

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 181 (2015)

**Heft:** 4

**Artikel:** Controlling im Departementsbereich Verteidigung

**Autor:** Signer, Eric

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-513484>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

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

# Controlling im Departementsbereich Verteidigung

Jede erfolgreiche Führungskraft benötigt Controlling! Es unterstützt die Führungskräfte bei der fortwährenden Analyse und Bewertung der Situation und trägt damit zu einer effektiveren und effizienteren Führung bei. Controlling erzeugt dabei nicht vordringlich Rechtfertigungsdruck, «warum» etwas in der Vergangenheit passiert ist, sondern stellt vor allem die Frage «was» zu tun ist, um Ziele (doch noch) zu erreichen.

Eric Signer

Im folgenden Artikel wird zuerst die Bedeutung des Controllings im Rahmen der Führung aufgezeigt. Darauf wird beschrieben, wie das Controlling im Departementsbereich Verteidigung organisiert ist und welche Aufgaben es wahrnimmt. Abschliessend wird der Nutzen des Controllings im Departementsbereich Verteidigung dargestellt und es werden Entwicklungsmöglichkeiten diskutiert.

## Controlling als Führungsaufgabe

«Military action is important to the nation – it is the ground of death and life, the path of survival and destruction, so it is imperative to examine it... Measure in terms of five things, use these assessments to make comparisons, and thus find out what the conditions are. The five things are the way, the weather, the terrain, the leadership, and discipline... Which political leadership has the way? Which general has ability? Who has the better climate and terrain? Whose discipline is effective? Whose troops are the stronger? Whose officers and soldiers are the better trained? Whose system of rewards and punishments is clearer? – This is how you can know who will win»<sup>1</sup>.

Bereits der chinesische General Sun Tzu weist in seinem Werk «Die Kunst des Krieges» auf die Wichtigkeit des «Controlling» hin. Die eingangs zitierten Überlegungen beziehen sich nicht nur auf den Krieg selber, sondern sind auch im Vorfeld, in Zeiten relativen Friedens anzustellen. Controlling unterstützt die Führungskräfte bei der fortwährenden Analyse und Bewertung der Situation. Es trägt damit zu einer effektiveren und effizienteren Führung



bei und hilft Risiken sichtbar zu machen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Controlling in einem militärischen Einsatz, in einer Übung oder im Rahmen der Führung des «Unternehmens Armee» zum Einsatz kommt.

Jede erfolgreiche Führungskraft benötigt Controlling! Aus diesem Grund ist der Controller ein wichtiger Führungshelfer. Wo es keinen Controller gibt, müssen die Führungskräfte die Controllingtätigkeiten selber wahrnehmen. Allerdings fehlt ihnen in der Regel die Zeit für ein gründliches Controlling.

Abbildung 1 zeigt die Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Führungskraft und Controller. Gleichzeitig wird deutlich, dass Controlling nicht vom Controller allein betrieben werden kann, sondern nur stattfindet, wenn sich die Führungskraft in dieser Aufgabe engagiert.

Der Controller zeigt Handlungsbedarf auf. Die Führungskraft muss die sich daraus ergebenden Steuerungsmassnahmen auslösen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Controller auf Missstände und Versäumnisse stossen können. Dies soll, ausser in krassen Fällen, nicht Rechtfertigungsdruck erzeugen. Es geht vielmehr darum, Verbesserungen vorzuschlagen. Nur so wird der Controller zu einem Helfer und Partner der Führungskraft.

## Verständnis, Verankerung und Aufgaben im Bereich Verteidigung

Grundlage jeder Aktionsführung im militärischen Umfeld ist die Lageverfolgung<sup>2</sup>. In der Betriebswirtschaft hat sich für «Lageverfolgung» der Begriff «Controlling» etabliert. Das Controlling-Ver-

ständnis im Bereich Verteidigung orientiert sich am Controller-Leitbild der International Group of Controlling<sup>3</sup>. Durch systematische Erfassung des Ist-Zustandes (militärisch: Lageerfassung<sup>4</sup>), Soll-Ist-Vergleiche (militärisch: Lagevergleich<sup>5</sup>) und Beurteilungen (militärisch: Lagebewertung<sup>6</sup>) soll eine stufengerechte Aufbereitung von Informationen (militärisch: Lagebild<sup>7</sup>) ermöglicht werden. Dadurch werden Effektivität und Effizienz der zu erfüllenden Aufgaben und der zu erbringenden Leistungen verbessert.

