

Controlling in der Armee : Begriffe - Instrumente - Praxis

Autor(en): **Bonari, Peter**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **163 (1997)**

Heft 3

PDF erstellt am: **15.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-64667>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

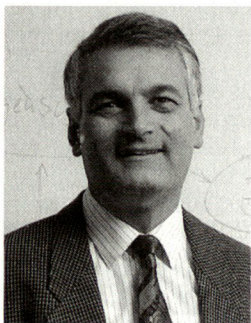
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Controlling in der Armee

Begriffe – Instrumente – Praxis

Peter Bonati

Im militärischen Rahmen wird in jüngster Zeit häufig von Controlling gesprochen. Was dies heisst und welche Inhalte sich damit verbinden, bleibt jedoch meistens nebelhaft. Ich möchte deshalb den Begriff klären und in einem zweiten Schritt darlegen, wie sich Controlling im Rahmen von Grossen Verbänden, besonders Divisionen und Brigaden, sinnvoll einsetzen lässt. Anders gefragt: Wie gestalten wir militärische Tätigkeiten mit seiner Hilfe wirksamer?



Peter Bonati, Prof. Dr. phil.,
 Direktor des Höheren Lehramtes
 an der Universität Bern,
 Oberst, bis Ende 1996
 Stellvertretender Kommandant
 der Felddivision 8,
 Höheweg 9, 3400 Burgdorf.

Begriff

Der Begriff «Controlling» stammt aus dem Management. Auf den militärischen Bereich übertragen, bietet sich in Friedenszeiten die folgende Definition an:

«Unter Controlling versteht man den Prozess der Kontrolle, der von militärischen Führungsorganen mit dem Ziel ausgelöst wird, die Qualität von Führung, Ausbildung und Dienstbetrieb zu erhalten bzw. zu verbessern.»

Dass der landläufige Gebrauch das Controlling meistens nur mit der Ausbildung verbindet, mag bis zu einem gewissen Grad legitim sein, ist doch die Armee hier besonders gefordert und der Nachholbedarf gross. Controlling ist dann ein notwendiger Teil der Ausbildungsführung (vgl. Organigramm).

Dieses Begriffsspektrum ist jedoch zu eng, denn Controlling bezieht sich in Analogie zur zivilen Anwendung grundsätzlich auf alle militärischen Tätigkeiten, ausser auf die Ausbildung vor allem auf Führung und Dienstbetrieb. Im folgenden arbeite ich denn auch mit einem erweiterten Begriff von Controlling und mit den drei in der Definition genannten Anwendungsfeldern Führung, Ausbildung und Dienstbetrieb. Solche Kontrolle hat es seit jeher in jedem militärischen Verband gegeben, der mit der Einsatzbereitschaft Ernst gemacht hat.

Warum ist nun der Begriff mit dem Übergang zur Armee 95 in aller Leute Mund? Einmal zweifellos, weil es sich um ein Modewort handelt. So verwendet, dürfte es wieder verschwinden, falls es nicht mit Gehalt gefüllt werden kann.

Aber es steckt mehr dahinter. Es sind gerade die Armee 95 und gewisse ihrer Merkmale, welche das Niveau in den drei genannten Bereichen als fragil erscheinen lassen und die nach mehr Controlling rufen: kürzere Ausbildungszeiten, Zweijahresrhythmus der Dienstleistungen für das Gros der Truppe, hohe Kadenz in der Einführung neuer Waffen und Ausrüstungen und vor allem die nach wie vor hohe Abwesenheitsquote in den Einheiten infolge Dienstverschiebungen. Sinn macht der Begriff des Controllings erst, wenn er diesen Umständen Rechnung trägt.

