

stratos

Sonderausgabe · 24

Militärwissenschaftliche Zeitschrift der Schweizer Armee
Revue scientifique militaire de l'Armée suisse
Rivista scientifica militare dell'Esercito svizzero
Military Science Journal of the Swiss Armed Forces



Militäretische Perspektiven: Führung, Erziehung, Ausbildung im Spiegel von Tod und Technologie

DACH-Tagung Militäretik 2024



SCHWEIZER ARMEE
ARMÉE SUISSE
ESERCITO SVIZZERO
ARMADA SVIZRA





Impressum

stratos

Militärwissenschaftliche Zeitschrift der Schweizer Armee
Revue scientifique militaire de l'Armée suisse
Rivista scientifica militare dell'Esercito svizzero
Military Science Journal of the Swiss Armed Forces

ISSN 2673-7191 (*stratos* Print)

ISSN 2673-7205 (*stratos* online)

ISSN 3042-4194 (*stratos* digital)

Herausgeber:

Chef der Armee
Schweizer Armee
Bundeshaus Ost
3003 Bern

Redaktion:

Dr. phil. Christoph Ebnöther
lic. phil. | Christoph Brunner, EMSc

Redaktionsadresse:

Redaktion stratos
Kaserne
8903 Birmensdorf
E-Mail: stratos@vtg.admin.ch
URL: www.vtg.admin.ch/de/stratos

Premedia:

Zentrum digitale Medien der Armee (DMA), 80.244
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Sondernummer, November 2024

Auflage: 1000 Exemplare

Redaktionsnotiz

stratos ist die militärwissenschaftliche Zeitschrift der Armee. Sie richtet sich an ein Fachpublikum und an eine interessierte Öffentlichkeit und will relevante Themen zu Armee, Verteidigung, Sicherheit und Sicherheitspolitik zur Diskussion bringen. Sie erscheint zweimal jährlich in gedruckter Form und besteht daneben als digitale Plattform, auf welcher laufend neue Beiträge publiziert werden.

Forschung

- 7** DIETER BAUMANN
Der Schweizer Staatsbürger und die Schweizer Staatsbürgerin in Uniform
- 24** PETER G. KIRCHSCHLÄGER
Automatisierte Waffensysteme
- 41** MARTIN ELBE
Selbstverständnis, Wertestruktur und Motivation der Bewerberinnen und Bewerber bei der Bundeswehr – eine empirisch-ethische Analyse
- 55** STEFAN GUGEREL
Unendliche Denkmöglichkeiten zwischen Tod und Technologie
- 67** MARKUS CHRISTEN, MARKUS KNEER
Mensch-Maschine-Kooperation im Sicherheitsbereich: Wer ist verantwortlich?
- 81** DANIEL MESSELKEN
Medizinisches Enhancement in der Militärmedizin
- 92** PATRICK HOFSTETTER
Ein militäretisches Entscheidungsmodell
- 107** FLORIAN DEMONT
Militäretik als Gesellschaftskritik?
- 125** ROGER MIELKE
Human Shields – militäretische Erwägungen im Horizont der Normen von Verhältnismässigkeit und Unterscheidung
- 136** EVELYNE A. TAUCHNITZ
Alte und neue Haftungslücken im Digitalen Zeitalter
- 147** MARKUS THURAU
Kämpfen, Töten und Sterben als Proprium des Militärs?
- 163** ANDREA ELLNER
Menschliche Verwundbarkeit als Einhegung von Krieg und Kriegsführung?

Forschung

Der Schweizer Staatsbürger und die Schweizer Staatsbürgerin in Uniform

Gedanken zur Grundhaltung von Schweizer Soldaten und Soldatinnen



DIETER BAUMANN

«Die Würde des Menschen ist zu achten und zu schützen»

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft Art. 7

«Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben»

V. Frankel

«Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.»

E.-W. Böckenförde

DOI: 10.48593/xxmj-mt87

Schlüsselbegriffe Militäretik; Grundhaltung von Soldaten und Soldatinnen; Verfassung; Dienstreglement der Armee

Keywords Militäretik; militärische Führung und Ausbildung; Werte; Tugenden



OBERST I GST DR. THEOL. DIETER BAUMANN MSc. in National Resource Strategy.
Berufsoffizier. Seit 2020 Projektleiter des Projektes Berufsmilitär 4.o.

E-Mail: dieter.baumann@vtg.admin.ch

Einleitung

Der vorliegende Beitrag nimmt eine Fragestellung aus der Einladung zur DACH-Tagung Militärethik vom 03.–06.09.2024 in Luzern (CH) auf:

«Was müssen Soldaten und Soldatinnen und Führungspersonen an Persönlichkeit und innerer Haltung mitbringen, um im Einsatz bestehen zu können?»

Ich werde meine Gedanken zu dieser Fragestellung nach kurzen generellen Vorbemerkungen zu den verwendeten Begriffen und Grundannahmen anhand von drei Thesen erläutern und dabei laufende oder abgeschlossene Arbeiten innerhalb der Schweizer Armee zu diesem Themenbereich aufnehmen und kurz vorstellen, um dadurch auch den Stand und die Diskussionen in der Schweizer Armee aufzuzeigen.¹

These 1: Die Schweizer Soldaten und Soldatinnen sowie Führungspersonen sollen sich als «Staatsbürger und Staatsbürgerinnen in Uniform» verstehen und dieses Selbstverständnis soll auch ihre Grundhaltung und Persönlichkeit im Einsatz, in der Ausbildung und in der Führung prägen.

Als Wertegrundlage für die Schweizer Armee und somit auch als Basis für die individuellen Tugenden und Grundhaltungen der Angehörigen der Armee dienen dabei das Menschenbild und die Werte der Schweizer Verfassung und des Dienstreglements der Armee, die den veröffentlichten ethischen und rechtlichen Rahmenkonsens der Gesellschaft und der Institution Armee abbilden. Den Tugenden «Achtung der Menschenwürde», «Rechtsbefolgung» sowie «Pflichterfüllung» kommen dabei in der rechtsstaatlichen Institution Armee eine zentrale Stellung zu.

These 2: Die Persönlichkeit und innere Haltung «des Staatsbürgers / der Staatsbürgerin in Uniform» als Soldat bzw. Soldatin sollen sich je nach Funktion und Einsatzart auftragsbezogen anders ausprägen, weshalb auch die Berücksichtigung der individuellen Eignungen, Fähigkeiten und Neigungen bei der Rekrutierung, Auswahl und Ausbildung der Soldatinnen und Soldaten sowie der Führungspersonen wichtig ist.

These 3: Grundhaltungen und Wertebindungen können nicht befohlen oder angeordnet werden, sondern sie entstehen und entwickeln sich durch Vor-

bilder, Erfahrungen, Erlebnisse, Reflexionen und Einsichten. Entsprechend muss auch die militärische Ausbildung und Erziehung darauf ausgerichtet sein, und die individuelle Gewissensbildung ist zu ermöglichen und zu fördern.

Vorbemerkungen

Wenn nach Persönlichkeit und innerer Haltung gefragt wird, drängen sich in den Diskussionen zugleich immer auch die Fragen nach Werten und Tugenden auf, da Werte in meinem Verständnis «bewusste oder unbewusste Orientierungsstandards bzw. Leitvorstellungen (Überzeugungen) von Personen, Gruppen oder Gemeinschaften darstellen, die für eine Kultur und Gesellschaft sinngebend sind» (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 22), oder einfacher – und wie es in den aktuellen Diskussionen innerhalb der Schweizer Armee verwendet wird –, Antworten auf die Frage geben, was mir als Person oder uns als Gruppe wichtig ist. Tugenden ihrerseits sind in meinem Verständnis verinnerlichte Werthaltungen bzw. gefestigte Charakterhaltungen, die handlungswirksam werden und massgeblich auch spontane oder affektive Handlungen beeinflussen.

So verstanden ist es offensichtlich, dass es unzählige «Werte» und «Tugenden» gibt. Jeder und jede verfügt über seine bzw. ihre Werte und Tugenden und auch jede Kultur, Gesellschaft, Gemeinschaft, Institution und jeder militärische Verband hat spezifische Werte, die wiederum von der jeweiligen kollektiven Sinngebung und konkreten Aufgabe geprägt sind. Sie schlagen sich in expliziten oder impliziten Normen und Konventionen nieder, die rechtlich, gesellschaftlich und/oder individuell («Gewissensbisse») sanktioniert werden. Dabei kommt es auch unvermeidlich zu Wertekonflikten, da nicht alle Werte oder die «Güter» bzw. «Institutionen», die hinter den Werten stehen oder mit den Werten ausgedrückt werden, in einer konkreten Situation oder bei der Ausübung einer bestimmten Funktion bezogen auf den Auftrag gleich wichtig sind. Deshalb sollte auch jede veröffentlichte Werte- oder Tugendliste beschreiben und erklären, was genau unter den verwendeten Begriffen wie beispielsweise «Mut», «Vertrauen» oder «Würde» verstanden wird und welches Welt- und Menschenbild bzw. welches Selbstverständnis der Person oder der Gruppe als explizite oder implizite Grundlage dient.

Dies ist insbesondere für die militärische Ausbildung und Erziehung sowie den Umgang mit militärischen Reglementen oder Gesetzestexten wichtig, die uns eher in Form von Normen begegnen. Normen sind auf Werten basierende konkretere Verhaltens- und Handlungsanweisungen (du musst, sollst, darfst (nicht) ...), die rechtlich und/oder gesellschaftlich in unterschiedlicher Form sanktioniert werden. Normen erscheinen daher eher einengend, aber auch Normen sind indirekt Ausdruck des Selbstverständnisses einer Gruppe oder Gesellschaft. Es ist deshalb notwendig, nach den Werten und dem Welt- und Menschenbild, das den Normen zu Grunde liegt, zu fragen und den «Sinn» bzw. «Geist» der Normen zu klären und zu reflektieren.

In unterschiedlichen Institutionen oder Gruppen werden teilweise die gleichen Werte und Tugenden als wichtig empfunden und werden wirksam, ohne die gesellschaftliche Relevanz der Institution oder Gruppierung explizit zu reflektieren. So können beispielsweise Werte und Tugenden wie «Disziplin» und «Pflichtbewusstsein» in einer staatlichen Institution genauso gefordert werden oder verinnerlicht sein wie in einem Unternehmen, einem Verein oder auch einer kriminellen Organisation. Entsprechend sind Organisationen und letztlich auch Gemeinschaften auf ihr Welt- und Menschenbild, ihre Ziele, ihre Definition von Erfolg und ihre gesellschaftliche Relevanz hin zu hinterfragen.

Schliesslich ist bei jeder Beschäftigung mit Fragen nach Grundhaltungen, Werten und Tugenden zu berücksichtigen: «Die *ethische Frage*, was der Mensch sein *soll*, wird – heruntergebrochen auf die Praxis – begrenzt durch den *anthropologischen* Rahmen dessen, was der Mensch sein *kann*» (Mathwig 2004, 40 (Hervorhebung im Original)). Trotz der vielfach vorgetragenen Einwände lassen sich in meiner Wahrnehmung interkulturell gültige menschliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen bezeichnen, die als Basis für einen universalistischen Ansatz genommen werden können. Menschen aller Kulturen, Völker und Religionen sind leibliche, aggressions- und sprachfähige Gemeinschafts- sowie Reflexionswesen, die Gefühle wie beispielsweise Freude, Stolz, Reue oder Scham entwickeln können und zur Empathie fähig sind. Sie können für ihre Handlungen und Unterlassungen je nach Entwicklungsstufe Verantwortung

übernehmen und sich gegenseitig anerkennen (vgl. Baumann 2007, 60–67).

Zur These 1: Staatsbürger / Staatsbürgerin in Uniform

Um die Frage «Was müssen Soldaten und Soldatinnen und Führungspersonen an Persönlichkeit und innerer Haltung mitbringen, um im Einsatz bestehen zu können?» zu beantworten, muss daher in einem ersten Schritt geklärt werden: In welcher Armee und mit welchem Auftrag? Dies, weil meiner Meinung nach das Selbstverständnis und die Grundhaltung der Militärpersonen vom Selbstverständnis und dem Auftrag der jeweiligen Armee und der politischen Gemeinschaft mitgeprägt sind und auch mitgeprägt sein sollten.

Der Eid / das Gelübde

Welche Grundhaltung soll somit ein *Schweizer Soldat*, eine *Schweizer Soldatin* aufweisen? Am verdichtetsten kommt dies im Eid (bzw. dem Gelübde) zum Ausdruck, den zum Aktivdienst aufgebotene Truppen leisten und mit dem die Angehörigen der Schweizer Armee gemäss Dienstreglement der Armee (DRA) ihre Bereitschaft zur militärischen Pflichterfüllung bekräftigen (vgl. Schweizer Armee 1995):

«*Ich schwöre / ich gelobe,*

- *der Schweizerischen Eidgenossenschaft mit ganzer Kraft zu dienen;*
- *Recht und Freiheit des Schweizervolkes tapfer zu verteidigen;*
- *meine Pflichten auch unter Einsatz des Lebens zu erfüllen;*
- *der eigenen Truppe treu zu bleiben und in Kameradschaft zusammenzuhalten;*
- *ie Regeln des Kriegsvölkerrechts einzuhalten.» (DRA Ziff. 8).*

In der Eidesformel wird nach meiner Auffassung ausgedrückt, welche Persönlichkeit und innere Haltung erwartet wird, die ein Angehöriger oder eine Angehörige der Armee aus Sicht der Gesellschaft, der politischen Behörden und der Armee idealerweise haben sollte:

Der Schweiz dienen, Tapferkeit, Pflichterfüllung auch unter Einsatz des Lebens, Treue zur Truppe, Kameradschaft und Einhalten des Kriegsvölkerrechts.

In den Eidesformeln, «der Schweizerischen Eidgenossenschaft mit ganzer Kraft zu dienen» und «Rechte und Freiheit des Schweizervolkes tapfer zu verteidigen», kommt ebenfalls zum Ausdruck, was letztlich von den Soldaten und Soldatinnen verteidigt werden soll und welches Welt- und Menschenbild und welche «Grundwerte» für sie prägend sein sollen; nämlich diejenigen der Schweiz.

Das Welt- und Menschenbild der Verfassung

Eine erste inhaltliche Bestimmung der geforderten Grundhaltung kann daher im Welt- und Menschenbild der Verfassung gefunden werden.

Der Zweck der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist in der Bundesverfassung (BV) im Artikel 2 wie folgt beschrieben:

«¹ Die Schweizerische Eidgenossenschaft schützt die Freiheit und die Rechte des Volkes und wahrt die Unabhängigkeit und die Sicherheit des Landes.

² Sie fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes.

³ Sie sorgt für eine möglichst grosse Chancengleichheit unter den Bürgerinnen und Bürgern.

⁴ Sie setzt sich ein für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung.» (BV Art. 2).

Die vier tragenden «Grundwerte» (oder auch Grundsatzentscheidungen bzw. Prinzipien), die das «Wesen» oder das Selbstverständnis der Schweiz in der Verfassung bestimmen, sind: Bundesstaatlichkeit, Freiheit und Rechtsstaatlichkeit, «halbdirekte» Demokratie und Sozialstaatlichkeit. Hinzu kommen weitere Prinzipien wie die wettbewerbsorientierte Wirtschaftsordnung, das Subsidiaritätsprinzip, das Nachhaltigkeitsprinzip sowie der weltoffene und kooperative Verfassungsstaat (vgl. Rhinow 2000, 34f.).

Der Artikel 7 «Die Würde des Menschen ist zu schützen und zu achten» (BV Art. 7) ist dabei der «grundlegende Ausgangspunkt und Leitstern für die Konkretisierung aller Grundrechte» (Rhinow 2000, 33).

Zusammengefasst geht es in der Schweizer Bundesverfassung in Anlehnung an den Bericht «Militär-

ethik in der Schweizer Armee» um folgende ethische Prinzipien:

- gleiche Würde jedes einzelnen Menschen mit den daraus resultierenden unveräusserlichen Grundrechten;
- Freiheit des Einzelnen und der Gemeinschaft in Koexistenz mit anderen und entsprechendem Föderalismus und Subsidiaritätsprinzip;
- gerechter und nachhaltiger Friede und deshalb Bindung des individuellen und kollektiven Handelns an die nationale und internationale Rechtsordnung inkl. des staatlichen und internationalen Gewaltmonopols;
- Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage (Nachhaltigkeitsprinzip);
- Gewaltenteilung durch ein System der gegenseitigen Kontrolle der Macht und
- durch Verfahren geregelte demokratische Entscheidungsprozesse, die revidierbar sind (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 22f.).

Zentrale «Güter» oder «Ideen», die hinter diesen Werten bzw. Prinzipien stehen und zum Ausdruck kommen, sind insbesondere: «Leben», «Natur», «Menschenwürde», «Frieden», «Freiheit» (in den Bereichen Glauben / Lebensform / Gewissen / Meinung / Berufswahl etc.), «Rechtsstaatlichkeit», «Demokratie», «Regelbasierte internationale Ordnung».

Mir ist bewusst, dass gerade der Begriff «Menschenwürde» gesellschaftlich, politisch und rechtlich kontrovers diskutiert wird, wie die übrigen oben genannten «Werte», «Güter» und «Ideen» jedoch auch. «Menschenwürde» behält in meinem Ansatz aber bewusst die zentrale Stellung, weil sie in meinem Verständnis das Welt- und Menschenbild der Verfassung am prägnantesten zusammenfasst und weil ich sie auch als einen, zumindest theoretisch-deklaratorisch, universellen Wert sehe.

Menschenwürde ist «eine allen Menschen gleichermaßen und permanent zustehende Würde im Sinne des Respekts, der Wertschätzung und der Achtung der Individualität und Einzigartigkeit jedes Menschen» (Rhinow 2000, 32). Die viel und kontrovers diskutierten Fragen nach den daraus entspringenden Rechten und Pflichten, der (völker-)rechtlichen Kodifizierungen und Sanktionierungen finden anschliessend auf einer dem Grundsatz nachfolgenden Ebene statt.

Der dreiteilige Auftrag der rechtsstaatlichen Institution Schweizer Armee ist ebenfalls in der Bundesverfassung (BV) in Artikel 58 definiert und im Militärgesetz (MG) in Artikel 1 konkretisiert:

«Die Armee dient der Kriegsverhinderung und trägt bei zur Erhaltung des Friedens; sie verteidigt das Land und seine Bevölkerung. Sie unterstützt die zivilen Behörden bei der Abwehr schwerwiegender Bedrohungen der inneren Sicherheit und bei der Bewältigung anderer ausserordentlicher Lagen.»
(BV Art. 58, Abs. 2)

Aus dem Verfassungsauftrag ergeben sich auch unmittelbar zwei Charakteristiken, die in das Selbstverständnis der Armee (und somit auch ihrer Angehörigen) einfließen (sollten): die allgemeine Wehrpflicht für Schweizer (Freiwilligkeit für Schweizerinnen) (vgl. BV Art. 59) sowie das Milizprinzip (vgl. BV Art. 58, Abs. 1).

Indirekt kommt dadurch auch zum Ausdruck, dass die Schweiz für die Sicherstellung des staatlichen Gewaltmonopols neben der föderalistisch organisierten Polizei eine aus Wehrpflichtigen bestehende Milizarmee gewählt hat. Daraus ergeben sich auch ganz praktische Konsequenzen für beispielsweise militärische Beiträge an die internationale Kooperation, die jeweils bei der Bestimmung der Kontingente berücksichtigt werden müssen. Eine defensiv ausgerichtete und ausgebildete Milizarmee hat andere Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie einbringen kann, als beispielsweise eine Berufarmee.