Seit 01.01.2015 sind die «Controlling-Richtlinien Verteidigung» in Kraft. Sie beschreiben erstmals umfassend die Eckpunkte des Controllings im Departementsbereich Verteidigung.

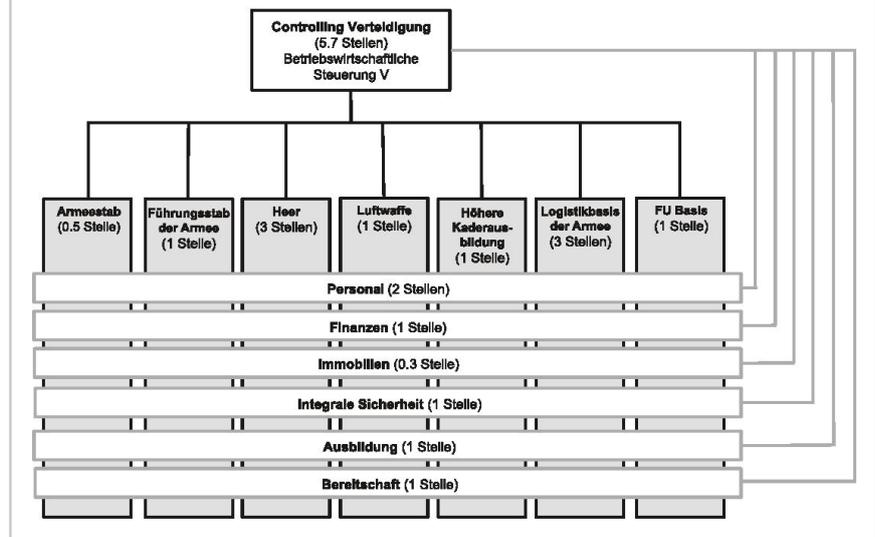
Die Verschiedenheit der dem Chef der Armee unterstellten Organisationseinheiten wird anerkannt. Deshalb beruhen die Führungsinformationen der Armeeführung auf dem Controlling der Direktunterstellten des Chefs der Armee und der Querschnittsbereiche. Abbildung 2 zeigt wie das Controlling im Departementsbereich Verteidigung organisiert ist. Einerseits nehmen die Direktunterstellten des Chefs der Armee ihre Führungsverantwortung wahr, machen Controlling in ihrem Bereich und liefern entsprechende Führungsinformationen. Diese werden an den Führungssitzungen auch von ihnen vertreten. Andererseits wird die Steuerung über den gesamten Bereich Verteidigung mit Hilfe der Querschnittsbereiche ermöglicht. Das Controlling auf Stufe der Armeeführung bereitet die Controlling Ergebnisse auf, analysiert und kommentiert sie.

Wie in Abbildung 1 gezeigt, ist der Controller ein wichtiger Führungsgehilfe seines Chefs. Es ist deshalb wichtig, dass die Controller den Direktunterstellten des Chefs der Armee, respektive den Verantwortlichen der Querschnittsfunktionen unterstellt sind. Dem Chef Controlling Verteidigung sind sie lediglich zur Zusammenarbeit zugewiesen.

Die Controllingzellen haben grob zusammengefasst folgende Aufgaben:

- Unterstützung bei der Definition von Zielsetzungen und der Erstellung von Zielvereinbarungen;
- Standortbestimmung mit Hilfe von aussagekräftigen Daten;
- Analyse von Abweichungen und deren Ursachen;
- Erarbeiten und Vorschlagen von Massnahmen, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