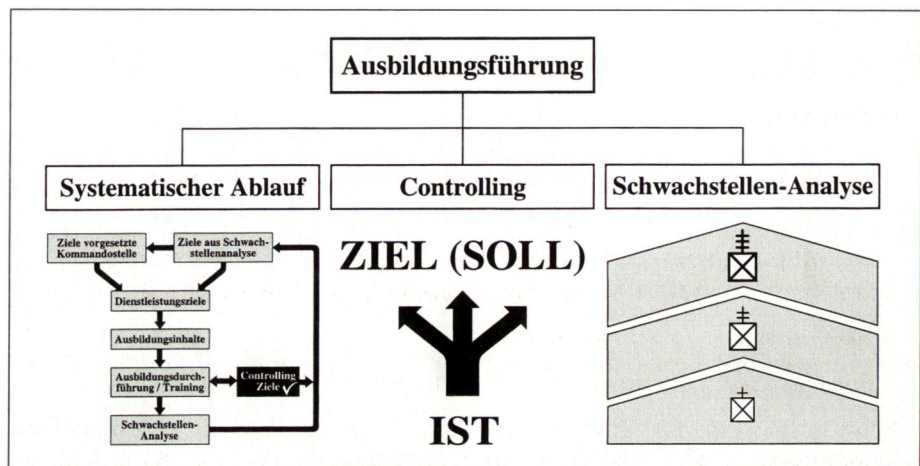
Wie in der Definition angegeben, ist Controlling ein Prozess und nicht nur eine Massnahme oder ein Bündel von Massnahmen. Der Prozess lässt sich als Kreislauf verstehen, der mit dem Aufstellen klarer Ziele beginnt, dann zum Einsatz spezifischer Kontrollmassnahmen führt und schliesslich in eine Schwachstellenanalyse mündet, die wiederum in das Formulieren der Ziele einfliesst.

Klare Ziele

Kontrollieren lässt sich nur, wenn vorgängig im Rahmen der Befehlsgebung klare Ziele vorgegeben worden sind, die erreicht werden sollen. Diese Ziele sind auf zwei Ebenen zu formulieren:

■ Zielkatalog auf höherer Stufe

In der «Befehlsgebung auf höherer Stufe» werden Zielsetzungen minde-



Elemente des Ausbildungscontrollings der Felddivision 6.

stens für die Ausbildung in systematischen und vollständigen **Katalogen** aufgeführt. Dies ist legitim und notwendig, denn es braucht Standards, mit deren Hilfe man die Ausbildung folgerichtig planen kann.

Warnen möchte ich jedoch vor dem fast unvermeidlichen Perfektionismus und der nicht stufengerechten Verwendung solcher Kataloge. Die Armee muss nicht den Fehler nachahmen, der von ziviler Seite in den siebziger Jahren begangen worden ist, als für jeden noch so bescheidenen Kurs ganze Kaskaden von Leit-, Richt-, Grob- und Feinzielen aufgestellt worden sind. Sie sind nicht linientauglich, weil ihnen die Schwerpunkte fehlen und weil sie in ihrer Fülle den Empfänger, der sie auf unterer Stufe umsetzen sollte, eher verwirren als unterstützen.

Umfassende und systematische Zielkataloge sind deshalb nur auf der Stufe von Korps, Divisionen und Brigaden als Planungsgrundlage sinnvoll. In der Weitergabe an die unterstellten Verbände, also in der Befehlsgebung zu den Dienstleistungen, müssen die Ziele verständlich gemacht und auf das Wesentliche reduziert werden. Entscheidend ist, dass sie realistisch und erreichbar bleiben, tauglich gerade unter den erschwerten Umständen, die ich eingangs erwähnt habe. Erst dann ist die Befehlsgebung stufengerecht.

