



Vom organisationalen Leitbild zum Alltag: Vertrauen, Mut und Befähigung als Teil wertorientierter Leistungsbeurteilung

Nadine Eggimann Zanetti¹ · Hubert Annen¹ · Fiorina Giuliani¹ · Martina Egli²

Angenommen: 14. Mai 2025 / Online publiziert: 9. Juli 2025
© The Author(s) 2025

1 Einleitung

Werte und deren gelebte Inhalte spielen im beruflichen Alltag eine wesentliche Rolle. Sie sind ausschlaggebend dafür, ob eine Führungskraft ihren Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringt oder ob sie in ihren Entscheidungen in erster Linie Härte walten lässt. Ob in Teamsitzungen eher die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert wird oder vor allem ein reines Delegieren und die Kontrolle von Aufgaben im Vordergrund stehen, hat ebenso mit der Werthaltung der verantwortlichen Person zu tun. In beiden Fällen werden positive Eigenschaften wie Werte zumindest implizit spürbar.

Gleichzeitig unterliegt die Arbeitswelt durch die digitale Transformation einem grundlegenden Wandel (Bruch et al. 2023). Neue Technologien ermöglichen flexibles Arbeiten, was mit einem Wandel der Arbeitswerte einhergeht: weg von traditionellen Orientierungspunkten wie Sicherheit und Stabilität – hin zu Selbstverwirklichung, Autonomie und Sinn (Boór und Kittel 2023). Schneider et al. (2024) identifizierten elf Dimensionen von Arbeitswerten, darunter Vergnügen, Abwechslung und Autonomie, die für viele Beschäftigte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Integration solcher Prinzipien in den Arbeitsalltag geht mit einem grundlegenden Kulturwandel einher. Dies ist jedoch nur unter der Voraussetzung möglich, dass die Mitarbeitenden aktiv daran mitwirken und ihn im Alltag mitgestalten. Die veränderte Bedeutung der Werte in der Organisation bedingt auch, dass bestehende Verhaltensweisen, Kompetenzen und Anforderungen überdacht und angepasst werden müssen (Laloux 2024). Entsprechend setzen konkrete Massnahmen der Personalbeurteilung und -entwicklung nicht nur bei der

Leistungsbewertung an, sondern dienen auch der Reflexion über wertebasiertem Verhalten (Annen 2017). Werte werden damit nicht nur als abstrakte Prinzipien formuliert, sondern im Handeln konkret sichtbar gemacht. Führungskräfte sind folglich aufgefordert, Werte nicht nur zu kommunizieren, sondern diese durch ihr Verhalten auch vorzuleben. Es bedarf gemeinsamer Vorstellungen darüber, wie diese Werte im täglichen Arbeitsleben zum Ausdruck kommen und anhand welcher Kriterien sie beurteilt werden können. In diesem Zusammenhang liefern die Erkenntnisse der positiven Psychologie, die sich nicht nur auf individuelle Kompetenzen, sondern auch auf kollektive Potenziale und Ressourcen fokussieren, wertvolle Impulse. An dieser Stelle setzt das neue Personalbeurteilungssystem namens ALLEGRA an. Das nachfolgende Anwendungsbeispiel fokussiert sich auf die Militärverwaltung Gruppe Verteidigung (Gruppe V) der Schweizer Armee, die dem Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport unterstellt ist und aus rund 9000 zivilen und militärischen Mitarbeitenden besteht. ALLEGRA wurde entwickelt, um neben Leistungszielen auch wertebasiertes Verhalten verbindlich in die Personalentwicklung zu integrieren. Wie viele andere Organisationen sieht sich auch die Gruppe V mit der Herausforderung konfrontiert, sich kulturell weiterzuentwickeln und moderne Arbeitswerte wie Vertrauen, Mut und Befähigung systematisch zu fördern.

Der Entwicklung des Systems ging eine psycholexikalische Analyse militärischer Werte sowie eine quantitative Erhebung zur Wahrnehmung und Bedeutung dieser Werte im militärischen Kontext voraus ($N=550$). Matthews et al. (2006) bezeichnen die Armee als ein ideales „Zuhause“ für die Positive Psychologie, da hier Menschen unterschiedlicher Herkunft eine gemeinsame Aufgabe erfüllen. Dies gilt insbesondere für die Schweizer Milizarmee, in der die Vielfalt diensttauglicher junger Erwachsener genutzt werden soll, um individuelle Stärken gezielt einzubringen. Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels und der knappen personellen Ausstattung ist die effiziente Nutzung vorhandenen Potenzials von zentraler Bedeutung (Proyer et al.

✉ Dr. Nadine Eggimann Zanetti
Nadine.eggimann@milak.ethz.ch

¹ Kaserne, Militärakademie an der ETH Zürich, Birmensdorf, Schweiz

² Personal Verteidigung, Armeestab, Bern, Schweiz

2012). Die Positive Psychologie mit ihrem Fokus auf Charakterstärken, Tugenden, Werte sowie Lebens- und Arbeitszufriedenheit bietet hierzu den idealen theoretischen und methodischen Rahmen.

2 Wissenschaftliche Grundlagen der Positiven Psychologie

Verschiedene Studien haben die Rolle von Werten als stabile moralisch gute, positive Persönlichkeitsmerkmale (De Raad und Van Oudenhoven 2011; Elizur und Koslowsky 2001) sowie die damit verbundene Organisationskultur (z.B. Gregory et al. 2009) näher untersucht. In der psychologischen Literatur finden sich zahlreiche Definitionen und theoretische Ansätze zur Beschreibung von Werten. Ein Wert (z.B. Menschenwürde, Respekt) gibt an, was Menschen wichtig finden, und wirkt sich so als innerer moralischer Kompass auf das Verhalten aus (De Raad und Van Oudenhoven 2011). Werte werden als Vorstellungen von wünschenswerten Aspekten definiert, welche die Menschen beeinflussen, wie sie Entscheidungen treffen und bewerten (Kluckhohn 1951; Van Deth 1995). Rokeach (1973) interessierte sich für einen vollständigen Satz von Werten, um die Überzeugungen zu beschreiben, die Menschen besitzen. Im Gegensatz zu Hofstede (1980) oder Schwartz (1994), die sich für Werteunterschiede zwischen soziokulturellen Gruppen interessieren, untersuchte Rokeach (1973), wie sich Werte auf Individuen beziehen. In Anlehnung an frühere Studien zu zwischenmenschlichen Unterschieden bei Werten wird im vorliegenden Beitrag ein Wert als „eine relativ dauerhafte Eigenschaft von Individuen verstanden, die widerspiegelt, was ihnen wichtig ist und die sie in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen leitet“ (De Raad und Van Oudenhoven 2008, S. 85–86).

