

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 173 (2007)
Heft: 6

Artikel: Führen in Militär und Wirtschaft : die Sicht aus dem Ausland
Autor: Bänziger, Hugo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71068>

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: 14.01.2026

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

Führen in Militär und Wirtschaft – die Sicht aus dem Ausland

Eine milizähnliche Struktur ihrer Armee kennen nur wenige Länder. Deshalb ist die Diskussion der Parallelen zwischen wirtschaftlicher und militärischer Führung im Ausland relativ selten. Die Unterschiede sind relativ gross und reichen von der Quantifizierbarkeit bis zur Kommunikation. Andererseits sind Gemeinsamkeiten in einigen Bereichen sehr hoch, sei das Arbeitsethik, Robustheit oder auch Vertrauensbildung. Hier ist man im Ausland überrascht, wenn festgestellt wird, dass die militärische Ausbildung auch in der Wirtschaft nützlich sein kann. Gerade, weil Führung – auch mangels geeigneter Ausbildungsgefässe – kaum gelernt, sondern meist nur erfahren wird. Der Wechsel eines Führers aus dem Militär in die Wirtschaft ist nicht unmöglich, aber selten, und an eine entsprechende Ausbildung gekoppelt. Aber auch der umgekehrte Weg verlangt zusätzliche Ausbildung, denn die Unterschiede sind in ihrer Gesamtheit eben doch von Bedeutung. TD

Hugo Bänziger

Die Debatte über das Verhältnis zwischen wirtschaftlicher und militärischer Führung wird im Ausland – im Gegensatz zur Schweiz – relativ selten geführt. Ausnahmen bilden in dieser Beziehung lediglich Israel und Singapur, in denen milizähnliche Militärstrukturen bestehen. In den meisten anderen Staaten hingegen sind militärische und wirtschaftliche Führung weitgehend getrennt. Es gibt nur wenige Berührungspunkte. Das zeigt sich auch darin, dass betriebswirtschaftliche und militärische Ausbildung weitgehend getrennt erfolgen und Karrierewege separat verlaufen. Wirtschaft und Armee kommen erst wieder in Kontakt, wenn Karriereoffiziere am Ende ihrer Laufbahn, in der Regel nach 20 bis 30 Jahren, aus dem aktiven Dienst ausscheiden und in die Privatwirtschaft übertreten. Aber auch das kommt relativ selten vor. Zu den Ausnahmen zählt der US-General Pagonis, der im ersten Golfkrieg unter General Schwarzkopf für Logistik verantwortlich war und mit dem raschen Aufbau der alliierten Streitkräfte weltweite Bekanntheit erlangte. Er übernahm 1992 als Senior Vice President den gesamten nationalen Vertrieb des US-Sandhauses Sears, Roebuck & Co.

Unterschiedliche Strukturen in Wirtschaft und Militär

Zwischen militärischer und wirtschaftlicher Führung gibt es zwar viele Gemeinsamkeiten. Man muss sich allerdings auch der wesentlichen Unterschiede bewusst

sein, um Fehlschlüsse zu vermeiden. Wer in der Wirtschaft ausschliesslich mit militärischen Prinzipien führt, wird ebenso scheitern wie jemand, der Streitkräfte nach rein betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gliedert. Die Probleme der US-Streitkräfte im Irak sind da ein wichtiger Fingerzeig. Meiner Ansicht nach gibt es sieben Felder, in denen sich wirtschaftliche und militärische Führungsgrundsätze voneinander unterscheiden.

1. Quantifizierbarkeit von Erfolg
2. Hierarchische Struktur
3. Nachhaltigkeit des Einsatzes
4. Optimierung der Prozesse
5. Risikomanagement
6. Menschenführung
7. Kommunikation

Quantifizierbarkeit von Erfolg

Erfolg und Misserfolg lassen sich in der Wirtschaft relativ einfach messen und drücken sich in Gewinnen und Verlusten aus. Resultate können quantifiziert werden durch Profitabilitäts-Kennziffern wie Ertragsmargen, Eigenkapitalrendite, Gewinn je Aktie usw. Den Erfolg eines militärischen Einsatzes zu messen ist wesentlich schwieriger und hängt weitgehend von der ursprünglichen Zieldefinition ab. War die Invasion des Irak im Jahr 2003 ein militärischer Erfolg? Wenn das Ziel die Vernichtung der Republikanischen Garden und der Sturz Saddam Husseins war, dann offensichtlich ja. Wenn es die Schaffung einer friedlichen, demokratischen Gesellschaft war, nein. Ein militärischer Führer muss sich daher wesentlich intensiver mit der Definition der zu erreichenden Ziele auseinandersetzen. Für jeden neuen Einsatz

müssen neue Ziele definiert werden. Im Gegensatz dazu sind die Zielvorgaben in der Wirtschaft weitgehend standardisiert und generell von monetärer Natur. Sie müssen nicht bei jedem neuen Geschäft oder jeder Akquisition neu formuliert werden.