■ Ehrliche Ziele in der Praxis

In der «Befehlsgebung auf unterer Stufe» sind somit ehrliche Ziele in rigoroser Beschränkung auf das Wesentliche, unter Berücksichtigung der Erreichbarkeit und in sprachlich verständlicher Form zu setzen. Ein mögliches Beispiel für die Weitergabe von realistischen Zielen an die unterstellten Verbände sind die Leitideen der Felddivision 8, die aus der Feder des Divisionskommandanten stammen und so formuliert sind, dass sie auch der Korporal versteht:

■ Verschworene Einheit

Für die meisten Einheitskommandanten gilt es als erstes, die neu zusammengesetzten Verbände zu verschworenen Einheiten zusammenzuschweißen. Schaffen Sie jede Woche einen Höhepunkt!

■ Kaderausbildung

Der Wiederholungskurs (WK) muss von allen Kommandanten bereits vordienstlich vorbereitet sein. Im Kaderkurs geht es darum, dem Kader aller Stufen mit Ausbildung auf den entsprechenden Arbeitsplätzen Sicherheit zu geben. Im WK ist eine tägliche Ausbildung und Vorbereitung der Kader von rund zwei Stunden unerlässlich.

■ Kampf der Unterforderung

Die Ausbildungszeit wird immer kostbarer. Damit der Stand der Ausbildung nicht abnimmt, muss die Truppe sofort zu hohen Leistungen angespornt werden. Das Bestehen des Grundausbildungstests am ersten Ausbildungstag ermöglicht uns, rasch mit der Verbandsausbildung zu beginnen.

■ Mut, das Notwendige gründlich zu tun

Nicht jeder Wehrmann muss alles können. Sein Spezialgebiet aber beherrscht er! Durch hartes Training, durch gezieltes Anwenden in Übungen erhält er Sicherheit. Wiederholungen sind unerlässlich. Am Ende des WK führt der Einheitskommandant genau Buch über den Ausbildungsstand seiner Mannschaft, um die gezielte Ausbildung auch im Zweijahresrhythmus zu gewährleisten.

Zielbeschreibungen in dieser Art beherzigen die von der Psychologie nachgewiesene Erfahrung, dass innerhalb einer beschränkten Ausbildungszeit, wie sie für die Fortbildungsdienste der Truppe (FDT) gilt, gleichzeitig nur etwa drei bis vier Ziele verhaltenswirksam umgesetzt werden können.

Spezifische Kontrollmassnahmen

Das sichtbare Element des Controllings sind spezifische Kontrollmassnahmen in den Bereichen Führung, Ausbildung und Dienstbetrieb. Im einzelnen handelt es sich um **Ist-Soll-Vergleiche** in Form von Tests, Inspektionen oder sonstigen Prüfungen.

Darin werden die genannten Ziele operationalisiert, d.h. in mess- oder schätzbare Beurteilungskriterien zerlegt, und ihre Erreichung bewertet. Beispiele sind der Grundausbildungstest in der Felddivision 8 oder etwa Schiedsrichter-Kontrollblätter bei Übungen.

Ich grenze diese spezifischen Kontrollmassnahmen von der normalen Ausbildung (des Einzelkämpfers, der Gruppe und grösserer Verbände) ab und rechne deshalb auch militärische Übungen (für die Truppe, für die Stäbe, für spezielle Funktionen usw.) nicht zum Controlling. Beides, Ausbildung und Übungen, sind zwar indirekte Kontrollmassnahmen, doch sind sie nicht als «spezifisch» zu bezeichnen, weil sie nicht ausschliesslich der Überprüfung dienen. Eine selbstverständliche Forderung ist es jedoch, dass jede Ausbildungssequenz mit Kontrollmassnahmen abgeschlossen wird, also mit einem Test, einer Inspektion oder einer anderen Form von Prüfung, worin die Wirksamkeit der Vermittlung bei Kader und Truppe eruiert wird.

Schwachstellenanalyse

Kontrollmassnahmen können ihre Wirksamkeit erst dann entfalten, wenn die Resultate ausgewertet werden. Dies geschieht im Rahmen einer Schwachstellenanalyse. Sie liefert die Grundlage für Korrekturen, und diese werden ausgelöst, indem mit der Befehlsgebung diejenigen Ziele, die der Behebung der Schwachstellen dienen, an die Unterstellten weitergegeben werden. Damit schliesst sich der Prozess des Controllings.

