

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V : von der Vision 2030 zu gelebten Werten  
**Autor:** Eggimann, Nadine / Morard, Martina / Anderegg, Janine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-976286>

### **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:** 10.01.2026

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

# Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V: Von der Vision 2030 zu gelebten Werten

**Die vierte industrielle Revolution ist gekennzeichnet durch neue Arbeitsformen und -bedingungen. Elektronische Datenverarbeitung, webbasierte Kommunikationsplattformen und künstliche Intelligenz ermöglichen flexibles Arbeiten. Die Gruppe Verteidigung (Gruppe V) ist gefordert, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten.**

Nadine Eggimann, Martina Morard,  
Janine Anderegg, Hubert Annen

Die Arbeitswelt 4.0 steht für Werte wie Agilität, Diversität und Selbstverantwortung. Sich in diese Richtung zu bewegen und die damit verbundenen Veränderungen zu bewältigen, setzt einen Kulturwandel voraus. Dieser kann nur vollzogen werden, wenn die Mitarbeitenden sich darauf einzulassen bereit sind. Schliesslich sind sie es, die solche Entwicklungen in ihrem Arbeitsalltag und den betreffenden sozialen Beziehungen wahrnehmen und vor allen Dingen auch tragen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, auf welche Weise die für den Kulturwandel nötigen Prozesse unterstützt und gefördert werden können.

## Wege zum Wandel über eine gemeinsame Wertebasis

Die «Vision 2030» der Schweizer Armee<sup>1</sup>, in deren Mittelpunkt der Mensch steht, stellt in diesen Bestrebungen den Leuchtturm dar. Sie gibt die Richtung vor. Aber wie erwähnt, findet die Entwicklung von Kultur nicht in erster Linie in Broschüren oder in (Online-)Seminaren, sondern in der Alltagspraxis statt, wo in der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ständig Lernprozesse durchgemacht werden. Wenn also eine Feedback- und Lernkultur angestrebt wird, muss diese tagtäglich gelebt und wahrgenommen werden. Denn erst das selbstverständliche Vorleben der postulierten Werte macht diese glaubwürdig und trägt zu deren effektiven und dauerhaften

Verankerung in der Unternehmenskultur bei.<sup>2</sup> Damit ist auch schon mal festgehalten, welche zentrale Rolle dabei die Führungskräfte einnehmen. Insbesondere ihr Verhalten bei problematischen Vorfällen und Krisen wirkt prägend darauf, wie sie von ihren Mitarbeitenden wahrgenommen werden und wie glaubwürdig sie die Kultur vertreten. Ein weiterer wesentlicher Faktor sind die Beurteilungs- und Selektionsverfahren.<sup>3</sup> Die Kompatibilität aller Leistungsanreiz-, Qualifikations-, Beförderungs- und Selektionssysteme mit dem angestrebten Wandel in der Unternehmenskultur erweist sich als sehr bedeutsam.<sup>4</sup> Somit ist es naheliegend, die angestrebte Kultur in den vorhandenen Beurteilungsinstrumenten zu verankern.

Konkret umgesetzt wird das Ganze aktuell im Rahmen des Personalbeurteilungsinstrumentes LOBE 4.0 (lohnrelevante Beurteilung) sowie im 360°-Feedback. Im Hinblick auf die angestrebte Lern- und Feedbackkultur wurden die fünf Werte Vertrauen, Mut, Befähigung, Wertschätzung und Integrität festgelegt und inhaltlich definiert. Die Mitarbeitenden erhalten dabei eine Rückmeldung, in welchem Ausmass sie die relevanten Werte leben. Führungskräfte werden überdies bezüglich des Merkmals «Transformationale Führung» eingeschätzt. Auf diese Weise werden die Werte nicht nur formell über neue Vorgaben implementiert, sondern sind integraler Bestandteil des Arbeitsalltags. Sie werden so persönlich spür- und erlebbar. Und jeder Mitarbeitende ist verpflichtet, sich mit den betreffenden Werten auseinanderzusetzen und sein diesbezügliches Verständnis – nicht zuletzt im kritischen Diskurs mit Vorgesetzten und Kollegen – zu schärfen.

## Die fünf Werte und das Merkmal Führung

Bei der Erarbeitung der fünf Werte wurde das bestehende Verständnis der Kultur in der Gruppe V berücksichtigt. Denn schliesslich müssen sich die Mitarbeitenden in diesen Werten nicht nur erkennen, sondern diese auch als ihre eigenen anerkennen. Entsprechend wurde die Bundesverfassung, das Dienstreglement der Armee, der Militäretikbericht<sup>5</sup> sowie eine umfassende

Forschungsarbeit, welche die bestehende Wertelandschaft der Schweizer Armee abbildet<sup>6</sup>, konsultiert. Mit Bezug auf die Vision 2030 wurde überdies ein zukunftsgerichteter Ansatz integriert, indem das Kompetenzmodell 4.0 und die Personalstrategie der Bundesverwaltung, wissenschaftliche Artikel zur Arbeitswelt 4.0 sowie die Studie über die derzeit zehn besten Arbeitgeber in der Schweiz hinzugezogen wurden. Daraus entstand der bereits beschriebene Wertekanon.

**«Kulturwandel findet nicht in Broschüren oder (Online-)Seminaren statt, sondern im Alltag. Mit LOBE 4.0 und 360°-Feedback werden relevante Werte in der Gruppe V verankert.»**

Die fünf Werte und das Merkmal Führung werden wie folgt definiert und mit Kompetenzen verknüpft: Vertrauen und Mut basieren auf den Dimensionen der Selbstkompetenz.

- *Vertrauen* fokussiert darauf, sich selbst und in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, seinem Team sowie der Gruppe V Vertrauen entgegenzubringen.
- Mit *Mut* ist gemeint, dass man Herausforderungen mit einer positiven und konstruktiven Grundhaltung begegnet. Man ist offen gegenüber Veränderungen und bereit, Neues zu lernen.

Befähigung, Wertschätzung und Integrität werden der Sozialkompetenz zugeordnet.

- *Befähigung* heisst, anderen Mitarbeitenden uneigennützig zu helfen. Die Mitarbeitenden der Gruppe V engagieren sich auf ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Weise.
- *Wertschätzung* unterteilt sich einerseits in Respekt, wobei die positive Bewertung im Vordergrund steht, und ande-

rerseits in der ehrlichen Anerkennung, ausgedrückt durch echtes Interesse am anderen.

- **Integrität** soll zum Ausdruck bringen, dass Wort und Tat übereinstimmen. Dabei wird kontextunabhängig gesetzmässiges und regelkonformes Verhalten erwartet. Erreicht wird dies über das Commitment zur Gruppe V.

Im Merkmal Führung wurde der transformationale Führungsstil hinterlegt.

- Hier werden die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden in Richtung langfristiger Ziele umgewandelt. Führungskräfte erreichen dies durch die «vier I»: idealisierender Einfluss (Vorbild), inspirierende Motivation (begeistern und motivieren), intellektuelle Stimulierung (fordern und fördern) und individuelle Berücksichtigung (wertschätzen und anerkennen).

Nun lässt sich kritisch anmerken, dass diese Inhalte nichts revolutionär Neues darstellen. In ihrer Kombination sind sie jedoch konsequent auf den notwendigen Kulturwandel ausgerichtet und Schritt für Schritt finden sie Eingang in vorhandene HR-Instrumente.

### Von der Werteorientierung zum konkreten Handeln

Wie erwähnt hängen Unternehmenskultur und Führung sehr eng zusammen. Die Unternehmenskultur wird durch die Führung beeinflusst, weshalb die Führungskraft auch als Kontextgeber bezeichnet wird. Welche Rolle dabei das HR übernimmt, wird kontrovers diskutiert. Sieht die Führungskraft das HR in der unterstützenden Rolle, kann sie von den entsprechenden Instrumenten, Methoden und Prozessen profitieren. Darauf basiert auch die Entscheidung des Chefs der Armee, die fünf Werte und das Merkmal Führung konkret in das bestehende Personalbeurteilungsinstrument einzubauen und 2021 im Rahmen eines Pilots bereits erste praktische Erfahrungen zu sammeln.

Zudem wurde in einem weiteren Projekt mit einer ausgewählten Stichprobe ein 360°-Feedback durchgeführt, in welchem der Fokus auf die transformationale Führung gerichtet wurde. Damit wird auch hier das Ziel verfolgt, dass eine aktive Auseinandersetzung mit dem erwünschten Führungsstil stattfindet. Folglich erhält jeder Mitarbeitende mittels Vergleiches von Selbst- und Fremdbild die Möglichkeit, sich diesbezüglich bewusst zu hinterfragen. Wissen allein reicht für den Wandel jedoch nicht

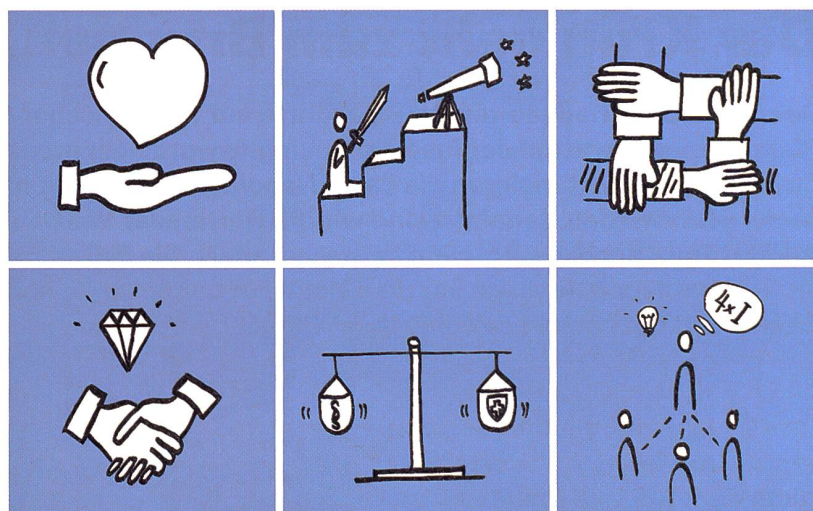
aus. Genau dort setzen die beiden Instrumente an. Es braucht eine systematische Selbstreflexion, eine bestimmte Methode und die kritische Aussensicht, um die Werte sowie das Merkmal Führung und die damit verbundene Haltung zu erkennen und wo nötig weiterzuentwickeln. Genau hier knüpft die Fehler- respektive Lernkultur der Gruppe V an. Die beiden Instrumente – LOBE 4.0 und 360°-Feedback – ermöglichen es, konkrete Situationen aus dem Berufsalltag zu reflektieren, daraus persönliche Lernprozesse abzuleiten und den Kulturwandel nicht nur mitzutragen, sondern wo immer möglich die Kultur auch zu prägen.

### Fazit und Ausblick

Voraussetzung für den Kulturwandel ist eine glaubwürdige und transparente Führung, die insbesondere in kritischen Situationen für die angestrebten Werte einsteht. Der «Top-down»-Ansatz ist allerdings nicht der einzige Weg der Wertevermittlung. Durch den Einbau der fünf Werte und das Merkmal Führung in zwei relevante HR-Instrumente entwickelt sich die Kultur auch aus dem Unternehmen heraus weiter und wird «Bottom-up» getragen und gestärkt. Parallel dazu gilt es, die Diskussion zu dieser Thematik weiterhin möglichst umfassend zu führen. Die Mitarbeitenden der Gruppe V werden ermutigt, sich im Dialog konstruktiv-kritisch einzubringen. Dadurch wird der Ansatz der Feedback- und Lernkultur im Alltag spürbar. Werte sollen keine abstrakten Begriffe sein. Vielmehr soll sich jede und jeder stets vor Augen halten, wie im individuellen Umfeld die relevan-

ten Werte gelebt und wahrgenommen werden sollen. Ganz nach Aristoteles' Aussage «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile» initiiert die Gruppe V so auf allen Hierarchiestufen einen nachhaltigen, auf die Arbeitswelt 4.0 ausgerichteten Kulturwandel. ■

- 1 <https://vision-armee.ch>
- 2 Jacobsen, N. (1996). Unternehmenskultur. Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht. Frankfurt a.M.: Lang.
- 3 Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- 4 Annen, H. (2000). Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee. Frauenfeld: Huber.
- 5 Schweizerischer Bundesrat (2010). Militäretik in der Schweizer Armee. Bern: VBS.
- 6 Eggimann Zanetti, N. (2020). Values and Virtues in the Military. Bern: Lang.



Werte der Gruppe V (1. Zeile: Vertrauen, Mut, Befähigung; 2. Zeile: Wertschätzung, Integrität, Führung). Bild: Hptadj Renato Frautschi



#### Fachhof (Hptm)

**Nadine Eggimann**

Dr. phil.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Militärpsychologie und -pädagogik  
8307 Effretikon



#### Martina Morard-Egli

M Sc in Psychology, MAS

Stv. Chefin Personalrekrutierung und  
Personal- und Organisationsentwicklung  
Gruppe Verteidigung Armeestab  
3003 Bern



#### Janine Anderegg

M Sc in Applied Psychology

Stv. Chefin Personal- und  
Organisationsentwicklung  
Gruppe Verteidigung Armeestab  
3003 Bern



#### Oberst Hubert Annen

Dr. phil.

Dozent Militärpsychologie und  
Militärpädagogik, MILAK/ETHZ  
6300 Zug