Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 168 (2002)

Heft: 2

Artikel: Zur ethischen Verantwortung des Offiziers

Autor: Steiger, Rudolf / Seiler, Stefan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-67903

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: 13.07.2025

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

Zur ethischen Verantwortung des Offiziers

Der militärische Führungsalltag verlangt immer wieder das Treffen von Entscheidungen in nicht eindeutig überblickbaren Situationen. Die Konsequenzen sind schwer abschätzbar, und es ist schwierig zu bestimmen, welche alternative Handlung die «beste» ist. Oft weist jeder mögliche Lösungsweg Gefahren und Schwächen auf – und trotzdem müssen Entscheidungen getroffen und ausgeführt werden. Nicht selten haben diese Konsequenzen Auswirkungen auf das Wohlergehen anderer Menschen. Immer wenn dies der Fall ist, wird der Bereich der Moral betreten. In solchen Situationen wird es besonders deutlich, dass Offiziere nebst der Erfüllung des Auftrages auch für die ihnen unterstellten Soldaten verantwortlich sind[1].

Rudolf Steiger und Stefan Seiler

Verantwortung – mehr als ein Modewort

Die inflationäre und diffuse Verwendung des Verantwortungsbegriffs in jüngster Zeit birgt die Gefahr in sich, dass er zur leeren Worthülse wird, die zwar oft anzutreffen ist, jedoch ohne Wirkung bleibt. Für Offiziere wäre dies verheerend, denn durch die Übertragung der Verantwortung für die Ausbildung und Führung der militärischen Verbände[2] werden sie mit weit reichender Macht ausgestattet, und ein Fehlverhalten kann fatale Folgen haben. Daher darf ihr Verantwortungsverständnis nicht in einem abstrakten und oberflächlichen «Zur-Kenntnis-Nehmen» dieser Tatsache enden. Eine tief gehende Auseinandersetzung mit den ethischen Grundfragen und den konkreten moralischen Handlungskonsequenzen des Offiziersseins muss für jede militärische Führungsperson Bestandteil ihrer Ausbildung sein.

Dabei ist zu beachten, dass «Verantwortung» ein vielschichtiger Begriff ist[3]: Jede Person ist für ihre *Handlungen* und deren *Folgen,* aber auch für ihre *Unterlassungen* vor jemandem verantwortlich, der sie zur *Rechenschaft* ziehen kann. Die *Bewertung,* ob eine Handlung verantwortlich ist oder nicht, erfolgt auf der Grundlage gesellschaftsspezifischer *Werte und Normen.*[4] Diese Ausführungen sollen mit Hilfe konkreter Beispiele verdeutlicht werden.

Beispiel A: Ein Zugführer, der es zulässt, dass ein Rekrut von anderen Rekruten verprügelt wird oder sich sogar aktiv an Schikanen beteiligt, muss für seine *Handlung* zur Rechenschaft gezogen werden.

Beispiel B: Ein Offizier, der merkt, dass einer seiner Gruppenführer zwar fachlich kompetent ist, die ihm unterstellten Rekruten aber herablassend behandelt und nichts dagegen unternimmt, muss für seine *Unterlassung* zur Rechenschaft gezogen werden.

Beispiel C: Ein Zugführer, der von seinem Vorgesetzten den Auftrag erhält, einen neuen Bereitschaftsraum in einer bestimmten Marschzeit zu erreichen, und bei der Erfüllung dieses Auftrages die Fürsorge für seine Unterstellten vergisst, wodurch ein Rekrut auf dem sehr anstrengenden Marsch vor Erschöpfung zusammenbricht, hat seine Verantwortung ebenfalls nicht wahrgenommen.

Diese Beispiele zeigen, dass die moralische Verantwortung des Offiziers nicht nur in kriegerischen Auseinandersetzungen von Bedeutung ist, sondern auch in den immer wiederkehrenden Grund- und Weiterausbildungsdiensten. Es zeigt sich ebenfalls, dass unmoralisches Verhalten nicht immer gleichbedeutend ist mit einem Gesetzesbruch und dadurch auch nicht immer mit rechtlichen Schritten geahndet werden kann. So liegt im Beispiel A ein Fehlverhalten vor, welches auch disziplinarisch geahndet werden kann, während in den Beispielen B und C kein eindeutiger Regelverstoss feststellbar ist. Das Wahrnehmen moralischer Verantwortung verlangt oft Entscheidungen, die über den Bereich reglementarisch geregelter Grundsätze hinausreichen; Führungskräfte müssen auf der Grundlage ihrer eigenen Werthaltungen und Normen situationsangemessen entscheiden, was richtig oder falsch ist. Diese Tatsache zeigt, wie wichtig die ethische Reflexion jedes Offiziers über die eigenen Werthaltungen und die Möglichkeit der moralischen Verantwortungsübernahme in der konkreten Führungspraxis sind.

Dilemmas – wenn keine Handlung die «beste» ist

Dilemmasituationen zeichnen sich dadurch aus, dass keine der möglichen Handlungen eindeutig richtig ist. Jede Alternative weist Vor- und Nachteile auf, und eine Verknüpfung der Vorteile mehrerer Lösungen ist nicht möglich: Wenn man sich für eine Lösung entscheidet, hat man die Nachteile gegenüber einer anderen Lösung zu tragen. Das oben erwähnte Beispiel des Zugführers auf dem Eilmarsch soll dies verdeutlichen: Will er den erhaltenen Auftrag erfüllen, läuft er Gefahr, einige Unterstellte zu überfordern. Betont er den Aspekt der Fürsorge und läuft ein angemessenes Marschtempo, kommt er zu spät am Ziel an. Er steht im Dilemma zwischen Auftragserfüllung und Fürsorge. Eine eingehende Betrachtung dieses Beispieles zeigt aber, dass es nicht nur zwei Alternativlösungen gibt. Er könnte auch eine Gruppe etwas langsamer marschieren lassen oder selbst sein Tempo reduzieren und eine Spitzengruppe vorausschicken, die den Vorgesetzten orientiert und die Ankunft des Zuges im Bereitschaftsraum vorbereitet.

Welche Lösung die angemessenste ist, kann nur in der jeweiligen Situation entschieden werden. Es gibt keine Rezeptlösungen für die Überwindung von Dilemmas, da schon kleine Situationsveränderungen die Lage deutlich ändern können. Es stellt sich die Frage, wie Offiziere darauf vorbereitet werden können, in dilemmaähnlichen Situationen verantwortlich zu entscheiden.

Die Entwicklung von Verantwortung – Konsequenzen für die Ausbildung

In Krisensituationen muss oft schnell und ohne Kenntnis aller Fakten entschieden werden. Wie gezeigt wurde, kann bei Entscheidungen, die eine ethische Komponente beinhalten, nicht immer auf standardisierte Abläufe zurückgegriffen werden, da keine Regel den Einzelfall genau erfassen kann. Um verantwortlich entscheiden zu können, müssen Offiziere ihre Wertebasis immer wieder kritisch hinterfragen und sich Rechenschaft darüber abgeben, auf welcher Grundlage sie moralische Entscheide treffen. Dies verlangt ein aktives Auseinandersetzen einerseits mit allgemeinen Werten und Normen, die für unser Leben richtungsweisend sind, andererseits aber auch mit handlungsspezifischen Dilemmasituationen. Nur wer sich in der Ausbildung mit moralischen Fragen

Gelesen

in der NZZ vom 8. Januar 2002, Seite 11.

«Die Terroranschläge gegen die USA am 11. September 2001 sind der deutlichste Ausdruck einer sich bereits seit längerem abzeichnenden Transformation des Krieges.» Und: «Dennoch – und das hat der 11. September gezeigt – wird militärische Hochtechnologie dann versagen, wenn sie auf einen zu allem entschlossenen Gegner trifft, der die asymmetrische Auseinandersetzung sucht und die Schwachstellen der Industrigesellschaften ausnutzt.» ag

Die Aufklärungsdrohne im Anflug

Die Luftwaffe übernimmt offiziell das Aufklärungsdrohnensystem 95 (ADS 95) von der Gruppe Rüstung und weiht in Emmen das Ausbildungszentrum ADS 95 ein.

Vor einer illustren Schar prominenter Gäste hat am 10. Dezember 2001 der Rüstungschef, Dr. Alfred Markwalder, dem Kommandanten der Luftwaffe, Korpskommandant Hansruedi Fehrlin, das Aufklärungsdrohnensystem 95, Ranger, übergeben.

Gleichzeitig konnte auch die umgebaute Halle 3 auf dem Militärflugplatz Emmen als neues Ausbildungszentrum ADS 95 eingeweiht werden.

Damit können nun auch die Angehörigen der Miliz für die anspruchsvolle Aufgabe des Drohneneinsatzes ausgebildet werden. Besonders erwähnenswert ist dabei der Einsatzsimulator. Schon frühzeitig vor der Einleitung der Beschaffung der Drohnensysteme wurde seitens der Gruppe Rüstung und der Luftwaffe erkannt, dass die Bedürfnisse der Grund- und Weiterbildung der ADS-Teams aufgrund
- der komplexen Systemfunktionen,
- der hohen Flugstundenzahl,
- der heiklen Fluglärmproblematik
- sowie der Sicherheitsbedürfnisse über bewohntem Gebiet nicht vollständig mit echten Flügen erfüllt werden können.

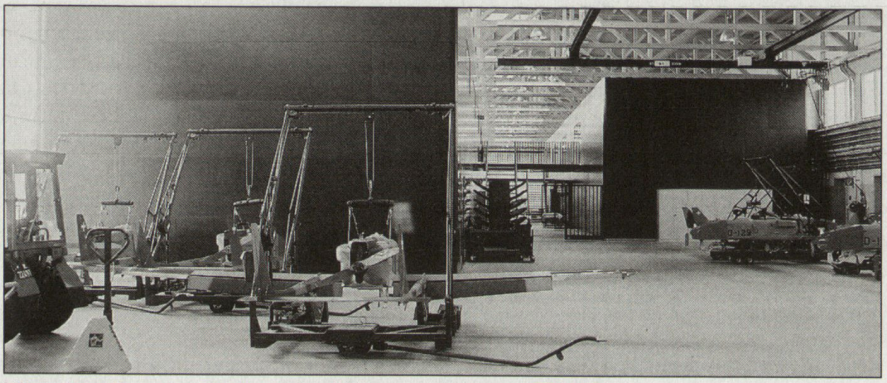
Mangels Alternativen auf dem Markt entstand in Eigenentwicklung ein sehr leistungsfähiger ADS-Einsatzsimulator, welcher ebenfalls am 10. Dezember der Luftwaffe übergeben wurde.

Mit dem Rüstungsprogramm 96 wurde die Beschaffung von 4 Aufklärungsdrohnensystemen beschlossen. Ein System setzt sich wie folgt zusammen:
- 7 Aufklärungsdrohnen, inkl. elektro-optischer Sensoren
- 2 mobile Startkatapulte
- 2 mobile Einsatzkontrollstationen mit abgesetzten Kommunikationseinrichtungen
- 2 mobile Empfangsstationen mit abgesetzten Kommunikationseinrichtungen
- mobile Bodenausrüstung für Bereitstellung, Unterhalt (Stufe 1), inkl. autonome Stromversorgung.

Das ADS 95 ist ein multifunktionales Instrument zur Aufklärung und Feuerleitung mit einem breiten Einsatzspektrum. Auch im Bereich der Existenzsicherung bietet sich eine breite Palette von verschiedenen Einsatzmöglichkeiten an, wie
- bei Katastrophenhilfeeinsätzen zur Erkundung zugunsten der Führungs- oder Krisenstäbe
- bei subsidiären Sicherungseinsätzen zur Erkundung, Aufklärung und Überwachung zugunsten der Polizei, des Grenzwachtkorps oder anderer ziviler Organe.

Auch im Rahmen von Einsätzen zur Friedensförderung ist die Verwendung der Aufklärungsdrohne sehr gut vorstellbar.

Am Schluss der feierlichen Übergabe durfte der Chef des Einführungsteams, Oberst i Gst Josef Schumacher, gute Wünsche für eine erfolgreiche Einführung und einen effizienten Betrieb «seiner» Drohnen entgegennehmen. Lä



Flugplatz Emmen, Halle 3, Ausbildungszentrum ADS 95.

---

des Führungsalltags auseinander setzt, wird im Ernstfall nicht überfordert und kann auf einer soliden Wertebasis Entscheidungen treffen.[5]

Eine viel versprechende Methode zur Entwicklung der moralischen Verantwortung liegt im so genannten «Dilemmatraining». Es handelt sich hier um das gruppenweise Durchdiskutieren von konkreten Entscheidungsdilemmas. Dadurch setzen sich die Teilnehmer mit den ethischen Aspekten ihres Führungshandelns auf der Grundlage ihrer eigenen Werthaltungen auseinander. Durch die Gruppendiskussion ist die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung gegeben, denn kontroverse Meinungen können dazu führen, die eigene Position zu überdenken und die Situation aus einer anderen Perspektive neu zu beurteilen. Nebst der Entwicklung der persönlichen Verantwortungsbereitschaft und der Sensibilität für zwischenmenschliche Konflikte, wird auch die einsatzspezifische Handlungskompetenz gefördert. Wer sich mit moralischen Dilemmas auseinander gesetzt hat, verfügt über Erfahrung im Suchen von Alternativlösungen und wird bei der Problemlösung mehr Kreativität entwickeln. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit persönlichen und handlungsrelevanten Werten und Normen können immer wieder auftretende Führungsfehler, welche auf eine fehlende ethische Grundhaltung zurückzuführen sind, vermindert werden.

Anmerkungen

[1] vgl. insbesondere: Steiger, R. (1999[11]). *Menschenorientierte Führung.* Frauenfeld: Huber.

Steiger, R. & Seiler, S. (2001). *The Importance of «Human-Oriented Leadership» in National and International Crises.* Paper presented at the 4th Canadian Conference on Ethical Leadership.

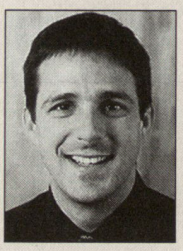
[2] Schweizerische Armee (1995). *Dienstreglement DR 95.* Bern: EDMZ. (S. 16, Art. 24.1).

[3] vgl. hierzu u. a.: Seiler, S. (Dissertation im Druck). *Führungsverantwortung.* Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren.

[4] vgl. Hubig, C. (1995). *Technik- und Wissenschaftsethik: Ein Leitfaden.* Berlin/Heidelberg: Springer. (S. 71-72).

[5] Stadelmann, J. & Steiger, R. (1999). Gedanken zur Ethik des Offiziers. *ASMZ, Nr. 7/8,* S. 25-26. ■

Rudolf Steiger, Brigadier, Prof. Dr. phil., Direktor der Militärischen Führungsschule und Dozent an der ETH Zürich.



Stefan Seiler, Dr. des., Wissenschaftlicher Assistent an der Militärischen Führungsschule und Dozent an der ETH Zürich, Hptm, Kdt Stv Fest Pi Bat 32 ai.

SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der Februar-Nummer
- 10. Meisterschaft der Panzertruppen
- Österreichs höchst gelegener UNO-Stützpunkt
- Kampf und Rebellion von der Wiege an (Jelzin)