

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 84 (2009)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Moralität und Gerechtigkeit  
**Autor:** Curico, Gian-Paolo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715443>

#### 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:** 25.01.2026

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

# Moralität und Gerechtigkeit

Führen heisst entscheiden und entscheiden bedeutet Verantwortung übernehmen.

Führen, entscheiden und damit Verantwortung übernehmen sind die Hauptaufgaben militärischer Führungspersonen.

HPTM GIAN-PAOLO CURCIO, THUN

Wie kommt eine solche Entscheidung zu stande? Und durch welche Elemente wird die Motivation zur Verantwortungsübernahme beeinflusst? Diese und andere Fragen standen im Zentrum einer Forschungsarbeit. Mit dem vorliegenden Artikel soll erstens, das neu entwickelte theoretische Modell der Verantwortungsmotivation dargestellt, zweitens einige empirische Ergebnisse gezeigt und kommentiert und drittens drei wesentliche Konsequenzen daraus abgeleitet werden.

## Das Modell

Bevor das Modell zur Verantwortungsmotivation skizziert werden kann, wird zuerst der Begriff der Verantwortung beleuchtet. Grundsätzlich kann Verantwortung auf die Vergangenheit (retrospektiv) wie auch auf die Zukunft (prospektiv) bezogen werden. Ersteres meint, dass jemand für eine bestimmte Tat und deren Folgen zur Rechenschaft gezogen wird und sich dafür vor einer Institution, meist ein Gericht, zu verantworten hat.

Diese erste Auslegung des Verantwortungsbegriffes ist vor allem im Bereich der Jurisprudenz relevant. Die zweite, zukunftsorientierte Auslegung beinhaltet eine Verpflichtung einer Person, bestimmte Erwartungen zu erfüllen. Wird, wie im vorliegenden Fall, die Frage nach der Motivation zur Verantwortungsübernahme diskutiert, steht schwergewichtig die zweite, zukunftsorientierte Auslegung der Verantwortungsinterpretation im Zentrum.

In diesem Zusammenhang ist folgende Kernfrage zentral: Wer ist für was, unter welchen Voraussetzungen, gegenüber wem, und in Bezug auf welches Kriterium verantwortlich? Je nach zugrunde liegender Situation und Konstellation der Person, kann diese Frage jeweils unterschiedlich beantwortet werden. Aus diesem Grund darf davon ausgegangen werden, dass Verantwortung mehrdimensional ist, situativ bedingt und individuell motiviert ist.

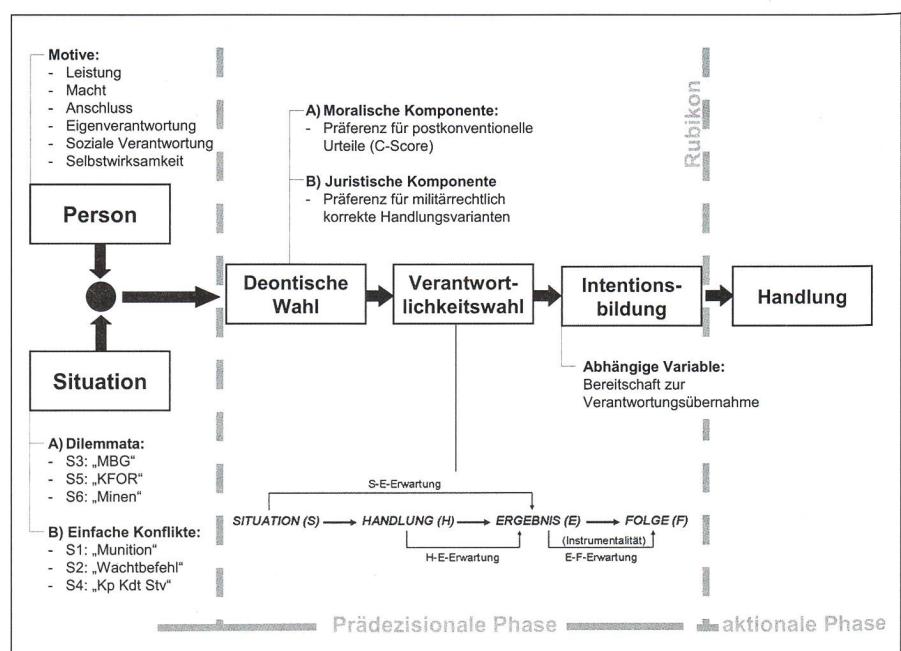
Im Gegensatz dazu, sozusagen als eingrenzende Bedingungen der Verantwortungsübernahme, sind die drei Elemente Freiwilligkeit, Macht und Kompetenz zu verstehen. Verantwortung kann nur übernommen werden, wenn der Akteur auch die Wahl hat, sich anders zu entscheiden, wenn seine Position oder seine soziale Stellung es ihm erlauben, und wenn er auch die Fähigkeit dazu hat, einen angestrebten Idealzustand zu erreichen.