Das Welt- und Menschenbild und das Selbstverständnis der Verfassung sollten für Militärangehörige als Repräsentanten und Repräsentantinnen des Staates (und somit der Gesellschaft) aus meiner Sicht prägend sein, und sie sollten in das Selbstverständnis und die Grundhaltung des Einzelnen einfließen. An die Grundrechte (BV Kap. 1) (u. a. Menschenwürde, Rechtsgleichheit, Schutz vor Willkür und Wahrung von Treu und Glauben, Recht auf Leben und auf persönliche Freiheit) sind sie einerseits gebunden, indem sie staatliche Aufgaben wahrnehmen, und zugleich verpflichtet, zu ihrer Verwirklichung beizutragen (vgl. BV Art. 35). Diese Grundrechte schützen sie andererseits aber auch. Einschränkungen ihrer Grundrechte als Bürger und Bürgerinnen bedürfen einer gesetzlichen Grundlage, müssen durch ein öffentliches Interesse oder durch den Schutz von

Grundrechten Dritter gerechtfertigt und verhältnismässig sein, wobei der Kerngehalt der Grundrechte unantastbar ist (vgl. BV Art. 36).

Selbstverständnis der schweizerischen Sicherheitspolitik

Das sicherheitspolitische Selbstverständnis der Schweiz sollte nach meinem Ansatz ebenfalls das Selbstverständnis der Institution Armee und somit auch die Grundhaltung der Soldaten und Soldatinnen beeinflussen.

Im aktuell gültigen sicherheitspolitischen Bericht vom 24. November 2021 werden als die *Prinzipien*, die für Kontinuität und Berechenbarkeit der schweizerischen Sicherheitspolitik sorgen sollen, ausgeführt:

- Neutralität und Kooperation;
- Demokratie, Respektierung des Völkerrechts und Rechtsstaatlichkeit;
- Föderalismus und Subsidiarität;
- Miliz und Dienstpflicht (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2021, 28).

Diese Prinzipien geben den Rahmen für die Gestaltung der schweizerischen Sicherheitspolitik vor, sind aber, wie der Zusatzbericht zum sicherheitspolitischen Bericht 2021 vom 7. September 2022 auch festhält, betreffend der *«Auslegung im Lichte politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen immer wieder zu überprüfen»* (Schweizerische Eidgenossenschaft 2022, 16 (Hervorhebung im Original)).

Gerade das Verständnis, die Bedeutung und die Umsetzung der *«Neutralität»* (vgl. BV Art. 173 und Art. 185) wird aktuell unter neutralitätsrechtlichen sowie neutralitätspolitischen Aspekten politisch und gesellschaftlich in der Schweiz breit diskutiert.

Als langfristige und übergeordnete Interessen gelten für die Gestaltung der Sicherheitspolitik der Schweiz:

- Gewaltverzicht und regelbasierte internationale Ordnung;
- Selbstbestimmung und Handlungsfreiheit;
- Sicherheit der Bevölkerung und kritische Infrastruktur (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2021, 29).

Diese Prinzipien und Interessen führen zum allgemeinen Ziel der Schweizerischen Sicherheitspolitik, «die Handlungsfähigkeit, Selbstbestimmung und Integrität der Schweiz und ihrer Bevölkerung sowie ihrer Lebensgrundlagen gegen Bedrohungen und Gefahren zu schützen und einen Beitrag zu Stabilität und Frieden jenseits der Grenzen zu leisten» (Schweizerische Eidgenossenschaft 2021, 29).

Auf die anschliessend ausgeführten konkreten neun Ziele und ihre entsprechende Umsetzung kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden (siehe dazu Schweizerische Eidgenossenschaft 2021, 30–49).

Wichtig für meine Fragestellung ist jedoch, dass hier für das Selbstverständnis der Armee weitere Weichenstellungen vorgenommen werden. Die Schweiz hat als Staat keine machtpolitischen Ambitionen, respektiert das Völkerrecht und setzt sich für Gewaltverzicht und eine friedliche Beilegung von Streitigkeiten sowie eine regelbasierte internationale Ordnung mit dem Ziel Frieden und Rechtstaatlichkeit ein.

Die Schweizer Armee ist daher in ihrer aktuellen Form eine neutrale und bündnisfreie, durch die Wehrpflicht alimentierte (Miliz-)Verteidigungsarmee, die jedoch zur internationalen Kooperation fähig sein soll, mit Kontingenten Beiträge zur internationalen Friedensförderung leistet und national subsidiär die zivilen Behörden unterstützt.

Auch diese Aspekte des Selbstverständnisses der Armee sollten in die Grundhaltung von Militärpersonen als Repräsentanten und Repräsentantinnen des Staates einfließen.

Die Charta des Soldaten / der Soldatin – Das Dienstreglement

Welche Grundhaltung und Persönlichkeit des Staatsbürgers bzw. der Staatsbürgerin in Uniform im Dienst und somit auch im Einsatz nach dem Selbstverständnis der Armee bzw. der politischen Führung erwartet wird, kommt im Dienstreglement der Armee (DRA) (eine Verordnung des Schweizerischen Bundesrates) zum Ausdruck. Das DRA konkretisiert die Wertegrundlagen und das Menschenbild aus der Verfassung in Bezug auf die Institution Armee und definiert die Rechte und Pflichten der Angehörigen der Armee.

Insbesondere die Einleitungstexte zu den einzelnen Kapiteln bringen für mich in verdichteter

Form das Selbstverständnis der Armee zum Ausdruck und dienen der Sinnvermittlung, indem sie die Zusammenhänge zwischen dem Welt- und Menschenbild der Verfassung, der Konkretisierung auf die Institution Armee und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Angehörigen der Armee erläutern.

Pflichten

Die Bindung an die Verfassung (und somit ihr Menschenbild und ihre Werte) und die daraus resultierenden Erwartungen werden in der Grundpflicht aufgenommen:

«Die Angehörigen der Armee haben die Pflicht, der Schweizerischen Eidgenossenschaft zu dienen und ihre Verfassung zu achten. Sie haben die Pflicht, ihre Aufgaben nach besten Kräften zu erfüllen und mit den anderen Angehörigen der Armee in Kameradschaft zusammenzuarbeiten. Sie sind verpflichtet, die dienstlich notwendigen Risiken und Gefahren auf sich zu nehmen.» (DRA Ziff. 77, Abs. 1).

Weitere Pflichten, die im Dienstreglement explizit erwähnt werden, sind unter anderem Gehorsam (Ziff. 80), Befolgung von Dienstvorschriften (Ziff. 81) und Kameradschaft (Ziff. 82) sowie die Pflichten nach Kriegsvölkerrecht (Ziff. 78).

Die Regeln des humanitären Völkerrechts, mit dem dahinterstehenden Grundsatz der Menschlichkeit, dem Unterscheidungs-, Beschränkungs- und Verhältnismässigkeitsprinzip sowie dem Prinzip der militärischen Notwendigkeit und die Regel des Landesrechts, speziell des Militärgesetzes (MG) und des Militärstrafgesetzes (MStG), bilden den rechtlichen Rahmen für die Institution Armee und die Angehörigen der Armee (vgl. Schweizer Armee 2019, 23f.). Ebenfalls sind seit der Gründung des Internationalen Strafgerichtshofes (IStGH), bei dem die Schweiz Mitglied ist, die Straftatbestände im militärisch relevanten Bereich umfassend für alle Einsätze kodifiziert. Vor allem die Artikel 5–8 des Römer Statut des IStGH sind für Armeeangehörige entscheidend.

Die Schweizer Armee versteht sich somit als Institution, die nie im rechtsfreien Raum handelt und die ihre Handlungen im Rahmen des geltenden Landes- und Völkerrechts erfüllt. Auch ihre Angehörigen sind immer und jederzeit an das Recht gebunden (vgl. Schweizer Armee 2019, 1).

Dieser Grundsatz wird im Reglement «Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz» entsprechend prägnant zusammengefasst:

- Die Schweizer Armee erfüllt ihren verfassungsmässigen Auftrag im Rahmen des geltenden Landes- und Völkerrechts.
- Die Armee und deren Angehörige handeln nie im rechtsfreien Raum.
- Alle Angehörigen der Armee sind für ihre Handlungen oder Unterlassungen grundsätzlich persönlich verantwortlich.
- Die Einhaltung und Durchsetzung der rechtlichen Regeln in allen Operationstypen sind sowohl Führungsaufgabe als auch Bestandteil der individuellen Disziplin.
- Vorgesetzte dürfen nur Befehle erteilen, die rechtmässig ausgeführt werden können.
- Untergebene führen einen Befehl nicht aus, wenn sie erkennen, dass dieser eine Tat verlangt, die nach Landes- oder Völkerrecht strafbar ist.
- Unkenntnis des Rechts schützt nicht vor Strafe. (vgl. Schweizer Armee 2019, 1f.)

Ausgeführt und beschrieben werden diese Grundsätze auch im Reglement «Grundschulung 17 (GS 17)», einem Grundlagenreglement unter anderem für Gruppenführer und Gruppenführerinnen der Armee (Schweizer Armee 2017a, 2–5).

Rechte

Das Dienstreglement nimmt die zentrale Stellung der «Menschenwürde» aus der Verfassung auf. So hat jeder und jede Angehörige der Armee die Pflicht, die Menschenrechte und die Würde zu achten, und die Vorgesetzten haben die Pflicht, keine Befehle zu erteilen, die darauf abzielen, die Menschenwürde zu verletzen (Ziff. 77, Abs. 3). Sie spiegelt sich ebenfalls in den Rechten der Soldatinnen und Soldaten wider, wie beispielsweise:

- Schutz der Grund- und Freiheitsrechte (Ziff. 93);
- Schutz der Persönlichkeit und der Privatsphäre (Ziff. 94);
- Glaubens- und Gewissensfreiheit (Ziff. 95);
- Freiheit der Meinungsäusserung, Ausübung der politischen Rechte, politische Betätigung (Ziff. 96);
- Ausübung öffentlicher Ämter (Ziff. 97);
- Recht auf Information (Ziff. 98);

- Anregungen zum Dienst (Ziff. 99);
- Beratung und Betreuung (Ziff. 100) (inkl. Vertrauensstelle);
- Recht auf Sold, Unterkunft und Verpflegung sowie auf besondere Leistungen (Ziff. 101).

Die «(...) Einschränkungen [der Grund- und Freiheitsrechte; Anm. d. Verf.] dürfen nur so weit gehen, wie die Erfüllung des Auftrags der Armee, der Truppe und des einzelnen Angehörigen der Armee es verlangt.» (DRA Ziff. 93, Abs. 2).

Der Bericht des Bundesrates «Militäretik in der Schweizer Armee» folgert daraus:

«Achtung der Menschenwürde aller beteiligten Personen und Rechtsbefolgung sind somit die zentralen Werte einer rechtsstaatlichen Armee. Diese beiden Prinzipien geben allen wichtigen Soldatentugenden wie beispielsweise Tapferkeit, Pflichterfüllung, Integrität, Loyalität, Kameradschaft, Verhältnismässigkeit etc. erst die richtige und entscheidende Richtung» (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 23).

Die Auflistung dieser Pflichten und Rechte ist mir wichtig, weil diese das Selbstverständnis der Armee spiegeln und aus diesem Grund unter anderem auch eine Grundhaltung der «Rechtsbefolgung» bei den Angehörigen der Armee bewirken sollten.

Grundhaltung – Die vier zentralen Eigenschaften aller Angehörigen der Armee

Im Rahmen ihres neuen Webauftrittes (www.armee.ch) hat die Armee nach vorgängigen Workshops mit Milizangehörigen und Berufsmilitärs 2023 unter der Rubrik «Grundhaltung» die vier zentralen Eigenschaften aller Angehörigen der Armee formuliert und veröffentlicht:

«Unsere Grundhaltung lässt sich mit vier Werten beschreiben. Wir sind in all unseren Handlungen stolz, diszipliniert, kompetent und kameradschaftlich. Diese vier Eigenschaften leiten und inspirieren uns zugleich.

Stolz: *Wir sind stolz auf die Schweiz, ihre direkte Demokratie, die Vielfalt der Landesteile und die Freiheit, in der die Menschen sich verwirklichen können. Dafür einzustehen, ist uns wichtig und unser Auftrag.*

Diszipliniert: *Die Sicherheit der Schweiz zu verteidigen heisst, der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft stete Bereitschaft zu garantieren: ausdauernd, unbeirrbar*

und verlässlich. Das erreichen wir bloss als Kollektiv. Sich bewusst einzuordnen und diszipliniert zu Verhalten macht uns stark und wirkungsvoll.

Kameradschaftlich: Die Bürgerinnen und Bürger in Uniform sind das Abbild der Schweiz. Mit dem Zusammenfinden unterschiedlichster Menschen bilden wir in enger Kameradschaft ein einzigartiges Team.

Kompetent: Wir nutzen das individuelle Wissen und Können aller. Die Armeeingehörigen werden befähigt, zu kämpfen, zu schützen und zu helfen. Zudem übernehmen sie früh Verantwortung und sammeln wertvolle Erfahrungen, die sie auch in ihren zivilen Leben einsetzen können. So stärken wir sowohl die Armee als auch die Gesellschaft und die Wirtschaft der Schweiz.»².

Ich selber hätte nicht von «die vier zentralen Eigenschaften aller Angehörigen der Armee» gesprochen, sondern von vier zentralen Eigenschaften, um die Liste offen zu halten. So fehlt mir beispielsweise etwas die Betonung auf die Rechtsbindung und die Pflichterfüllung. Auch finde ich die Konnotation mit «vier Werten», vor allem von «Wert» und «stolz» etwas gewöhnungsbedürftig, da Stolz für mich eher ein Gefühl ausdrückt, wenn man wertegemäss handelt und gehandelt hat und Werte repräsentiert, aber zusammen mit der Beschreibung kommt doch gut zum Ausdruck, was gemeint sein soll; nämlich stolz sein auf das, was unser Land ausmacht, wofür es steht, was für ein Menschenbild es zu verwirklichen versucht und als Bürger und Bürgerin in Uniform dafür einzustehen, dazu beizutragen und es im Notfall auch unter Einsatz des Lebens zu verteidigen.

Als Grundhaltungen des Gruppenführers und der Gruppenführerin werden im Reglement «Grundschulung 17 (GS 17)» Vorbild, Verbandsleistung, Fürsorge und Verantwortung, Disziplin, Übersicht und Initiative ausgewiesen und beschrieben (Schweizer Armee 2017a, 1).

Zur These 2: Schweizer Armee verteidigt

Vision: Die Schweizer Armee im Jahr 2030

Mit dem Amtsantritt des aktuellen Chefs der Armee und dem Abschluss des Projektes «Weiterentwicklung der Armee» (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2023) hat die Armeeführung nach intensiv geführten Diskussionen mit den höheren Stabsoffizieren 2020 eine

Vision für das Jahr 2030 für die Armeeverwaltung definiert. Die Armeeführung hat sich aufgrund der sich veränderten Sicherheitslage, den daraus folgenden Bedürfnissen und notwendigen Fähigkeiten der Armee, aber auch des technologischen, gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Wandels die Frage gestellt: «Wo müssen wir 2030 stehen, damit wir weiterhin relevant für die Schweiz und erfolgreich in unserem Tun sein können?»

Das Resultat dieser Diskussionen und Reflexionen hat zur Vision mit sieben Visionspunkten geführt:

- Menschen für Sicherheit: «Unsere Bürgerinnen und Bürger in Uniform leisten anerkannte Beiträge für die Sicherheit der Schweiz»;
- Klarer, machbarer Auftrag: «Wir haben ein verbindliches und erfüllbares Leistungsprofil»;
- Menschen im Zentrum: «Wir sind eine attraktive Organisation»;
- Leadership unterscheidet uns: «Wir befähigen die Leader von morgen»;
- Den Bedrohungen voraus: «Wir sind auf künftige Bedrohungen und Gefahren ausgerichtet»;
- Digital schlagkräftig: «Wir sind agil und digitalisiert»;
- Konsequenz ausgerichtet: «Armee und Militärverwaltung sind ein Gesamtsystem».

Mit den vier strategischen Grundsätzen «Denken und Handeln auf den Einsatz ausrichten», «Die Miliz befähigen», «Das Potenzial der Schweiz nutzen» sowie «Innovation und Digitalisierung fördern und integrieren» wird der Weg vorgegeben, der zum Erreichen der Vision führen soll. Die Massstäbe (das Ambitionsniveau) für die Zielerreichung sind hinterlegt und sollen Auskunft geben, «wie wir merken, dass wir da sind».³

Um die Vision umzusetzen, hat die Armeeführung 2021 22 Strategische Initiativen und das Programm Digitalisierung Milizarmee lanciert.⁴ Die Umsetzung der Strategischen Initiativen ist am Laufen, einzelne sind bereits abgeschlossen oder die in den Initiativen entwickelten Massnahmen in die Linie übergeben worden. Bis Ende 2024 soll die Übergabe in die Linie abgeschlossen sein.

Die Verantwortlichen der Strategischen Initiativen sind in der Regel nebenamtliche Projektlei-

terinnen und Projektleiter, die zusätzlich zu ihrer Funktion die strategischen Initiativen führen, von freiwilligen Mitarbeitenden unterstützt werden und vielfach neuere Projektmethoden ausprobieren. Durch diese Vorgehensweise soll auch ein Beitrag zur Kulturentwicklung innerhalb der Gruppe Verteidigung geleistet werden, organisationsübergreifend die Kompetenzen und Interessen der Mitarbeitenden genutzt und ihr persönliches Engagement für die gemeinsame Sache gefördert werden.

Zielbild und Strategie für die Armee der Zukunft

Welche Fähigkeiten werden nun konkret von der Armee erwartet? Was muss die Armee können, um ihren Auftrag in Anbetracht der aktuellen und antizipierten Bedrohungen und Gefahren zu erfüllen?

Verstärkt durch den Ukrainekrieg, aber auch aufgrund der laufenden Bedrohungsanalyse, definiert die Armee laufend, welche Fähigkeiten und Mittel benötigt werden, um auf die Bedrohungen und Gefahren adäquat reagieren zu können. Dazu wurden im Laufe der letzten Jahre drei Grundlagenberichte («Gesamtkonzeption Cyber», «Luftverteidigung der Zukunft», «Zukunft der Bodentruppen»)⁵ und die Dachstrategie «Digitale Transformation der Armee DxDA»⁶ erarbeitet.

Im Bericht «Die Verteidigungsfähigkeit stärken», der im August 2023 publiziert wurde, legt die Armee dar, wie sie sich mit welcher Doktrin, welchen Fähigkeiten und welchen Mitteln auf die veränderte Sicherheitslage und die Bedrohungen der Zukunft ausrichten will und welches Zielbild sie mit welcher Strategie für ihre zukünftige Ausrichtung verfolgt. Als die drei strategischen Stossrichtungen zur Zielerreichung werden im Bericht die adaptive Weiterentwicklung der militärischen Fähigkeiten, die Nutzung von Chancen aufgrund des technologischen Fortschritts und eine intensivere internationale Kooperation definiert.

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die Verteidigungsfähigkeit dringend gestärkt werden muss und die dazu benötigten Fähigkeiten (und Systeme) beschafft werden müssen.⁷

Der Schweizerische Bundesrat hält seinerseits im Bericht «Verteidigungsfähigkeit und Kooperation» fest, dass im Zentrum für die Weiterentwicklung der

militärischen Fähigkeiten die Verteidigung steht und die Kooperation mit der NATO, den Nachbarstaaten und der Europäischen Union intensiviert und die Interoperabilität ausgebaut werden soll (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2024, 33–35).

Für meine Fragestellung ist dies insofern relevant, weil hier einerseits ersichtlich wird, was für unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb des Gesamtsystems Armee die einzelnen Verbände und Militärpersonen benötigen, was wiederum für den Inhalt der militärischen Ausbildung entscheidend ist, und andererseits, dass es nicht «den» Einsatz gibt. So stehen beispielsweise bereits heute laufend Angehörige der Armee im Friedensförderungseinsatz und in subsidiären Sicherheitseinsätze im Einsatz.

Es werden nach meiner Auffassung je nach benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen auch unterschiedlich *ausgeprägte* «Persönlichkeiten und innere Haltungen» zur Auftrags Erfüllung benötigt. Mit «ausgeprägt» will ich dabei ausdrücken, dass es sich um Akzentuierungen des Selbstverständnisses innerhalb des Rahmens des soldatischen Selbstverständnisses aus der Verfassung und dem DRA handelt. Jede und jeder Angehörige der Armee sollte sich daher primär als Soldat oder Soldatin einer rechtstaatlichen (Miliz-)Armee verstehen, die nur als Gesamtsystem den verfassungsmässigen Auftrag erfüllen kann, und ein entsprechendes Selbstverständnis ausbilden.

Wie sich aber eine soldatische Grundhaltung oder Tugend im konkreten Einsatzumfeld des einzelnen Soldaten oder der einzelnen Soldatin bzw. militärischen Führungsperson in seiner oder ihrer jeweiligen Funktion ausprägt oder ausprägen sollte, ist funktions- und auftragsbezogen im Einzelnen zu bestimmen. So wird sich beispielsweise «Mut» für einen Infanteristen oder eine Infanteristin auftrags- und situationsabhängig anders ausprägen, als für einen Cybersoldaten bzw. eine Cybersoldatin, einen Sanitätssoldaten bzw. eine Sanitätssoldatin oder auch für zivile Mitarbeitende der Gruppe Verteidigung.

Auch werden unterschiedliche Eignungen, Fähigkeiten und Neigungen benötigt, um die richtige Person in der richtigen Funktion zur Auftrags Erfüllung einsetzen zu können. Dies wird in der Schweizer Armee bereits bei der Rekrutierung aufgenommen, indem innerhalb des «Teams Armee» zwischen

dem Team Kampf / Hilfe / Techniker / Unterstützer unterschieden wird:

- Team Kämpfer: Ich bin Kämpfer: Du bist hartnäckig und gibst Vollgas. Kampfgeist und Disziplin sind deine Stärken.
- Team Helfer: Ich bin Helfer: Du handelst fürsorglich und bedacht. Vor Notsituationen schreckst du nicht zurück.
- Team Techniker: Ich bin Techniker: Du bist geschickt und kompetent. Du liebst Technologie und findest immer eine Lösung.
- Team Unterstützer: Ich bin Unterstützer: Du bist hilfsbereit und gewissenhaft. Information, Logistik, Verpflegung: Nur dank dir läuft alles rund.⁸

Es soll damit bereits bei der Rekrutierung ermöglicht werden, den unterschiedlichen Persönlichkeiten und den Bedürfnissen der Armee zur Auftrags Erfüllung adäquat Rechnung zu tragen.

Bei solchen Typisierungen handelt es sich jedoch immer um Akzentuierungen. So muss beispielsweise auch ein «Kämpfer» gewissenhaft sein, um seinen Auftrag zu erfüllen, oder auch ein «Unterstützer» kann in der heutigen hybriden Einsatzrealität in Situationen kommen, wo er oder sie kämpfen muss und einen entsprechenden Kampfgeist haben sollte.

Werte des VBS und der Gruppe Verteidigung

Auch die zivilen Mitarbeitenden dienen letztlich in ihren unterschiedlichen Funktionen dem einen Ziel «Sicherheit der Schweiz» und sind als Staatsangestellte ihrerseits den oben beschriebenen Werten der Verfassung verpflichtet.

Die Chefin des Departements Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) hat im Jahr 2022 mit Offenheit, Respekt, Vertrauen, Mut und Weitsicht ihre Werte für die Führung und die Zusammenarbeit innerhalb des VBS definiert. Diese Werte sollen das Verhalten aller Mitarbeitenden im VBS prägen und zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags werden. Die fünf Werte werden beschrieben und begründet und sollen dadurch auch auf das Selbstverständnis und die Grundhaltung einwirken.⁹

Die Gruppe Verteidigung (Gruppe V) hat mit Vertrauen, Mut, Befähigung, Wertschätzung und Integ-

rität ihrerseits fünf Werte definiert und beschrieben sowie mit den Selbst- und Sozialkompetenzen gemäss Kompetenzmodell 21 der Bundesverwaltung¹⁰ verknüpft (vgl. Demont-Biaggi et al. 2023).

«Vertrauen und Mut basieren auf den Dimensionen der Selbstkompetenz.

- *Vertrauen fokussiert darauf, sich selbst und in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, seinem Team sowie der Gruppe V Vertrauen entgegenzubringen.*
- *Mit Mut ist gemeint, dass man Herausforderungen mit einer positiven und konstruktiven Grundhaltung begegnet. Man ist offen gegenüber Veränderungen und bereit, Neues zu lernen.*

Befähigung, Wertschätzung und Integrität werden der Sozialkompetenz zugeordnet.

- *Befähigung heisst, anderen Mitarbeitenden uneigennützig zu helfen. Die Mitarbeitenden der Gruppe V engagieren sich auf ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Weise.*
- *Wertschätzung unterteilt sich einerseits in Respekt, wobei die positive Bewertung im Vordergrund steht, und andererseits in der ehrlichen Anerkennung, ausgedrückt durch echtes Interesse am anderen.*
- *Integrität soll zum Ausdruck bringen, dass Wort und Tat übereinstimmen. Dabei wird kontextunabhängig gesetzmässiges und regelkonformes Verhalten erwartet. Erreicht wird dies über das Commitment zur Gruppe V.» (Eggimann et al. 2021, 50f.)*

Bei der Erarbeitung wurden die Bundesverfassung, das Dienstreglement der Armee, der Bericht «Militäretik in der Schweizer Armee» sowie die Forschungsarbeit «Values and Virtues in the Military» (Eggimann Zanetti 2020) vom zuständigen Projektteam konsultiert.

Die Verankerung der Werte der Gruppe V im Selbstverständnis der Mitarbeitenden und somit auch in der Kultur der Gruppe V findet einerseits über das Beurteilungs- und Entwicklungsinstrument der Gruppe Verteidigung (Allegra), in dem neben der Leistung auf die Ausrichtung des Verhaltens an den Werten der Gruppe V fokussiert wird, und andererseits im «360°-Feedback» statt (vgl. Eggimann et al. 2021, 50).

In den Allegra-Dokumenten werden die Werte konkretisiert und operationalisiert; das heisst, es wird beschrieben, was unter dem einzelnen Wert zu

verstehen ist und wie das auf diesem Wert basierte Verhalten beurteilt werden kann. Im Beurteilungsgespräch sollen die Werte und das Verhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden besprochen werden. Dies hilft mit, die Werte auf ihre alltägliche Relevanz hin zu reflektieren, was auch zu einer Verinnerlichung der Werte und Einprägung der Grundhaltung führen kann. Das dabei speziell die Führungspersonen gefordert sind, die entsprechenden Werte als Vorbilder vorzuleben und erlebbar zu machen, ist unbestritten.

Da der Prozess aber an eine lohnrelevante Beurteilung geknüpft ist, schwingt immer auch das Problem von «Sein» und «Schein» mit. Einzelne Personen verhalten sich gegen aussen so, wie es der «Standard» fordert, um entsprechend beurteilt zu werden; sind aber innerlich nicht überzeugt, oder ihre eigene Beurteilung ist von Selbstüberschätzung (oder auch Selbstunterschätzung), individuell ausgeprägten Charaktereigenschaften oder ihren persönlichen Werten (was mir wichtig ist) beeinflusst (vgl. Demont-Biaggi et al. 2023, 7–9).

Auch sollte berücksichtigt werden, dass aus meiner Sicht und Erfahrung «technische» Fehler oder Kompetenzmängel in der Regel eher als Anlass für weiteres Lernen gesehen werden, auf wahrgenommene Mängel im wertebasierten Verhalten dagegen eher mit repressiven Sanktionen reagiert wird (vgl. Stichweh 2013, 271) und eine Person solche Kritik persönlicher nimmt, da sie als Mensch mit ihrer Persönlichkeit, ihrer Grundhaltung und ihrem Selbstbild im Fokus steht.

Diese drei Herausforderungen müssen aus meiner Sicht bei der Verwendung von Werten im Beurteilungsprozess zwingend mitreflektiert werden (vgl. Baumann 2007, 474f., 494–498).

Projekt Berufsmilitär 4.0

Das Projekt Berufsmilitär 4.0 hat zum Ziel, den Beruf bzw. die Berufsfelder der Berufsmilitärs entlang den Bedürfnissen der Armee, der Arbeitswelt 4.0 («New Work»), des gesellschaftlichen Wandels sowie der Digitalisierung weiter zu entwickeln. Dadurch soll der Beruf als attraktiver Teil der Berufslandschaft der Schweiz positioniert, genügend qualifizierter Nachwuchs gewonnen und die Grund- und Weiterausbildung auf die

Bedürfnisse der Organisation und der Berufsmilitärs ausgerichtet werden.

Dazu hat das Projekt in einem ersten Schritt mit rund 100 freiwillig mitarbeitenden Berufsmilitärs eine Vision erstellt und dabei intensiv diskutiert, welches unser Selbstverständnis als Berufsgruppe ist und welche Grundsätze unsere Grundhaltung prägen sollen. Als «Headliner» haben wir definiert:

- Wir sind militärische Experten und Expertinnen!
- Wir sind anerkannt!
- Wir sind ein Team!
- Wir gewinnen und fördern die Richtigen!
- Wir leben Verantwortung, Freiheit und Flexibilität!

Die fünf Visionenpunkte wurden anschliessend detaillierter beschrieben und ausgearbeitet.