Hierarchische Struktur

Unterschiede werden auch deutlich im Vergleich der Hierarchiestrukturen. Private Unternehmen haben meistens eine flachere Hierarchie als der militärische Verband. In der Privatwirtschaft hat man in der Regel mehr Zeit für Entscheidungen und muss sich mit einer geringeren Anzahl von gleichzeitig auftretenden Problemen auseinandersetzen. Militärische Hierarchien hingegen sind dazu ausgelegt, Problemlösungskapazitäten zu optimieren. Die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Entscheidungen gleichzeitig und innerhalb kürzester Frist zu treffen, macht es erforderlich, die Anzahl der Direktunterstellten zu beschränken, was direkt zu einer mehrschichtigen Hierarchie führt. Der Kommandant eines modernen militärischen Verbandes, der über zwei Frontelemente, ein Reserveelement, indirekte Feuerunterstützung, Geniemittel, Flabschutz und Flieger-/Heliunterstützung verfügt, kann im Einsatz leicht mit vier bis fünf gleichzeitig auftretenden, gravierenden Problemen konfrontiert sein. Eine Führungsstruktur wie in der Wirtschaft, wo geringerer Zeitdruck und standardisierte Abläufe Organisationsstrukturen mit 15 oder gar 20 Direktunterstellten zulassen, wäre für einen militärischen Verband verheerend. Die steile Hierarchie im Militär führt in Friedenszeiten allerdings oft zu Reibungs- und Effizienzverlusten und fördert die Bildung von Bürokratie. Der militärische Führer muss deshalb auch mit wirtschaftlichen Führungsgrundsätzen vertraut sein. Sein Verband steht ja die meiste Zeit im Friedensdienst und nicht im Kampfeinsatz.

Nachhaltigkeit des Einsatzes

Der Nachhaltigkeit kommt sowohl in der Privatwirtschaft wie in der Armee grosse Bedeutung zu. Allerdings kann sich der wirtschaftliche Führer auf Produkte- und Servicequalität konzentrieren, während der militärische Führer sich ganzheitlich um Nachhaltigkeit kümmern muss. Wer einen militärischen Verband nicht konsequent nach dem Drittelsprinzip einsetzt (ein

Drittel im Einsatz, ein Drittel in der Re-
tablierung, ein Drittel am Ruhen), wird
seine Einsatzfähigkeit in relativ kurzer Zeit
beeinträchtigen und die Nachhaltigkeit
unterminieren. Nachhaltigkeit in der Wirt-
schaft zu bewirken ist einfacher und kann
u.a. über Arbeitszeitregulierung, Investi-
tionsplanung und den Führungsrhythmus
des Managements erzielt werden.

Optimierung der Prozesse

Wesentliche Unterschiede bestehen
auch bei der Prozessoptimierung, die in der
Wirtschaft einen hohen Stellenwert besitzt.
Nur die permanente Verbesserung von
Produktions- und Serviceprozessen erlaubt
es einem Unternehmen, sich im Wettbe-
werb zu behaupten. Fokussierung auf
Kernkompetenzen, permanente und tief
greifende Qualitätskontrollen sowie durch
EDV und neue Technologien bedingte
Prozessanpassungen gehören zum Alltag
jedes Wirtschaftsführers. Prozessoptimie-
rung ist die Voraussetzung für wirtschaftli-
che Effizienzgewinne. Ein wirtschaftlicher
Betrieb kann damit von der internationa-
len Arbeitsteilung und Globalisierung
profitieren. Im Gegensatz dazu lässt sich
der Aufgabenbereich eines grossen militä-
rischen Verbandes nicht auf einige wenige
Kernkompetenzen beschränken. Das Ein-
satzspektrum ist mit Friedensdienst, Be-
wachungsdienst, friedenserhaltenden Mis-
sionen, Unterstützung des Aufbaus von
Staaten, Antiterrorereinsätzen und Kampf-
führung so breit, dass die für den Einsatz
notwendige Spezialisierung häufig erst
während des eigentlichen Einsatzes er-
reicht wird. Natürlich arbeiten die Fach-
spezialisten in ihren Bereichen an der
Optimierung der militärischen Prozesse. Es
ist für die Wirtschaft auch interessant zu
verfolgen, welche enormen Anstrengungen in
den westlichen Streitkräften in den letzten
Jahren gemacht wurden, um die Prozesse in
Aufklärung, Kommunikation, Führung
und Logistik zu modernisieren und zu
optimieren. Die Armee kann in diesem
Bereich von der Wirtschaft wesentlich
profitieren und zu ihr aufschliessen.

