

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 180 (2014)
Heft: 5

Artikel: Von Auftragserfüllung bis Zivilcourage : eine evidenzbasierte Werteklassifikation
Autor: Eggimann, Nadine / Annen, Hubert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-391441>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.04.2025

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

Von Auftragserfüllung bis Zivilcourage – eine evidenzbasierte Werteklassifikation

«Schweizer Bürger in Uniform werden dem ihnen entgegen gebrachten Vertrauen gerecht», lautet eine der drei Botschaften im «Fokus der Armeeführung 2014». Diese Absicht ist angesichts des Resultates der Wehrpflichtabstimmung vom 22. September 2013 mehr als nur folgerichtig. Daraus ergibt sich allerdings die Verpflichtung zu erörtern, was unter Vertrauen verstanden wird und wie sich dieses Verständnis in der Praxis äussert. Ein laufendes Forschungsprojekt zu «Werten und Tugenden in der Armee» leistet einen Beitrag dazu.

Nadine Eggimann und Hubert Annen

Der Alltag hält uns verschiedene Handlungsmöglichkeiten bereit. Vertrauen hilft, diese Komplexität zu reduzieren.¹ Wenn wir anderen vertrauen, müssen wir über ihre Motive und Absichten nicht nachdenken. Wege der Informationsbeschaffung oder der Kommunikation werden abgekürzt und Ziele können auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses schneller erreicht werden.² Vertrauen stellt zwar selbst einen Wert dar, es trägt aber auch dazu bei, andere Werte zu verwirklichen. Offenkundig wird das bei Werten wie Eigenverantwortung, Initiative, Kameradschaft oder Loyalität, die nur auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens gedeihen können.

Die Stimmbürger haben der Armee im Herbst 2013 einen Vertrauensvorschuss gewährt. Die Erwartung, dass sie ihre Aufträge erfüllen kann, ist der offenkundige Bestandteil davon. Gerade weil man sich erneut zum *Zivilisten in Uniform* bekannt hat, dürfte genauso aufmerksam verfolgt werden, *auf welche Weise* die Schweizer Armee ihre Ziele anstrebt und *welche Werte* dabei gepflegt werden.

Wertevermittlung als Hauptaufgabe der militärischen Erziehung

Werte resp. deren Inhalte und Umsetzung spielen im militärischen Alltag eine wesentliche Rolle. Sie sind ausschlaggebend dafür, ob eine Führungskraft ihre Aufgabe eher fürsorglich wahrnimmt oder ob sie in erster Linie Härte walten lässt. Ob eine Ausbildungslektion eher das eigenständige Denken der Armeeangehörigen anregt oder ob vor allem das präzise Um-

setzen der Vorgaben im Vordergrund steht, hat ebenso mit der Werthaltung des jeweiligen Ausbilders zu tun. In beiden Fällen werden Werte und Werthaltungen zumindest implizit spürbar. Die Armee will aber auch Werte explizit vermitteln, was Angelegenheit der militärischen Erziehung ist. Diese wird verstanden als gezielte Einflussnahme auf die Werthaltung und das Verhalten von Armeeangehörigen.³ Militärische Kader stehen als Ausbilder, Führungspersonen und insbesondere Erzieher in der Verantwortung, diese Aufgabe menschen- und auftragsorientiert wahrzunehmen. Das heisst, die militärischen Werte sind dergestalt zu vermitteln, dass sowohl die Auftragserfüllung als auch das Zusammenleben im militärischen Sozialgefüge möglichst wenig Reibungsverluste verursacht. Das erreichen sie durch glaubwürdiges Vorleben der militärischen Werte und dem Bereitstellen von entsprechenden Handlungsmöglichkeiten, in denen die Unterstellten Verantwortung übernehmen und die Werte einüben können. Dabei sollen durchaus die Eigenheiten der militärischen Kultur gepflegt werden, ohne jedoch eine komplette Gegenwelt zum Zivilleben zu bilden. Ein gemeinsames Verständnis der relevanten Werte ist somit unabdingbar.

Zentrale militärische Werte

In vielen Armeen existieren mehr oder weniger verbindliche Listen relevanter Werte, die häufig auf Traditionen beruhen. In der Schweizer Armee finden sich im Dienstreglement (DR 04) in den Abschnitten Führung und Erziehung Hinweise auf bestimmte Werte. Des Weiteren

wird im Militärethikbericht (2010)⁴ die Bedeutung grundlegender Werte betont. Schliesslich wird die Thematik in verschiedenen Kaderlehrgängen aufgegriffen und umgesetzt. Insgesamt verzichtet man aber bewusst auf einen allgemeingültigen Wertekanon, wie man es beispielsweise von den US-amerikanischen Streitkräften (loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, personal courage) kennt. Begründet wird dies damit, dass man den militärischen Führungskräften ausreichend Handlungsspielraum geben will, um innerhalb der normativen Rahmenbedingungen der Armee eigene Akzente zu setzen.⁵ Das ergibt nicht nur im Hinblick auf die Pflege der Auftragstaktik Sinn, sondern entspricht auch dem Charakter des Vertrauens. Dabei müssen Freiräume gewährt werden, innerhalb derer bewiesen werden kann, dass das Vertrauen gerechtfertigt ist.

Wenn man sich jedoch als wertebasierte Organisation versteht, kommt man nicht umhin, die betreffenden Inhalte zu thematisieren und regelmässig zu hinterfragen. Auch kann nicht glaubwürdig von militärischer Erziehung gesprochen werden, ohne zumindest den Versuch zu unternehmen, den Erfolg dieser Einflussnahme auf Werthaltung und Verhalten zu überprüfen. Vor diesem gedanklichen Hintergrund drängt sich eine wissenschaftlich-systematische Herangehensweise auf, die

- das vorhandene Werteverständnis erfasst und benennt;
- den Dialog mit Blick auf einen aus der Organisation gewachsenen, übergreifenden Wertekanon anregt und schliesslich
- die Messung der militärischen (Werte-) Erziehung ermöglicht.

Forschungsprojekt zu Werten und Tugenden in der Schweizer Armee

Die oben genannten Zielsetzungen sind Gegenstand eines laufenden Forschungsprojektes, dessen wesentliches Element die Erhebung der Sichtweise von Kadern der Schweizer Armee zu militärischen Wertebegriffen ist.

In einer ersten Phase wurde Ende 2011 die oberste Hierarchiestufe der Armee befragt. Drei Korpskommandanten, ein Divisionär, elf Brigadegeneräle und sieben Generalstabsobersten waren im Rahmen eines strukturierten Interviews gefordert, sich zu 25 ausgewählten Werten zu äussern und deren Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich zu bestimmen. Die Auswertung der Ergebnisse aus den 22 Interviews führte – wenig überraschend – zu Tage, dass die in den militärischen Grundlegendendokumenten festgehaltenen Wertebegriffe von der Mehrheit der befragten hohen Offiziere als bedeutsam eingestuft werden. Konkret messen sie den Begriffen *Menschenwürde*, *Ehrlichkeit*, *Vorbildlichkeit* und *Auftragserfüllung* den höchsten Stellenwert bei.

In einer zweiten Phase Ende 2013 erfragte man von insgesamt 550 *Berufsoffizieren und -unteroffizieren* deren Einschätzung zu denselben 25 Wertebegriffen. Mittels einer Online-Befragung wurden sie gebeten, ihre persönliche Sicht mit Bezug auf ihre Berufserfahrung einzubringen und die Relevanz dieser Werte im militärischen Alltag einzuschätzen. Der dadurch erweiterte Datensatz erlaubt eine vergleichende Betrachtung zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen.

