

**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. 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:** 15.03.2025

**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-Versandhauses 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-/Helicopterunterstützung 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-etablierung, ein Drittel am Ruhen), wird seine Einsatzfähigkeit in relativ kurzer Zeit beeinträchtigen und die Nachhaltigkeit unterminieren. Nachhaltigkeit in der Wirtschaft zu bewirken ist einfacher und kann u. a. über Arbeitszeitregulierung, Investitionsplanung 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 Wettbewerb zu behaupten. Fokussierung auf Kernkompetenzen, permanente und tief greifende Qualitätskontrollen sowie durch EDV und neue Technologien bedingte Prozessanpassungen gehören zum Alltag jedes Wirtschaftsführers. Prozessoptimierung ist die Voraussetzung für wirtschaftliche Effizienzgewinne. Ein wirtschaftlicher Betrieb kann damit von der internationalen Arbeitsteilung und Globalisierung profitieren. Im Gegensatz dazu lässt sich der Aufgabenbereich eines grossen militärischen Verbandes nicht auf einige wenige Kernkompetenzen beschränken. Das Einsatzspektrum ist mit Friedensdienst, Bewachungsdienst, friedenserhaltenden Missionen, Unterstützung des Aufbaus von Staaten, Antiterrorereinsätzen und Kampfführung so breit, dass die für den Einsatz notwendige Spezialisierung häufig erst während des eigentlichen Einsatzes erreicht wird. Natürlich arbeiten die Fachspezialisten 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 Bestandteil der modernen Unternehmensführung – ist in vielen Armeen noch wenig profiliert. Sogar die Amerikaner tun sich damit schwer. In den meisten Privatunternehmen, speziell aber bei Banken und anderen Finanzdienstleistern, wird heute explizit analysiert, wie viel Risiko man bereit ist zu tragen und ob dies in vernünftiger Relation zum erwarteten Ertrag steht. Die Quantifizierung des Risikos ist auch für einen militärischen Verband von Interesse. 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 Wahrscheinlichkeit keine gründliche Risikoertragsanalyse durchgeführt.

### Menschenführung

Auch bei der Menschenführung unterscheiden sich Wirtschaft und Armee. Zum einen kann sich ein militärischer Führer seine Unterstellten nicht selber auslesen, zum andern erfordern die extremen Einsatzbedingungen im Krieg, wo der Soldat der ganzen Wucht des Chaos und Leidens ausgesetzt ist, wesentlich umfassendere Menschenführung als im wirtschaftlichen Alltag. Krieg kann man nicht am Feierabend im Betrieb abgeben.

### Kommunikation

Last but not least bezieht sich mein letzter 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 deutlich gemacht. In einer Bank ist es hingegen möglich, Kommunikation weitgehend zu zentralisieren.

### Parallelen in Wirtschaft und Militär

Aufgrund der vorgenannten Unterschiede sind meine Kollegen und Geschäftspartner häufig erstaunt, wenn sie mich sagen hören, dass es zwischen militärischer 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 Führungsgrundsätze im Vordergrund, die man auf keiner Universität und in keinem MBA-Programm lernen kann. Das Fach «Führung» wird interessanterweise an keiner 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 Coaching. Meiner Ansicht nach sind sich folgende 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 Stresssituationen erfolgreich sein. In der Offiziers- und Generalstabsausbildung 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 Zahlen nicht bis ins Detail kennt und versteht, wird im Verwaltungsrat keine guten unternehmerischen Entscheidungen treffen.

### Robustheit

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

### Umgang mit Ungewissheit

Der souveräne Umgang mit Ungewissheit ist ein weiteres Prinzip, das für beide Bereiche von Bedeutung ist. Der Vorstandsvorsitzende 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 Firmenstrategie mit nachhaltigem Wachstum und respektabler Wertschöpfung, sondern auch deren quartalsmässige, messbare Umsetzung. Man muss den Mut haben, Ungewissheit als offenen Gestaltungsraum zu verstehen. Als Grundregel gilt, je weiter eine Karriere führt, desto mehr vergrössert sich die mit der Karriereposition verbundene Ungewissheit. Wenn man sich allerdings einmal daran gewöhnt hat, lebt es sich gut damit. Die Kehrseite der Medaille ist nämlich die damit verbundene Gestaltungsfreiheit. Militärische wie wirtschaftliche Führer brauchen den Mut zur Gestaltung, besonders in ungewissen Lagen.

### Besetzung von Schlüsselpositionen

Sowohl Offiziere als auch Führungskräfte in der Wirtschaft müssen die Fähigkeiten 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.