Um die Fragestellungen der Forschungsarbeit beantworten zu können, bedarf es als erstes eines Handlungsmodells (siehe unten), anhand welchem der Prozess der Verantwortungsmotivation verdeutlicht und systematisch überprüft werden kann. Dieses Handlungsmodell zur Verantwortungsmotivation zeigt, dass eine Person (ganzheitlich betrachtet mitsamt ihren Motiven zur Leistung, Macht, Anschluss usw.) auf eine bestimmte Situation prallt. Situationen können vielfältig, die in ihr enthaltenen Werte unterschiedlich strukturiert sein

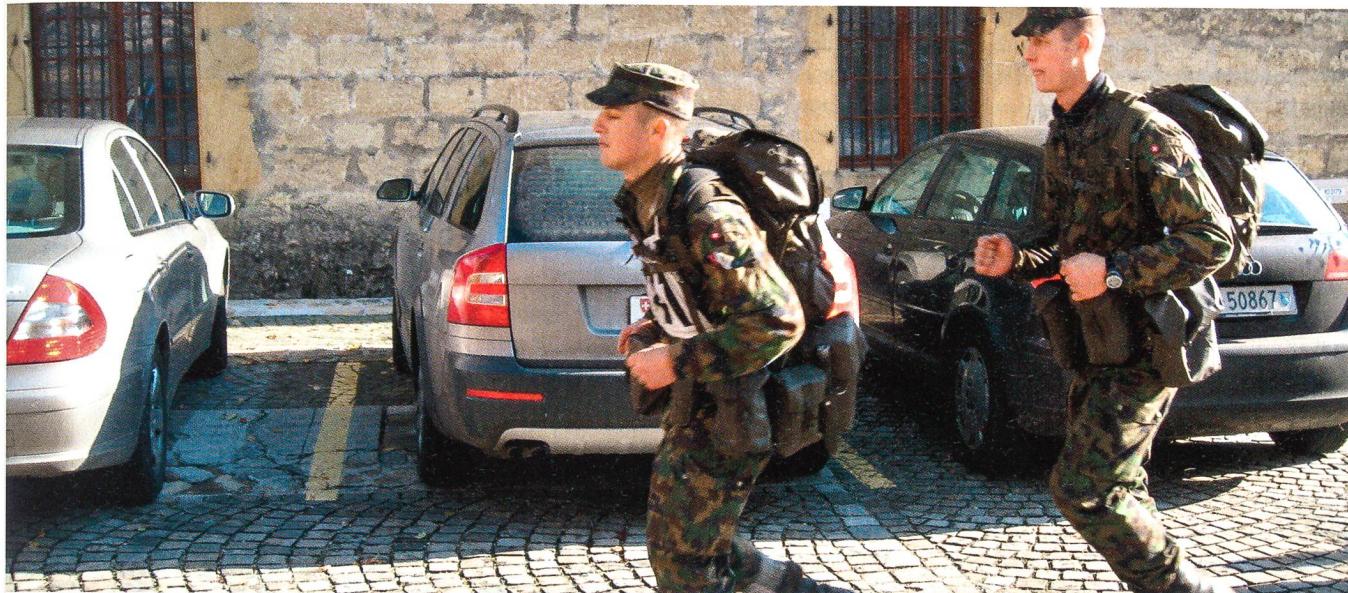
(einfache Konfliktsituationen versus Dilemmasituationen).

Der Kp Kdt nimmt wahr, dass eine Diskrepanz zwischen Ist und Soll besteht und dass eine Entscheidung zur Erreichung des Soll-Zustandes erforderlich ist. Damit geht es über in die Entscheidungsphase. Hier werden die juristische und die moralische Komponente der Situation einander gegenübergestellt.

In einem nächsten Schritt wird überprüft, was geschieht, wenn in dieser Situation überhaupt nicht gehandelt würde (S-E Erwartung), ob der Entscheidungsträger mit seiner Handlung das gewünschte Ergebnis bzw. den angestrebten Zustand überhaupt erreichen kann (H-E Erwartung) und ob das Ergebnis auch die gewünschten Folgen mit sich zieht (E-F Erwartung). Nun gibt es Situationen (vor allem einfache Konfliktsituationen), in denen ein und dieselbe Handlungsvariante auf alle gestellten Fragen einwandfrei passt und andere (Dilemmasituationen) in denen



Ein Modell zur Verantwortungsmotivation.



Höchster Einsatz am Schluss einer Durchhalteübung.

eine Güterabwägung notwendig ist (Intensionsbildung).

Mit der Intensionsbildung wird der «Rubikon» überschritten, was soviel bedeutet, dass nur noch auf den Moment des Handlungsvollzugs gewartet oder aber eine Revidierung der Pläne (erneuter Beginn im Prozess) vollzogen wird. Um dieses theoretische Modell prüfen zu können, wurden sechs prototypische Situationen entwickelt und zwar drei ohne und drei mit Dilemmacharakter. Allesamt enthalten eine Entscheidungs- und damit auch eine Handlungsnotwendigkeit seitens des Kp Kdt. Stellvertretend wird an dieser Stelle ledig-

lich eine Konfliktsituation mit Dilemmacharakter dargestellt.

#### Situation Bereitschaftsgrad

*Ein Kp Kdt befindet sich in der dritten Woche im WK. Im Rahmen der Schlussübung hat er sich mit seiner Kp auf dem Kasernenareal bereitgestellt. Vor einer Stunde wurde durch das Bataillonskommando (Bat Kdo) der Marschbereitschaftsgrad 4 (MBG 4) befohlen. Es ist sehr heiß, und die Soldaten (Sdt) und Kader sitzen im Panzer (Pz) und warten auf den «Avanti-Befehl».*

*Der Kp Kdt stellt fest, dass die Motivation seiner Sdt sinkt und dass sie zudem zu-*

*sätzlich Wasser benötigen. Daraufhin stellt er einen Antrag an das Bat Kdo, zwecks MBG-Anpassung. Der Antrag wird bewilligt, nach 15 Minuten allerdings wird wieder MBG 4 befohlen. Eine weitere Stunde verstreicht. Die Sdt des Kp Kdt sitzen noch immer im Pz und warten schwitzend und durstig auf den Start der Übung. Was soll der Kp Kdt tun? Wie soll er sich in dieser Situation entscheiden?*

Die in dieser Situation enthaltenen Werte sind die Pflichterfüllung gegenüber dem Vorgesetzten und die Fürsorge gegenüber seiner Truppe. Wenn der Kp Kdt sich hier entscheidet, fürsorglich zu sein, kann

## Wegweisend für militärische Führungskräfte

Wenn eine sprachliche Neuschöpfung beim Leser kein Stirnrunzeln auslöst, dürfte der Autor einen Sachverhalt umschrieben haben, der in unseren Hinterköpfen bereits existiert. Genau dies trifft im militärischen Umfeld auf den Begriff «Verantwortungsmotivation» zu. Spricht man hier von Anforderungen an Führungskräfte, steht die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung meistens weit oben auf der Liste. Es ist Gian-Paolo Curcio zu verdanken, dieses ausgesprochen relevante, aber bislang nur diffus umschriebene Konzept aufgegriffen, benannt und sowohl wissenschaftlich fundiert als auch anwendungsorientiert abgehandelt zu haben.

Dazu definiert er Verantwortung, Moral, Motivation und Entscheiden als Bestimmungsgrößen und legt unter umfas-

sender Berücksichtigung der relevanten Literatur die Basis, auf Grund derer er ein Modell der Verantwortungsmotivation entwickelt. Die daraus abgeleiteten Fragestellungen und Hypothesen unterzieht er einer detaillierten wissenschaftlichen Überprüfung. Hier versteht es der Autor, Vorgehensweise und Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen. Nach einer kritischen Diskussion seiner Befunde kommt er zu wesentlichen Konsequenzen, welche insbesondere in der Kaderausbildung berücksichtigt werden sollten.

Das Buch besticht durch einen klaren gedanklichen Aufbau, die systematische Herleitung und fundierte Verwendung der relevanten Begriffe, das am Tätigkeitsfeld orientierte methodische Vorgehen, die kritische Betrachtung der Resultate sowie die praxisnahen Schlussfolgerungen. So macht

der Autor unter anderem deutlich, dass Entscheiden in Dilemmasituationen stets eine Gratwanderung ist und die Führungskraft ihre diesbezügliche Verantwortung nicht delegieren kann, und es vor allem darauf ankommt, die Ausbalancierung zwischen Recht und Moral bewusst zu vollziehen.

Mit seinem Hintergrund als wissenschaftlich geschulter Pädagoge und als Offizier der Schweizer Armee ist Gian-Paolo Curcio ein Werk gelungen, das einerseits die aktuell geführte Diskussion zur Verantwortungsmotivation und verwandten Themen und andererseits die Aus- und Weiterbildung militärischer Führungskräfte nachhaltig beeinflussen wird.

*Professor Hubert Annen, MILAK*

Curcio, G.-P. (2008). Verantwortungsmotivation - zwischen Moralität und Gerechtigkeit. Münster; New York; München; Berlin: Waxmann.

er nicht gleichzeitig auch seine Pflicht – den Auftrag – erfüllen. Die in dieser Situation enthaltenen Werte verhalten sich also in antagonistischer Weise zueinander.

#### Empirische Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die auf der Basis von Interviews entwickelten Konfliktsituationen und die theoretisch basierte Unterteilung in «Konfliktsituationen ohne Dilemmacharakter» und «Konfliktsituationen mit Dilemmacharakter» von den befragten Kp Kdt (N=187) als solche auch wahrgenommen werden.

Wie angenommen wurde, zeigt sich folgendes Muster: In «Konfliktsituationen ohne Dilemmacharakter» unterscheiden sich die moralische und die juristische Komponente des deontischen Urteils nicht überzufällig voneinander. In «Konfliktsituationen mit Dilemmacharakter» zeigen sich überzufällige Unterschiede zwischen der juristischen und der moralischen Komponente.

Das heisst einerseits, dass Kp Kdt in Dilemmasituationen zwischen der juristischen und der moralischen Komponente

unterscheiden und andererseits, dass anhand der entwickelten Situationen dieser Unterschied herauskristallisiert werden kann und sich somit die sechs Konfliktsituationen für die Kontrolle des Modells eignen. In einem zweiten Schritt wurde überprüft, anhand welcher Faktoren die Wahl der Handlungsalternativen in überzufälliger Weise vorhergesagt werden kann.

Hier zeigt sich ebenfalls ein deutliches Bild. Erstens kann festgehalten werden, dass in Konfliktsituationen mit Dilemmacharakter nicht dieselben Faktoren entscheidungsbestimmend sind, wie dies in Konfliktsituationen ohne Dilemmacharakter der Fall ist.

Zweitens zeigt sich, dass in Dilemasituationen eher konservative Handlungsalternativen gewählt werden, um auf diese Weise unnötige Risiken zu vermeiden.

Drittens wurde deutlich, dass dem juristischen Element des deontischen Urteils, speziell in Konfliktsituationen mit Dilemmacharakter, eine hohe Bedeutung kommt. Anhand dieses juristischen Elements kann nämlich die wahrscheinlichste



Trotz Erschöpfung: Freude über die erbrachte Leistung und Sonderleistung.

Vorhersage in Bezug auf die Wahl der Handlungsvorhersage gemacht werden. Das bedeutet, dass diejenigen Kp Kdt, welche die juristisch korrekte Handlungsalternative in einer Situation kennen, diese juristisch korrekte Handlungsalternative mit hoher Wahrscheinlichkeit auch wählen.

#### Konsequenzen

Was bedeutet das nun für die Armee im Allgemeinen und für die Kaderausbildung im Speziellen? Auf den ersten Blick scheint die Forderung nach vermehrten Dilemma-Trainings und den entsprechenden Diskussionsionen als logische Konsequenz.

Auf den zweiten Blick allerdings wird deutlich, dass dies zu kurz greift. Dies darum, weil Dilemasituationen die Ausnahme bilden und entsprechend eher Konfliktsituationen ohne Dilemmacharakter die Regel sind. Aus diesem Blickwinkel lassen sich folgende Konsequenzen ableiten: Erstens ist das Entscheidungsverhalten von Kadern zu schulen.

Eine Methode hierzu ist der diskursive Umgang mit Konflikten (Fallbeispiele). Zweitens ist dieser Unterricht zwingend

mit dem nationalen und internationalen Rechtsunterricht zu verbinden. In den allermeisten Fällen nämlich hängt die Entscheidung wesentlich vom Wissen der verbündeten Rechtslage ab. Drittens sind zukünftige Kader zu sensibilisieren, dass in bestimmten aber seltenen Situationen das geltende Recht und die individuellen Werte sich antagonistisch verhalten.

In solchen Dilemasituationen spielt es schliesslich weniger eine Rolle, welche Handlungsalternative gewählt wird. Jede Entscheidung zugunsten einer Handlungsalternative und zuungunsten der anderen ist mit einem Wertekonflikt verbunden, welcher ausschliesslich mit einer Güterabwägung ausbalanciert werden kann. Das bedeutet, dass der Entscheidungsträger seine Entscheidung in jedem Fall zu verantworten hat und zwar mit all den verbundenen Konsequenzen.

Hptm Gian-Paolo Curcio studierte Psychologie und absolvierte die Militärakademie (MILAKI). Jetzt arbeitet er als Berufsoffizier an der Panzerschule 21 in Thun.



## Der Marktführer für das Herz Europas

Mit über 700 Bestellungen aus sechs Nationen ist der Eurofighter Bestseller seiner Klasse – und wird von drei Nachbarländern der Schweiz eingesetzt. Dies bringt auch klare ökonomische Vorteile bei der Beschaffung und Betreuung. Da der Eurofighter erst am Anfang seines langen Lebenszyklus steht, können die Nutzer-Luftwaffen gemeinsam mit den starken Industriepartnern in Deutschland, Grossbritannien, Italien und Spanien Einsatz und Fortentwicklung weit in die Mitte dieses Jahrhunderts garantieren.

EADS Defence & Security - Networking the Future

[www.eurofighter.ch](http://www.eurofighter.ch)

**EADS**  
DEFENCE  
& SECURITY