Ergänzend ist Organisationskultur definiert als eine Reihe von Annahmen, Werten und Überzeugungen, die von den Mitgliedern einer Organisation gemeinsam akzeptiert werden (Schein 2010). Die entsprechende Annahme in Übereinstimmung mit De Raad und Van Oudenhoven (2008) geht davon aus, dass sich zugrunde liegende Werte auf Entscheidungen und Verhalten auswirken, indem sich Menschen an diesen Werten orientieren (Gregory et al. 2009). Generell haben Werte bei arbeitsbezogenen Verhaltensweisen in den letzten Jahren neues Interesse gefunden (Anglim et al. 2022; Schneider et al. 2024). Fischer und Smith (2006) unterstrichen bereits vor einigen Jahren die Bedeutung entsprechender Untersuchungen und verweisen auf die Tatsache, dass Arbeitnehmende mit unterschiedlichem soziokulturellem Hintergrund in ihrem Arbeitsumfeld unterschiedliche Überzeugungen, Wertesysteme und Charaktereigenschaften aufweisen. Darüber hinaus spielen positive Eigenschaften wie Werte eine zentrale Rolle bei der Passung

zwischen Individuum und Arbeitsorganisation, indem Arbeitnehmende motivierter, zufriedener und engagierter sind, wenn ihre Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen (Berings et al. 2004; Bojanowska et al. 2022; Gander et al. 2020). Werte wirken dabei sinnstiftend und schaffen Verhaltensmaßstäbe für die tägliche Zusammenarbeit (Vogelsang und Burger 2004). Insgesamt bietet das Verständnis der individuellen Unterschiede bei Werten die Möglichkeit, Werte auch in die Personalselektion zu integrieren (Anglim et al. 2022). Außerdem zeigen Studien signifikante Zusammenhänge zwischen Werten und persönlicher Leistungsfähigkeit (McDonald und Gandz 1992), Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit (Beck und Vochezer 2006) sowie Organizational Citizenship Behavior (Arieli et al. 2020). Auch im militärischen Kontext zeigen Studien, dass Werte die Motivation (Clemmons und Fields 2011), Resilienz (Zimmermann et al. 2014), Teamarbeit (Blackadder-Weinstein et al. 2019) und effektive Führung (Matthews et al. 2006) maßgeblich beeinflussen. Für militärische Organisationen kann es daher von Vorteil sein, Werte als zentrale Konzepte der Positiven Psychologie systematisch zu berücksichtigen (Peterson et al. 2005). In einem werteorientierten militärischen Unternehmen wie der Gruppe V ist es besonders wichtig, Arbeitnehmende im Rahmen der Personalentwicklung zu fördern, die sich mit den Werten der militärischen Unternehmenskultur identifizieren und bereit sind, diese in ihrem Umfeld auf individuelle Weise umzusetzen.

Werte entstehen häufig durch soziale Prägung, persönliche Erfahrungen und kulturelle Einflüsse (Hitlin und Piliavin 2004). Werte entwickeln sich somit nicht isoliert, sondern durch Interaktion mit der Umwelt und den sozialen Bezugssystemen, wie Familie, Bildungseinrichtungen oder Arbeitsplatz. Sie werden in frühen Lebensphasen geprägt, können sich jedoch im Laufe der Zeit durch neue Erfahrungen, konsequente Wiederholung und tiefgreifende Reflexion der neuen Verhaltensmuster weiterentwickeln (Flammer 2017). Solche Prozesse erfordern jedoch sowohl eine klare Kommunikation der gewünschten Werte als auch ein positives Vorbildverhalten seitens der Führungskräfte. Dies gelingt konkret, wenn Mitarbeitende eine Rückmeldung erhalten, in welchem Ausmaß sie die relevanten Werte leben. Dabei sind die Beurteilungs- und Selektionsverfahren wichtige Faktoren (Anglim et al. 2022). Die Kompatibilität aller Leistungsanreiz-, Qualifikations-, Beförderungs- und Selektionssysteme mit dem angestrebten Wandel in der Unternehmenskultur erweist sich folglich als sehr bedeutsam (Annen 2017). Somit ist es naheliegend, die angestrebte Kultur in den vorhandenen Beurteilungsinstrumenten zu verankern. Die Umsetzung erfolgt innerhalb der Gruppe V im Rahmen des Personalbeurteilungsinstruments ALLEGRA. Auf der Grundlage eines Entscheids des Chefs der Armee (interner Projektauftrag Berufsmilitär 4.0; Sitzung vom 01.05.2020) werden seit 2022 ergänzend zu

den Leistungszielen wertebasierte Verhaltensziele formuliert, die jeweils zur Hälfte in die Gesamtbeurteilung der militärischen und zivilen Mitarbeitenden der Gruppe V einfließen.

Eine wertebasierte Führungskultur braucht eine solide inhaltliche Grundlage, verwirklicht wird sie jedoch in der gelebten Alltagspraxis. Das bedingt, dass Führungskräfte und Mitarbeitende im Rahmen der ALLEGRA Beurteilung gemeinsam und kontinuierlich Lernprozesse durchlaufen. Nur wenn gewünschte Verhaltensweisen wie Befähigung und eine ausgeprägte Feedbackkultur aktiv im Arbeitsalltag verankert werden, können sie nachhaltig wirken. Dabei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu: Durch authentisches Vorleben der angestrebten Werte schaffen sie Glaubwürdigkeit und fördern deren tiefgreifende Integration in die Unternehmenskultur (Bittner-Fessler et al. 2023). Führungskräfte müssen daher ihre Teams konsequent wertorientiert führen und gleichzeitig die Ausbildungs- und Einsatzziele klar im Blick behalten. Entscheidend ist allerdings, dass auf solche Worte auch Taten folgen. Für ein glaubwürdiges Vorleben von Werten ist es wichtig, dass sich Führungskräfte fragen, *wie* sich diese Grundsätze für sie und ihre Mitarbeitenden konkret im Alltag zeigen. Selbstverständlich fallen die Antworten auf diese Frage individuell aus. Dennoch können mittels der verhaltensorientierten Definition der Werte in ALLEGRA auf organisationaler Ebene Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die diesbezügliche Reflexion gezielt zu fördern.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, (1) die aus Sicht der Mitarbeitenden der Gruppe V relevanten Wertebereiche zu identifizieren und (2) aufzuzeigen, wie auf Basis dieser Erkenntnisse das Beurteilungssystem ALLEGRA konzipiert wurde.

