Bereiche gesteuert werden (Abbildung 4).

Bis vor zwei Jahren führten die zahlreichen technischen Einsätze zu Engpässen bei der Erfüllung der Vorgaben im Bereich der allgemeinen Grundausbildung (AGA). Daher wurde der Bereich AGA separat erfasst und auf dem Cockpit dargestellt. Zwei Jahre später befinden sich hier alle Truppenkörper im grünen Bereich.

Wichtig ist dabei, dass man sich pro Themenbereich PALF auf möglichst wenige Noten beschränkt, weil sonst die Resultate verwässert werden. Hier gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr. Zur Erneuerung der wichtigsten Themen hilft wiederum die Problemerkennung.

Einfach muss es sein!

Das Berichtswesen und -unwesen musste oft hinterfragt werden. Inzwischen können die meisten Informationsbedürfnisse mit dem «Fragebogen Truppenkörper der Stufe Armee» abgedeckt werden, weil die entsprechenden Informationen in den Fragebogen integriert wurden (WK-Berichte, Fachberichte, Munitions- und Treibstoffverbrauch usw.). Dieser Fragebogen ist das Sammelbecken, das «Protokoll Auswerterapport» der Trichter und das Cockpit das Gesicht des Controlling-Systems.

Technisch ist das Cockpit einfach ausgeführt. Es basiert auf einer Excel-Datei und ist somit ein kostengünstiges Mittel. Die zuständigen CFB der FU Br 41 füllen ihr «Protokoll Auswerterapport» selbst aus, und durch die Verknüpfung werden

die Werte automatisch in das Controlling-System übernommen. Die Benutzer des Cockpits sind der Leiter Support/Triage der FU Br 41 sowie der Controller der Führungsunterstützungsbasis FUB. Ihnen entsteht kaum zusätzlicher Aufwand für die Bearbeitung oder die Pflege des Cockpits.

Inzwischen haben auch andere Grosse Verbände, namentlich die Ter Reg 4 und die Log Br 1, das Controlling System der FU Br 41 übernommen. Das System konnte in nur vier Stunden für einen anderen Verband angepasst werden. Nach weiteren vier Stunden war es möglich, die vorhandenen Daten (zum Beispiel aus den Fragebogen Truppenkörper) im Controlling-Cockpit zu nutzen. Dank der offenen Architektur kann das Controlling-System bei Bedarf einfach und rasch weiter ausgebaut werden. Die FU Br 41 ist gerne bereit, ihr Controlling-System auch weiteren Grossen Verbänden zur Verfügung zu stellen, und freut sich über entsprechende Anfragen. ■



Brigadier
Bernhard Büttler
Kommandant
FU Br 41
8180 Bülach