Das Selbstverständnis der Schweizer Berufsmilitärs kann folgendermassen zusammengefasst werden:

«Die Berufsmilitärs bilden das Rückgrat unserer Milizarmee. Als militärische Expertinnen und Experten befähigen sie mit ihren spezifischen Fähigkeiten und Kenntnissen die Miliz und schaffen die Grundlagen für die Ausbildung und Auftrags-erfüllung der Armee. Sie dienen aus innerer Überzeugung mit ihrem Beruf der Sicherheit und dem Schutz unseres Landes sowie seiner Bevölkerung.» (Süssli et al. 2023, 20)

Entlang dieses Selbstverständnisses und der fünf Visionenpunkte erarbeiteten mehrere Arbeitsgruppen konkrete Massnahmen in den unterschiedlichen Themenfeldern und haben diese anschliessend den verantwortlichen Organisationseinheiten zur Umsetzung übergeben oder in den Rechtssetzungsprozess eingegeben.

Leitbild Unteroffiziere und Unteroffizierinnen

Das schweizerische Unteroffizierskorps hat sich ein Leitbild basierend auf seinem Auftrag gemäss Dienstreglement der Armee (DRA) (DRA Ziff. 23, Abs. 1+2) und seinen etablierten Werten für sein Tun und Handeln (Kompetent – Respektiert – Anerkannt) erarbeitet.¹¹ Das Leitbild führt konkret und stufenbezogen aus, wie die Grundsätze vom Korporal bis zum Chefadjutanten umgesetzt werden sollen.

Auch der Erarbeitung dieses Leitbildes gingen intensive Diskussionen, Workshops und Reflexionen der an der Erarbeitung beteiligten Unteroffiziere und Unteroffizierinnen voraus und beschreibt somit auch das Selbstverständnis und die Grundhaltung, die sich das Unteroffizierskorps selber gegeben haben (Vgl. Frey 2024).

Kulturentwicklung in der Gruppe Verteidigung

Im Bereich der Kulturentwicklung finden zahlreiche Initiativen innerhalb der Gruppe V statt. Dabei wird berücksichtigt, dass ein Team oder eine Organisationseinheit immer schon eine Kultur hat und ihre jeweilige Kultur gemeinsam weiterentwickeln muss.

Als gemeinsamer Rahmen für alle Kulturprojekte soll dabei das kulturelle Zielbild dienen, das unter der Leitung des Personal Verteidigung erarbeitet wurde und bewusst breit gefasst ist. Entscheidend in der Kulturentwicklung ist jedoch, dass und wie die einzelnen Organisationseinheiten ihre Kultur selbstständig entwickeln.

Vorangetrieben wird diese Kulturentwicklungsbewegung vor allem vom Projekt «Kultur – Formen der Zusammenarbeit» innerhalb des Kommandos Ausbildung. Das Projektteam hat zusammen mit dem «The Culture Institute»¹² einen Prozess und eine Methodik entwickelt und mit den ersten «Kulturpionieren» durchgeführt; weitere Organisationseinheiten folgen laufend.

Der Prozess basiert auf einem vierstufigen Vorgehen. 1. Lagebeurteilung der jeweiligen Kultur, 2. Entwicklung von kulturellen Zielbildern, 3. Gestaltung von Handlungsfeldern und 4. Begleitung der Organisation in der Kulturentwicklung.

Damit die Gruppe Verteidigung diese Methode selbstständig anwenden kann, werden zusammen mit dem Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung zivile und militärische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet, die in ihren Organisationen die Kulturentwicklung moderieren können. Mittels des so genannten «Culture Hubs» sollen die Kulturaktivitäten koordiniert, begleitet und unterstützt werden und dadurch eine «Kultur-Bewegung» aufgebaut werden.

Entscheidend ist dabei in meiner Sicht, die Kultur bei Bedarf so weiterzuentwickeln, dass sie einerseits die Auftragserfüllung der jeweiligen Or-

ganisationseinheit ermöglicht, andererseits für die geeigneten und benötigten Personen attraktiv ist und drittens die theoretisch aus dem Welt- und Menschenbild der Verfassung und des DRA abgeleitete Ausbildungs-, Führungs- und Einsatzkultur praktisch werden lässt.

Militärische Führung

Führen heisst nach der Definition der Schweizer Armee, «das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles auszurichten» (DRA Ziff. 9, Abs. 1). «Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens» (DRA Ziff. 9, Abs. 2). Dabei sind die militärischen Aufträge und somit auch Ziele, wie oben ausgeführt, durch die (völker-)rechtlichen, politischen, militärstrategischen, operativen und taktischen Vorgaben beeinflusst oder sogar eingeschränkt.

Die Zielerreichung soll mithilfe der Führungsgrundsätze sichergestellt werden, in denen sich das Menschenbild der Verfassung und des Dienstreglements, die Herausforderungen und Erfahrungen von Einsätzen sowie generelle Überlegungen zur militärischen Führung spiegeln. In der Beschreibung der Führungsgrundsätze der Schweizer Armee gemäss DRA werden auch entsprechend benötigte Werte, Tugenden und Grundhaltungen erwähnt, auf die ich im Folgenden in Klammern verweise:

- Führen durch Auftrag (Handlungsfreiheit) (Ziff. 10);
- Mitdenken und Engagement (Mut, Vertrauen, Respekt für Handlungsfreiheit, Selbständigkeit, Initiative) (Ziff. 11);
- Verantwortung (Berücksichtigung der Fähigkeiten, Fürsorge, Einbezug) (Ziff. 12);
- Disziplin («Der einzelne stellt seine persönlichen Interessen und Wünsche zugunsten des Ganzen zurück» / Initiative, Selbständigkeit) (Ziff. 13);
- Information (Verstehen der Absicht / Sinnvermittlung / Wissensteilung) (Ziff. 14);
- Kommunikation (Identifikation mit Auftrag / Sinnvermittlung / Vertrauen) (Ziff. 15);
- Vorbild (Glaubwürdigkeit / Disziplin / Engagement) (Ziff. 16) sowie
- Zusammenhalt und Leistung (Gegenseitige Achtung / Vertrauen / Verlässlichkeit) (Ziff. 17).

Als Führungstechnik wird in der Schweizer Armee auf allen Stufen das sogenannte «5+2» gemäss Reglement «Führung und Stabsorganisation 17 (FSO 17)» verwendet (vgl. Schweizer Armee 2018, 24–48). Diese Technik stösst auch ausserhalb der Armee auf immer grösseres Interesse bei Unternehmungen aus der Wirtschaft, Institutionen der Bildungslandschaft und Organisationen der kommunalen, kantonalen und eidgenössischen Verwaltung für das Krisenmanagement.

Militärische Führung wird «als Zusammenspiel von mindestens sechs Faktoren verstanden: Führungsperson(en), unterstellte Person(en), Auftrag/Ziel, Situation, institutionelle Rahmenbedingungen sowie kulturelle Bedingungen» (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 32). Daher ist auch je nach Auftrag, Situation und Zeitverhältnissen ein angepasster Führungsstil notwendig. Es ist ein Unterschied, ob wir uns in einem Notfall, in einer Krise, in einem Einsatz oder in einer Ausbildungs-, Planungs- oder Verwaltungssituation befinden.

«Die Schweizer Armee definiert aus diesem Grund keinen richtigen oder falschen Führungsstil für ihre Führungspersonen, sondern verlangt einen den gegebenen Umständen angepassten Führungsstil» (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 35).

Transformationale Führung: Indem der Transformationale Führungsstil ins Beurteilungs- und Entwicklungsinstrument «Allegra» der zivilen und militärischen Angestellten als Merkmal Führung aufgenommen wurde, erhält dieser Führungsstil in der aktuellen Diskussion eine prominente Rolle.

«Im Merkmal Führung wurde der transformationale Führungsstil hinterlegt. Hier werden die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden in Richtung langfristiger Ziele umgewandelt. Führungskräfte erreichen dies durch die vier I: idealisierender Einfluss (Vorbild), inspirierende Motivation (begeistern und motivieren), intellektuelle Stimulierung (fordern und fördern) und individuelle Berücksichtigung (wertschätzen und anerkennen).» (Eggimann et al. 2021, 51)

Die Ausformulierung der Dimensionen hilft mit, dass Führungspersonen ihr Führungsverständnis, ihre Führungsart und die Faktoren erfolgreicher Führung kritisch reflektieren und hinterfragen.

Erfolgreich ist Führung aus meiner Sicht letztlich dann, wenn die legitime Auftragserfüllung mit legitimen Mitteln sichergestellt ist. Insofern ist Transformationale Führung ein weiteres Führungsinstrument, das, wie jedes Führungsinstrument, auch falsch verwendet werden kann und letztlich immer von der Grundhaltung und dem eigenen Werteverständnis der Führungsperson (und der Unterstellten bzw. Mitarbeitenden) abhängig ist.

Ich kann an dieser Stelle nicht auf die wissenschaftlichen Grundlagen sowie die Chancen und Grenzen der Transformationalen Führung eingehen, möchte aber dazu auf einen 2023 erschienenen Artikel von Demont-Biaggi, Eggimann Zanetti & Annen verweisen, der diese Thematik überblicksmässig darstellt (vgl. Demont-Biaggi et al. 2023, 4–18).

Das Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK) hat zusammen mit der Dozentur Führung und Kommunikation der Militärakademie an der ETH Zürich ein Weisspapier Führung veröffentlicht, das eine breite Diskussion über das Führungsverständnis der Schweizer Armee initiieren und ermöglichen soll.¹³

Im «Weisspapier» wird Führung in der Schweizer Armee als dreiteiliges Konzept verstanden: Command, Leadership, Management (CLM-Modell). Nur eine abgestimmte Kombination der Aspekte Command, Leadership und Management erlaubt es gemäss Ziffer 39 den Menschen in einer Organisation, den gemeinsamen Auftrag zu erfüllen. Vereinfacht dargestellt:

- Command ist der auf den Auftrag ausgerichtete Aspekt der Führung, soll Handlungssicherheit geben und wird durch Sinnvermittlung gestärkt (vgl. Ziff. 47, 48, 82, 85);
- Leadership ist der auf den Menschen ausgerichtete Aspekt der Führung, soll Verhaltenssicherheit geben und wird durch die in der Erziehung erfolgte Wertevermittlung gestärkt (vgl. Ziff. 58, 59, 83, 86);
- Management ist der auf die Organisation ausgerichtete Aspekt der Führung, soll Verfahrenssicherheit geben und wird durch die in der Erziehung erfolgte Ordnungsvermittlung gestärkt (vgl. Ziff. 69, 70, 84, 87).

