

**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:** 15.11.2025

**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 komfortables 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 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

Volljahr 2010		Progress 2011	Controlling (Werte + R)		Planung nächster D (BTK)
Monat	2010	2011	Geplante Tup10	Realisiert Bl.1	F3
			3	2,5	• Refresher APP mit Dokumentenbudget
			4	3	• Allfällig Neugecölte müssen gem den Vorgaben der Br neu ausgebildet werden
			3	3	• Fhr U für Gfhr / Zfhr
			2	2	• Stabs U HFRMON II einplanen
			3	3,5	
			1,5		
Legende:			Forcierung Zuteilung von Kader / Mannschaft mit Pro bei HQ Betr Kp 11/1 und HQ Sich Kp 11/2 (DO Tars)		
Grün - Grundbereit			Flankierende, bereits erfolgte Massnahmen: Zuteilung aus Beständen HQ Betr 13		
Gelb - Grundbereit			Punkte für Quartalsreport Selbstbeurteilung (Arme)		
Rot - Nicht grund bereit			Personelle Überführung der FU Bat ist konsequent voranzutreiben		
Erzielte Fortschritte		Verbesserungspotential			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecrann Fräuden Sino und Perug Stan</li> <li>Kaerplanung</li> <li>Handhabung der technischen Geräte</li> <li>ABU U zeigte pos Wirkung</li> <li>Flexibilität auf Stufe AdA wurde erhöht (befähende Spec)</li> <li>Steigerung der Kenntnis auf der neuen Anl</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentenbudget</li> <li>Stab: Varianten Vorschläge z HQ Kdt</li> <li>Fhr Stufe Gfhr / Zfhr muss noch gefestigt werden</li> <li>Markantes Auftreten der Fhr Fkd auf allen Stufen</li> <li>Detailreue bei der Auftragsbefüllung</li> </ul>			

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

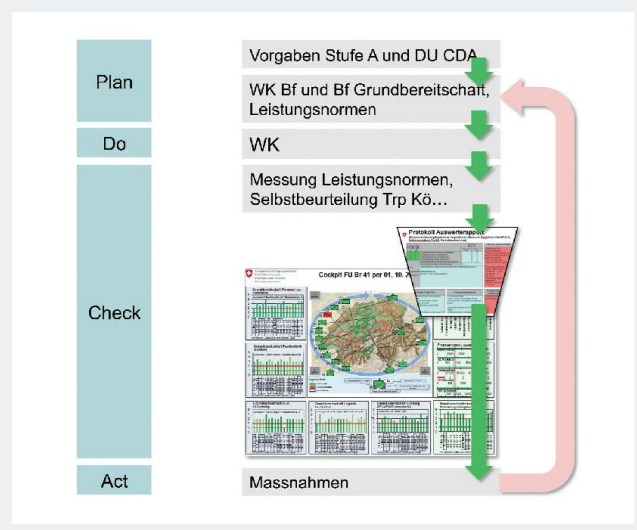




Abb. 3: Der Modulbaustein liefert die Vorgaben für die Sicherstellung der Grundbereitschaft.

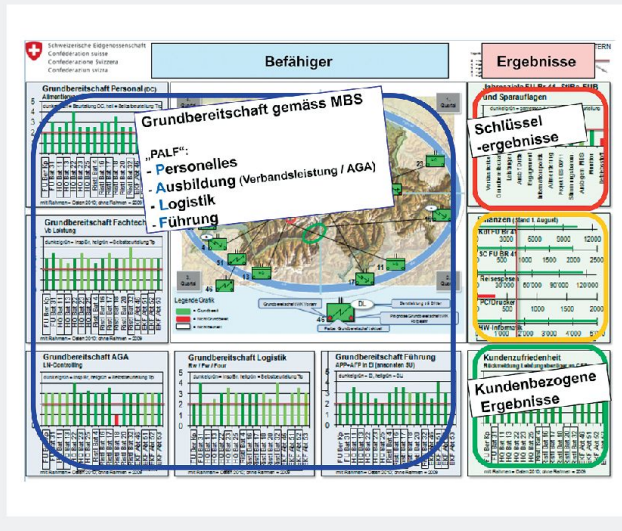
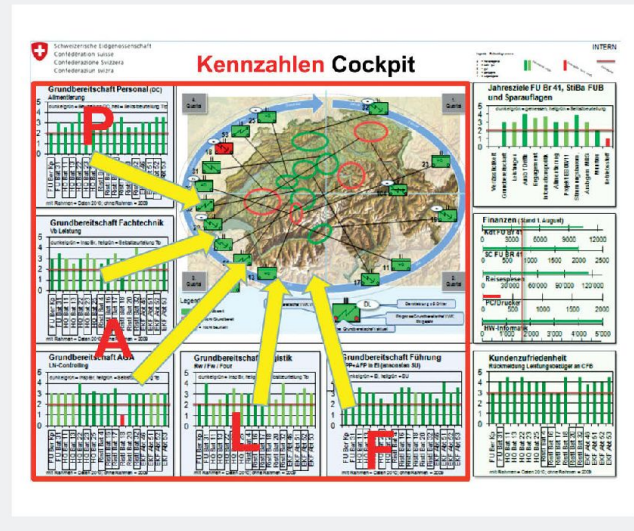


Abb. 4: Die Grundbereitschaft gliedert sich in Personal, Ausbildung, Logistik und Führung (PALF). Grafiken: Stab FU Br 41



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