3 Methode und Auswertung

Der folgende Abschnitt erläutert die methodischen Grundlagen zur Beantwortung der ersten Fragestellung: der Beschreibung zentraler Wertedimensionen in der Gruppe V. Eine frühere Studie zur Struktur militärischer Werte (vgl.

Eggimann Zanetti et al. 2023) bildet die empirische Basis für die Entwicklung des ALLEGRA-Beurteilungssystems.

4 Herleitung der dimensional Struktur von Werten in der Gruppe V

In einem ersten Schritt wurde mittels psycholexikalischer Analyse eine Liste aller in der Gruppe V vorliegenden Begriffe zur Beschreibung von Werten definiert. Der Ansatz beruht auf Goldbergs (1981) lexikalischer Hypothese, wonach wesentliche individuellen Unterschiede in der Interaktion zwischen Menschen in der Sprache kodiert sind und sich durch Analyse des Sprachgebrauchs zentrale Verhaltensdeskriptoren identifizieren lassen. Die Methode ist nicht an bestehende wissenschaftliche Konzepte gebunden (De Raad 2000) und wurde hier zur Analyse auf den spezifischen militärischen Kontext übertragen. Als Quelle dienten die militärischen und zivilen Grundlagendokumente wie z.B. die Bundesverfassung der Schweiz, das militärische Dienstreglement der Armee oder der Militäretikbericht (2010), in denen Werte in der Gruppe V in schriftlicher Form verankert sind. Dieser Schritt führte zu einer Liste von 25 Begriffen, die militärische Werte beschreiben (z.B. Sicherheit, Vertrauen; siehe Tab. 1 zur Übersicht). Anschließend wurde die Werteliste einer Stichprobe von militärischen und zivilen Mitarbeitenden der Gruppe V ($N=550$; $M_{\text{Alter}}=42,4$; $SD=8,62$; Altersspanne: 24–61 Jahre) vorgelegt, um auf Basis individueller Bewertungen eine Hauptkomponentenanalyse durchzuführen.

Die Teilnehmenden wurden in den Anweisungen gebeten, darzulegen, inwieweit die jeweiligen Werte ihr berufliches Handeln und ihre täglichen Entscheidungen beeinflussen. Die Hauptkomponentenanalyse ergab fünf Faktoren militärischer Werte: Freiheit, sozialer Zusammenhalt, Good Soldiership, gegenseitiger Respekt und militärische Konformität. Tab. 1 zeigt die fünf militärischen Wertefaktoren und die entsprechenden Werte mit den höchsten Ladungen aus der Hauptkomponentenanalyse mit orthogonalem Rotationsverfahren (gerechnet mit IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0). Die fünf Faktoren konnten ins-

Tab. 1 Überblick über die 25 militärischen Wertebegriffe und Item-Inhalte mit den Ladungen auf den fünf empirischen Faktoren, wie sie durch die Hauptkomponentenanalyse (Rotation: varimax) ermittelt wurden (siehe Eggimann Zanetti 2020)

Militärischer Wertefaktor	Inhalt
MiVa-I: Freiheit	Frieden, Freiheit, Multikulturalität, Gerechtigkeit, Autonomie, Sicherheit
MiVa-II: Zusammenhalt	Kameradschaft, Kohärenz, Solidarität, Teamarbeit, Vertrauen, Korpsgeist
MiVa-III: Good Soldiership	Pflichterfüllung, Auftragserfüllung, Vorbildfunktion, Ehre, Gehorsam gegenüber den Gesetzen
MiVa-IV: Gegenseitiger Respekt	Menschenwürde, Respekt, Achtung des Nächsten, Ehrlichkeit, Fairness
MiVa-V: Militärische Konformität	Integration, Hierarchie, Gehorsam

$N=550$; alle Items haben Ladungen $\geq 0,30$ auf ihrem Faktor

MiVa Militärischer Wertefaktor (I to V)

gesamt 53,60 % Varianz erklären (für weitere Details siehe Eggimann Zanetti 2020).

Wie in Tab. 1 dargestellt, umfasst der militärische Wertfaktor (MiVa-I) *Freiheit* individuelle Werte (z. B. Frieden, Gerechtigkeit), die Verhalten zugunsten sozialer Einheit und Sicherheit fördert. *Sozialer Zusammenhalt* (MiVa-II) steht für Werte (z. B. Teamarbeit, Vertrauen), die zwischenmenschliches Verhalten innerhalb einer größeren sozialen Gemeinschaft prägen. Der dritte Faktor *Good Soldier-ship* (z. B. Pflichterfüllung, Vorbildfunktion) beschreibt die Denkweise eines Mitarbeitenden. *Gegenseitiger Respekt* als MiVa-IV (z. B. Respekt, Fairness) drückt persönliches korrektes Verhalten im Umgang mit anderen aus. Der fünfte Faktor *Militärische Konformität* (MiVa-V; z. B. Integration, Hierarchie) bezieht sich auf konformes Verhalten mit militärischen Richtlinien. Diese fünf empirisch abgeleiteten Faktoren beschreiben die Wertelandschaft der Gruppe V (Eggimann Zanetti 2020).

5 Entwicklung des Personalbeurteilungssystems ALLEGRA

Die Entwicklung des Personalbeurteilungssystems ALLEGRA basierte auf den zuvor beschriebenen Ergebnissen. Ziel war es, dass sich die Mitarbeitenden in diesen Werten nicht nur erkennen, sondern diese auch als ihre eigenen anerkennen.

Der gesamte Entwicklungsprozess stützte sich auf eine umfassende systematische Herleitung, die strategische und empirische Grundlagen miteinander verknüpft. Ziel war ein wertebasiertes System, das sowohl zur bestehende Unternehmenskultur als auch zu den zukünftigen Anforderungen passt. Als Ausgangspunkt dienten die obigen Resultate von Eggimann Zanetti et al. (2023) sowie die strategische Leitlinie „Vision 2030“ der Geschäftsleitung (Schweizer Armee 2025). Zur Sicherstellung einer stabilen und nachhaltigen Basis für die Wertedefinition wurde das Kompetenzmodell 4.0 der Bundesverwaltung herangezogen, das zugleich die zentrale Grundlage für das Talentmanagement in der Gruppe V bildet (Eidgenössisches Personalamt EPA 2025a). Ergänzend wurden die Personalstrategie der Bundesverwaltung (EPA 2025b) sowie wissenschaftliche Artikel zur Arbeitswelt 4.0 einbezogen, um zukunftsweisende Entwicklungen im Bereich der Werteorientierung abzubilden. Ergänzend wurde eine vergleichende Analyse der zehn besten Schweizer Arbeitgeber (Swiss Arbeitgeber Award 2025) vorgenommen, mit Fokus auf die Leitbilder und Wertedefinitionen der Gewinnerorganisationen.

Auf dieser konzeptionellen und empirischen Basis erfolgte ein mehrstufiger Verdichtungsprozess. Zunächst wurden aus den Quellen alle relevanten Werte extrahiert, in the-

matistische Cluster überführt und iterativ reduziert, um klare Trennschärfen zu erzielen. Die entstandenen Wertedimensionen wurden kontinuierlich mit der „Vision 2030“ abgeglichen, um die strategische Passung und inhaltliche Kohärenz sicherzustellen. Dabei kristallisierten sich die fünf endgültigen Werte Vertrauen, Mut, Befähigung, Wertschätzung und Integrität heraus.

Ein häufig formulierter Forschungsbedarf in der Literatur betrifft die Frage, ob Wertedefinitionen auf bestehende empirische Grundlagen rückführbar sind (De Raad und Van Oudenhoven 2008). Entsprechend wurde ein Mapping auf die militärischen Wertedimensionen aus der psycholexikalischen Analyse von Eggimann Zanetti et al. (2023) vorgenommen. Vier der fünf finalen Werte lassen sich direkt zuordnen. Mut wurde bewusst ergänzend aufgenommen, da er als zentrale militärische Tugend gilt – insbesondere in dynamischen, sicherheitsrelevanten und führungsbezogenen Kontexten (Hagen und Biehl 2023). Der Wert Mut wurde nach gründlicher Diskussion im Entwicklungsteam aufgenommen. Die Entscheidung basierte auf der Analyse der Arbeitgeberwerte sowie der Rolle von Mut für eine offene Fehler- und Lernkultur.

Durch dieses systematische Vorgehen gewährleistet das ALLEGRA-Personalbeurteilungssystem eine enge Verzahnung zwischen empirisch erhobenen Werten, strategischen Zielen und aktuellen arbeitsweltlichen Entwicklungen. Daraus wurden die zentralen fünf Wertedimensionen formuliert und operationalisiert. Die Entwicklung erfolgte durch Forschende der Militärakademie und HR-Expert*innen der Gruppe V in enger Abstimmung mit der Armeeführung. Tab. 2 zeigt die fünf Werte und ihre definierten Inhalte.

Wie Tab. 2 zeigt, werden die fünf Werte wie folgt operationalisiert: Vertrauen bedeutet, sich selbst sowie in der Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Person, dem Team und der Gruppe V Vertrauen entgegenzubringen. Hier werden Werte abgedeckt, die aus dem MiVa-II Sozialer Zusammenhalt entstanden sind. Mit *Mut* ist gemeint, dass man Herausforderungen mit einer positiven und konstruktiven Grundhaltung begegnet. Hier findet sich keine Analogie zu den empirisch hergeleiteten Wertefaktoren. *Befähigung* heisst, anderen Mitarbeitenden uneigennützig zu helfen. Die Mitarbeitenden der Gruppe V engagieren sich auf ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Weise.

Der Wert *Wertschätzung*, der dem Faktor MiVa-II ‚Sozialer Zusammenhalt‘ zugeordnet ist, umfasst zwei Aspekte: Respekt als Ausdruck positiver Bewertung und ehrliche Anerkennung, die sich in echtem Interesse am Gegenüber zeigt. Die hier zusammengefassten Werte entstammen dem MiVa-IV ‚Gegenseitiger Respekt‘. *Integrität* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Handeln und Aussagen in Einklang stehen. Unabhängig vom jeweiligen Kontext wird ein Verhalten erwartet, das den geltenden Gesetzen und Re-

Tab. 2 Übersicht über die in der ALLEGRA Beurteilung operationalisierten Werte der Gruppe V und deren Bezug zu den empirischen Wertefaktoren (fett hervorgehoben)

Vertrauen	Mut	Befähigung	Wertschätzung	Integrität
MiVa-II Zusammenhalt	–	MiVa-II Zusammenhalt	MiVa-IV Gegenseitiger Respekt	MiVa-III Good Soldiership
<i>Selbstvertrauen</i> reflektiert Stärken und Schwächen hat positive Einstel- lung zu sich selbst/ vertraut sich	<i>Positive und konstruktive Grundhaltung</i> lässt sich nicht entmuti- gen ist kritikfähig und entwi- ckelt sich weiter	<i>Hilft anderen, Erfolg zu haben</i> hilft uneigennützig unterstützt in kritischen Situa- tionen	<i>Respekt</i> ist rücksichtvoll ist tolerant und gerecht	<i>Compliance</i> ist glaubwürdig und zuverlässig verhält sich gesetzmässig
<i>Zwischenmenschliches Vertrauen</i> gibt Vertrauen in die Zusammenarbeit ist vertrauenswürdig	<i>Lernen und Veränderung</i> erweitert sein/ihr Wissen lässt sich auf Verände- rungen ein <i>Mut für Neues</i> hinterfragt Denkmuster überwindet den Status quo	<i>Zusammenarbeit, Vernetzung und interdisziplinäre Arbeit</i> engagiert sich fürs Team teilt Fachwissen <i>Ziel- und Ergebnisorientie- rung</i> setzt klare Ziele und verfolgt diese lösungsorientiert	<i>Anerkennung</i> hat positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen spricht Anerkennung aus	<i>Commitment</i> fühlt sich emotional mit der Gruppe V verbunden identifiziert sich mit den Werten der Gruppe V

geln entspricht. Hier fließen Werte aus der Wertedimension MiVa-III ‚Good Soldiership‘ ein.

Das ALLEGRA-Personalbeurteilungssystem wurde konzipiert, um entsprechende wertebasierte Verhaltensziele systematische in die Personalbeurteilung und -entwicklung zu integrieren. Es ermöglicht eine strukturierte Auseinandersetzung mit den fünf Werten im Arbeitsalltag. Die praktische Umsetzung erfolgt über einen dreistufigen Prozess, der sicherstellt, dass sich Vorgesetzte und Mitarbeitende mindestens dreimal jährlich mit den Werten auseinandersetzen:

1. Zielvereinbarung: Zu Beginn des Jahres legen die Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden fest, wie stark die einzelnen Werte gewichtet werden und welche Dimensionen im Fokus stehen.
2. Lenkungsgespräch: Im Laufe des Jahres reflektieren die Mitarbeitenden ihre Entwicklung (Selbstbild), während die Führungskräfte eine Fremdeinschätzung vornehmen. Im Abgleich beider Perspektiven werden Konsens und Differenzen sichtbar und gemeinsam reflektiert.
3. Gesamtbeurteilung: Am Jahresende erfolgt eine abschließende Beurteilung, in die Leistungen, Entwicklungen und Gespräche einfließen. Die wertebasierte Beurteilung fließt neben den Leistungszielen in die Gesamtbeurteilung ein.

Zur Bewertung der Werte wurde eine vierstufige Skala entwickelt, die eine differenzierte Einschätzung der gelebten Werteorientierung ermöglicht: Stufe 1 (*Anforderungen nicht erfüllt, Wert wird nicht gelebt*), Stufe 2 (*teilweise erfüllt, Wert wird gelegentlich gezeigt*), Stufe 3 (*erfüllt, Wert wird glaubwürdig gelebt*), Stufe 4 (*übertrifft Anforderungen, Vorbildfunktion für andere*). Die entsprechenden Verhaltensanker dienen zugleich der Reflexion über werteba-

siertes Verhalten – exemplarisch veranschaulicht in Abb. 1 am Wert ‚Wertschätzung‘.

Die systematische Einbindung in die Personalentwicklung gewährleistet, dass Werte nicht nur als abstrakte Leitbilder existieren, sondern im Arbeitsalltag verankert werden. Führungskräfte und Mitarbeitende arbeiten gemeinsam an einer wertorientierten Arbeitsweise und reflektieren diese kontinuierlich. Die individuelle Anpassungsfähigkeit des Systems zeigt sich insbesondere darin, dass Mitarbeitende in teamorientierten Arbeitskontexten dem Wert *Befähigung* eine höhere Priorität einräumen und in der Zielvereinbarung verstärkt die Dimension *Hilfe für andere* hervorheben. Führungskräfte in sicherheitskritischen Bereichen hingegen können einen stärkeren Fokus auf den Wert *Mut* legen, beispielsweise im Sinne einer konstruktiven Grundhaltung sowie der proaktiven Ansprache kritischer Themen. Die Verbindung von Selbst- und Fremdbild, wertebasierter Verhaltensziele und einer strukturierten Reflexion fördert eine gelebte Werteorientierung. Die regelmässige Auseinandersetzung mit den Werten im Rahmen der Personalgespräche unterstützt so die nachhaltige Verankerung in der Unternehmenskultur.

Diskussion: Grenzen und Möglichkeiten des Beurteilungssystems ALLEGRA Dieser Beitrag zeigt auf, wie Werte systematisch in ein Personalbeurteilungssystem integriert werden können – basierend auf theoretischen und empirischen Grundlagen der Positiven Psychologie (Peterson et al. 2005; Proyer et al. 2012). Auf Basis eines psycholexikalischen Ansatzes wurden jene Werte identifiziert, die im Alltag der Gruppe V als handlungsleitend gelten (Eggimann Zanetti et al. 2023). Eine anschließende Faktorenanalyse ergab fünf militärische Wertedimensionen, die in die Werte Vertrauen, Mut, Befähigung, Wertschätzung und Integrität überführt und operationalisiert wurden.



Operationalisierung Wertschätzung

	Note 1 <i>Mängel; Erfüllt Anforderungen nicht</i> <i>Lebt den Wert nicht bzw nicht überzeugend</i>	Note 2 <i>Erfüllt grundsätzlich die Anforderungen</i> <i>Lebt den Wert teilweise</i>	Note 3 <i>Erfüllt die Anforderungen</i> <i>Lebt den Wert auf glaubwürdige Art und Weise</i>	Note 4 <i>Übertrifft die Anforderungen</i> <i>Ist Vorbild für diesen Wert - animiert und inspiriert andere zur Nachahmung</i>
RESPEKT	• Begegnet anderen nicht rücksichtsvoll • Zeigt mangelnde Toleranz und verhält sich ungerecht • Begegnet anderen nicht auf Augenhöhe	• Behandelt andere oftmals rücksichtsvoll unabhängig ihrer Eigenschaften • Zeigt meist eine tolerante und gerechte Haltung • Begegnet anderen meistens auf Augenhöhe	• Behandelt alle rücksichtsvoll unabhängig ihrer Eigenschaften • Zeigt sich tolerant und gerecht • Begegnet anderen auf Augenhöhe	• Es fällt auf, dass er/sie alle ausnahmslos rücksichtsvoll behandelt • Zeigt in der täglichen Arbeit auf vorbildliche Weise Toleranz und Gerechtigkeit gegenüber anderen
ANERKENNUNG	• Tut sich schwer, eine positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen einzunehmen • Spricht keine Anerkennung aus • Zeigt zu wenig echtes Interesse an anderen	• Nimmt eine positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen ein • Spricht teilweise Anerkennung aus • Zeigt in der Regel echtes Interesse gegenüber anderen	• Hat eine positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen • Spricht regelmässig Anerkennung aus • Drückt in seiner/ihrer Haltung echtes Interesse gegenüber anderen aus	• Seine/ihre positive und konstruktive Haltung gegenüber anderen ist deutlich erkennbar • Spricht häufig Anerkennung aus • Seine/ihre Haltung ist von echtem und aufrichtigem Interesse geprägt

Abb. 1 Operationalisierung und Bewertungsstufen für den Wert Wertschätzung. (Quelle: ALLEGRA Beurteilung, Gruppe V)

Diese ergänzen seither die Leistungsziele aller zivilen und militärischen Mitarbeitenden. Auch wenn die Werte nicht neu sind, zielt ihre Kombination konsequent auf den angestrebten Kulturwandel. ALLEGRA fördert im Beurteilungsgespräch die Reflexion konkreter Alltagssituationen, individuelle Lernprozesse und die aktive Mitgestaltung der Organisation.

Ein zentrales methodisches Problem bei der Bewertung von Werten liegt in ihrer positiven Konnotation (De Raad und Van Oudenhoven 2008). Mitarbeitende werden tendenziell im mittleren bis oberen Bereich beurteilt, wodurch die Skala oft nicht ausgenutzt wird. Dies kann die Differenzierungsfähigkeit und Aussagekraft einschränken (vgl. Beck und Vochezer 2006). Zudem ist die soziale Dynamik zu berücksichtigen: Führungskräfte könnten Hemmungen haben, Mitarbeitenden niedrige Bewertungen zu geben, da dies moralisch aufgeladen ist und als Infragestellung grundlegender Prinzipien verstanden werden kann (Furnham et al. 2005). Um Verzerrungen zu reduzieren, könnten ergänzende qualitative Methoden sowie eine Reflexion der Bewertungsmaßstäbe oder eine gezielte Schulung der Beurteilenden (Annen 2017) herangezogen werden. So könnte eine realistischere Einschätzung der gelebten Werteorientierung erreicht werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema ist unerlässlich, um verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Insgesamt bietet diese Methode wertvolle Einblicke, insbesondere für die Identifikation und Systematisierung von Werten und Persönlichkeitsmerkmalen, jedoch sollte auch berücksichtigt werden, dass wichtige Dimensionen der menschlichen Erfahrung übersehen werden, wenn sie in der Sprache nicht explizit ausgedrückt werden (De Raad und Van Oudenhoven 2008).

Nachfolgend werden zwei Punkte zu weiteren Anwendungsbereichen von ALLEGRA ausgeführt. Einerseits stellt sich die Frage der Übertragbarkeit der hier gewonnenen Erkenntnisse über den militärischen Kontext hinaus. Andererseits ist es von Interesse, ob das Personalbeurteilungsinstrument ALLEGRA über die Leistungsbeurteilung hinaus auch in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt wird.

Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Anwendungsbereiche Auf den ersten Blick unterscheidet sich eine militärische Organisation durch ihre Aufträge und Zielsetzungen sowie ihre Kultur stark von einem zivilen Unternehmen (Soeters et al. 2006). Gerade in Bezug auf die Schweizer Armee muss diese Einschätzung bei genauerem Hinsehen relativiert werden. Von den insgesamt 9086 Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung (Stichtag: 19.11.2024) sind laut interner Auszählung mehr als die Hälfte, nämlich 6019 Personen, zivile Angestellte. Zudem führen die rund 2000 Berufskader im Alltag mehrheitlich Milizangehörige – Zivilpersonen in Uniform – oder arbeiten in der Verwaltung eng mit zivilen Mitarbeitenden zusammen. Zudem nimmt die Schweizer Armee nicht an Kriegseinsätzen teil; der Dienst der Armeeangehörigen erfolgt mehrheitlich im Rahmen von Ausbildungsaktivitäten. Somit dürften schon mal angesichts der Nähe zu vergleichbaren zivilen Organisationen wie beispielsweise Polizei, Gemeindeverwaltungen, aber auch Bildungsinstitutionen gewisse Voraussetzungen für die Übertragbarkeit der Erkenntnisse gegeben sein.

Das im vorliegenden Beitrag geschilderte Vorgehen zur Entwicklung eines Instruments, mit dem Kultur gestaltet wird, schildert im Grunde genommen lediglich einen Prozess, der ans konkrete Umfeld angepasst werden kann. Im

ersten Schritt kann anhand bewährter Methoden erfasst werden, welche Werte im Unternehmensalltag tatsächlich gelebt werden – basierend auf allgemein anerkannten Werten, wie sie zum Beispiel in der Positiven Psychologie beschrieben sind. Anschließend werden diese Werte konkretisiert und mit beobachtbarem Verhalten verknüpft. Das Resultat kann gezielt in bestehende HR-Instrumente, wie z.B. Mitarbeitendenbeurteilungssysteme, integriert werden. Welche Werte es letztlich sind und wie sie definiert werden, ist abhängig von der bestehenden bzw. angestrebten Unternehmenskultur. Das Vorgehen, wie man bis dorthin gelangt, kann jedoch unabhängig davon in jedem Kontext angewendet werden. Entscheidend für den Erfolg ist ein klares Bekenntnis der obersten Führungsebene, diesen Weg beschreiten zu wollen, und das Commitment der Mitarbeitenden, sich nicht nur zu beteiligen, sondern auch mitzugestalten. Das Beurteilungssystem ALLEGRA besteht nicht nur aus einer Zielvereinbarung und ein Jahr später erfolgender Gesamtbeurteilung. Bestandteile des Instruments sind überdies ein Lenkungsgespräch sowie ein Entwicklungsdialog. In jeder dieser Sequenzen kommt auch die Umsetzung der Werte zur Sprache. Also schwingen die betreffenden Inhalte zumindest mit, wenn die Karriereentwicklung erörtert wird.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass ALLEGRA nicht losgelöst von bestehenden Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung entstanden ist. Diese sind erstens wesentlich beeinflusst von einer Führungskultur, die in den 90er-Jahren durch die Einführung der „Menschenorientierten Führung“ (Steiger 1990) als offizielle Lehrschrift für militärische Kader geprägt wurde. In der Folge fanden bei der Auswahl von Führungskräften vermehrt Assessment Center (AC) Anwendung, die darauf ausgerichtet sind, Persönlichkeitsmerkmale sowie soziale Kompetenzen der Teilnehmenden systematisch zu erfassen und zu bewerten. Inhaltlich waren und sind die betreffenden Beurteilungskriterien im AC ebenfalls angelehnt an die angestrebte Führungskultur und zeigen inhaltliche Überschneidungen zu den ALLEGRA Beurteilungen. Entsprechend gilt es sicherzustellen, dass Beförderungen in den Augen der Mitarbeitenden nicht im Widerspruch zu den postulierten Werten stehen. Wenn eine Führungskraft den Mut hat, kritische Dinge direkt anzusprechen und sich damit zu exponieren oder wenn sie viel Zeit und Energie für die Befähigung und Wertschätzung ihrer Unterstellten aufbringt, wird dies wahrgenommen. Wenn diese Führungsperson aber in Beförderungsrunden übergangen wird, weil sie deshalb in „politisch“ wirksameren Feldern zu wenig präsent ist, wird das als Zeichen gedeutet, dass diese Werte offenbar doch nicht so viel wert sind. Allein vor diesem Hintergrund erscheint es aus unternehmensstrategischer Perspektive sinnvoll, eine inhaltliche Abstimmung der HR-Instrumente vorzunehmen. Dadurch werden diese von den Mitarbeitenden als kongruent und glaubwürdig wahrgenommen. Auch hier bietet die Positi-

ve Psychologie eine solide und zielführende Grundlage für einen einheitlichen inhaltlichen Rahmen.

Offene Fragen für empirische Forschung Zukünftige Forschung sollte der Fragestellung nachgehen, inwieweit sich diese Methodik auf Organisationen mit anderen Führungsstrukturen übertragen lässt. Insbesondere wären Langzeiteffekte auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment zu untersuchen (Bojanowska et al. 2022; Gander et al. 2020). Darüber hinaus ist die Akzeptanz des Systems bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Insgesamt geht es darum, durch empirische Forschung die Entwicklung zu unterstützen, dass wertebasierte Beurteilungssysteme nicht nur implementiert, sondern nachhaltig im Führungsalltag gelebt werden. Leider ist die Wirksamkeit von ALLEGRA bisher nicht systematisch untersucht.

Zudem ist die Varianz der Wertebeurteilungen zu analysieren: In diesem Zusammenhang ist von Interesse, inwiefern sich die Einschätzungen einzelner Werte innerhalb der Organisationseinheit unterscheiden. Zudem ist zu analysieren, ob sich Muster erkennen lassen, die auf spezifische Wertekulturen hinweisen. Von besonderem Interesse wäre in diesem Zusammenhang die Korrelation zwischen Einzelwerten und Gesamturteil. Eine hohe Korrelation deutet darauf hin, dass einzelne Werte die Gesamtbewertung maßgeblich beeinflussen, wohingegen eine niedrige Korrelation auf eine differenziertere Urteilsbildung unter Einbezug weiterer Werte oder externer Einflussgrößen schließen lässt. Diese Zusammenhänge liefern wertvolle Hinweise auf die gelebte Kultur innerhalb einer Organisationseinheit und ermöglichen eine vertiefte Einordnung der Werteorientierung in den organisationalen Kontext.

6 Fazit und Ausblick

Die Integration von Werten in die Leistungsbeurteilung ermöglicht eine systematische Reflexion, schafft gemeinsame Orientierung und fördert eine gelebte Feedbackkultur. Dazu braucht es allerdings eine glaubwürdige und transparente Führung, die in kritischen Situationen für die angestrebten Werte einsteht und diese vorlebt. ALLEGRA zeigt, wie ein wertorientiertes Instrument zur Entwicklung einer modernen Führungskultur beitragen kann: Durch die Integration der fünf Werte in die Beurteilung entwickelt sich die Kultur aus dem Unternehmen heraus weiter und wird im Sinne der Positiven Psychologie gestärkt. Das Beispiel der Gruppe V belegt, dass sich auch hierarchisch geprägte Organisationen erfolgreich auf den Kulturwandel einlassen können – vorausgesetzt, sie schaffen sinnvoll fundierte Strukturen für Reflexion, Personalbeurteilung und -entwicklung. Gleichzeitig verdeutlicht ALLEGRA, dass Werteorientierung kein Add-on, sondern ein integraler Bestandteil einer modernen

Mitarbeitendenbeurteilung sein kann – mit Wirkung letztlich auf das gesamte Selbstverständnis einer Organisation.

Funding Open access funding provided by Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Interessenkonflikt N. Eggimann Zanetti, H. Annen, F. Giuliani und M. Egli geben an: Wir verpflichten uns, die ethischen Richtlinien in vollem Umfang einzuhalten und alle potenziellen Interessenkonflikte transparent offenzulegen. Dies umfasst finanzielle, berufliche und persönliche Interessen, die die vorgelegte Arbeit beeinflussen könnten. *Finanzielle Interessen:* Wir legen offen, dass wir keine Forschungszuschüsse, finanzielle Unterstützung sowie Kostenerstattungen oder andere Leistungen erhalten haben, die von Organisationen gewährt wurden, die durch diese Veröffentlichung Vor- oder Nachteile erlangen könnten. Beteiligungen an Unternehmen, Beratungshonoraren, Patenten oder anderen finanziellen Vermögenswerten, deren Wert durch diese Veröffentlichung beeinflusst werden könnte, fanden nicht statt. *Berufliche Interessen:* Es gibt keine aktuellen oder geplanten Beschäftigungsverhältnisse, die potenziell von dieser Veröffentlichung profitieren könnten. Mehrfachzugehörigkeiten oder Tätigkeiten in Redaktionsausschüssen, Beiräten oder Verwaltungsräten sind nicht vorhanden. *Nicht-finanzielle Interessen:* Es bestehen keine persönlichen Beziehungen, politische oder berufliche Überzeugungen sowie sonstige nicht-finanzielle Faktoren, die die Forschung beeinflussen haben könnten. Wir sind uns der Bedeutung von Transparenz bewusst und erklären, dass keine Interessenkonflikte bestehen oder diese vollständig angegeben wurden, um die Integrität der Arbeit und des Publikationsprozesses zu gewährleisten.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- (2025). Schweizer Armee. <https://vision-armee.ch/> (Erstellt: 23.03.).
- (2025). Swiss Arbeitgeber Award. <https://swissarbeitgeberaward.ch/> (Erstellt: 23.03.).
- Anglim, J., Molloy, K., Dunlop, P.D., Albrecht, S.L., Lievens, F., & Marty, A. (2022). Values assessment for personnel selection: Comparing job applicants to non-applicants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 524–536. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2008911>.
- Annen, H. (2017). Kaderselektion als Mittel zur Gestaltung der Führungskultur. *Military Power Revue*, 2, 36–49.
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: the impact of personal values in organizations. *Applied Psychology*, 69(2), 230–275. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>.
- Beck, S., & Vochezer, R. (2006). Was sind Unternehmenswerte „wert“? – Ansätze des Wertemanagements und Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg. In J. Banzhaf & S. Wiedmann (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven der Unternehmensführung und ihrer Berichterstattung*. DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9395-9_1.
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349–364. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00101-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00101-6).
- Bittner-Fessler, A., Krutzke, A., & Hermann, K. (2023). *Change Kommunikation als Managementaufgabe*. Wiesbaden: Springer.
- Blackadder-Weinstein, J., Leon, G.R., Norris, R.C., Venables, N.C., & Smith, M. (2019). Individual attributes, values, and goals of an all-military women Antarctic expedition. *Aerospace medicine and human performance*, 90(1), 18–25. <https://doi.org/10.3357/AMHP.5248.2019>.
- Bojanowska, A., Kaczmarek, Ł.D., Urbanska, B., & Puchalska, M. (2022). Acting on values: a novel intervention enhancing hedonic and eudaimonic well-being. *Journal of Happiness Studies*, 23, 3889–3908. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00585-4>.
- Boór, B., & Kittel, B. (2023). Die Jungen wollen nicht mehr arbeiten? Sinnansprüche und Arbeitsethos jüngerer Arbeitnehmer:innen. *WISO: Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift*, 34–48.
- Bruch, H., Lohmann, T., & Neu, M. (2023). *Trend-Barometer: People Management 2030*. Universität St. Gallen. Veröffentlichter Forschungsbericht
- Clemmons, A.B., & Fields, D. (2011). Values as determinants of the motivation to lead. *Military Psychology*, 23(6), 587–600. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.616787>.
- De Raad, B. (2000). *The big five personality factors: the psycholexical approach to personality*. Ashland: Hogrefe & Huber.
- De Raad, B., & Van Oudenhoven, J.P. (2008). Factors of values in the Dutch language and their relationship to factors of personality. *European Journal of Personality*, 22, 81–108. <https://doi.org/10.1002/per.667>.
- De Raad, B., & Van Oudenhoven, J.P. (2011). A psycholexical study of virtues in the Dutch language, and relations between virtues and personality. *European Journal of Personality*, 25, 43–52. <https://doi.org/10.1002/per.777>.
- Eggimann Zanetti, N. (2020). *Values and Virtues in the Military*. Berlin: Peter Lang.
- Eggimann Zanetti, N., Ruch, W., & Annen, H. (2023). The utility of the psycholexical approach for identifying military core values: Illustrated in a sample of Swiss career officers and NCOs. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2170672>.
- Eidgenössisches Personalamt (2025a). Kompetenzmodell der Bundesverwaltung. <https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/dienstleistungen/kompetenzmodell21.spa.epa-kompetenzmodell.app/de/index.html>.
- Eidgenössisches Personalamt (2025b). Personalstrategie. https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalstrategie_bundesverwaltung.html.
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organisational commitment. *International Journal of Manpower*, 22, 593–599. <https://doi.org/10.1108/01437720110408967>.
- Fischer, R., & Smith, P.B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 541–562. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x>.
- Flammer, A. (2017). *Entwicklungstheorien: psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung*. Hogrefe.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32. <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.1.5-32>.
- Gander, F., Hofmann, J., & Ruch, W. (2020). Character strengths: person–environment fit and relationships with job and life satisfac-

- tion. *Frontiers in Psychology*, 11, 1582. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01582>.
- Goldberg, L.R. (1981). Language and Individual Differences: the Search for Universal in Personality Lexicons. In L. Wheeler (Hrsg.), *Review of personality and social personality* (Bd. 2, S. 141–165). SAGE.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>.
- Hagen, U. V., & Biehl, H. (2023). Zivil-militärische Beziehungen. In N. Leonhard & I. Werkner (Hrsg.), *Militärsoziologie – Eine Einführung* (S. 27–62). Wiesbaden: Springer.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110640>.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: Individual differences in work-related values*. SAGE.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. A. Shils (Hrsg.), *Toward a general theory of action* (S. 388–433). Harvard University Press.
- Laloux, F. (2024). *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Matthews, M. D., Eid, J., Kelly, D., Bailey, J. K., & Peterson, C. (2006). Character strengths and virtues of developing military leaders: an international comparison. *Military Psychology*, 18, S57. <https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s>.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64–77. <https://doi.org/10.1016/0090-2616>.
- Peterson, C. M., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Assessment of character strengths. In G. P. Koocher, J. C. Norcross & S. S. Hill (Hrsg.), *Psychologists' desk reference* (2. Aufl. S. 93–98). New York: Oxford University Press.
- Proyer, R. T., Annen, H., Eggimann, N., Schneider, A., & Ruch, W. (2012). Assessing the “Good Life” in a military context: How does life and work-satisfaction relate to orientations to happiness and career-success among Swiss professional officers? *Social Indicators Research*, 106, 577–590. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9823-8>.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, J., Striebing, C., Hochfeld, K., & Lorenz, T. (2024). Establishing circularity: development and validation of the circular work value scale (CWVS). *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1296282>.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In G. Caforio (Hrsg.), *Handbook of the sociology of the military* (S. 237–254). New York: Springer.
- Steiger, R. (1990). *Menschenorientierte Führung: 22 Thesen für den Führungsalltag*. Orell Füssli.
- Van Deth, J. W. (1995). Introduction: the impact of values. In J. W. van Deth & E. Scarbrough (Hrsg.), *The impact of values* (S. 1–18). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198294751.003.0001>.
- Vogelsang, G., & Burger, C. (2004). *Werte schaffen Wert – Warum wir glaubwürdige Manager brauchen*. München: Econ.
- Zimmermann, P., Firnkes, S., Kowalski, J. T., Backus, J., Siegel, S., Willmund, G., & Maercker, A. (2014). Personal values in soldiers after military deployment: associations with mental health and

resilience. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 22939. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.22939>.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Dr. Nadine Eggimann Zanetti ist Psychologin mit Schwerpunkt Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik. Sie promovierte zur Bedeutung von Werten und Tugenden im militärischen Kontext. Nach mehreren Jahren in Forschung und Lehre zur Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie der ETH Zürich ist sie seit 2023 Co-Leiterin des Kompetenzzentrums Assessment Center der Schweizer Armee.



Hubert Annen ist Dozent für Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich und Titularprofessor am Psychologischen Institut der Universität Zürich. In seiner Tätigkeit in der Forschung und Lehre ist er bestrebt, psychologisches Wissen für die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen einer militärischen Organisation und ihrer Angehörigen nutzbar zu machen.



Fiorina Giuliani ist Psychologin mit Schwerpunkt in Persönlichkeitspsychologie, Diagnostik und Positiver Psychologie. An der Militärakademie der ETH Zürich ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Auswahl militärischer Führungskräfte tätig. Sie lehrt zudem an der Universität St. Gallen, der FernUni Schweiz, Fernfachhochschule Schweiz und der Kalaidos Fachhochschule. Ehrenamtlich engagiert sie sich als Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Positive Psychologie.



Martina Egli ist Arbeits- und Organisationspsychologin mit einem Master of Advanced Studies in Laufbahn- und Personalpsychologie. Sie verantwortet die Bereiche Personalrekrutierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Schweizer Armee. Sie promoviert an der Universität Luzern zur kulturellen Wirkung psychologischer Kontextfaktoren auf individuelle Verhaltensdynamiken in hierarchischen Organisationen. Im Fokus stehen dabei die Rolle von Führung, psychologischer Sicherheit, Wettbewerbsklima und Fehlerkultur.