Hohe Übereinstimmung

Individuelle Bemerkungen in den Interviews sowie die sehr hohe Rücklaufquote aus der Online-Befragung lassen grundsätzlich auf ein grosses Interesse an der betreffenden Thematik schliessen. Erfreulich ist auch, dass eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf zentrale Werte wie Ehrlichkeit, Auftragserfüllung, Menschenwürde, Respekt und Vorbildlichkeit zu beobach-

ten ist. Es kann also angenommen werden, dass sich die höchste sowie die nächstuntere Führungsstufe weitgehend einig sind, welche Werte prioritär gelebt und vermittelt werden sollen. Das dürfte auf die vergleichbare (militärische) Sozialisation aller Beteiligten zurückzuführen sowie

wie den generellen Diskurs um die in der Schweizer Armee geltenden Werte anregen.

Dieser Dialog unter und mit den Praktikern schafft Transparenz gegen innen und aussen. Dank dem soliden theoretischen Fundament hebt er sich vom Verteidigen oder Propagieren persönlicher Meinungen sowie der reinen Verwendung von sozial erwünschten Schlagwörtern ab.

Daneben soll unter Anwendung etablierter wissenschaftlicher Methoden schrittweise ein Messinstrument entwickelt werden, das zur Erfassung der relevanten Werte dient. Damit könnte beispielsweise der Erfolg der militärischen Erziehung evaluiert werden, indem die diesbezügliche Wahrnehmung von Rekruten oder Kaderanwärtern zu verschiedenen Zeitpunkten abgebildet wird.

Die Forschungsarbeit zu «Werten und Tugenden in der Armee» ermög-

licht das Benennen der für die militärische Ausbildung, Führung und Erziehung gültigen Werte sowie die permanente kritische Reflexion darüber. Sie trägt so dazu bei, dass die Armee ihre Verantwortung wahrnimmt, «dem Vertrauen der Schweizer Bevölkerung gerecht zu werden». ■



Ablauf der Befragungen und der Evaluation.

Grafik: VBS

Ausdruck einer militärischen Kultur sein, in der eine mehr oder minder bewusste Übereinkunft über Werte und Normen herrscht.

Allerdings gibt es auch unterschiedliche Ausprägungen sowie zum Teil deutliche Abweichungen bei einzelnen Werten. Beispielsweise schätzen Berufsoffiziere und -unteroffiziere Begriffe wie Autonomie, Ehre und Gerechtigkeit als deutlich wichtiger ein als es die Armeeführung tut. Gründe dafür könnten in den verschiedenen individuellen Bedürfnislagen sowie in anderen Anforderungen im Alltag, das heisst in der unmittelbaren operativen Bedeutung der einzelnen Werte gesucht werden.

Nutzen für Theorie und Praxis

Im Gegensatz zu traditionell gewachsenen Wertesystemen anderer Armeen widerspiegeln die vorhandenen Daten eine aktuelle wie repräsentative Sicht des militärischen Berufspersonals. Weitere Datenerhebungen beispielsweise unter Milizangehörigen der Armee sind geplant. Die betreffenden Ergebnisse werden einerseits den Beteiligten zurückgemeldet, andererseits werden sie in diversen Foren präsentiert bzw. publiziert. Auf diese Weise will man die Selbstreflexion der Einzelnen so-

- 1 Vgl. Luhmann, N. (2009). Vertrauen (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- 2 Vgl. Hartmann, M. (2011). Die Praxis des Vertrauens. Berlin: Suhrkamp.
- 3 Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- 4 Schweizerischer Bundesrat (2010). Militäretik in der Schweizer Armee. Bern. Kap. 3.3., S. 22–29.
- 5 Baumann, D. (2007). Militäretik. Theologie und Frieden (Band 36). Stuttgart: Kohlhammer.



Fachof (Hptm)
Nadine Eggimann
M.Sc. (Psychologin)
Wiss. Assistentin Militärpsychologie und -pädagogik
8404 Winterthur



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug