

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 184 (2018)
Heft: 9

Artikel: Die Wertekultur der Schweizer Armee unter der Lupe
Autor: Eggimann, Nadine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813230>

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: 02.04.2025

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

Die Wertekultur der Schweizer Armee unter der Lupe

In einem mittlerweile abgeschlossenen Dissertationsprojekt¹ wurde das derzeitige Werteverständnis in der Schweizer Armee auf wissenschaftliche Weise untersucht.

Nadine Eggimann, Hubert Annen

Ein ethisch integriertes Verhalten der Mitarbeiter ist keine Selbstverständlichkeit. Gemäss der alle zwei Jahre international ausgelegten «Fraud Survey»² von Ernst & Young ist eine gewisse Akzeptanz von unethischem Verhalten innerhalb der jüngeren Generation erkennbar. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass jeder fünfte Manager unter 35 Jahren geschäftliche Barzahlungen rechtfertigt, wenn sie zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens beitragen. Gleichzeitig erachten aber 97% der befragten Manager Integrität und einen wertorientierten Führungsstil im Unternehmen als bedeutsam. Der Studienbericht fordert letztlich ein Umdenken und betont, dass in einem Unternehmen ein normativer Verhaltenskodex nicht ausreicht. Stattdessen sei eine gelebte Integritätskultur zu fördern.

Weitere Forschungsergebnisse beweisen, dass die Führungsposition situativ zu korruptem Verhalten verleitet. So zeigt eine aktuelle Studie³, dass sich selbst im Kreise ehrlicher und sozial kompetenter Mitarbeiter deren moralische Sichtweise aufweicht, sobald sie in eine Führungsposition befördert werden. Stattdessen neigen sie eher zu korrupten Handlungen. Dies unterstreicht wiederum den Stellenwert einer soliden Werthaltung des Einzelnen sowie einer konsistent gelebten Wertekultur in der Organisation.

Unterschiedliche Freiräume in den Vorgaben von Werten

In militärischen Organisationen ist dieses Thema seit jeher von Bedeutung. In vielen Armeen existieren Listen relevanter Werte, die meist historisch gewachsen sind. So zeigt die hier beschriebene Dis-

sertation unter anderem, dass 79% der militärischen Organisationen die für sie bedeutenden Werte vorgeben. In der Schweizer Armee wird im Dienstreglement (DRA) in den Abschnitten zu Führung und Erziehung auf bestimmte Werte verwiesen. Ebenfalls wird im Militäretikbericht (2010)⁴ die Bedeutung grundlegender Werte betont. Schliesslich ist die Thematik auch Bestandteil der verschiedenen Kaderlehrgänge. Allerdings wird in der Schweizer Armee bewusst auf einen allgemeingültigen Wertekanon verzichtet. Vielmehr will man den militärischen Führungskräften ausreichend Handlungsspielraum geben, um innerhalb der normativen Rahmenbedingungen eigene Akzente setzen zu können⁵. Dies entspricht der Auftragstaktik und dem Grundsatz des Vertrauens in die Mitarbeiter.

Bedeutung von Werten für die militärische Erziehung

Trotz des für die Praxis durchaus erwünschten Handlungsspielraums ist auch in der Schweizer Armee ein gemeinsames

«Trotz des für die Praxis durchaus erwünschten Handlungsspielraums ist auch in der Schweizer Armee ein gemeinsames Verständnis zu relevanten Werten unabdingbar.»

Verständnis zu relevanten Werten unabdingbar, sind sie doch wegweisend für die operative Führung, für die militärische Auftragsbefüllung sowie das Zusammenleben in der militärischen Gemeinschaft. Entsprechend versteht sich die Schweizer Armee als Organisation, die sich an Werten orientiert und diese beispielsweise durch die militärische Erziehung⁶ dauerhaft fördert⁷. Selbst wenn dies im Praxisalltag ganz gut funktioniert, erschien es als

angezeigt, mit einer systematischen Untersuchung der wahrgenommenen Werte eine solidere inhaltliche Basis zu schaffen.

Kennzeichnende Ergebnisse des Forschungsprojektes

Mit dem hier beschriebenen Forschungsprojekt wurde das Ziel verfolgt, mittels wissenschaftlicher Methodik

- das aktuelle Werteverständnis abzubilden und zu interpretieren;
- den Dialog über die Wertekultur innerhalb der militärischen Organisation zu intensivieren;
- die Voraussetzung für die Evaluation der Wirkung militärischer (Werte-)Erziehung zu schaffen.

Dafür wurde in einer ersten Phase die oberste Hierarchiestufe der Armee befragt. Drei Korpskommandanten, ein Divisionär, elf Brigadegeneräle und sieben Generalstabsobersten waren im Rahmen eines strukturierten Interviews gefordert, sich zu ausgewählten Wertebegriffen (z.B. Sicherheit, Ehrlichkeit, Kameradschaft) zu äussern und deren Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich zu bestimmen. Die Auswertung der Ergebnisse aus den 22 Interviews führte – wenig überraschend – zu Tage, dass die in den militärischen Grundlagendokumenten festgehaltenen Wertebegriffe von der Mehrheit der hier Befragten als bedeutsam eingestuft werden. Konkret messen sie den Begriffen Menschenwürde, Ehrlichkeit, Vorbildlichkeit und Auftragsbefüllung den höchsten Stellenwert bei.

In einer zweiten Phase erfragte man von insgesamt 550 Berufsoffizieren und -unteroffizieren deren Einschätzung zu denselben 25 Werte- und 42 Tugendbegriffen. In einer Online-Befragung hatten sie mit Bezug auf ihre persönliche Berufserfahrung die Relevanz dieser Wer-

te in ihrem militärischen Alltag einzuschätzen.

In einer dritten Phase wurde mittels einer 270 Offiziersaspiranten und 416 Rekruten umfassenden repräsentativen Stichprobe die Sichtweise von Milizangehörigen erfasst. Diese Befragung erfolgte analog zur vorangegangenen Phase. Der dadurch erweiterte Datensatz eröffnete die Möglichkeit für Vergleiche zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen.

Diesbezüglich lässt beispielsweise die hohe Übereinstimmung hinsichtlich zentraler Werte wie Ehrlichkeit, Auftragsbefreiung, Menschenwürde, Respekt und Vorbildlichkeit die Annahme zu, dass sich die höchste sowie die nächstuntere Führungsstufe weitgehend einig sind, welche Werte prioritär gelebt und vermittelt werden sollen. Das dürfte auf die vergleichbare militärische Sozialisation der Beteiligten zurückzuführen sein.

Allerdings gab es auch Abweichungen. Beispielsweise schätzen Berufsoffiziere und -unteroffiziere Begriffe wie Autonomie, Ehre und Gerechtigkeit als deutlich wichtiger ein als die Armeeführung. Dies könnte durch die unterschiedlichen persönlichen Bedürfnisse sowie die anderen Anforderungen im militärischen Alltag begründet werden.

Fünf grundlegende Wertebereiche der gelebten Führungskultur

Eine mit demselben Datensatz vorgenommene Strukturanalyse der 25 Wertebegriffe führte zu folgenden fünf übergeordneten Wertebereichen:

- **«Freiheit»**, repräsentativ für die Begriffe Frieden, Gerechtigkeit, Sicherheit und Autonomie;
- **«Zusammenhalt»**, mit Kameradschaft, Solidarität, Vertrauen, Zusammenarbeit und Korpsgeist;
- **«Gegenseitiger Respekt»**, mit Menschenwürde, Fairness, Achtung des Nächsten und Ehrlichkeit;
- **«Good Soldiership»**, mit Auftragsbefreiung, Rechtstreue, Ehre und Vorbildlichkeit;
- **«Hierarchie»**, mit Gehorsam und Hierarchie.

Hier fällt auf, dass mit den ersten drei Kategorien «Freiheit», «Zusammenhalt» und «Gegenseitiger Respekt» die Men-

schenorientierung in der Erziehungs- und Führungspraxis angesprochen wird, während die Wertebereiche «Good Soldiership» und «Hierarchie» auf die militärische Auftragsorientierung verweisen. In diesen fünf Wertebereichen widerspiegelt sich also die Wertekultur eines respektvollen, menschenorientierten Umgangs und

«Die Ergebnisse ... bilden die aktuelle Wertestruktur der Schweizer Armee ab, charakterisiert durch ... «Freiheit», «Zusammenhalt», «Gegenseitiger Respekt», «Good Soldiership» und «Hierarchie.»»

der gleichzeitigen militärischen Ausrichtung auf Auftrag und damit verbundene Pflichten.

Der Nutzen dieser strukturanalytischen Auswertung zeigt sich ausserdem in der Reduktion der 25 Wertebegriffe auf die überschaubare Anzahl von fünf inhaltlich stimmigen Wertebereichen, welche die Wertelandschaft in der Schweizer Armee abbilden. Zudem ist die Auswahl der fünf Wertebereiche nicht wie sonst üblich normativ, auf der Basis allenfalls wenig hinterfragter Traditionen oder gar willkürlich erfolgt, vielmehr stützt sie sich auf die systematisch erfasste und ausgewertete Einschätzung der Angehörigen der Schweizer Armee.

Nutzen für Theorie und Praxis – quo vadis?

Die Ergebnisse dieser Studie bilden die aktuelle Wertestruktur der Schweizer Armee ab, charakterisiert durch die fünf Bereiche «Freiheit», «Zusammenhalt», «Gegenseitiger Respekt», «Good Soldiership» und «Hierarchie». Im Gegensatz zu den traditionell gewachsenen, oft von oben verordneten Wertesystemen anderer Armeen wird hier eine Wertekultur beschrieben, die auf der individuellen Sichtweise der Armeeangehörigen basiert.

Anstelle einer «starr» Wertvorgabe könnte nun die militärische Führungsperson zur Unterstützung des praktischen Alltags aus den fünf Wertebereichen die von ihr bevorzugten Wertebegriffe verwenden. Damit ist auch dem Grundsatz des Militärethikberichtes entsprochen, den Vorgesetzten im praktischen Umgang mit Werten den erwünschten Freiraum zu gewähren.

Aus akademischer Sicht könnte ein nächster Schritt sein, ein Messinstrument zur regelmässigen Erfassung der persönlichen Werteorientierung bei Armeeangehörigen zu entwickeln. Damit liesse sich der Erfolg der militärischen Erziehung evaluieren, indem die diesbezügliche Wahrnehmung von Rekruten oder Kaderanwärtern zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben wird.

Generell soll die Forschungsarbeit den Anstoss für die Selbstreflexion und den Diskurs unter Praktikern und Akademikern geben. Es gilt, die Diskussion möglichst breit zu führen und somit auch die Leserschaft dieses Beitrags zu ermutigen, uns mit entsprechenden Überlegungen und thematischen Vorschlägen hinsichtlich der praktischen Umsetzung und weiteren Forschungsbestrebungen zu kontaktieren und so die Schweizer Armee zu unterstützen, ihre Unternehmens- und Führungskultur weiterhin aktiv und glaubwürdig zu gestalten. ■

- 1 Eggimann Zanetti, N. (2018). *On Courage, Comradeship, Discipline, and Security: The Factorial Structure of Military Values and Virtues in the Swiss Armed Forces*. Zürich: Dissertation, Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- 2 15th Global Fraud Survey (2018). *Integrity in the spotlight*. Ernst and Young. Abgerufen am 23. Juli 2018 von <https://fraudsurveys.ey.com/ey-global-fraud-survey-2018/>
- 3 Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. P. & Antonakis, J. (2014). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.010.
- 4 Schweizerischer Bundesrat (2010). *Militärethik in der Schweizer Armee*. Bern. Kap. 3.3., S. 22-29.
- 5 Baumann, D. (2007). *Militärethik*. Theologie und Frieden (Band 36). Stuttgart: Kohlhammer.
- 6 Annen, H., Steiger, R. & Zwyrig, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel*. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee. Frauenfeld: Huber.
- 7 Kernic, F. & Annen, H. (2016). Führung und Werte. *Military Power Review*, 1, 6-15.



Fachof (Hptm)
Nadine Eggimann
Dr. des.
Wiss. Assistentin Militärpsychologie und -pädagogik
8404 Winterthur



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug