

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 170 (2004)

Heft: 2

Artikel: Ethik und Führung

Autor: Thomann, Irène

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-69166>

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: 14.01.2026

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

Ethik und Führung

Ethik als Teil der Persönlichkeitsbildung und der militärischen Ausbildung und Erziehung, moralische Werte in Konfrontation mit der unbarmherzigen Realität der militärischen Extremsituation, militärische und zivile Unternehmenskultur, mit diesen thematischen Schwerpunkten setzten sich rund 50 junge Offiziere ausserdienstlich am Seminar der SOG vom 14./15. November im AAL intensiv auseinander.

Irène Thomann, Generalsekretärin SOG

In seiner Einführung in die Ethik hielt der Theologe und Major i Gst Dieter Baumann unmissverständlich fest, dass Ethik dem Einzelnen weder das eigene Denken noch das Entscheiden noch die Verantwortung dafür abnehmen kann. Sie leistet jedoch als Kompass Hilfe bei der Klärung eines Problems und verbessert somit die Urteilsfähigkeit des Menschen. Jeder Kulturkreis hat seine eigene Ethik, sie wird gebildet von Traditionen, Sitten, Normen, Tugenden, die in die Erziehung einfließen und damit die Grundhaltung des Menschen prägen und in ihm den Willen formen, richtig, d.h. im Sinne der Gemeinschaft, zu handeln. Ergänzt werden muss die ethische Bildung durch Sachkenntnis. Major i Gst Baumann stellte den jungen Offizieren ein von H. E. Tödt entwickeltes Schema vor, das für die moralische Urteilsbildung ähnlichen Schritten folgt wie der militärische Führungsrythmus (vergl. auch den Artikel von D. Baumann «Das Miles-Protector-Ethos» Seiten 26). Mit seinem Ausblick auf die Militärehthik, die sich an der rechtsstaatlichen Verfassung unter Einbezug des Völker- und Kriegsvölkerrechts orientiert, baute D. Baumann eine ideale Brücke zum Auftritt des Gastreferenten der deutschen Bundeswehr.

Ethische Überlegungen im Einsatz am Beispiel der International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan

Oberstlt Michael Fleper, 40-jähriger Kommandant des Objektschutzbataillons der Bundesluftwaffe, leistet seit 1999 Auslandeinsätze. Der Generalstabsoffizier fragte sich einleitend, ob und wie er die Überlegungen von seinem Voredner eigentlich in seine Entscheide einbezogen habe, ob seine Soldaten in ihrer Ausbildung je davon gehört hatten. Fesselnd, zeitweise beklemmend war sein Rückblick auf den fünfmonatigen Einsatz vom Dezember 2002 bis April 2003. Im Rahmen des UNO-Mandates ISAF (in der Kabul Multinational Brigade wirkten 3300 Soldaten aus 26 Nationen mit) galt es, den Flughafen Kabul mit einer noch weitläufig verminten Fläche von 8 km² zu schützen. 1000 Mann, d.h. die ganze Bataillonsstärke, hätte es für diesen Auftrag gebraucht, aus politischen

Gründen wurde die Obergrenze auf 170 festgelegt. Der Auftrag lautete: Sicherung der Luftoperationen, Schutz des Flughafens und der sensiblen Objekte, Unterstützung der afghanischen Behörden im Rahmen des ISAF-Mandates, d.h. bei der Aufrechterhaltung von Ordnung und Sicherheit, was unweigerlich zu Kontakten mit der einheimischen Bevölkerung führte. Der knappe Kräfteansatz setzte die Soldaten hoher physischer und psychischer Belastung aus. Gleichzeitig hiess die politische Vorgabe: Optimismus verbreiten, «wave and smile!» In welchem ethischen Konflikt befand sich schliesslich der Kdt? Der Helferwille musste eingeschränkt werden durch massive Schutzmassnahmen zugunsten der eigenen Soldaten, denn für ihre Sicherheit hatte er bei ihren Familien gebürgt. 97% der afghanischen Bevölkerung waren der ISAF freundlich gesinnt, drei Prozent bildeten den potenziellen Feind. Auf Bedrohungen wie terroristische Anschläge, Minen und Sprengfallen, Stein- und Flaschenwürfe musste die Eigensicherung ausgerichtet werden. Seine Soldaten, so bekannte Oberstlt Fleper, mussten Kinder von den Fahrzeugen herunterstoßen, bestand doch die Gefahr, dass sie gezielt als Tarnung für Gewalttätigkeiten aus der Menge dienen würden. Die Soldaten kamen eigentlich als Helfer und durften aus Sicherheitsgründen keine Freundschaften austauschen. Der taktische Handlungszwang widersprach hier der eigenen Wertordnung. Die Durchsuchungsmethoden am Checkpoint mussten bewusst aller islamischen Höflichkeitsformen spotten, auch Sprengstoffspürhunde (Hunde gelten in Afghanistan als unrein) kamen zum Einsatz.

Entgegen der Kompetenzordnung entlasteten die Offiziere die Truppführer der Scharfschützen, indem sie den Feuerbefehl übernahmen. Die Rules of Engagement gestatteten Massnahmen zur Selbstverteidigung, eingegriffen werden dürfe jedoch erst, wenn die Gefahr eskaliere. Auf eine entsprechende Frage räumte der Bat Kdt ein, in zwei von sechs akuten Fällen falsch entschieden und den Scharfschützen den Schiessbefehl nicht gegeben zu haben. Die Reaktion eines Piloten hat einmal grösseren Schaden verhindert, als ein Radfahrer in feindlicher Absicht auf das Flugfeld vordrang.

Hatte Michael Fleper nach ethischen Werten gehandelt? Die Selbstprüfung er-

gab, dass er zunächst rein handwerklich entschieden hatte, die ethischen Überlegungen ihn im Hinterkopf jedoch begleiteten. Seine ethische Prägung hat sich im Lauf der Jahre vertieft, es waren letztlich ethische Skrupel, die zu den erwähnten Fehlentscheiden führten.

Die hohe Verantwortung für die eigenen Leute

Was fordert die Realität im Einsatz vom militärischen Führer? Ein idealtypisches Verhalten gibt es nicht. Abweichend vom politischen Auftrag zeigte der Bat Kdt auch einmal Härte, wenn es darum ging, die eigenen Leute heil zurückzubringen. «Sie brauchen ein riesengrosses Herz für ihre Leute, müssen väterliche Liebe empfinden», wird Michael Fleper den jungen Offizieren im Laufe des Seminars noch einschärfen. Zweimal hat er auf Grund der mangelnden Mittel und mit Rücksicht auf die Angehörigen seiner Formation einen Befehl aus Deutschland verweigert und sich bewusst in einen Grenzbereich begeben. Getreu dem Wahrspruch seines Bataillons «semper communis» war er immer präsent, seinen Soldaten gegenüber offen und glaubwürdig. Und wusste er einmal keine Antwort, gab er das auch zu. Wie erklärt man seiner Mannschaft, die während fünf Monaten innerhalb von 24 Stunden zu nicht mehr als vier Stunden Schlaf kommt und ungenügend ausgerüstet bei harten klimatischen Verhältnissen (sintflutartige Regen, Schneefall, nächtliche Kälte von -25°C, Tagestemperaturen von 13°C) ausharren muss, den Sinn ihrer Aufgabe? Sie waren da, um einem durch zwanzig Jahre Krieg und Unterdrückung gebeutelten Land zu helfen, ihm eine Chance zu geben, ihm einen minimalen Frieden, nämlich die Abwesenheit von Gewalt, zu sichern. Der Sache einen Sinn verleihen, motivieren, das ist der Schlüssel zum Erfolg.

Die Schweiz und ihre Verantwortung bei Verletzungen des humanitären Völkerrechts

Mit einem Videofilm zeigte der Oberauditor der Schweizer Armee, Br Dieter Weber, wie Angehörige des Divisionsgerichtes 2 sich in Ruanda auf den Strafprozess gegen einen ehemaligen ruandischen Bürgermeister vorbereiteten, der 1994 an den Gräueltaten, begangen während des Bürgerkrieges, beteiligt war. Der Aufwand für das Strafverfahren war enorm. Doch es ging, so der Oberauditor, um die Einlösung völkerrechtlicher Verpflichtungen und damit die Glaubwürdigkeit der Schweiz. Als Depositarstaat der

Genfer Konventionen könne sie nicht am Entstehen einer der wichtigsten Konventionen mitwirken und bei der Umsetzung, sei diese auch noch so schwierig, abseits stehen. Br Weber listete die speziellen Probleme auf, die sich bei der Abklärung von Kriegsverbrechen ergeben. Die Militärjustiz war auf diese Aufgabe zunächst nicht vorbereitet, so wenig wie die UN-Gerichte in Den Haag und Arusha (Ruanda). Mittlerweile verfügt die Schweiz über ein Team von Milizuntersuchungsrichtern, Auditoren und Gerichtspräsidenten, die für die Durchführung von Verfahren gegen mutmassliche Kriegsverbrecher geschult sind.

Ethik und Mitarbeiterführung in der Wirtschaft

Nach Bedeutung und Stellenwert der Ethik in der Wirtschaft, die schliesslich täglich dem Ernstfall ausgesetzt ist, forschte Dr. Armin Gallati, Verantwortlicher für Personal und Ausbildung und Mitglied der Geschäftsleitung der Schindler Aufzüge AG, Ebikon. Der Schindler Konzern, ein Familienunternehmen, hat sich einen Code of conduct gegeben, der weltweit gilt und den alle Mitarbeiter unterzeichnen müssen. Kader und Belegschaft werden danach ausgewählt, ob sie diesen Werthaltungen nachzuleben gewillt sind. Nicht nur der Soldat in der Armee, auch der Angestellte hat ein Recht zu wissen, wofür er Leistung erbringt, will fair behandelt und motiviert werden. Arbeitsplatzzufriedenheit und -sicherung, soziale Verantwortung, der fähigkeitsgerechte Einsatz, eine adäquate Entlohnungsstruktur, Investition in die Mitarbeiter, Transparenz sind weitere moralische Werte, an die sich die Wirtschaft zu halten hat. Unzulässig sind hingegen Mobbing, unbegrenzter Arbeitsdruck, Abzockerei und Korruption. Da die verschiedenen Kulturkreise unterschiedlichen ethischen Regeln folgen, muss ein international tätiger Konzern eine Grundethik formulieren. Für die Schindler AG basiert diese auf den weltweit anerkannten Menschenrechten, der Einhaltung der jeweiligen nationalen Gesetze und Verhaltensnormen, soweit sie nach dem westlichen Ethikverständnis vertretbar sind, den übernationalen Vorstellungen von Transparenz und Umweltschutz.

Dass die Schindler AG nicht nur schöne Grundsätze zu formulieren versteht, sondern sie auch in die Praxis umsetzt, beleuchtete A. Gallati anhand der Restrukturierungen, die seine Firma schon mehrmals vornehmen musste. Wichtig sei, noch vor der Restrukturierung die Meinungen und Erfahrungen der Betroffenen einzuhören.

Sie müssen die betriebliche Notwendigkeit nachvollziehen können. Unabdingbar sind ein Sozialplan, eine betriebsinterne Stellenbörse und eine längere Betreuung nach der Entlassung. Ein besonderes Coaching brauchten jene unmittelbaren Vorgesetzten, die mehrmals Arbeitskräfte abbauen mussten. Sie bekleiden ohnehin die wichtigste Funktion, sie sitzen an der Schaltstelle, nicht der Personalchef. Wird der Ethik in der Mitarbeiterführung konstant nachgelebt, bewährt sie sich auch im Krisenfall, davon gab sich Armin Gallati überzeugt.

Heer XXI, eine Herausforderung

Einer herkulischen Aufgabe stellt sich der Kdt Heer mit der Aufgleisung der Armee XXI. Div Luc Fellay nutzte das Seminar für junge Offiziere, um über Eckpfeiler der Teilstreitkraft Heer zu informieren und die jungen Kader aufzufordern, den vorgegebenen Weg gemeinsam zu gehen. Unverrückbar sind die Rahmenbedingungen (Rechtsgrundlagen, Finanzen, die zu erfüllenden Einsätze, die Befehlsgebung für die Grundbereitschaft). Das Heer muss leistungsorientiert denken. Während im 20. Jahrhundert die Verteidigung etwa 1/3 des Armeeauftrages ausmachte, zeigt sich im 21. Jahrhundert die Palette der Aufträge viel differenzierter. Im Kern bleibt die Verteidigung, um sie herum gruppieren sich Existenzsicherung, Friedenssicherung, dynamische und präventive Raumsicherung. Zur Erfüllung nötig sind dafür Flexibilität, Polyvalenz (nicht des Einzelnen, sondern auf Stufe Bat und Br), Kohärenz und Modularität. Div Fellay ermunterte seine Zuhörer, an ihre Chance zu glauben, er sei auf überzeugte Offiziere angewiesen. Im G8-Einsatz habe er die Offiziere der französischen Armee und der Schweizer Milizarmee vergleichen können, da sie Offiziere untereinander ausgetauscht haben. Seine Erkenntnis: «L'armée suisse est professionnelle, mais pas de métier.»

Aus den Workshops

Während gut zwei Stunden diskutierten die jungen Of in vier Workshops. Die Gruppe *Ethik und Wirtschaft* testete die moralische Urteilsbildung nach H. E. Tödt am Beispiel der Kinderarbeit und entschied sich angesichts der real existierenden kulturellen Gegebenheiten für deren Beibehaltung mit verbesserten Rahmenbedingungen und humanitärer Unterstützung. Die Gruppe *Ethik und Information* stellte fest, dass die Informationsflut Chancen wie Gefahren birgt: Chancen zur Bildung des eigenen Urteils, der Basis für ethisch-verantwortliches Handeln, Gefahren, weil nie sicher ist, wie wahr oder eben manipuliert

die Informationen sind. Die Gruppe *Ethik und Technik* lotete die Grenzen des Machbaren und Erlaubten aus und orientierte sich an den ethischen Grundsätzen der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften, die Gruppe *Ethik und Miliz* stellte die persönlichen Werte den Bedürfnissen der Gesellschaft gegenüber und bedauerte dabei die sinkende individuelle Leistungsbereitschaft zugunsten der Gemeinschaft.

Panel: Ethik auf dem Prüfstand

Am abschliessenden Panelgespräch – zu den bisherigen Referenten gesellte sich Oberst i Gst Ulrich Siegrist, Zentralpräsident der SOG und Nationalrat – war man sich einig, dass Ethik keine fertigen Rezepte liefert, sondern harte Arbeit und Mut zum Entscheid bedeutet. Ethisch handeln muss auch lebens- und praxistauglich sein. Armee, Wirtschaft und Politik, alle haben mit Menschen zu tun, die von ihrer Familie, der Gesellschaft, dem Umfeld, von Vorbildern geprägt wurden und ihr eigenes Menschenbild mitbringen. Ist es ethisch vertretbar, der Armee immer mehr Aufgaben aufzubürden und ihr gleichzeitig Mittel zu streichen, wollte Gesprächsleiter Oberst David Beeler vom Politiker wissen. Ulrich Siegrist gab zu bedenken, wie unterschiedlich die politische Diskussion den häufiger Einsatz der Armee zugunsten der inneren Sicherheit aufgenommen hat, ja selbst die von den jungen Offizieren kritisierte Unterstützung zum Beispiel von Sportanlässen wird je nach regionaler Verbundenheit mehr oder weniger akzeptiert. Die SOG hat immer für eine restriktive Handhabung und Masshalten plädiert. Echteinsätze sind ethisch verantwortbar, unabdingbar ist jedoch, wie Div Fellay unterstrich, zusätzlich einsatzbezogen auszubilden. Führungserfahrung lässt sich weniger sammeln, wenn die Entscheidkompetenz bei den zivilen Behörden liegt, aber die Kader sind herausgefordert, die Soldaten vom Sinn des oft eintönigen Einsatzes zu überzeugen, zur Durchhaltefähigkeit beispielsweise beim Objektschutz zu motivieren. A. Gallati erlebte bei der Schindler AG das grundsätzlich gewandelte Anforderungsprofil für Kader. Heute werden Auslanderfahrung und Sprachkenntnisse erwartet, bringt ein Kaderanwärter militärische Führungserfahrung mit, um so besser, Bedingung ist sie nicht.

In seinem Schlusswort forderte der Zentralpräsident der SOG die Armee auf, sich mehr mit ihrer Unternehmensethik zu befassen, sich einen Code of Conduct zu geben. Jeder Mensch braucht grundlegende Werte, auf denen er seine Entscheide abstützt. Sie sollen in die militärische Erziehung und Ausbildung einfließen. ■