**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 1

**Artikel:** Vertrauen, Verantwortung, Vorbild : Bausteine der Glaubwürdigkeit

**Autor:** Donzelli, Pietro

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-68596

**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:** 04.07.2025

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

# Vertrauen, Verantwortung, Vorbild – Bausteine der Glaubwürdigkeit

**Der Übergang von der nationalen Industrie- zur globalen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft hat dramatische Folgen. Auch in der Armee. Das ehemals Selbstverständliche ist nicht mehr selbstverständlich. Allgemein verbindliche Verhaltens- und Wertestandards können weder auf nationaler Ebene und erst recht nicht in internationalen Netzwerken vorausgesetzt werden. Wie begegnet die Armee mit ihrer Ausrichtung auf «Sicherheit durch Kooperation» und die globalisierte Wirtschaft den neuen Herausforderungen?**

Pietro Donzelli

Abbau von Hierarchien, die Krisen von Institutionen, Arbeiten in multinational zusammengesetzten Einsatzstäben oder Projektteams, entterritorialisierte, temporäre Arbeitsgemeinschaften in vernetzten Strukturen, wachsende Bedeutung informeller Beziehungen und Kommunikation, Mobilität, Flexibilität, Tempo und Change sind die neuen Permanenzen.

In und um Institutionen lösen sich traditionelle Organisationsformen auf. Mit ihnen verschwinden auch geregelte Interaktions- und Verhaltensweisen. Um auf der Stufe «Global Village» neue, notwendige Spielregeln implementieren zu können, braucht es bei allen Partnern die Fähigkeit und den Willen zur *Kooperation*. Für diesen Aufbau und die gegenseitige Sensibilisierung erhalten die so genannten weichen Faktoren wie Klima, Kultur und Kommunikation einen neuen Stellenwert.

## Neuer Konsens: Wertebalancierte Unternehmensführung

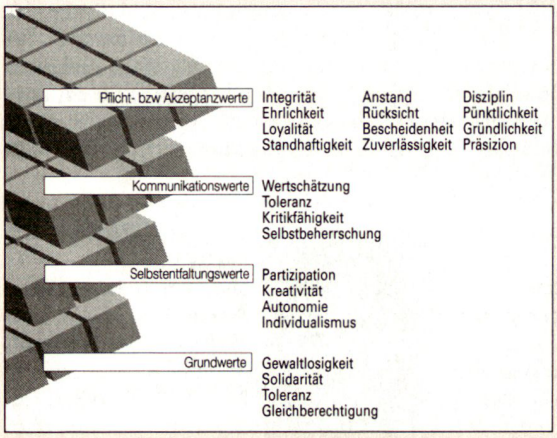
Sicherheit durch Kooperation setzt **Vertrauen** voraus. Wirksamste Voraussetzung für Vertrauen ist die *Verlässlichkeit* der gegenseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen aller Akteure. Auf gesellschaftlicher Ebene sorgen Institutionen wie Recht und Gesetze für Stabilität und Ordnung. Ein daraus abgeleiteter moralischer Konsens für alle Beteiligten im weltweiten Netz kann jedoch heute nicht mehr vorausgesetzt werden.

Armee und Wirtschaft sind deshalb gezwungen, Wertorientierungen und Verhaltensstandards durch entsprechende Selbstverpflichtungen (Leitbild, Strategie, Wertekodex) für alle Unternehmensmitglieder, aber auch für alle externen Vertrags- und Netzwerkpartner, verbindlich zu machen. Diese Wertestandards liefern Entscheidungshilfen, um rasch und richtig im Sinne der Unternehmensführung zu handeln.

Vertrauen bringt auch Vorteile: Senkung von Transaktionskosten durch Abbau von Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit, höhere Motivation, Steigerung der Bereitschaft zu Offenheit und Transparenz. Vertrauen empfangen ist wohl eine der grössten Herausforderungen für alle Beteiligten; müssen sie doch selbstständig Ziele erreichen, ihren Individualismus ausleben und gleichzeitig die vereinbarten Wertestandards einhalten.

In jeder Unternehmenskultur gilt **Verantwortung** als einer der Basiswerte. Die Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen kann wachsen in einem Betriebsklima, in dem offen kommuniziert wird. Verantwortung übernehmen heisst sich identifizieren, heisst sinnvolle Aufgaben zuweisen, heisst Wertestandards respektieren.

Zum Kerngeschäft verantwortungsvoller Unternehmenspolitik gehören neben Ertragsentwicklung und Wertsteigerung auch Nachhaltigkeit als gleichwertiger Erfolgsfaktor. Nachhaltiges Handeln und Produzieren bringt Mehrwert: langfristig höhere Qualität, angemessene Gewinne, zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ökologischen Nutzen. *Fairness* als Maxime.




**Wertestandard für Führungskräfte, Basis zur Glaubwürdigkeit.**

## Vorbild konkretisiert Leitbild

Vorbildliche Führungskräfte erkennen wir daran, dass sie primär einmal ihre persönliche «Work-life-balance» erreichen, als Sinnstifter Werte und Orientierung bieten und sich einem Wertekodex verpflichtet fühlen.

Durch eigenverantwortliches Ressourcenmanagement wird Stressresistenz erreicht. Arbeitszeit, Regenerationszeit, Sozialzeit und Privatzeit stehen zur Verfügung. 24 Stunden im Tag dürfen sinnvoll gestaltet werden. Erfolgreiche Führungkräfte setzen Prioritäten. Sie führen ihre Agenda persönlich; dadurch erreichen sie *Sicherheit, Freude* und *Gelassenheit* im Alltag.

Die wohl vornehmste Führungstätigkeit besteht darin, Menschen *Sinn und Orientierung* zu geben. Führen heisst somit Werte vorleben, Mitarbeiter fördern, nachhaltige Innovationen realisieren. «Am Montag gilt, was am Sonntag vereinbart wurde.»

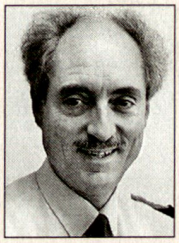
## Umsetzung – entscheidender Schritt

Es gibt kein Lob für Konzepte, sondern für die Umsetzung. Achtung: Die beste Lösung ist nutzlos, wenn die Ressourcen zur Umsetzung fehlen.

Im Strickmuster neuester Managementmodelle darf die Realisierung nicht zum reinen «Wertegesäusel» verkommen. Wertebalancierte Unternehmensführung muss im Kontext eines Veränderungsprozesses begriffen werden, der ganz oben beim Topmanagement beginnt. Allgemeinverbindlichkeit fängt also mit der Haltung der Geschäftsleitung an. Sie hat die formulierten Selbstverpflichtungen täglich vorzuleben. Stabschefs und CEOs traktandieren Wertestandards in Zielvereinbarungsgesprächen und firmeninternen Personalentwicklungsprogrammen. Es geht um ein klares Commitment der Führung und die Berücksichtigung von werteorientierten Gesichtspunkten bei der Formulierung von Geschäftspolitik und Strategien, in der Mitarbeiterführung sowie bei der Gestaltung von Partnerschaften. Dies gilt es in Prozessen abzubilden und klare Massstäbe zur Bewertung zu entwickeln.

Unabhängig von Branche, Grösse und Struktur brauchen Organisationen ein geeignetes Managementsystem, wenn sie wertebalanciert erfolgreich sein wollen. Das EFQM-Modell für Excellence ist ein praktisches Werkzeug, das uns im Armee-Ausbildungszentrum Luzern echte Hilfestellung gibt und zugleich aufzeigt, wo wir uns auf der Reise zu Excellence befinden.

**Es ist wohl Zeit, den Werten einen Wert zu geben.** ■



**Pietro Donzelli, Oberst i Gst, Stv Kdt Armee-Ausbildungszentrum Luzern.**