Risikomanagement

Risikomanagement – ein integraler Be-
standteil der modernen Unternehmens-
führung – ist in vielen Armeen noch wenig
profiliert. Sogar die Amerikaner tun sich
damit schwer. In den meisten Privatunter-
nehmen, speziell aber bei Banken und
anderen Finanzdienstleistern, wird heute
explizit analysiert, wie viel Risiko man be-
reit ist zu tragen und ob dies in vernünfti-
ger Relation zum erwarteten Ertrag steht.
Die Quantifizierung des Risikos ist auch
für einen militärischen Verband von Inte-
resse. Wir alle kennen die Redewendung
vom Pyrrhussieg. Wenn ein Verband nach
einem Gefecht nicht mehr eingesetzt wer-

den kann, weil er durch die hohe eigene
Verlustquote mit sich selber beschäftigt ist,
dann wurde mit grosser Wahrscheinlich-
keit keine gründliche Risikoertragsanalyse
durchgeführt.

Menschenführung

Auch bei der Menschenführung unter-
scheiden sich Wirtschaft und Armee. Zum
einen kann sich ein militärischer Führer
seine Unterstellten nicht selber auslesen,
zum andern erfordern die extremen Ein-
satzbedingungen im Krieg, wo der Soldat
der ganzen Wucht des Chaos und Leidens
ausgesetzt ist, wesentlich umfassendere Men-
schenführung als im wirtschaftlichen All-
tag. Krieg kann man nicht am Feierabend
im Betrieb abgeben.

Kommunikation

Last but not least bezieht sich mein letz-
ter Abschnitt auf die Kommunikation.
Während sich Kommunikation auf der
obersten Führungsebene in Wirtschaft und
Armee vergleichen lässt, gibt es beachtliche
Unterschiede auf tieferen Hierarchiestufen.
Im heutigen medialen Umfeld müssen
Kommandanten aller Stufen in der Lage
sein, mediengerecht zu kommunizieren.
Der Umgang mit Kollateralschäden in
Serbien (Kosovo) und im Irak hat das deut-
lich gemacht. In einer Bank ist es hingegen
möglich, Kommunikation weitgehend zu
zentralisieren.

Parallelen in Wirtschaft und Militär

Aufgrund der vorgenannten Unter-
schiede sind meine Kollegen und Ge-
schäftspartner häufig erstaunt, wenn sie
mich sagen hören, dass es zwischen mi-
litärischer und wirtschaftlicher Führung
trotzdem interessante Parallelen gebe und
dass eine militärische Ausbildung auch in
der Wirtschaft nützlich sein könne. Dabei
stehen für mich allgemein gültige Füh-
rungsgrundsätze im Vordergrund, die man
auf keiner Universität und in keinem
MBA-Programm lernen kann. Das Fach
«Führung» wird interessanterweise an kei-
ner höheren Lehranstalt, weder in Europa
noch in den USA, angeboten. Man muss
sich dieses Wissen und die entsprechende
Erfahrung im Laufe seiner Karriere selber
aneignen. Allenfalls helfen einem private
Führungsseminare und persönliches Coa-
ching. Meiner Ansicht nach sind sich fol-
gende Aspekte in Militär und Wirtschaft
sehr ähnlich:

1. Arbeitsethik
2. Robustheit
3. Umgang mit Ungewissheit
4. Besetzung von Schlüsselpositionen
5. Vertrauensbildung

Arbeitsethik

Wichtig für Wirtschaft wie Armee sind
Engagement und Arbeitsethik. Nur wer
bestens vorbereitet ist, wird in Stresssitua-
tionen erfolgreich sein. In der Offiziers-
und Generalstabausbildung lernt man, mit
Stress umzugehen, und ist gezwungen, sein
Handwerk bis ins Detail zu verstehen. Die
Leistungsnormen eines Panzers bezüglich
Waffenwirkung und Einsatzreichweite sind
zwar nur ein technisches Detail, aber diese
Kenntnis ist Grundvoraussetzung für die
erfolgreiche Gefechtsführung. Das Gleiche
gilt auch in der Wirtschaft. Wer seine Zah-
len nicht bis ins Detail kennt und versteht,
wird im Verwaltungsrat keine guten unter-
nehmerischen Entscheidungen treffen.

Robustheit

Beiden «Welten» gemeinsam ist auch die
Erfordernis von Robustheit und Durchhal-
tewillen. Wenn ein Gefecht verloren bzw.
ein lukratives Geschäft an einen Konkur-
renten geht, bedeutet das noch lange nicht
das Ende des Krieges bzw. den Untergang
des Unternehmens. Die Mitarbeiter müs-
sen damit leben können, nicht immer
Erfolg zu haben. Nur wer sich dauernd
bemüht, wird im richtigen Moment über
das notwendige Quäntchen Glück verfü-
gen, das man braucht, um erfolgreich zu
sein.