Instrumente

In der Tabelle werden, aufgliedert nach den drei häufigsten Anwendungsgebieten Führung, Ausbildung und Dienstbetrieb, Instrumente des Controllings zusammengestellt. Dies geschieht ohne Anspruch auf Vollständigkeit, und die Zuordnung zu einem der drei Anwendungsgebiete ist nicht immer zwingend. Ebenso nehme ich keine Rücksicht auf Unterschiede zwischen den Waffengattungen.

Vorschläge für die Praxis

Vergleicht man das Instrumentarium, das aktuell in unserer Armee eingesetzt wird, mit der «Wunschliste» nach Tabelle 1, so ist festzustellen, dass die meisten Verbände bereits wesentliche Anstrengungen im Hinblick auf ein wirkungsvolles Controlling unternehmen. Das Rad müsste nicht neu erfunden werden, und die Instrumente – mit Ausnahme von Truppenbefragungen – sind vorhanden. Aber die einzelne Kontrollmassnahme wird oft isoliert und ohne Abstimmung auf andere eingesetzt, und vor allem geht sie mit dem Ende des Dienstes sozusagen vergessen.

Das Rad wird dann doch immer wieder neu erfunden. Es fehlt vor allem an einem «systemischen» Verständnis von Controlling, d.h. an der Koordination der Massnahmen, was Schwerpunktbildung und Verzicht einschliesst, und an ihrer zeitlichen Kontinuität über mehrere Jahre hinweg. Meine Vorschläge zielen dahin, die einzelnen Elemente des Controllings besser miteinander zu verbinden.

Bewusste Schwachstellenanalyse

Es ist notwendig, die Phasen des Controllings bewusster als bisher zu

Zielsetzung / Überprüfungsbereich	Kontrollmassnahme / Instrument	Kontrollierte Person bzw. Verbände
Führung		
Führungstätigkeiten und taktisches Verständnis	Kampftauglichkeitstest oder -inspektion	Einheitskommandant und Kader
Übungsziele	Übungsbesprechung	Kader
Führungsfähigkeiten, persönliche Schwerpunkte	Besuch vorgesetzter Kommandanten («Tour du patron»)	Kommandant, Stäbe und übriges Kader
Zustand, Geheimhaltungsvorschriften	Geheimaktenkontrolle	Träger von Geheimakten
Einsatzbereitschaft, Geheimhaltungsvorschriften	Kontrolle der Mobilmachungsakten	Träger von Mobilmachungsakten
Wirkung, Schwachstellen, Akzeptanz der Führung	Befragung der Angehörigen der Einheit	Kader
Ausbildung		
Grundausbildung	Grundausbildungstest	Truppe und Kader der Einheit
Ausbildungsstand	Persönliche Ausbildungskontrolle	Truppe und Kader der Einheit
Ausbildungsführung und -durchführung, persönliche Schwerpunkte	Besuch vorgesetzter Kommandanten («Tour du patron»)	Kommandant, Kader und Truppe
Gefechtsverhalten	Kampftauglichkeitstests oder -inspektion	verstärkte Einheit
Übungsziele	Übungsbesprechung	Übende
Einsatzbereitschaft	Waffenkontrolle	Waffenträger
Einsatzbereitschaft	Schutzmaskenkontrolle	alle Armeeangehörigen
Effizienz, Schwachstellen, Akzeptanz der Ausbildung	Befragung der Teilnehmer	Ausbilder
Dienstbetrieb		
Innerer Dienst, Ordnung, Hygiene, Organisation	Inspektion des rückwärtigen Dienstes, allein oder in Verbindung mit anderen Kontrollen	Einheit
Dasselbe, persönliche Schwerpunkte	Besuch vorgesetzter Kommandanten («Tour du patron»)	Einheit
Einsatzbereitschaft, Vorschriften für den Wachtdienst	Wachtkontrolle	Wache, evtl. Einheitskommandant der Wache
Verhalten	Einrückungskontrolle, Urlaubskontrolle (Bahnhofkontrolle), Entlassungskontrolle	alle Armeeangehörigen
Zweckmässigkeit, Schwachstellen, Akzeptanz des Dienstbetriebes	Befragung der Angehörigen der Einheit	Verantwortliche für den Dienstbetrieb

