

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Return on Military Education  
**Autor:** Birnstiel, Jörg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71011>

### **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:** 15.01.2026

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



# Return On Military Education

## Multinationale Konzerne nutzen die Mehrwerte der militärischen Führungsausbildung der Schweizer Milizarmee

«Nur wer bestens vorbereitet und trainiert ist, kann seinen Job unter Druck meistern.» Dr. Hugo Bänziger, Chief Risk Officer und Vorstand Deutsche Bank in London, zeigte sich am Anlass des HKA «Return On Military Education ROME» vom Januar 2007 in Birmensdorf überzeugt, dass militärische Kaderausbildung für junge Führungskräfte von grossem Nutzen sein kann.

Jörg Birnstiel, Höhere Kaderausbildung der Armee, Luzern

Die Mechanismen multinationaler Konzerne sind meist geprägt von Komplexität und Vielfalt. Oft spielen vermeintliche Nebenschauplätze eine bedeutende Rolle im Entscheidungsprozess. Wer es gewohnt ist, unter erschwerten Bedingungen – z. B. Zeitdruck, fehlende Ressourcen usw. – als Routinier zu handeln, verfügt im Tagesgeschäft über entscheidende Vorteile. Dr. Hugo Bänziger ist überzeugt, dass gerade hier ein Schweizer Offizier gegenüber anderen Managern spürbare Vorteile aufzuweisen hat.

Bänziger, selber Offizier der Schweizer Armee, stellt anspruchsvolle Generalstabslehrgänge einem MBA gleich: «Die Ausbildungsprogramme der Schweizer Armee können für die Ausbildung ziviler Führungskräfte von Nutzen sein, wenn sie anfordernd, belastend und leistungsorientiert sind.» Auch in der Privatwirtschaft werden Führungskräfte nicht geboren, man muss sie ausbilden. Bänziger zog in seinem Referat immer wieder Parallelen zwischen dem militärischen Problemerkennungs- und Entscheidungsfindungsprozess mit den Managementabläufen in der Wirtschaft. In vielen Fällen sei mit unterschiedlichen Begriffen das Gleiche gemeint und die Führungsgrundsätze der Armee seien sehr ähnlich wie jene der Wirtschaft.

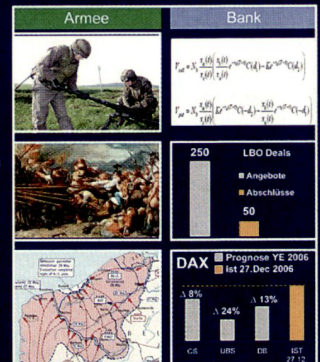
### Grundvoraussetzungen für Führungskräfte

In seinem ersten Referatteil fokussierte Dr. Bänziger die Grundvoraussetzungen, welche für Führungskräfte sowohl bei der Armee als auch bei einer Bank unabdingbar sind: Engagement und Arbeitsethos spielten dabei eine der bedeutendsten Rollen: «Nur wer bestens vorbereitet und trainiert ist, kann seinen Job unter Druck meistern.» Wer belastbar und flexibel ist, verfügt über den nötigen Durchhaltewillen, weiterzukämpfen. Ein Geschäft zu verlieren bedeutet beispielsweise nicht gleich den Untergang des Unternehmens! Man kämpft weiter.

Grossen Wert müsse man auch in die Fähigkeit setzen, die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen. Wer bei der Ausbildung seiner Manager respektive Truppenführer versagt, gefährdet den Fortbestand der Firma respektive im Falle der Armee die Sicherheit des Landes.