Zur These 3: Der gewissenhaft handelnde Soldat / die gewissenhaft handelnde Soldatin

Militärische Ausbildung und Erziehung haben nach dem Selbstverständnis der Schweizer Armee ein Ziel:

«Das Ziel der militärischen Ausbildung und Erziehung ist die Fähigkeit zur Auftrags Erfüllung im Krieg und in anderen Krisensituationen, auch unter Einsatz des Lebens.» (DRA Ziff. 32)

Dabei wirken die militärische Ausbildung und Erziehung zusammen: «Die Ausbildung zielt auf das Erreichen von Fähigkeiten und Fertigkeiten ab. Die Erziehung nimmt Einfluss auf das Verhalten und auf Werthaltungen» (DRA, Einleitungstext zu Kap. 4).

Die militärische Erziehung soll dabei «Einstellungen, die für die militärische Gemeinschaft unerlässlich sind, [festigen], wie a. Kameradschaft; b. Vertrauen in die Führung; c. Handeln im Sinn des Verbandes» (DRA Ziff. 33, Abs. 3).

Die militärische Ausbildung hat somit sicheres militärisches Können und Wissen zu vermitteln und zielt auf das Erreichen von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Schweizer Armee hat in ihrem Bericht «Die Verteidigungsfähigkeit stärken», wie oben erwähnt, dargelegt, wie sie sich auf die veränderte Sicherheitslage und die Bedrohungen der Zukunft ausrichten will. Dadurch hat sie auch aufgezeigt, welche militärischen Fähigkeiten die Armee benötigt, um ihren verfassungsmässigen Auftrag zu erfüllen, und zugleich ausgewiesen, welche «handwerklichen» Fähigkeiten in der Armee ausgebildet werden müssen bzw. in der Zukunft ausgebildet werden sollen. Durch die Ausrichtung auf die Verteidigungsfähigkeit ist auch das Schwergewicht der Ausbildung definiert. Es liegt in der Verantwortung der einzelnen Lehrverbände, Kompetenzzentren und Schulen, das benötigte «Handwerk» ihrer Soldatinnen und Soldaten zu definieren und auszubilden.

Die Schweizer Armee gibt dabei in den Reglementen «Ausbildungsmethodik» (Schweizer Armee 2005), «Methodik der Verbandsausbildung» (Schweizer Armee 2023), «Übungen auf Stufe Grosser Verband und Truppenkörper» (Schweizer Armee 2017b) sowie «Grundschulung 17» (Schweizer Armee 2017a) ihre generellen Ausbildungsgrundsätze und Ausbildungsmethoden vor, die wiederum durch das Menschenbild und die Grundwerte der Verfassung und

des Dienstreglements geprägt sind und somit auch die Grenzen der militärischen Erziehung und Ausbildung festlegen (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, 40f.).

Aufgrund der Bedürfnisse einer Armee, der entsprechend notwendigen Fähigkeiten von Soldaten und Soldatinnen und der auf den verfassungsmässigen Grundlagen basierenden Werte, Rechte und Pflichten der Institution entstehen die Anforderungen an gewünschten Tugenden von Armeeangehörigen.

Grundhaltungen, Werte und Tugenden sind jedoch nicht einfach gegeben oder können befohlen werden. Sie müssen erfahren, eingeübt, verstanden und letztlich im eigenen Gewissen verinnerlicht werden. Vorbilder und Beispiele sind dazu wichtig, aber auch das konkrete Erleben in der Ausbildung, im Alltag und im Einsatz.

Zur Wertebindung und Wertevermittlung gehören beispielsweise für Joas auch die Erfahrung des Ergriffenseins und die Verankerung der Werte im Selbstbild (vgl. Joas 1999, 255 und Joas 2006).

Entscheidend für die militärische Ausbildung ist die Sinnvermittlung; auch dies ist keine neue Erkenntnis. Bei der Ausbildung ethischer und rechtlicher Normen erfolgt dies weniger in der Form «Du sollst das Kriegsvölkerrecht einhalten» als vielmehr in der Variante «Weil ich mich als Soldat oder Soldatin als Vertreter / Vertreterin einer rechtsstaatlichen Armee sehe, halte ich das Kriegsvölkerrecht ein». Die Handlungs- und Beobachterperspektive wird so durch einen notwendigen Identitätsfokus ergänzt (wer will ich sein?). Es soll nicht nur erkannt werden, was zu tun ist, sondern vielmehr anerkannt werden, was zu tun ist, damit aus dem externen «Müssen» und «Sollen» ein internes «Nicht-anders-Können» entsteht (vgl. Baumann 2011a, 242f. / 2011b, 20–22).

Für das Entwickeln und Ausprägen von Tugenden oder wertebasiertem Verhalten spielen aber auch die militärische Kultur, Strukturen und Prozesse eine wichtige Rolle. Armeen haben durch ihre Symbole, Rituale und den alltäglichen Umgang in der Ausbildung und im Einsatz eine Kultur, welche die Soldaten und Soldatinnen beeinflusst. Diese «Atmosphären» wirken in meiner Sicht auf einer unbewussten Ebene stark und prägen vielfach die soldatische Grundhaltung. Die jeweilige Kultur ist daher zu pflegen, aber

von Zeit zu Zeit, wie auch die militärischen Strukturen und Prozesse, kritisch zu hinterfragen und, wo nötig, weiterzuentwickeln, wie dies aktuell in der Schweizer Armee, wie oben erwähnt, auch stattfindet (vgl. Baumann 2011b, 21, ders., 2011a, 240f.).

Der Chef Kommando Ausbildung hat beispielsweise einen Ausbildungskompass als Steuerungsinstrument für den Grundausbildungsdienst entwickelt. Der Kompass dient dazu, die Führung und die Ausbildung auf die Umsetzung von Vision und Zielbild der Armee entlang von acht Stossrichtungen auszurichten.

1. Wir richten unser Denken und Handeln auf den Einsatz aus;
2. Wir fokussieren auf die Verteidigung;
3. Wir befähigen die Miliz;
4. Wir fördern und fordern Eigenverantwortung;
5. Wir nutzen das Potenzial der Schweiz;
6. Wir schaffen Kompetenz;
7. Wir fördern und integrieren Innovation und Digitalisierung;
8. Wir pflegen einen respektvollen Umgang;
9. Diese Aspekte werden in den einzelnen Schulen und Kursen konkretisiert und auf die Ausbildung bezogen.

Schluss

Was müssen Soldaten und Soldatinnen und Führungspersonen an Persönlichkeit und innerer Haltung mitbringen, um im Einsatz bestehen zu können?

Ich versuchte aufzuzeigen, dass Schweizer Soldaten und Soldatinnen und militärische Führungspersonen nach meiner Überzeugung eine Grundhaltung des Staatsbürgers, der Staatsbürgerin in Uniform mitbringen und entwickeln sollten. Ein Selbstverständnis, dass sie zusammen mit anderen Staatsbürgerinnen und Staatsbürgern in der rechtsstaatlich fundierten Institution Armee eine für die primär nationale aber auch internationale Gemeinschaft notwendige und wichtige Aufgabe zu erfüllen haben und dabei an die Werte und das Menschenbild der Verfassung und des Dienstreglements gebunden sind. Auf die Erfüllung dieser Aufgabe können und sollen sie auch stolz sein und die Gemeinschaft sollte ihnen die entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.

Diese Werte und das dahinterstehende Welt- und Menschenbild, die auch dem veröffentlichten Selbstverständnis der Schweizer Armee entsprechen, sollten sie minimal verstehen, maximal einsehen und verinnerlichen und ihnen entsprechend handeln und sich ihnen entsprechend verhalten. Zur Verinnerlichung dieses Selbstverständnisses dienen einerseits die kritische Reflexion der Aufgaben und der Werte der Armee als rechtsstaatliche Institution der Gemeinschaft und für die Gemeinschaft, andererseits vor allem das Erfahren und Erleben im Ausbildungsalltag und im Einsatz sowie drittens das Vorleben durch die Führungspersonen aller Stufen.

Je nach Funktion, Auftrag und Einsatz werden unterschiedliche Fähigkeiten oder Führungsstile zur Auftragserfüllung benötigt. Die Grundhaltung sollte daher sein, dass man sein funktionsbezogenes «Handwerk», wozu auch «Führung» gehört, gründlich trainiert und beherrscht, in der Einsicht, dass die Armee nur als Gesamtsystem ihre rechtmässigen Aufträge für das Gemeinwohl erfüllen kann.

Diese Punkte kommen für mich am deutlichsten in der «Achtung der Menschenwürde», der «Rechtsbefolgung» sowie der «Pflichterfüllung» zum Ausdruck.

Wieso ein Einzelner, eine Einzelne das Welt- und Menschenbild der Verfassung und des Dienstreglements verinnerlichen soll, wieso es handlungsleitend und motivierend werden soll, kann dem Einzelnen, der Einzelnen nicht befohlen werden, sondern basiert auf Voraussetzungen, die ihm oder ihr in seiner oder ihrer Sozialisierung, Erziehung und persönlichen Lebenserfahrungen mitgegeben wurden und werden. Es kann und sollte aber in der Ausbildung thematisiert und reflektiert werden.

Auch zeigt die Realität, dass Soldaten und Soldatinnen berechtigten fremden oder eigenen Erwartungen und Ansprüchen teilweise nicht gerecht werden. Sei es, dass sie von Emotionen, Gefühlen, Affekten oder Trieben negativ beeinflusst oder sogar überwältigt werden, aufgrund von fehlendem Wissen etwas trotz gutem Willen falsch machen oder dass die ethische Intuition im von Gewalt geprägten Einsatzumfeld «verroht» (vgl. Baumann 2011b, 21).

