

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 174 (2008)  
**Heft:** 03

**Artikel:** Ethik als Teil der Unternehmenskultur der Armee?  
**Autor:** Flüe, Hanspeter von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71372>

### **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:** 02.07.2025

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

## Ethik als Teil der Unternehmenskultur der Armee?

Die frühere Lehrschrift «Menschenorientierte Führung», das geltende Dienstreglement (DR 04) sowie die Ausbildungsmodule «Führen mit Werten» im Offizierslehrgang<sup>1</sup> bzw. «Militäretik» im Führungslehrgang I legen zum Teil explizit und zum grösseren Teil implizit dar, welche Führungskultur in der Armee angestrebt wird. Ebenfalls enthält «Die neue Führungsausbildung der unteren Milizkader» Module, die in diese Richtung gehen. Aber worauf basieren denn diese Unterlagen und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen im Unterricht? Es stellt sich die Frage, ob führungs-fokussierte Massnahmen allein ausreichend sind, um die angestrebte Führungskultur zu etablieren, oder ob dazu nicht eher die Entwicklung einer anerkannten, bekannten und gelebten Unternehmenskultur nötig wäre.

Hanspeter von Flüe\*

Trotz der Lehrschrift «Menschenorientierte Führung» (MoF), die seit 1991 in der Führungsausbildung verwendet wurde, und trotz der im DR 04 (wie auch schon im DR 95) enthaltenen Abschnitte zum Thema Führung, kommt es in der Armee immer wieder zu Vorkommnissen, die Verstösse gegen ethische Grundsätze darstellen. Treten solche Vorkommnisse an die Öffentlichkeit, finden sie nicht in der Regel sofort breiten Niederschlag in den Medien und stellen vor allem für die Boulevardpresse ein meist gefundenes Fressen dar. Bei diesen Vorkommnissen kann es sich beispielsweise um unangemessene Ausbildungsmethoden, spezielle Erziehungsmassnahmen (gruppenintern oder durch Führungspersonen) oder Entgleisungen im Ausgang oder an Kompanieabenden handeln. Genau auf solche Situationen hin wurden Fallstudien erarbeitet, die im Of LG im Modul «Führen mit Werten» durchgearbeitet werden. Diese Fallstudien sind realistisch gestaltet. Das Ziel, sich ethischen Führungsfragen anzunähern, kann so erreicht werden. Im FLG I werden im Zusammenhang mit Militäretik historische Beispiele aufgearbeitet, es wird dabei aufgezeigt, welche Wichtigkeit die Ethik, insbesondere auch für die strategische Arbeit hat. Zudem werden den angehenden Kommandanten konkrete Handlungsrichtlinien empfohlen. Die neue Führungsausbildung der unteren

ren Milizkader spricht sich implizit ebenfalls zu ethischen Fragen aus, insbesondere in den Modulen 5 (Führung der Gruppe) und 7 (Führungspsychologie)<sup>2</sup>. Dennoch: ob mit solchen punktuellen Massnahmen im Theoriesaal nachhaltig eine Führungskultur etabliert oder verändert werden kann, ist zumindest fraglich. Ob die Existenz solcher Entgleisungen (allein) eine Frage der Führungskultur ist, oder ob die Ursachen nicht tiefer liegen, sollte ebenfalls näher untersucht werden.

### Führungskultur als Teil der Unternehmenskultur

Führungskultur muss in die Unternehmenskultur eingebettet sein. Die der Kulturanthropologie entnommene Vorstellung, dass sich Kultur (und damit auch Unternehmenskultur) ausgehend von Oberflächenphänomenen sukzessive hin zum eigentlichen Kern erschliessen lässt, kann in Anlehnung an Schein<sup>3</sup> schematisch dargestellt und mit Fragen der Einbettung der Führungskultur verknüpft werden (vgl. Abb.).

Wie im Schema deutlich ersichtlich, sollten die Führungsgrundsätze als sichtbar und spürbare Produkte aus Leitbild und Vision das Symbolsystem einer Unternehmung ebenso wie die Normen und Standards beeinflussen. Wo setzen nun die zur Verfügung stehenden Orientierungshilfen der Armee an? Mit MoF, dem DR und den Modulen «Führen mit Werten» beziehungsweise «Militäretik» wird das Pferd am Schwanz aufgezäumt, das heisst es wurde bei den Führungsgrundsätzen (MoF), dem Symbolsystem (Führen mit Werten, Militäretik) und den Normen und Standards (DR) angesetzt. Sieht man die Führungskultur als Teil der Unternehmenskultur, muss eine Veränderung

oder Entwicklung der Führungskultur zwangsläufig über eine Veränderung der Unternehmenskultur angegangen werden.