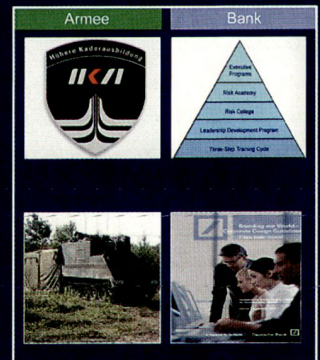
### Grundvoraussetzungen für Führungskräfte (1)

- v Engagement und Arbeitsethos ("Hard work, very hard work")
  - Nur wer bestens vorbereitet / trainiert ist, kann seinen Job unter Druck meistern
- v Belastbarkeit und Flexibilität ("Resilience")
  - Wenn man ein Gefecht / ein Geschäft verliert, bedeutet dies nicht das Ende des Krieges / den Untergang des Unternehmens
  - Nicht aufgeben!
- v Analyse- und Entscheidungsfindungskraft ("Dealing with Uncertainty")
  - Niemand kann die Zukunft vorhersagen; aber: no risk – no return.
  - Es gibt kein detailliertes Handbuch für ein Gefecht oder die Steigerung des Aktienkurses



### Grundvoraussetzungen für Führungskräfte (2)

- v Die Fähigkeit, die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen ("Picking the right lieutenants")
  - Wer bei der Ausbildung seiner Truppenführer/Manager versagt, gefährdet den Fortbestand der Firma / die Sicherheit des Landes
- v Die Kraft, Vertrauen und Teamgeist zu schaffen ("Creating Trust")
  - Sowohl der militärische Vorgesetzte wie ein Geschäftsführer müssen die vorgegebenen Werte leben, um die Untergebenen zu motivieren, dies ebenso zu tun



Vieles hängt gemäss dem Spitzenbanker auch von der Motivation eines Vorgesetzten ab: Sowohl der militärische Vorgesetzte wie ein Geschäftsführer müssen die vorgegebenen Werte leben, um die Untergebenen zu motivieren, dies ebenso zu tun. Das schafft Vertrauen, Kraft und Teamgeist.

### BFA Business & Finance Advisors GmbH

Umfassende, koordinierte und unabhängige Beratung in Investment- und Finanzfragen für Private und KMU:

- Wertschriften
- Immobilien
- Kredite/Hypotheken
- Steueroptimierung
- Unterstützung im Umgang mit Banken und Lebensversicherungen

Dr. Werner R. Rosenberger  
Telefon direkt 043 244 62 55, contact@bfa-ch.com

BFA Business & Finance Advisors GmbH  
Albisstr. 103, 8038 Zürich, Telefon 043 244 62 51, www.bfa-ch.com



## Methodik der Entscheidungsfindung

Der Vorstand der Deutschen Bank kennt die Methodik der Entscheidungsfindung von seiner militärischen Kaderausbildung her und kann die routinemässig gelernten Prozesse in seinem beruflichen Umfeld regelmässig anwenden.

Sowohl in einer Armee wie auch in einer Bank müssen immer zahlreiche Entscheidungsfaktoren berücksichtigt werden. Im Zentrum steht immer der Auftrag oder das Mission Statement. Die Armee analysiert die Umwelt, die Wirtschaft, die Märkte respektive das juristische Umfeld. Bei der Armee heisst die Konkurrenz Gegner, dessen Stärken und Schwächen bekannt sein müssen.

Ob Bank oder Armee: Die beste Absicht braucht zur Verwirklichung eigene Ressourcen. Schliesslich ist bei jedem Entscheidungsprozess die Zeitachse nicht zu vernachlässigen.

### Methodik der Entscheidungsfindung

	Armee	Bank
<b>v Auftrag / Mission Statement</b>	Der Auftrag oder das Mission Statement steht immer im Zentrum	
<b>v Umwelt / Marktumgebung</b>	Die Armee analysiert die Umwelt, die Wirtschaft die Märkte / das juristische Umfeld	
<b>v Gegner / Konkurrenz</b>	Die Kenntnisse der Stärken und Schwächen des Gegners oder der Konkurrenz sind entscheidend	
<b>v Eigene Ressourcen / Eigene Mittel</b>	Die beste Absicht braucht eigene Ressourcen zur Verwirklichung	
<b>v Zeitrahmen</b>	Die Bedeutung der Zeitachse ist für die Wirtschaft und die Armee gleich wichtig	

## Kommunikation – Auftragserteilung

Auch was die Auftragserteilung und Kommunikation betrifft, sieht Dr. Hugo Bänziger viele Vergleichspunkte. Während in der Wirtschaft Geschäftsziele erarbeitet und bekannt gegeben werden, sind es bei der Armee Befehle. Jedes Geschäftsziel, jeder Befehl muss von den ausführenden Personen verstanden werden. Dies gilt es sicherzustellen.

Auch wenn die Begriffsfolge «Kommandieren – Kontrollieren – Korrigieren» in der Privatwirtschaft nicht eben populär zu sein scheint, wird gerade in erfolgreich geführten Unternehmen immer und immer wieder darauf geachtet, dass sich die einzelnen Geschäftsprozesse auf dem Weg zur Zielerreichung befinden. Notfalls müssen Korrekturmassnahmen in die Wege geleitet werden. Das ist entscheidend.

### Deutsche Bank – „3 Step Training Cycle“

- v Vermittlung von handwerklichem, technischem Knowhow**
  - Fokussiert auf die Kernbereiche
  - Erweiterung in verwandte Bereiche möglich
  - Praxisnah und von Fachleuten; individualisiert für die Deutsche Bank
- v Middle Management Training**
  - Ausbildung der Softskills (Sozial- und Führungskompetenz auf Teamebene)
  - Projekt- und Zeitmanagement
  - Präsentation und Kommunikation
- v Senior Management Training**
  - Columbia Executive Program
  - Individual Coaching

**Managerial**  
Dealing with Conflict  
Developing Impact & Presence  
Effective Executive Communication  
Fundamentals of Management  
Influencing & Building Relationships  
Interviewing Skills  
Leading Effective Teams  
Performance Management for Employees  
Performance Management for Managers  
Presentation Skills  
Project Management  
Successful Negotiating

### Deutsche Bank – Risk Academy

**Vierwöchiges Training für Managing Director Kandidaten**

**Themeninhalte**

- Kapitalmarkt und Firmenbewertung
- Kostenmanagement und Prozesssteuerung
- Markt, Kredit und Operationelle Risiken
- Strategische Führung und Kommunikation

**Arbeitsweise**

- Arbeiten unter massivem Zeitdruck
- Aktives Zeitmanagement
- Informationsflut
- Stabsarbeit
- Stufengerechte Informationen

Classes of 2004 – 2006

### Fazit

- v Die Führungsgrundsätze in Armee und Wirtschaft sind sich sehr ähnlich**
- v Auch in der Privatwirtschaft werden Führungskräfte nicht geboren, man muss sie ausbilden**
- v Die Ausbildungsprogramme der Schweizer Armee können für die Ausbildung ziviler Führungskräfte von Nutzen sein, wenn sie anfordernd, belastend und leistungsorientiert sind**
- v Anspruchsvolle Generalstabslehrgänge sind einem MBA ebenbürtig**

“Es ist kein Luxus, Begabte zu fördern. Es ist ein Luxus, und zwar ein sträflicher, dies nicht zu tun”  
(Alfred Herrhausen 1930-1989)

“Success in business requires training and discipline and hard work. But if you are not frightened by these things, the opportunities are just as great today as they ever were”  
(David Rockefeller \*1915)

“In the business world the rear-view mirror is always clearer than the windshield”  
(Warren Buffet \*1930)

## EMCT Swiss-ConnTec SA

POSTFACH 241, GRUBENSTR. 7a  
CH-3322 Urtenen-Schönbühl / Bern  
E-MAIL: info@emct.ch

TELEFON + 41 (0)31 859 34 94  
TELEFAX + 41 (0)31 859 20 17

### Steckverbinder, MIL-C & Eigenfabrikation

Alarm / Schallgeber Steckverbinder Relais  
Ringkerntransformatoren Kabel & Zubehör Elektromagnete  
Piezo-Schallgeber Electronic-Summer

EMCT, Swiss made, high quality buzzers and access to worldwide connector technology.

24 HRS. Information & Service W3.emct.ch