

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 169 (2003)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Business Excellence an einer Kaderschule  
**Autor:** Donzelli, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68719>

### **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:** 14.02.2026

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

Pietro Donzelli, Oberst i Gst,  
Stellvertreter Kommandant AAL

Qualität heisst Versprechen einhalten

# Business Excellence an einer Kaderschule

**Qualität heisst** in der Höheren Kaderausbildung der Armee HKA **Versprechen einhalten**, also werden die Ergebnisse gemessen.

Schwergewichte auf dem Weg zu Business Excellence sind:

## 1. Werte schaffen «Vertrauen»

- Integrität: Konsens zwischen Sagen und Tun
- Esprit de Solidarité: kooperative, integrative Grundhaltung
- Toleranz: Grundstoff zum Atmen zur Sache, zu Mitarbeitenden, zur Firma
- Loyalität:
- Nachhaltigkeit: → wirtschaftlich auf Sparkurs  
→ sozial kompatibel  
→ umweltverträglich zueinander Sorge tragen
- Anstand:

## 2. Einfache, lernende Organisation

- konsequente Prozessabläufe
- systematische, zielgerichtete Aus- und Weiterbildung
- netzwerkorientiertes Wissensmanagement
- gezieltes Benchmarking
- konsequente Befragung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- kontinuierliche Verbesserung durch Selbstkontrolle sowie durch interne und externe Audits

## 3. «Erfolg», Kern der Mitarbeiterorientierung

- auf Stärken aufbauen
- Individualismus fördern
- Teamleistung entwickeln
- Differenzverträglichkeit schulen
- Leistungen anerkennen und belohnen
- Rituale pflegen, sie schaffen
  - eine Art von Heimat
  - eine Art von Zugehörigkeit
  - eine Art von Geborgenheit

## 4. Der Job der Kader

- planen: Szenarien für die Zukunft, Innovationen
- entscheiden: Strategie und Kommunikationskonzept; Gesamtstruktur und Organigramm; Leistungsstandards und Massstäbe; Schlüsselpersonen
- übertragen Aufträge: Ziel, Zweck, Zeit, Verantwortung, Kompetenzen, Ressourcen
- kontrollieren:
  - sich selbst
  - Vorgaben
  - Ergebnisse
- entwickeln Mitarbeiter: Erfolge ermöglichen, fördern durch fordern
- pflegen: Schlüsselkunden/Schlüsselpartner

## 5. Kundenfokus: Schlüsselergebnisse

- Attraktivität: Return on investment betreffend
  - Image
  - Netzwerkausbau
  - Kompetenzgewinn für sich und Unternehmung
- Schulqualität: Führung, Klima, Weiterbildung, Disziplin
- Lehrpersonen: Berufliche Qualifikation, Fachkompetenz
- Lehre: Inhalte, Methodik/Didaktik
- Innovationsleistung: Wissensmanagement, E-Learning
- Ressourcenoptimierung: konsequenter Sparkurs

## 6. Übrigens

- Ressourcen sind dort einzusetzen, wo sie gebraucht werden; wertschöpfende Prozesse! Das heisst u.a.: «Ministäbe»
- Chefs werden nicht für «Daily business» bezahlt
- Wenns heikel und eng wird, erst recht offen kommunizieren
- Für die Ergebnisse sind alle Mitarbeitenden verantwortlich
- Ein Frontbesuch pro Tag öffnet die Augen und schafft Vertrauen
- Erfolg ist die beste Motivation!