

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. 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: 19.06.2025

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 Solidarität: kooperative, integrative Grundhaltung
- Toleranz: Grundstoff zum Atmen
- Loyalität: zur Sache, zu Mitarbeitenden, zur Firma
- 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!