Daher sind rechtliche Normen, Leitbilder sowie Einsatz- und Verhaltensregeln als Richtlinien und Leitplanken zu formulieren, die mithelfen, werte-basiertes Handeln zu fördern und die Betroffenen

sollen dabei idealerweise bei der Entwicklung selber mitarbeiten oder diese zumindest gemeinsam reflektieren.

Ein Minimalgehalt an Verhalten muss letztlich auch mittels sozialer oder rechtlicher Sanktionen durchgesetzt werden. Soldaten und Soldatinnen sind Menschen, und der Mensch ist von seinem Wesen her nicht nur gut oder selbstlos. Aber auch hier ist zu erklären, wieso wir uns beispielsweise die Militärstrafgesetznormen gegeben haben und welches Welt- und Menschenbild und welche Werte dahinterstehen.

Was es letztlich bedeutet, seinen Auftrag unter Einsatz des Lebens zu erfüllen und dabei unter Umständen zu töten oder zu verwunden bzw. selber getötet oder physisch und/oder psychisch verwundet zu werden, ist aus meiner Sicht schwierig theoretisch und in der Ausbildung zu vermitteln; am ehesten noch durch persönliche Erfahrungsgespräche oder schriftliche Erfahrungsberichte von Betroffenen. Es ist aber letztlich die existentielle Frage für einen Soldaten oder eine Soldatin schlechthin. Ich denke, eine Annäherung ist nur möglich, wenn man es ernsthaft in der Ausbildung auf der Basis des Welt- und Menschenbilds und der Werte der Verfassung und im Bewusstsein der eigenen physischen und psychischen Verwundbarkeit thematisiert und diskutiert, dabei die Notwehr- und Notwehrhilfe-Analogie aus dem Recht zu Hilfe nimmt und ein verkürztes «Freund-Feind»-Denken zugunsten eines differenzierteren Denkens im Sinne einer Förderung einer auf Recht gegründeten Staaten- und Völkergemeinschaft zu überwinden versucht.

Hinter den vorgetragenen Ausführungen steht letztlich meine Überzeugung, dass wir durch die Globalisierung und die Technologieentwicklungen in eine globale «Schicksals-, Gewalt- und Kooperationsgemeinschaft» (vgl. Höffe 2002, 13–36) gezwungen wurden und werden, deren Lösungen nur gemeinsam gefunden werden können und ein kulturübergreifendes, «humanistisches» Welt- und Menschenbild der «Ehrfurcht vor dem Leben und der Würde des Menschen» (vgl. Schweitzer 2007, 306–328) erfordern, welches auch Empathie und Bescheidenheit auf allen Ebenen fördern könnte.

Schliessen möchte ich meine Ausführungen mit einem Zitat aus General Dufours (1787–1875) Prokla-

mation an die Truppen vom 5. November 1847 während des Sonderbundskrieges:

«(...) Soldaten! Ihr müsst aus diesem Kampfe nicht nur siegreich, sondern auch vorwurfsfrei hervorgehen; man muss von Euch sagen können: Sie haben tapfer gekämpft, wo es ntotat, aber sie haben sich menschlich und grossmütig gezeigt. (...)» (zit. nach Zwygart 2022, 215) ◆

Endnoten

- 1 Die Ausführungen stellen die persönliche Meinung des Verfassers dar und basieren auf dem anlässlich der DACH-Tagung in Luzern am 04. Sept. 2024 gehaltenen Vortrag. Der Vortragsstil wurde beibehalten.
- 2 www.armee.ch/de/ueber-die-armee-grundhaltung (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 3 Vgl. <https://vision-armee.ch> (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 4 Vgl. www.vtg.admin.ch/de/strategische-initiativen (Veröffentlicht am 22. Juni 2022, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 5 Vgl. www.vtg.admin.ch/de/grundlagenberichte (Veröffentlicht am 23. November 2023, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 6 Vgl. www.vtg.admin.ch/de/digitale-transformation-der-armee (Veröffentlicht am 25. Januar 2024, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 7 Vgl. www.vtg.admin.ch/de/zielbild-und-strategie-fur-die-armee-der-zukunft (Veröffentlicht am 15. November 2023, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 8 Vgl. www.miljobs.ch (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 9 www.vbs.admin.ch/de/werte-fuehrung-und-zusammenarbeit (Veröffentlicht am 12. September 2022, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 10 Vgl. www.epa.admin.ch/epa/de/home/dienstleistungen/kompetenzmodell21.html (Letzte Änderung 03.08.2023, Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 11 www.armee.ch/de/leitbild (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 12 <https://culture.institute> (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- 13 Vgl. <https://leadershipcampus.ch/leadership/leadership-in-der-schweizer-armee/weisspapier-fuehrung/> (Zugriffsdatum: 01.10.2024).

Literaturverzeichnis

- Baumann, D. (2007), *Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Baumann, D. (2011a), *Integrative Militäretik. Grundzüge eines militäretischen Entwurfs*, in: V. Stümke, M. Gillner (Hrsg.), *Friedensethik im 20. Jahrhundert*, Stuttgart: Kohlhammer 2011, 210–246.
- Baumann, D. (2011b), *Gewissenhaftes Handeln im Militär*, in: St. Seiler, A. Fischer und S. Vögtli (Hrsg.), *Moralisches Urteilen, Entscheiden und Handeln – Zur Wirksamkeit der Ethikausbildung in den Streitkräften*, Birmsdorf 2011 (MILAK Schrift Nr. 10), 15–35.
- Demont-Biaggi, F., Eggimann Zanetti, N., Annen, H. (2023), *Transformationale Führung und Werte in der Gruppe V – ein Überblick*, in: *Stratos 1-23*, 4–18.
- Eggimann, N., Morard-Egli, M., Anderegg J., Annen, H. (2021), *Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V: Von der Vi-*

- sion 2023 zu gelebten Werten, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift ASMZ 09/2021, 50f.
- Frey, R., Es geht um Wirkung im Ziel, in: Schweizer Soldat Juni 2024, 24–25.
- Höffe, O. (2002), Demokratie im Zeitalter der Globalisierung, München: C.H. Beck, 1. überarbeitete und aktualisierte Neuauflage.
- Joas, H. (1999), Die Entstehung der Werte, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 255.
- Joas, H. (2006), Wie entstehen Werte? Wertebindung und Wertevermittlung in pluralistischen Gesellschaften, unter: <https://forschungsnetzwerk.ams.at/library/publikation.html?bibId=11002> (Zugriffsdatum: 01.10.2024).
- Mathwig, F. (2004), Der Mensch – die Menschen – die Menschheit. Zur Rede über den Menschen zwischen Sein und Sollen, in: M. Graf, F. Mathwig, M. Zeindler (Hg.), «Was ist der Mensch?» Theologische Anthropologie im interdisziplinären Kontext, Wolfgang Liene-mann zum 60. Geburtstag, Stuttgart: Kohlhammer 2004, 17–42.
- Rhinow, R. (2000), Die Bundesverfassung 2000. Eine Einführung, Basel, Genf, München: Helbing & Lichtenhahn.
- Schweitzer, A. (2007), Kulturphilosophie, Neuauflage, C.H. Beck: München (1. Auflage 1923).
- Schweizer Armee (1995), Dienstreglement der Armee (DRA) mit Disziplinarstrafordnung, gültig ab 01.01.1995, Stand am 01.01.2022 (Reglement 51.002).
- Schweizer Armee (2005), Ausbildungsmethodik, gültig ab 01.09.2005, Stand am 01.07.2015 (Reglement 51.018).
- Schweizer Armee (2017a), Grundsulung 17 (GS 17), gültig ab 01.01.2017 (Reglement 51.019).
- Schweizer Armee (2017b), Übungen auf Stufe Grosser Verband und Truppenkörper (UGT), gültig ab 01.04.2017 (Reglement 51.206).
- Schweizer Armee (2018), Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17, zweite überarbeitete Auflage), gültig ab 01.10.2018, Stand am 01.11.2023 (Reglement 50.040).
- Schweizer Armee (2019), Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz (RVE), gültig ab 01.05.2019, Stand am 01.04.2021 (Reglement 51.007.04).
- Schweizer Armee (2023), Methodik der Verbandsausbildung (Methodik der VBA), gültig ab 01.07.2023 (Reglement 51.048).
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2010), Militäretik in der Schweizer Armee. Bericht des Bundesrates über die innere Führung der Armee in Erfüllung des Postulates 05.3060 Widmer vom 10. März 2005.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2021), Die Sicherheitspolitik der Schweiz. Bericht des Bundesrates vom 24. November 2021. BBI 2021 2895.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2022), Zusatzbericht zum Sicherheitspolitischen Bericht 2021 über die Folgen des Krieges in der Ukraine. Bericht des Bundesrates vom 7. September 2022. BBI 2022 2357.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2023), Umsetzung der Weiterentwicklung der Armee. Bericht des Bundesrates gemäss Artikel 149b des Militärgesetzes. BBI 2023 1453.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2024), Verteidigungsfähigkeit und Kooperation. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 23.3000 SiK-S vom 12. Januar 2023 und des Postulats 23.3131 Dittli vom 14. März 2023.
- Stichweh, R. (2013), Professionen und Disziplinen. Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften, in: Ders., Wissenschaft. Universität. Professionen. Soziologische Analysen, transcript Verlag: Bielefeld (Erstauflage: Frankfurt am Main 1994), 245–293.
- Süssli, Th., Baumann, D. (2022), Ausbildung der Berufsmilitärs der Zukunft, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift ASMZ Nr. 6. / Juni 2022, 20–22.
- Zwygart, U. (2022), Dufour: eine Leadership-Studie, in: J. Jung (Hg.), Einigkeit, Freiheit, Menschlichkeit. Guillaume Henri Dufour als General, Ingenieur, Kartograf und Politiker, NZZ Libro: 2. Auflage, Zürich 2022, 210–228.