Umgang mit Ungewissheit

Der souveräne Umgang mit Ungewiss-
heit ist ein weiteres Prinzip, das für beide
Bereiche von Bedeutung ist. Der Vorstands-
vorsitzende der Deutschen Bank kann die
Zukunft der Finanzmärkte mit ebenso
wenig Präzision vorhersagen wie andere
Marktteilnehmer. Gleichwohl erwarten die
Aktionäre unserer Bank nicht nur eine Fir-
menstrategie mit nachhaltigem Wachstum
und respektabler Wertschöpfung, sondern
auch deren quartalsmässige, messbare Um-
setzung. Man muss den Mut haben, Un-
gewissheit als offenen Gestaltungsraum zu
verstehen. Als Grundregel gilt, je weiter
eine Karriere führt, desto mehr vergrössert
sich die mit der Karriereposition verbun-
dene Ungewissheit. Wenn man sich aller-
dings einmal daran gewöhnt hat, lebt es
sich gut damit. Die Kehrseite der Medaille
ist nämlich die damit verbundene Gestal-
tungsfreiheit. Militärische wie wirtschaft-
liche Führer brauchen den Mut zur Ge-
staltung, besonders in ungewissen Lagen.

Besetzung von Schlüsselpositionen

Sowohl Offiziere als auch Führungskräf-
te in der Wirtschaft müssen die Fähigkeit
besitzen, die richtigen Mitarbeiter an den
richtigen Stellen einzusetzen. Wer bei der
Auswahl und Ausbildung seiner Manager
bzw. Truppenführer versagt, gefährdet den
Fortbestand der Firma bzw. die Sicherheit
des Verbandes, wenn nicht gar des Auftrags.

Das Fach «Führung» wird interessanterweise an keiner höheren Lehranstalt, weder in Europa noch in den USA, angeboten.

Zugegeben, der militärische Führer ist in der Auswahl seiner Offiziere eingeschränkt. Aber mit genügender Zivilcourage ist er in deren Verwendung frei. Die Besetzung von Schlüsselpositionen ist letztlich nichts anderes als ein Abgleich eines Portfolios von Problemen mit einem Portfolio von Talenten. Oder anders gesagt, auch ein so genannter schwacher Unterstellter kann am richtigen Ort Wesentliches leisten.

Vertrauensbildung

Teamgeist, Kraft und Vertrauen zu schaffen ist schliesslich mein letzter Punkt. Untergebene zu motivieren heisst Werte vorleben und sich für die Unterstellten einzusetzen. Militärische Vorgesetzte als auch ein Geschäftsführer bzw. Teamleiter müssen die vorgegebenen Werte leben. Nur so gelingt es einer Führungsperson, die notwendige Akzeptanz seiner Untergebenen zu erreichen. Vertrauen wird auch durch offene und ehrliche Kommunikation geschaffen – wiederum etwas, das sowohl im Wirtschaftsleben als auch im Militär hohe Relevanz hat.

Offiziere als geeignete Kandidaten für die freie Wirtschaft?

Neben den zu Beginn erläuterten Unterschieden gibt es also auch zahlreiche Parallelen zwischen Führung im militäri-

schen und wirtschaftlichen Bereich. Kann man nun daraus schliessen, dass wer sich in der Wirtschaft als Führer bewährt, auch automatisch zum militärischen Führer taugt und umgekehrt? Wahrscheinlich nicht. Wirtschaftliche und militärische Führung können sich ergänzen, aber nicht ersetzen. Es braucht beides. Wer eine gründliche betriebswirtschaftliche Ausbildung absolviert hat, dem kann eine militärische Ausbildung in seiner weiteren Karriere nützlich sein. Umgekehrt, wer eine gute militärische Führungsausbildung erhalten hat und willens ist, sich wirtschaftliche Kenntnisse anzueignen, dem kann auch eine Karriere im privaten Sektor gelingen. Der eingangs erwähnte General Pagonis war im militärischen wie im wirtschaftlichen Betätigungsfeld erfolgreich, weil er sich sowohl der Gemeinsamkeiten wie auch der Unterschiede zwischen militärischer und ziviler Führung bewusst war. Die Lektüre seines Buches «Moving Mountains», das gute Vergleiche zwischen ziviler und militärischer Führung zieht, ist auf jeden Fall zur Lektüre empfohlen. ■



Hugo Bänziger

Dr. phil. I (Historiker)
Chief Risk Officer und
Mitglied des Vorstandes
Deutsche Bank AG
Oberstlt i GSt
D-60262 Frankfurt a. M.