**Abbildung 2: Organisation des Controllings im Departementsbereich Verteidigung**



**Tabelle 1: Hauptprodukte und -Leistungen der Controlling Zellen im Departementsbereich Verteidigung**

Produkt / Leistung	Controlling Verteidigung	Controlling Direktunterstellte CdA	Controlling Querschnittsbereiche
Führen und Weiterentwickeln der Prozesse «Controlling V» und «Risikomanagement V»	x	–	–
Definition Standardberichte Stufe Verteidigung	xx	–	–
Entwurf Ziele/Zielvereinbarungen Stufe	xx	–	–
Entwicklung von Messgrössen und Kennzahlen	xxx	xx	xx
Festlegen und Aufbereiten von Führungskennzahlen der Stufe Armeeführung	x	xx	xx
Festlegen und Aufbereiten von Führungskennzahlen der Stufe Direktunterstellter des Chefs der Armee	–	xxx	–
Festlegen und Aufbereiten von (Führungs-) Kennzahlen der Querschnittsbereiche	–	–	xxx
Unterstützung der Führung und Steuerung des jeweiligen Bereiches	xxx	xxx	xxx
Leitfragen zum Quartalsreporting	xx	–	–
Erstellen von Risikoberichten mit Analysen und Massnahmenvorschlägen	xxx	xx	x
Überprüfungen im Departementsbereich Verteidigung	xx	–	–
Betriebswirtschaftliche Beratung	xx	x	–
Betriebswirtschaftliche Ausbildungen	x	–	–
Überprüfung des Umsetzungsstandes von Strategie / Teilstrategien	xx	–	–
Termingerechte Beauftragung und Umsetzung der Empfehlungen aus Abklärungen, Revisionen und Inspektionen des Inspektorates VBS und der Eidgenössischen Finanzkontrolle	xx	–	–

xxx = grosser Aufwand | xx = mittlerer Aufwand | x = geringer Aufwand | – = nicht betroffen



# UNSER ZIEL: IHRE HÖCHSTE INFORMATIONSSICHERHEIT.

Kontinuität, Präzision, Vertrauen und Unabhängigkeit: Regierungen und Streitkräfte in mehr als 130 Ländern verlassen sich seit über 60 Jahren

auf unsere Expertise in der Informationssicherheit. Vertrauen auch Sie auf unsere kundenspezifischen Lösungen zum Schutz Ihrer wertvollen Daten.

Tabelle 2: Bericht Verteidigung

Ersteller Empfänger	Controlling V	Controlling Direkt- unterstellte CdA	Controlling Querschnitts- bereiche	Projekt Portfolio Management V	FST A	Recht V	Unternehmens- entwicklung V/ Doktrin
Armee- führungs- rapport	- Strategie- controlling - Risiko- Management				- Bereitschaft - Ausbildung - Stand Opera- tionen/Einsätze	- Compliance	- Umsetzung Armee Befehlsgebung
Rapport Unternehmens- führungsrapport	- Stand Organisationsziele	- Logistik - Informatik	- Personal - Finanzen - Integrale Sicherheit - Immobilien	- Projekt- portfolio - Multiprojekt- Cockpit			- Prozess- Management

Tabelle 1 zeigt, welche Hauptprodukte und -leistungen von den Controlling Zellen erbracht werden. Es fällt auf, dass im Controlling des Departementsbereichs Verteidigung derzeit die betriebswirtschaftliche Steuerung des «Unternehmens Armee» im Vordergrund steht. Hingegen hat das Controlling von Einsätzen, der Bereitschaft und der Ausbildung noch nicht den gleichen Standard und folgt anderen Prozessen.

Eine wesentliche Informationsquelle für die Chefs im Departementsbereich Verteidigung ist das Berichtswesen (Reporting). Ziel des Berichtswesens ist es, allfällige Problemfelder bei den Direktunterstellten des Chef der Armee, in den Querschnittsbereichen und in der Armee insgesamt frühzeitig zu identifizieren, zu diskutieren und Massnahmen einzuleiten. Tabelle 2 gibt einen Überblick über das ordentliche Reporting. Die Armeeführung behandelt die Reportings in zwei verschiedenen Gremien. Der Armeeführungsrapport wird vom Chef der Armee geleitet und widmet sich vor allem militärischen Themen (Einsätze, Bereitschaft, Ausbildung), dem Risikomanagement und der Strategie. Dem Unternehmensführungsrapport steht der Chef Armeestab vor. In diesem Rapport, mit den gleichen Teilnehmern, aber ohne Anwesenheit des Chefs der Armee, liegt der Fokus auf betriebswirtschaftlichen Themen (Ressourcen, Planung, Projekte, Prozesse).

Die einzelnen Berichte, zum Beispiel jener zum Personal, enthalten je fünf bis zehn Kennzahlen mit unterschiedlichen Aktualisierungsrhythmen (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich) und die entsprechenden Kommentare. Dabei wird sowohl die Gesamtsicht Verteidigung, wie auch die Sicht der dem Chef der Armee direktunterstellten Organisati-

onseinheiten aufgezeigt. Die Reportings werden in der Regel einen Monat nach Quartalsabschluss in der Armeeführung besprochen. Wie die Tabelle 2 zeigt, erstellen die Controllingzellen einen wesentlichen Teil der Berichte. Eine Koordination mit den anderen in das Controlling eingebundenen Stellen verhindert Überlappungen und Lücken im Reporting. Alle Berichte basieren auf den Regeln von Prof. Dr. Rolf Hichert<sup>8</sup>, welche für den Departementsbereich Verteidigung in einem Regelwerk zur Darstellung von Führungsinformationen<sup>9</sup> festgeschrieben wurden. Dadurch wird eine einheitliche Darstellung erreicht. Dies erleichtert es den Empfängern, die zentralen Aussagen zu erkennen. Derzeit werden die Reportings auf den neuen formellen Standard umgestellt.

### Nutzen des Controllings für die Führung im Departementsbereich Verteidigung

Das Controlling unterstützt die Führungskräfte bei der effektiven und effizienten Führung ihres Verantwortungsbereiches. Der inhaltliche Fokus liegt auf den betriebswirtschaftlichen Themen. Dank dem Controlling kann das Konzept der vernetzten Aktionsführung<sup>10</sup> auch in der betriebswirtschaftlichen Steuerung des «Unternehmens Armee» angewendet werden.

Die Mitarbeitenden im Controlling sind Spezialisten im Identifizieren, Erfassen und Aufbereiten von Informationen zu den Erfolgsfaktoren. Es stellt sich die Frage, ob diese Methodenkompetenz nicht auch in den heute weitgehend ausgeklammerten Themen Einsätze, Ausbildung und Bereitschaft genutzt werden könnte und sollte. Dies würde zu einer verbesserten integralen Sicht führen.

Mit der Inkraftsetzung der «Controlling-Richtlinien Verteidigung» und der damit initiierten Überarbeitung der Führungsinformationen macht der Departementsbereich Verteidigung einen weiteren wichtigen Schritt auf dem Weg zu der vom Chef VBS verlangten kostenbewussten Führung. ■

*Ich danke Rudolf Grünig, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre der Universität Freiburg und Brigadier zD für seine Hilfe beim Erarbeiten des Textes.*

- 1 Sun Tzu (1988, 1998). The illustrated art of war. Boston: Shambhala Publications. S. 59, 60, 64.
- 2 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d Führung und Stabsorganisation der Armee 17, gültig ab 01.07.2014. S. 38ff, Ziffer 218.
- 3 International Group of Controlling (Hrsg.). (2010). Controller-Wörterbuch, 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 50.
- 4 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d FSO 17, gültig ab 01.07.2014. S. 39.
- 5 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d FSO 17, gültig ab 01.07.2014. S. 39.
- 6 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d FSO 17, gültig ab 01.07.2014. S. 39f.
- 7 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d FSO 17, gültig ab 01.07.2014. S. 8, Ziffer 40
- 8 <http://www.hichert.com/de/success/339>.
- 9 Schweizer Armee (Hrsg.). Regelwerk Darstellung Führungskennzahlen, Teil 1 (Methodik) und Teil 2 (Notation).
- 10 Schweizer Armee (Hrsg.). Reglement 50.040d FSO 17, gültig ab 01.07.2014. S. 7f.
- 11 In Anlehnung an BMVg (Hrsg.). (11.07.2012). Masterplan Controlling für den Geschäftsbereich BMVg, Bonn, S. 6.



Oberst  
Eric Signer  
MBA, MPA  
Chef Controlling  
Verteidigung  
3293 Dotzigen