Unternehmenskulturen sind implizit, kollektiv, konzeptionell, emotional, historisch und interaktiv<sup>4</sup>. Trotz ihrer grundsätzlich eher beharrlichen Züge sind Unternehmenskulturen immer auch Wandlungsprozessen unterworfen. «Eine visionäre Organisation besitzt [...] eine konzipierte Idee, woher sie kommt, für was sie geschaffen wurde und was ihr Daseinszweck, ihre Mission ist. Sie weiss, welche Grundwerte ihr wichtig sind, und sie hat eine Ahnung oder eine konkrete Vorstellung davon, wohin sie gehen will, welche Rolle sie in der Zukunft spielen möchte und kann, was sie in der Zukunft erreichen will (strategische Intention).<sup>5</sup>» Visionen und daraus abgeleitete Leitbilder sollen sich im Widerspiel mit den sich aus der gesellschaftlichen Entwicklung heraus wandelnden Grundwerten weiterentwickeln, der Entwicklungsprozess soll von der Vision beziehungsweise den Grundwerten her geschehen und von den verantwortlichen Führungspersonen wesentlich mitgeprägt und mitbestimmt werden. Ein Wandel der Unternehmens- und Führungskultur ist also ein bottom-up getragener und top-down gesteuerter Prozess.

### Ursachenbeseitigung oder Symptombekämpfung?

Werden im militärischen Alltag Verstösse gegen ethische Grundsätze begangen, mag dies in Einzelfällen auf Führungsmängel zurückzuführen sein - allerdings nur beim ersten Hinschauen. Die Ursachen liegen tiefer: das Handeln aller Beteiligten, ob in Führungsfunktionen oder nicht, ob Opfer oder Täter, basiert auf unsichtbaren, meist unbewussten Grundwerten. Abweichungen auf der Ebene des Symbolsystems (zum Beispiel gewisse Aufnahmegeräte bei bestimmten Waffengattungen) werden aus ethischer Sicht als fragwürdig oder nicht tolerierbar betrachtet. Verstossen sie gegen die in Reglementen vorgegebenen Richtlinien (DR) werden sie disziplinarisch behandelt. Eine disziplinarische Behandlung kann eine erzieherische Wirkung zeigen, wird aber alleine kaum die Grundwerte nachhaltig beeinflussen - auch wenn die Strafen exemplarisch sind und entsprechend pädagogisch nachbearbeitet werden. Soll solchen Abweichungen von der Norm nachhaltig begegnet werden, muss bei den Grundwerten angesetzt werden.

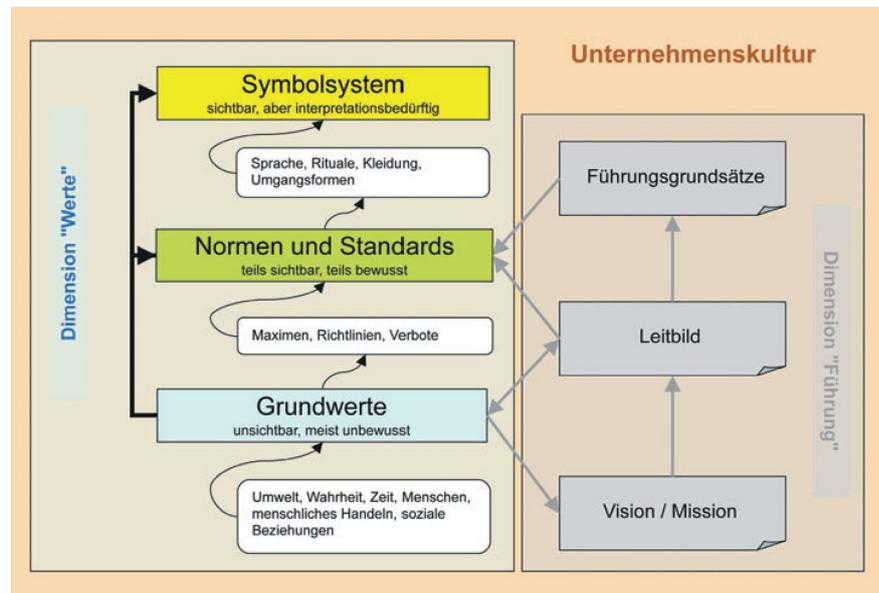


\* Major Hanspeter von Flüe, Dr. phil. I, eMBA (Nonprofit Management), Polizeichef der Stadt Langenthal BE, zuletzt Spez Of PPD in der Armee

Die Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur, basierend auf akzeptierten Grundwerten, ist in diesem Bereich die einzige Massnahme, die den Ursachen an die Wurzeln greift und somit nachhaltig wirkt. Alles andere ist als flankierende Massnahme tauglich, aber in letzter Konsequenz alleine nicht zielführend.

### Ethikausbildung an der Basis

Die Lehrschrift MoF sowie die Module «Führen mit Werten» oder «Militärethik» als Beispiele stellen in diesem Sinne nur flankierende Massnahmen dar. Es ist Aufgabe der Organisation, die Grundwerte, die gelebt werden sollen, zweiseitig an die Front zu bringen: einerseits über die Führungskulturschiene via Vision, Leitbild und Führungsgrundsätze und andererseits über die Unternehmenskulturschiene im engeren Sinn via Grundwerte, Normen und Standards sowie das Symbolsystem. Die Armee hat bisher schwergewichtig auf der Ebene der Führungsgrundsätze und der Normen und Standards gearbeitet. Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, müsste sie ihre Aktivitäten über die Entwicklung einer Vision und eines explizit ethische Grundsätze enthaltenden Leitbildes bis zur Etablierung allgemein anerkannter Grundwerte ausdehnen. Der Visionen und Leitbilder sind bereits viele – aber welche von ihnen sind bis zur Truppe durchgedrungen? Hier spielen die Kader zwar als Multiplikatoren eine wichtige Rolle, die entscheidende Entwicklung muss aber bei der Mannschaft stattfinden. Aus diesem Grund sind Schulungsmodulare ethischen Inhalts unbedingt in die militärische Grundausbildung aufzunehmen. In der Polizeigrundausbildung nimmt die Ethik beispielsweise eine prominente Stellung innerhalb des Faches «Berufliche Grundlagen» ein<sup>6</sup>. Zugegeben: die Polizeiausbildung stellt eine Berufsausbildung dar, aber erwarten wir von unseren AdA, Angehörigen der Armee, nicht auch professionelles Verhalten – ins-



Unternehmenskultur im Spannungsfeld zwischen Führung und Werten.

besondere im sensiblen Bereich des ethisch einwandfreien Handelns?

### Grundlagen schaffen und an der Front handeln

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ausbildung im Bereich der Grundwerteschulung muss sich an die Gesamtheit der AdA richten und darf sich nicht (nur) auf das Erkennen, Ahnden und künftige Vermeiden bereits geschehener oder in Entstehung begriffener Verstösse beschränken. Es geht darum, dass die Armeeführung klare Vorstellungen entwickelt, welche Grundwerte in der Organisation Milizarmee gelebt werden sollen. Daraus sollten sich im Sinne der Entwicklung einer eigentlichen Unternehmenskultur für die Milizarmee (das VBS braucht sicherlich eine eigene Version) eine Vision, ein Leitbild und Führungsgrundsätze ergeben. Auf der anderen Seite sollten die Grundwerte zu anerkannten Normen und Standards führen, die festlegen, was man tun und was eben nicht. Auf diese Weise kann ethisch korrektes Handeln breit abgestützt und die Ächtung ethisch

unkorrekten Handelns zu allgemeiner Akzeptanz geführt werden. Gefordert ist – auch und speziell angesichts der Veränderung des Wertesystems durch gesellschaftliche Entwicklungen – Aktion, nicht Reaktion. Mit der Einführung der Module «Führen mit Werten» (Of LG) und «Militärethik» (ELG I) auf Offiziersstufe ist ein erster Schritt getan, weitere und wesentlichere Schritte auf der Stufe Truppe müssen folgen, soll ethisches Verhalten thematisiert werden und soll die Ethik in der Unternehmenskultur der Armee einen nachhaltigen Niederschlag finden.

1 Vgl. dazu: Annen H. (2007). Nachhaltigkeit im militärpädagogischen Unterricht. ASMZ 10/2007, S. 22–24.

2 Führungsstab der Armee, Ausbildungsführung (Hg.) (2004). Die neue Führungsausbildung der unteren Milizkader. Bern: BBL, Vertrieb Publikationen. [www.fum.ch]

3 Schein E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review 25/1984, S. 3–16.

4 Schreyögg G. (2003). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

5 Schneider J. /Minnig Ch. / Freiburghaus M. (2007). Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt (= UTB 2969), S. 167.

6 Vgl. z.B. IPH Hitzkirch (Hg.) (2007). Ihre Polizeiausbildung. Lehrgänge 1+2/2008. Hitzkirch: IPH.

## Schwerpunkte der nächsten Ausgabe: Luftwaffe, Flieger, Flugzeugbeschaffung

### Ihre Chance!

Werben sie in dieser Ausgabe für Ihre Firma und Ihre Produkte im Defense- und Sicherheitsbereich! Die ASMZ – Sicherheit Schweiz – erreicht wichtige Regierungs- und Stabsstellen, wehrtechnische Gesellschaften sowie internationale Botschaften und Konsulate!

Inserateschluss für die April-Ausgabe: 17. März 2008 • kobelt@equi-media.ch • inserte@asmz.ch