Instrumente des Controllings der drei häufigsten Anwendungsgebiete.

strukturieren und in Dienstplanung und Befehlsgebung einzubauen. Während es an klaren Zielen und Kontrollmassnahmen selten fehlt, ist vor allem die Schwachstellenanalyse verbesserungsfähig. Sie sollte systematischer erfolgen, besser an die Befehlsgebung rückgekoppelt werden und konsequenter in die Organisation von Dienstbetrieb und Ausbildung einfließen.

Einen ersten Schritt hat die Felddivision 8 getan, indem aus dem Divisionsstab ein «Controllingstab» ausgeschieden worden ist, der die Schwachstellen analysiert. Als Grundlage dienen ihm die Besuchsberichte des Divisionskommandanten, die Ergebnisse der Kampftauglichkeitstests und Inspektionen, die Berichte der Dienstchefs und ähnliche Quellen. Ausgerüstet mit einem Zusammenzug dieser Resultate, führt der Divisionskommandant mit seinen direktunterstellten Kommandanten Zielvereinbarungsgespräche. Die direktunterstellten Kommandanten ihrerseits stützen sich auf die Ergebnisse ihres stufenspezifischen Controllings.

Im Sinne eines weitergehenden Versuches schlage ich vor, bei denjenigen Einheiten, welche den FDT im Zweijahresrhythmus leisten, in den im Zwischenjahr stattfindenden Taktisch-Technischen Kurs (TTK) eine Sequenz «Schwachstellenanalyse und Ziele für den nächsten FDT» aufzunehmen. Der Zeitbedarf liegt bei einem halben Tag.

Der Zeitpunkt des TTK liegt deshalb günstig, weil er so weit vom letzten FDT entfernt liegt, dass Wichtiges von Unwichtigem unterschieden werden kann, und auch so weit vom nächsten FDT entfernt, dass die Auswertung in die Befehlsgebung einfließen kann.

Die Auswertung am Schluss des FDT oder vergleichbarer Truppendienste durchzuführen, scheint mir weniger zweckmässig zu sein, ist doch das Dienstende von Hektik und Terminnot geprägt und sind gerade die Einheitskommandanten absorbiert. Den organisatorischen Rahmen im TTK könnten Auswertungsgespräche innerhalb des Kommandantenkaders eines Regiments oder Bataillons bzw. Abteilung bilden. «Von unten nach oben» werden

die Resultate verglichen und die Schlussfolgerungen in Form von Zielen für den nächsten FDT formuliert.

Diese Zielformulierungen sollen formal den Charakter von Anträgen an die vorgesetzte Stufe haben. Diese berücksichtigt die Zielformulierungen der Unterstellten in ihrer Befehlsgebung (am Ausbildungsrapport und in den schriftlichen Befehlen). An den Auswertungsgesprächen sollten Vertreter des Divisions- oder Brigadestabes teilnehmen. Sie sorgen dafür, dass die Auswertungsergebnisse in den Befehlen, Übungen und Massnahmen berücksichtigt werden, welche auf höherer Stufe zugunsten der Direktunterstellten ausgearbeitet werden. Die Stäbe bleiben so am Puls.

Revision von Zielformulierungen

Konsequent angewendet und ausgewertet, macht Controlling vorhandene Zielformulierungen «flüssig» bzw.

zwingt dazu, diese kontinuierlich an die Ergebnisse anzupassen.

In der Felddivision 8 beispielsweise geschieht dies konkret wie folgt: Die Leitziele lauten über Jahre hinweg gleich, im Sinne einer persönlichen «Handschrift» des Kommandanten. Die entsprechenden Inhalte werden jedoch laufend erneuert, weil einerseits die Vorgaben der übergeordneten Kommandostufe zu berücksichtigen sind, die sich aus den Ausbildungsschwerpunkten und anderen Rahmenbedingungen ergeben, und weil andererseits – und dies ist ebenso wichtig – die Analyse der Schwachstellen des eigenen Verbandes einfließt.

Einführung von Truppenbefragungen

Das Mittel der Befragung der Teilnehmer ist heute in zivilen Ausbildungsinstitutionen (Schule, Universität, Fortbildungsinstitutionen, betriebliche Ausbildung usw.) alltäglich geworden. Empirische Untersuchungen aus den Sozialwissenschaften belegen, dass eines der wesentlichen Qualitätsmerkmale einer guten Ausbildungsinstitution eine hohe Evaluationskultur ist.

Ich stütze mich auf die Erfahrungen, die ich im WK 1990 als Kommandant des Infanterieregimentes 20 mit einer Truppenbefragung gemacht habe. Sie war aufschlussreich und löste einige Korrekturen aus. Es geht dabei nicht darum, Autorität und Gehorsam auszuhöheln und auf alle Wünsche einzugehen, sondern darum, möglichst genau an die Schwachstellen heranzukommen und aufgrund der Auswertung den Dienst so zu gestalten, dass er die Truppe zu motivieren und von der Berechtigung der Armee zu überzeugen vermag.

Die Befragung sollte am Ende eines Dienstes stattfinden. Die Teilnehmer erhalten einen Fragebogen mit einer nicht allzu grossen Zahl von verständlichen Fragen, die aus den Zielsetzungen abgeleitet sind, welche für den Dienst gelten. Aus Erfahrung ist wichtig, dass die Befragung unter Anleitung und in Anwesenheit des Einheitskommandanten unter günstigen räumlichen und zeitlichen Voraussetzungen durchgeführt wird. Dieser wertet die Ergebnisse aus, zieht die Schlussfolgerungen und berücksichtigt sie im Rahmen der Schwachstellenanalyse im TTK. Setzt man Befragungen flächendeckend ein, so sollten die Fragebogen (ähnlich Controllingmitteln wie dem Grundausbildungstest oder der Persönlichen Ausbildungskontrolle) vom

Stab des Grossen Verbandes entwickelt und bereitgestellt werden, wobei eine sorgfältige Vernehmlassung bei den Unterstellten wichtig ist. Eine Befragung, die «von der Stange» genommen und von den truppennahen Kommandanten nicht mitverfasst würde, wäre zu wenig zielorientiert.

Genau zu regeln sind der Personenschutz sowie die Zugänglichkeit, Auf-

bewahrung und Verbreitung der Daten. Akzeptanz und Transparenz sind also sicherzustellen. Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind, steht jede Befragung unter einem schlechten Stern.

Stellungnahme eines «controlled» Kommandanten

Als Kompaniekommandant sehe ich in der militärischen Führung und Ausbildung im Controlling ein Führungssystem, eine Denkhaltung und eine bestimmte Verhaltensweise. Für mich ist Controlling ein geschlossenes Regelkreissystem, welches vier Module beinhaltet, wobei auf keines verzichtet werden kann.

Zielsetzung und Planung

Damit wird festgelegt, wohin sich der militärische Verband entwickeln soll und wie die Messleiste eines Ausbildungsdienstes aussieht. Die Erfahrung zeigt, dass nur mess- und erreichbare Ziele als Basis eines Controllings dienen. Im weiteren dürfen Zielsetzungen nur noch auf Ausbildungsschwergewichte ausgerichtet werden, ansonsten kann ein Ist-Zustand nicht oder nur oberflächlich beurteilt werden. Als Grundsatz soll gelten «Einiges perfekt, übriges wird weggelassen».

Plan/Ist-Vergleich durch Kontrolle

Diese zeigt den Vergleich zwischen Plan und Ist, oder – anders ausgedrückt – zwischen unserem Wollen und unserem Können.

Kampftauglichkeitstests, Inspektionen, Normübungen, Prüfungen und Truppenbesuche durch vorgesetzte Kommandostellen sind diesbezüglich unerlässlich. Checklisten mit einfachen klaren Punkten, die durch einen Offizier des Stabes überprüft werden können, zeigen sich als ein weiteres hilfreiches Mittel. Mit dem neuen Konzept des Grundausbildungstests (GAT), welcher am ersten Ausbildungstag stattfindet, lässt sich bis auf die unterste Stufe eine Standortbestimmung festlegen. Mit dem Instrument der persönlichen Ausbildungskontrolle (PAK) verfügt der Kompaniekommandant über eine Datenbank, welche ihn über die erzielten Ausbildungsergebnisse seiner Truppe informiert.

Schwachstellenanalyse

Sie hilft uns, bei wichtigen Abweichungen die Ursachen zu erkennen, damit wir nicht verleitet werden, Symptome zu kurieren. Ziel darf es dabei nicht sein, einen Schuldigen zu finden und ihm seine Fehler detailliert aufzuzeigen, sondern aufgrund der Analyse von festgestellten Abweichungen in die Zukunft gerichtete Gegensteuerungsmassnahmen einzuleiten.

Gegensteuerung

Sie hilft uns, eingetretene Abweichungen wieder auszugleichen, damit das geplante Ergebnis trotz der Abweichung erreicht werden kann. Die Mittel eines Kommandanten zur Gegensteuerung sind schwergewichtig Kaderunterrichte, Ausbildungsrapporte sowie Truppenausreden. Erkannte Schwachstellen, welche aus Zeitgründen in einem Ausbildungsdienst nicht mehr behoben werden können, sind zwingend in Zusammenarbeit mit der nächsthöheren Kommandostufe bezüglich Festlegung bzw. Anpassung der Zielsetzungen für die nächste Ausbildungsperiode festzuhalten.

Schlussfolgerungen

■ *Controlling ist heute ein notwendiges und mit Sicherheit akzeptiertes Führungssystem. Auf Stufe Einheit ist jedoch noch wenig davon durchgedrungen und umgesetzt. Gründe dazu sehe ich in erster Linie in den Berührungsgängsten sowie in der fehlenden Erfahrung bei der praktischen Anwendung.*

■ *Der Umfang der Controlling-Instrumente und die organisatorische Verankerung des Controllings können und müssen auf die Bedürfnisse der «controlled» Verbände abgestimmt werden, um ein adäquates Controlling zu realisieren.*

■ *Controlling fordert eine neue Denkhaltung sowie eine bestimmte Verhaltensweise. Es ist eine Kontrolle nach vorne, in die Zukunft. Im Sinne des Controllings interessiert uns aus der Vergangenheit nur noch, was uns hilft, die Zukunft besser zu bewältigen.*

■ *Controlling verleitet zur reinen Theorie zu verkommen, wenn es uns nicht gelingt, es frontnah vorzuleben. Die Funktion des Controllers trägt daher vornehmlichst der Kommandant persönlich, für fachspezifische Bereiche kann er seinen Stab einsetzen.*

■ *Zielsetzungen müssen wenn immer möglich gemeinsam auf verschiedenen Stufen vereinbart werden, dabei ist der Anzahl und der Qualität des Inhalts grosse Beachtung zu schenken.*

Hauptmann Philipp Bühler,
Kommandant Füsilierekompanie I/43